

Estrategia Basada en Riesgos – Evaluación del Sistema de control Interno en

Sodexo Colombia S.A.S

Juan Sebastián Hernández Pineda

Diego Alexander Cárdenas Franco

Universidad Santo Tomás – Primer Claustro Universitario de Colombia

Trabajo de Consultoría. Maestría en Administración de Negocios

(MBA)

Correspondencia del presente trabajo debe dirigirse a la dirección Carrera 9 No # 72 -90 –

Universidad Santo Tomás

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
Referencia de la consultoría.....	11
Planteamiento del Problema	12
Pregunta Problema	15
OBJETIVOS.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos.....	16
CAPITULO 1. Evaluación del sistema de control interno (Marco Referencial)	17
1.1. Marco Teórico.....	17
1.2. Marco Conceptual.....	28
1.2.1. Control Interno.....	29
1.2.2. Proceso.....	33
1.2.3. Personas	34
1.2.4. Objetivos	34
1.2.5. Seguridad Razonable.....	36
1.2.6. Gestión de Riesgos.....	36
1.2.7. Auditoría Interna.....	40
1.2.8. Las Tres Líneas de Defensa	42

1.2.9.	Sistema de información.....	45
1.2.10.	Materialidad de los estados financieros	46
1.2.11.	Cultura Organizacional	48
1.3.	Marco Metodológico.....	49
1.3.1.	Método de evaluación	50
1.3.2.	Fuentes de Información y Procesos de Análisis (Metodología).....	51
1.3.3.	Consultoría Gerencial	53
1.3.4.	Etapas del Proceso de Consultoría Gerencial.....	55
CAPÍTULO 2. Diagnóstico y resultados de la evaluación al sistema de control interno en Sodexo Colombia		57
2.1.	Contexto de Sodexo Groupe y su filial en Colombia.....	57
2.2.	Identificación y análisis de los principales procesos de Sodexo Colombia S.A.S.....	68
2.3.	Marco de Referencia COSO 2013, componentes y Principios.	81
2.3.1.	Ambiente de Control.....	86
2.3.2.	Evaluación de Riesgos	88
2.3.3.	Actividades de Control.....	92
2.3.4.	Información y Comunicación.....	96
2.3.5.	Seguimiento y Monitoreo.....	99
2.4.	Herramienta de evaluación al Sistema de Control Interno en Sodexo Colombia	102
2.5.	Resultados y Brechas Detectadas.....	110

CAPÍTULO 3. Propuestas y recomendaciones sobre brechas detectadas en el sistema de control interno de Sodexo Colombia.....117

CONCLUSIONES127

ANEXOS 130

Anexo 1..... 130

Anexo 2..... 134

LISTA DE REFERENCIAS139

LISTA DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	35
GRÁFICA 2. ETAPAS DEL PROCESO DE CONSULTORÍA GERENCIAL.....	56
GRÁFICA 3. INGRESOS CONSOLIDADOS DE GROUPE SODEXO POR REGIÓN - 2018.....	59
GRÁFICA 4. CIFRAS DE VENTAS POR ÁREA.....	60
GRÁFICA 5. ORGANIGRAMA SODEXO COLOMBIA CLC.....	67
GRÁFICA 6. MAPA DE PROCESOS SODEXO S.A.S.....	68
GRÁFICA 7. COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	85
GRÁFICA 8. METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	91
GRÁFICA 10. ESQUEMA DE LA HERRAMIENTA DISEÑADA PARA EVALUAR EL SCI EN SODEXO COLOMBIA S.A.S.....	104
GRÁFICA 11. RESULTADO CUANTITATIVO POR CADA COMPONENTE EVALUADO.....	107
GRÁFICA 12. RESULTADO CUALITATIVO POR COMPONENTE (BRECHAS PARA ALCANZAR EL SCI IDEAL).....	109
GRÁFICA 13. EJEMPLO DE DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS SEGÚN NORMAS INTERNACIONALES.....	130
GRÁFICA 14. DIAGRAMA DE FLUJO SENCILLO.....	131
GRÁFICA 15. DIAGRAMA DE FLUJO COMPUESTO.....	132
GRÁFICA 16. RECOMENDACIONES PARA LA DIAGRAMACIÓN.....	133

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. PRINCIPALES PROCESOS DE SODEXO COLOMBIA.....	69
TABLA 2. MACROPROCESOS DE APOYO SODEXO COLOMBIA.....	73
TABLA 3. IMPACTOS POR INTERRUPCIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS	80
TABLA 4. RANGOS DE INTERPRETACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	105
TABLA 5. DESCRIPCIÓN DE CADA RANGO DEFINIDO	105
TABLA 6. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN SODEXO COLOMBIA S.A S.....	106
TABLA 7. SITUACIÓN OBSERVADA EN EL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL.....	110
TABLA 8. SITUACIONES OBSERVADAS EN EL COMPONENTE DE IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE RIESGOS.....	111
TABLA 9. SITUACIÓN OBSERVADA EN EL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL.....	113
TABLA 10. SITUACIÓN OBSERVADA EN EL COMPONENTE ACTIVIDADES DE MONITOREO.....	115
TABLA 11. SITUACIÓN OBSERVADA EN LA GESTIÓN DE TECNOLOGÍA DE SODEXO.	115
TABLA 12. RECOMENDACIONES PARA SITUACIONES OBSERVADAS EN EL COMPONENTE DE AMBIENTE DE CONTROL	117
TABLA 13. RECOMENDACIONES PARA SITUACIONES OBSERVADAS EN EL COMPONENTE DE IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE RIESGOS	119
TABLA 14. RECOMENDACIONES PARA SITUACIONES OBSERVADAS EN EL COMPONENTE DE ACTIVIDADES DE CONTROL	121

TABLA 15. RECOMENDACIONES PARA LA SITUACIÓN OBSERVADA EN EL COMPONENTE DE ACTIVIDADES DE MONITOREO	122
TABLA 16. RECOMENDACIONES PARA LAS SITUACIONES OBSERVADAS EN LA GESTIÓN TECNOLÓGICA DE SODEXO S.A.S	123
TABLA 17. OPORTUNIDADES DE MEJORES PRÁCTICAS PARA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	124
TABLA 18. CATEGORÍAS DE CONTROL	138

INTRODUCCIÓN

Los grandes cambios que ha tenido la industria, promovidos por los constantes avances tecnológicos, han llevado a las empresas a desarrollar técnicas sobre el sistema de control interno adaptables a los cambios y necesidades del entorno, al logro de las metas definidas, y la mitigación de los eventos que se alinee con la estrategia de la compañía, su apetito y tolerancia al riesgo. Un sistema de control interno efectivo está diseñado para involucrar a todas las áreas de la empresa y proporcionar un grado de seguridad razonable frente al logro de los objetivos relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones, la confianza sobre la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas a que haya lugar.

El presente trabajo tiene como enfoque el desarrollo de un proceso de consultoría, sustentado en la importancia de la gestión de riesgos empresariales de cualquier empresa y en este caso particular de Sodexo Colombia S.A.S empresa referente en el modelo de prestación de servicios On-Site. No obstante, en la dinámica propia de la compañía, impulsada por los constantes cambios del entorno y los cambios de dirección de la organización, sus procesos parecieran haberse quedado congelados en el tiempo, puesto que actualmente muchos de estos se desarrollan de forma manual, incrementando la probabilidad de errores asociados a la excesiva confianza que se tiene en el personal, desde que esta llegó al país y a la poca iniciativa, desde su administración, para invertir en investigación y desarrollo (I+D).

Este trabajo se concentrará en la aplicación de la consultoría gerencial que según Schein (1990), es uno de los tipos de asesoría más empleados en países desarrollados y que abocada a Sodexo Colombia S.A.S., estructurando un marco de referencia que sustenta el desarrollo de la consultoría, mediante el aporte y conocimiento de importantes autores como Frank Knight,

cofundador de la “Escuela de Chicago”, Harry Markowitz y Lola Lopes, quienes, mediante sus teorías, proporcionan un acercamiento a la interpretación y distinción entre los términos de riesgo e incertidumbre, la manera de tipificar los riesgos y los elementos esenciales para su control y mitigación.

Para el cumplimiento de los objetivos de la consultoría gerencial desarrollada en el presente trabajo, se expondrán los parámetros metodológicos para el desarrollo de la evaluación, efectuando un acercamiento detallado al modelo de negocio de Sodexo, reconociendo su presencia y cifras en el mundo y en Colombia, los competidores más importantes, su estructura organizacional y los procesos críticos que la componen. La valoración y diagnóstico se llevarán a cabo por medio de una herramienta de evaluación diseñada para obtener resultados basados en evidencias formales y documentadas. Dicha herramienta siguiendo la hoja de ruta marcada por el marco de referencia COSO 2013, permitirá valorar cualitativa y cuantitativamente el nivel de respuesta que tiene el sistema de control interno de la organización frente a los diferentes factores de riesgo empresarial que afecten dichos procesos críticos y por ende la estructura estratégica y financiera de la compañía.

Para el uso de esta herramienta se requerirá, por los referentes de cada área o proceso en la empresa, información asociada a reportes financieros, procesos y procedimientos documentados, políticas, manuales, actas de comité de junta directiva, y documentos relacionados con el ambiente de control organizacional; sobre esta documentación se evaluarán criterios, como el diseño, vigencia, formalización, divulgación y evidencia de ejecución, conforme con los lineamientos internos establecidos desde casa matriz y administración local, a fin de identificar

brechas u oportunidades de mejora que incrementen la probabilidad de mitigar eventos de riesgo inherentes tanto a cada proceso como a la continuidad del negocio.

Una vez que se haya hecho el diagnóstico correspondiente, se generarán y comunicarán a la administración de Sodexo, las recomendaciones y oportunidades de mejores prácticas que permitan tener una idea de cómo contrarrestar las situaciones observadas, de cara a mitigar la materialización de riesgos que generen consecuencias indeseadas dentro de la empresa, fortaleciendo los procesos de la compañía, haciéndola sostenible y competitiva en el tiempo.

Este ejercicio propende también por exponer al departamento de control interno dentro de Sodexo, no como un ente de supervisión o de persecución, sino como un área de apoyo, facilitadora en la dinámica del negocio que obre como mediador entre el personal y los entes reguladores, en función de asegurar el cumplimiento que beneficie a todos los Stakeholders.

Dados los lineamientos de confidencialidad en la empresa (Sodexo S.A.S), toda la información y resultados de esta consultoría tendrán un enfoque estrictamente académico, y estarán disponibles para consulta y referencia tanto en la compañía como en la Universidad Santo Tomás.

Referencia de la consultoría.

La presente propuesta de consultoría está diseñada para efectuar una revisión y diagnóstico de la madurez del sistema de control interno (SCI), en las organizaciones del sector real o público, mediante actividades de revisión acompañados por la asesoría y auditoría, enfocados a resguardar los recursos de la empresa o negocio evitando así pérdidas por fraude, malversación de activos, manipulación de información a que haya lugar y de igual manera detectar con certeza eventos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y financieros definidos.

La compañía foco de la consultoría es una entidad Multinacional, con más de veinticinco (25) años de presencia en Colombia, catalogada como líder en el segmento de la prestación de servicios generales “On-Site” a sus clientes y funcionarios.

Desde su apertura y puesta en marcha, “Sodexo Colombia S.A.S” se ha enfrentado a un sinnúmero de cambios que han retado la organización desde sus distintas áreas operativas hasta la estrategia per se.

Planteamiento del Problema

Sodexo Colombia S.A.S es una entidad regulada por la Superintendencia de Sociedades de Colombia, que de acuerdo con la Ley 1778 de 2016 “Por la cual se dictan normas sobre la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional y se dictan otras disposiciones en materia de lucha contra la corrupción”, la circular externa 100-000003 del 26 de julio de 2016 “Guía destinada a poner en marcha programas de ética empresarial para la prevención de las conductas previstas en el artículo 2º de la ley 1778 de 2016” y la circular externa 100-004 de 2009, “Prevención Del Riesgo De Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (LA/FT)”, debe detallar los objetivos, fines y principios, condiciones para su presentación, derechos y obligaciones para mantener el buen gobierno corporativo, implementando una gestión del riesgo idónea que mitigue eventos o situaciones de fraude por lavado de activos y financiación del terrorismo estableciendo una administración que vele por el fortalecimiento del Control Interno de la entidad para vigilar y asegurar el logro de los objetivos que cumplan con la estrategia de sus y partes interesadas internas y externas.

El sistema de control interno de la entidad se encuentra operando de manera empírica, conforme a la demanda desde casa matriz cuando precisa que se realicen revisiones a procesos y actividades consideradas críticas para la compañía y para el grupo corporativo, pero el sistema no promueve una visión de alto nivel en la que se involucren roles gerenciales en la identificación de riesgos y definición de controles, ya que comúnmente estos cargos suelen afirmar que llevan haciendo las cosas a su manera por más de 25 años y que así la compañía “ha funcionado” sin percances mayores.

Por otra parte, el departamento de control interno es visto como un ente regulador que incrementa y ralentiza en ocasiones la carga operativa a causa de las solicitudes de información para evaluar los controles que mitigan riesgos en áreas clave de la compañía como lo son compras, abastecimiento, recursos humanos, contabilidad y tecnología. Adicionalmente el área como la mayoría de las demás, emplea métodos manuales para la ejecución de sus funciones y tiende a inclinarse, en muchas oportunidades, por temas de revisión basada en subjetividades que no generan el valor agregado esperado dentro de la organización.

La entidad actualmente presenta debilidades en el monitoreo y ejecución de actividades de control en sus procesos estratégicos y operativos, dada la poca dinámica que existe en cuanto a definición y actualización de procesos, procedimientos, políticas y normas se refiere, que propongan una adecuada gestión en objeto de mitigar riesgos asociados al fraude financiero, legal y administrativo. Lo más serio de esta situación, es que a la entidad siendo consciente de ello, se le dificulta promover una cultura basada en el riesgo, proponiendo acciones solamente hasta que éstos se materializan y tomando siempre acciones detectivas y correctivas normalmente costosas que terminan por afectar seriamente el Core del negocio desde la planeación hasta la ejecución. Sánchez (2006) afirma:

Los procedimientos son el objeto de evaluación de un sistema de control interno, pues estos son un conjunto de actividades y tareas que se ejecutan de manera detallada con el objeto de transformar en productos y servicios unos insumos o recursos. Los procedimientos constituyen los pasos a ejecutar para desarrollar el objeto social de la empresa y por ende son estos los que se someten a riesgo. En esa medida son los que se examinan para determinar si

el sistema de control interno está cumpliendo con sus funciones de asignar responsabilidad, proteger los recursos de la organización y minimizar riesgos. (p.28)

Actualmente en “Sodexo S.A.S” se presentan situaciones en las que la respuesta a diversos factores de riesgo empresarial es lenta, en muchos casos desacertada y suele tener acciones de tipo correctivo, lo cual se refleja en robos internos, fraude y sanciones importantes que se detectan extemporáneamente lo que hacen necesario remediar temas de alta relevancia cuando ya es demasiado tarde, afectando de manera importante las finanzas y los recursos de la entidad.

Por lo antedicho es importante realizar una revisión de alto nivel sobre su gestión de administración y gestión del riesgo, dado que la entidad jamás ha realizado una verificación de su sistema de Control Interno para identificar oportunidades de mejora desde la alta dirección hasta los procesos de apoyo que suministran el soporte para ejecutar las actividades Core de la organización; es imperativa la revisión para evaluar cómo es su ambiente de control, la metodología de gestión de riesgos, su eficacia en el diseño de acciones de control, la modalidad para informar y comunicar aspectos de relevancia al interior y al exterior de la entidad y sus actividades de monitoreo a los procesos y hallazgos asociados, cuando estos se presentan.

Por último, es menester diagnosticar el impacto y alcance que tiene la función de auditoría Interna dentro de la entidad, ya que el área de control interno, es considerada como un ente observador y evaluador que incrementa la carga operacional de la empresa, y no como un área de soporte que vela por la optimización de actividades que reduzcan la materialización de riesgos; con lo anterior se propone la adopción de un programa de entrenamientos en gestión y atención

del riesgo empresarial que puede ser provista por cualesquiera de las 4 firmas de auditoría más capacitadas y reconocidas a nivel mundial.

Pregunta Problema

¿Es el sistema de control interno de Sodexo Colombia S.A.S tan efectivo como para mitigar los riesgos empresariales emergentes e inherentes a su actividad, que atenten contra sus procesos críticos e intereses estratégicos y financieros?

OBJETIVOS.

Objetivo General.

Evaluar el sistema de control interno de Sodexo Colombia S.A.S para identificar brechas o eventos de riesgo emergentes e inherentes a su Core, empleando una herramienta de auditoría que permita generar recomendaciones y propuestas de mejora sobre sus procesos.

Objetivos Específicos

- Estructurar el marco de referencia sobre el cual se sustenta la evaluación y diagnóstico del sistema de control interno en Sodexo Colombia S.A.S, dada su importancia para el establecimiento de una cultura organizacional basada en la gestión de riesgos.
- Realizar un diagnóstico del sistema de control interno de Sodexo Colombia S.A.S analizando su contexto global y local, así como sus principales procesos críticos, mediante el uso de una herramienta de auditoría basada en el marco de referencia COSO 2013.
- Definir y presentar una serie de recomendaciones y oportunidades de mejora que propendan por la corrección de las brechas o deficiencias detectadas durante la evaluación y diagnóstico del sistema de control interno de Sodexo Colombia S.A.S.

CAPITULO 1. Evaluación del sistema de control interno (Marco Referencial)

Todas las actividades que se plantean las compañías buscan generar valor, no existe alguna actividad que se planee con el fin de buscar afectar de forma negativa el patrimonio o los resultados de la empresa, sin embargo estas actividades tienen implícito un nivel de incertidumbre, que puede ser determinado en parte por las acciones de control que ejerza la compañía sobre sus actividades, sin embargo hay riesgos que hacen parte de la naturaleza del Core del negocio de la organización, sobre las cuales están no poseen control. De lo anterior, es posible inferir que el riesgo de cualquier actividad de una empresa jamás será cero, razón por la cual es importante que todas las empresas desarrollen un sistema de control y monitoreo que le permita mantener el nivel de incertidumbre de la empresa dentro de lo que esta pueda tolerar.

Dado lo anterior, este capítulo se centra en presentar las diferentes teorías de control y riesgo empresarial sobre las que se fundamenta la evaluación y diagnóstico del sistema de control interno de una compañía, en este caso particular de Sodexo Colombia S.A.S. También se ocupa de diferentes conceptos tales como seguridad razonable, gestión de riesgos, tres líneas de defensa, entre otros, sobre las que se basa la metodología para la valoración y diagnosis del sistema de control interno. Por último, se exponen las etapas de la consultoría, el método de evaluación, y las fuentes de información y procesos de análisis de la misma, que se llevaron a cabo para identificar brechas o eventos de riesgo emergentes e inherentes a su Core.

1.1.Marco Teórico

El caos no es otra cosa que la consecuencia de no tener controles presentes en un sistema, por ello, el control es justamente el punto de inicio a tener en cuenta dentro del desarrollo del

presente trabajo, pues este se considera como el eslabón principal dentro de los modelos de administración y gobierno en las organizaciones y de este término derivan criterios esenciales para mantener la dirección empresarial hacia la ruta del cumplimiento de los objetivos. Dado lo anterior y abordando aspectos importantes sobre la teoría clásica de la administración de 1911 y su relación con las actividades de control, es menester resaltar los aportes de Frederick Taylor, pues describe el término de control como aquella función de administrar el trabajo de tal forma que se logre asegurar y garantizar que éste se está realizando conforme a las normas y lineamientos según los planes definidos. En adición a lo anterior, es relevante mencionar también el aporte de Henry Fayol con su teoría clásica administrativa de 1916, donde argumenta que existen seis funciones básicas dentro de una empresa, financieras, de seguridad, técnicas, comerciales, contables, y las últimas, administrativas, donde justamente interviene el concepto de control, siendo este, todo aquello abocado a verificar que lo que ocurra al interior de una organización, ocurra conforme a las reglas definidas y las órdenes establecidas. (Tamayo n.d.).

Así pues, el control es un aspecto clave dentro del proceso administrativo, que contempla todas las actividades agrupadas para poder comparar, evaluar y determinar si las operaciones reales coinciden completa y correctamente con las planeadas a fin de minimizar la probabilidad de eventos de riesgo que perjudiquen la eficacia y eficiencia organizacional (College, 2010).

Los modelos emergentes para la administración de riesgo están transformando la forma cómo los líderes y grandes directivos piensan acerca de riesgo, hasta la forma en que ellos administran sus negocios y cómo monitorean la manera en que la gestión de riesgo genera valor, para ello es necesario rescatar diversas teorías que dieron origen al tratamiento y gestión del riesgo empresarial. La principal propuesta es considerar, la “Teoría del Riesgo” la cual refiere

imperativamente a Frank Knight, cofundador de la “Escuela de Chicago”, quien en 1921 expuso de manera enfática la diferencia puntual entre los términos de riesgo e incertidumbre: En tanto la incertidumbre no puede ser representada o descrita cuantitativamente mediante la probabilidad, el riesgo si, inclusive es posible medir su impacto.

El aporte principal de este autor es la consideración de la incertidumbre como aspecto relevante de la actividad empresarial.

Las suposiciones que debería hacer un empresario son la identificación y reconocimiento de las necesidades de los consumidores para con ello lograr descifrar la demanda y establecer los precios de venta. Con base en la información, habilidades y conocimientos del empresario la incertidumbre llegará a ser mayor o menor, por cuanto las predicciones serán en la misma medida, más o menos congruentes; de aquí es entonces como se pueden reconocer la incertidumbre que puede concluir en una simple probabilidad de que ocurra, y aquella en la que no esto no es posible. En el primero de los escenarios se presenta una situación de riesgo en la que, por ejemplo, un empresario deberá discernir si de acuerdo con sus expectativas y objetivos, se justifica obtener o no un beneficio; esto es lo que comúnmente se conoce como apetito y tolerancia al riesgo y dependerá de la actitud con la que se enfrente: indiferencia, aversión o aceptación ("Teoría del empresario riesgo de Knight - Descuadrando", 2012).

Ya que no es posible definir de una única manera la probabilidad, el concepto de incertidumbre podrá variar de acuerdo con la definición de probabilidad. Knight (1921) nos dice: “Incertidumbre debe ser tomada en un sentido radicalmente distinto de la noción familiar de riesgo, de la cual nunca ha sido adecuadamente separada... aparecerá que una incertidumbre

mensurable, o riesgo propiamente dicho, es bien diferente de la *no mensurable* incertidumbre.”
(p.14).

Así mismo, hablando del cálculo de probabilidades vinculado al tema anterior, el riesgo refleja un comportamiento natural y creativo de la mente humana ante lo no conocido (Knight, 1921).

Por otra parte, el riesgo se puede clasificar como técnico por la incertidumbre asociada a que se elaboren los productos con las condiciones y particularidades previstas, y como riesgo económico, por la medida de la incertidumbre relacionada a que los ingresos por ventas logren superar a los costos.

La crisis económica que se vive en la actualidad revive entonces la distinción entre riesgo e incertidumbre, existiendo una diferencia importante entre el beneficio de asumir un riesgo conocido y la ventaja por asumir un riesgo cuyo valor no lo es. El desplome de algunas empresas que confiaron excesivamente en la incertidumbre muestra como la realidad de la crisis económica actual, refleja modelos y teorías de la antigüedad. Esto explica, por ejemplo, como una aerolínea podría pronosticar que el riesgo de accidente de alguna de sus aeronaves es exactamente de uno en veinte millones de recorridos. Sin embargo, la perspectiva económica para las aerolíneas de aquí a treinta o cuarenta años embebe tantos factores desconocidos que es incalculable (La nueva España, 2010).

En un mercado de competencia en el que las empresas no disponen del poder para manipular los precios y por ende la interacción entre la oferta y la demanda es quien los determina, todo sería previsible. En el caso contrario, las economías reales, imperfectas, la existencia de la

incertidumbre da lugar a un valor que constituye los beneficios de la remuneración obtenida por los empresarios asociada a la incertidumbre y sus consecuencias (Vegara Carrió 2015).

Paralelamente a lo expuesto por Knight, John Keynes en 1921 se pronunciaría sustentando la noción de probabilidad, como imperativo natural de las demostraciones, un criterio relativo asociado al proceso de pensamiento del observador o a su lógica per se, pero no como una respuesta a la revisión de cálculos atados a simples observaciones. Sin embargo, reconoció que, en algunas ocasiones, como el juego de la ruleta rusa o el de los dados, las probabilidades pueden ser calculadas y cuantificadas de ese modo. El autor afirma:

“Parece haber cuatro alternativas. O bien a veces no hay probabilidad en absoluto; o no todas las probabilidades pertenecen a un mismo conjunto de magnitudes medibles en términos de una unidad común; o estas medidas siempre existen, pero en muchos casos son, y deben permanecer, desconocidas; o las probabilidades pertenecen a tal conjunto y es posible determinarlas, aunque no siempre podamos hacerlo en la práctica” (Keynes, 1921, p. 33).

De este primer escenario, en el que la probabilidad no existe, era aquel que Keynes consideraba totalmente aplicable a la economía, afirmando:

“Por conocimiento incierto yo no quiero decir solamente distinguir lo que es conocido con certeza de aquello que es solamente probable. El juego de la ruleta no es un sujeto, en este sentido la incertidumbre... el sentido en el cual yo estoy usando el término, es aquel en el que la prospectiva de la guerra europea es incierta o el precio del cobre o la tasa de interés veinte años en adelante, o la obsolescencia de una nueva invención...sobre esos temas no hay bases

científicas en las que formar una probabilidad calculable. Nosotros simplemente, no sabemos.
(Keynes, 1936, p. 1)

Distinto al juego de los dados, gran cantidad de las condiciones que afrontamos habitualmente en la vida personal y económica tienen un gran componente de incertidumbre, asumiendo este concepto y señalando que las actuales herramientas del conocimiento no proporcionan una visión exacta en el futuro de los efectos que se generen por decisiones humanas, pues la matemática para realizar un cálculo como este, ni siquiera existe (Keynes, 1936).

Keynes empleó diferentes técnicas para trabajar sobre las expectativas a plazos cortos y largos en escenarios donde predomina la incertidumbre. Inicialmente el método de equilibrio estático presume que las expectativas de plazos cortos y largos no se contradicen entre sí y se cumplen cabalmente; posteriormente método llamado de equilibrio estacionario, entrevé que las esperanzas de plazos cortos no podrían llegar a alcanzarse, aun sin afectar a las de largo plazo; finalmente, el último modelo, de equilibrio cambiante, infiere que no cumplir las expectativas de plazos cortos corto plazo, puede impactar a las de largo plazo (Kregel, 1976).

Las personas tienden a suponer que la vida y el mundo serán, en los próximos días, como ha sido hasta hoy. Esta premisa les permite cerrar la brecha creada por la no reversión del tiempo. Así pues, si en el mercado de bienes y servicios o el mercado bursátil, un individuo toma decisiones basadas en un histórico de precios de los días anteriores y una fórmula matemática que le permita inferir cómo podrían cambiar, pues está empleando una premisa en una situación en la que la lógica y la razón dudosamente lo llevarían lejos.

Por otra parte, la inversión no dependerá tanto de la razón sino de un instinto o espíritu animal que posea el inversionista que lo impulse a tomar acciones en lugar de mantenerse quieto (Keynes, 1936).

Aunque entre los economistas posteriores a la época de Keynes se mantuvo la distinción entre riesgo e incertidumbre, esta desapareció prácticamente, a partir de los aportes realizados por James Tobin en 1959, quien estudió ampliamente los criterios de Keynes en su denominada demanda de dinero, profundizó sobre estos conocimientos, añadiendo el activo libre de riesgo, al emplear los conceptos de incertidumbre y probabilidad como semejantes. Desde entonces, la muchos autores los utilizan como términos o conceptos equivalentes (Rosser, 2001).

Harry Markowitz, premio nobel de economía en 1990, vincula la “Teoría del portafolio” publicada en 1952 y reformulada en 1959, donde plantea las ventajas de diversificar inversiones para de esta manera reducir el riesgo.

Con los aportes de Harry Markowitz en su Teoría del portafolio publicada en 1952, junto con los de James Tobin en ese mismo año, se lograría finalmente encontrar una respuesta muy aproximada a la clásica intranquilidad de no poner todos los huevos en la misma canasta. Markowitz señaló que el elemento riesgo debía tenerse en cuenta en el proceso de selección de portafolios, dado que, para diseñar un portafolio eficiente, es necesario entender la relación que existe entre rendimiento esperado y riesgo. Este portafolio se logrará distribuyendo el riesgo de todas las opciones entre los diferentes activos, con la precaución de asegurar los rendimientos. Esta alternativa de compensar las ganancias de unos activos con las pérdidas de otros se conoce

como diversificación y se apoya en que los precios de los activos no progresan de forma idéntica (Pascale & Pascale, 2011).

Producto de esta teoría se puede concluir que la idea de diversificar inversiones implica distribuir los recursos en diversas áreas dentro de una organización, como, por ejemplo: industria, construcción, tecnologías, recursos naturales, I+D, salud, entre otros.

Dado que la teoría moderna de gestión de portafolios de Markowitz de 1952 no resultó muy práctica, William Sharpe formuló en el año de 1964 el Modelo para la Fijación de Precios de Activos de Capital (CAPM, por sus siglas en inglés: Capital Asset Pricing Model), el cual resuelve las dificultades planteadas en el modelo de Markowitz, al demostrar que se obtienen resultados iguales únicamente calculando la covarianza de cada activo con respecto al índice general del mercado. Esta reducción en las necesidades de computación a pocos términos (“Betas”) hizo posible la selección óptima de portafolios. Este modelo ofrece de manera amena e intuitiva una forma sencilla para predecir el riesgo de un activo separando el riesgo en “riesgo sistemático” (el cual se refiere a la incertidumbre como la economía en general, al entorno, a lo exógeno, a aquello que no podemos controlar) y “riesgo no sistemático” (riesgo específico de la empresa o de nuestro sector económico, es decir, nuestro propio riesgo) (Grajales, 2009).

El riesgo per se está presente en todo contexto, y tratándose de un ámbito netamente financiero, como se intenta orientar el presente trabajo de investigación, es un imperativo relacionar la teoría de Eugene Fama llamada “los mercados eficientes” publicada en 1970, por cuanto define un mercado de capitales eficiente como un mercado donde el precio de los activos siempre refleja plenamente la información disponible (Shleifer 2000, 1).

Fama entonces tras fijarse en cómo evolucionan los mercados, advierte que los precios de los activos varían debido a la información. Por ello define que un mercado eficiente es aquel en el que los precios de los activos comercializados allí reflejan toda la información disponible sobre sus valores futuros. Esta eficiencia informacional deriva principalmente por tres aspectos: la relativa entrada libre, la competencia, y el bajo costo asociado a la información de los mercados financieros. Fama define tres niveles de eficiencia en el comportamiento de los precios: débil, semi-fuerte y fuerte. Débil lo define cuando los precios futuros no pueden predecirse por medio del análisis de los datos históricos de los precios. Semi fuerte lo expone cuando la información al alcance del público relativa al futuro de una empresa debe estar ya reflejada en el precio de sus acciones. Dicha información incluye, además de los precios pasados (análisis técnico), datos fundamentales sobre la calidad de la gestión, la línea de productos, las patentes en posesión, la previsión de ganancias, la composición del balance, etc. Así pues, la forma de eficiencia semi-fuerte implica que una persona no podría ser capaz de obtener rendimientos excepcionales empleando el análisis técnico como tampoco haciendo uso del análisis fundamental. Por último, en la forma de eficiencia fuerte, los precios de las acciones reflejan toda la información, pública y privada, y ninguna persona podría obtener rendimientos superiores a los rendimientos de mercado (Lera, 2016).

Iniciando en la década de los años 90 es preciso reconocer el aporte efectuado por Lola Lopes en su Teoría psicológica del riesgo de 1987, para explicar la forma en que las personas eligen entre una opción segura y una con riesgo a partir de la combinación de dos factores. Los factores de disposición describen los motivos que disponen a la gente a orientarse a lograr la seguridad (adversos al riesgo) o a explotar el potencial (propensos al riesgo). Los factores de la situación,

por su parte, describen las respuestas de la gente a necesidades y oportunidades inmediatas. Esto se refleja en cómo las personas enfocan resultados positivos y otras como negativos, dependiendo de los motivos con que cuenten para lograr seguridad, donde toma relevancia la “emoción miedo” o a fin de aumentar significativamente resultados donde toma importancia también la “emoción esperanza”. De igual manera sustenta que las emociones de miedo y esperanza están en las personas y que ambas sensaciones derivan en la función que no acumula las ponderaciones (Pascale & Pascale, 2011).

Sobre esta teoría es posible concluir que la toma de decisiones con riesgo no es una tarea sencilla a tal punto de simplificarla a la relación entre rendimiento y riesgo, sino que, por el contrario, es influenciada por otra serie de factores internos como las características de cada individuo y factores externos como variables situacionales presentes en el entorno.

Con la gran apertura económica que se dio a nivel mundial una vez terminada la guerra fría, y con ello la expansión de las multinacionales, la aceleración de los cambios tecnológicos, la internacionalización de la industria, el comercio y las finanzas, la contabilidad tomo nuevamente relevancia para las organizaciones como método de control de los temas financieros y operativos, tal como quedó de manifiesto con la “Teoría de la contabilidad y el control” propuesta por el profesor Shyam Sunder de la universidad de Yale en Estados Unidos en 1997.

El profesor Sunder (1997) presenta de forma detallada una teoría contractual de la contabilidad, la cual difiere de otros enfoques y propuestas porque encuentra una íntima relación entre organización y contabilidad, entendiendo a las organizaciones como redes de contratos y resaltando las funciones de la contabilidad, más allá de las tradicionales esgrimidas por el

“Paradigma de la utilidad”. Tres ideas constituyen los fundamentos de la concepción de Sunder sobre la contabilidad y el control. La primera de ellas implica la concepción de las organizaciones como conjuntos de contratos. Como segundo punto, Sunder especifica la noción de la contabilidad como un medio que viabiliza y permite la estructuración y evaluación de los acuerdos que constituyen la organización. Finalmente, el profesor Sunder planteo su concepción del control indicando, que este dentro de las organizaciones es un balance continuo o una sincronía entre los intereses de los involucrados, y debe distinguirse del control de las organizaciones, lo cual sugiere que se lleve a cabo la explotación o manipulación de algunos de los participantes de la organización por otros (Sunder, 2005)

Posteriormente, es posible encontrar que la posición reciente de Markowitz desde el 2003, hasta el 2006, cambia desde su modelo del año 1952 así como con relación al modelo CAPM, dado que, sobre estos modelos, es posible afirmar que hacen supuestos no reales en los actores, ya que por ejemplo ellos podrían pedir prestado todo lo que deseen a una tasa libre de riesgo, situación alejada del deseo a pensar sobre los sistemas en los que agentes económicos sean más identificables y reales. (Pascale & Pascale, 2011).

Esta investigación pretende comparar y explicar cómo el cambio de los precios logran impactar en las decisiones de un mercado con inversionistas de conductas instintivas, con respecto al análisis de inversores con comportamientos más directos o fríos, concluyendo que los riesgos de unos inversores son totalmente diferentes a los riesgos que asumen otros.

Luego de cuarenta años del modelo CAPM, Sharpe (2006) expone un nuevo acercamiento en la Teoría de “Preferencia-estado” de Arrow y Debreu. La teoría de Arrow expone cómo un solo

activo llega a tener variaciones de carácter si se fija un horizonte de tiempo proyectado a un intervalo de estados probables, sobre los que un futuro puede mostrar. Sharpe (2006) afirma:

“Es peligroso, al menos en general, pensar el riesgo como un número, el problema que siempre tenemos por delante es que hay muchos escenarios que pueden desarrollarse en el futuro ... el problema es que uno tiene resultados similares en los escenarios o tiene resultados distintos. Finalmente, esto depende de sus preferencias ... por lo que hay mucho para trabajar” (p. 13).

Finalmente, de acuerdo con Shefrin en su “Teoría del comportamiento del Portafolio” o BPT por sus siglas en inglés “Behavioral Portfolio Theory” (2008) indica que los inversores se inclinarán por elegir carteras de acuerdo con un conjunto de variables, donde se incluyen el anhelo de la fortuna, el deseo de seguridad, los horizontes de crecimiento y las posibilidades de lograr esos horizontes. Hasta hoy la BPT ha explicado, aunque sea parcialmente, comportamientos que no se ajustan a lo que predice la teoría Financiera Clásica donde la idea de racionalidad está basada fundamentalmente en los postulados básicos de von Neumann y Morgensten (1944) y donde la toma de decisiones supone que el decisor debe tomar en cada momento la decisión que maximiza su función esperada de utilidad (Pascale & Pascale, 2011).

1.2.Marco Conceptual

La presente consultoría en Sodexo S.A.S se encuentra enmarcada en la aplicación de las herramientas de control interno empresarial (COSO III), las cuales desde hace aproximadamente 28 años se reconocen como imperativas e indispensables para efectuar ejercicios de auditoria encaminados a evitar la materialización de riesgos asociados al fraude financiero en las

organizaciones. Por lo anterior se presentan y definen conceptos básicos de auditoría, finanzas y contabilidad para sustentar y argumentar la decisión por aplicar el modelo de consultoría gerencial como metodología para el desarrollo de la consultoría.

1.2.1. Control Interno.

El término “Control Interno” no suele tener el mismo significado para todo el mundo y la amplia variedad de términos y significados con que se utiliza dificulta que se logre una comprensión común de lo que realmente constituye. Una de las principales metas del presente trabajo de investigación es establecer una definición común como punto de partida para identificar los componentes de control que se tienen en la organización: “Sodexo S.A.S”.

El control se refiere a la reconocimiento, investigación, comprobación o verificación, es decir, radica en validar si determinadas actuaciones se encuentran o no en de acuerdo a las normas o lineamientos establecidos que marcan cómo y para qué se deben hacer; estos conceptos se aplican a la gestión de la actividad estratégica, económica, operativa y financiera (Gutiérrez & católico, 2015).

Control interno, también se puede definir como el entorno o ambiente en el que se desempeñan las organizaciones. Es un proceso por el que se define tanto el modo de gestión con el cual deben ser administradas para poder detectar no conformidades dentro de los procesos organizacionales, transformándose en apoyo para la toma de decisiones en objeto de cumplimiento a los objetivos y metas establecidas (Navarro & Ramos, 2016).

El control interno puede también definirse como el conjunto de métodos, plan de organización y procedimientos, que aseguran que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fehacientes y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y cumpliendo las directrices marcadas por la dirección (Mira, 2006).

Si se desarticula esta definición es posible observar los siguientes componentes:

- Plan de organización
- Conjunto de métodos y procedimientos
- Objetivos, para los que se establece:
 - Que los activos están debidamente protegidos
 - Que los registros contables sean fehacientes, es decir, que la información financiera es fiable y de utilidad para la toma de decisiones.
 - Que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumple de acuerdo con las directrices marcadas por la dirección.

A continuación, se relacionan las funciones que tiene que desarrollar este sistema, de acuerdo con el enfoque que brinda el libro “Control Interno práctico y conceptual” Walter Sánchez (2006).

- Asignar responsabilidad, dado que dispone de los medios y de las circunstancias que beneficien el propio ambiente de control.
- Resguarda y cuida los recursos, identificando cada uno para cada actividad. Obra como responsable de su uso y resguardo frente a cualquier eventualidad o siniestro, siendo los recursos lo más importante dentro de la organización.

- Vela por minimizar la probabilidad e impacto de riesgos que se presentan en el desarrollo y duración de las organizaciones. Se enfoca en reducir la posibilidad de eventos negativos, identificando la mayor cantidad y criticidad de riesgos, asociando para todos ellos, mínimo, un control.

Por su parte, la definición que proporciona el manual de control interno (Internal Control–Integrated Framework), publicado en 2013 por COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway), define el 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 cuando a la consecución de objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia y de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Esta definición resalta ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso; un medio empleado para el logro de un fin, mas no es un fin es sí mismo.
- El control interno lo realizan las personas: no se trata únicamente de políticas, manuales o procedimientos impresos y divulgados en la entidad, sino de personas en cada nivel de la organización que se encarguen de su ejecución y constante actualización en pro de la mejora continua.

- El control interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la dirección y al consejo de administración de la entidad.
- El control interno está pensado para facilitar la consecución de objetivos y metas organizacionales, no para entorpecerlas: (menos y mejores controles).

Es imperativo resaltar que en la definición de COSO se habla de “seguridad razonable” y no certeza absoluta, pues no existe sistema de control interno infalible.

La mayoría de las compañías americanas que cotizan en Estados Unidos usan este manual como referencia para las revisiones anuales de sus procedimientos de control, las cuales impone la Ley Sarbanes-Oxley, emitida en el 2002 durante el gobierno de George W.B como resultado del desfalco y fraude financiero originado por los altos directivos y personal de la entonces potente empresa de energía ENRON. Las definiciones del Integrated Framework se han tornado en un estándar a nivel mundial, incluso las normas internacionales de auditoría emitidas por el International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) son semejantes con esta definición, como se puede observar en las normas ISA 315, sobre cómo identificar y evaluar riesgos de errores significativos mediante el conocimiento de la entidad y su entorno, e ISA 330, sobre la respuesta del auditor a los riesgos evaluados (Barquero, 2013).

La definición referenciada por el marco COSO, también sirve como base para definir la eficacia del control interno. Los conceptos fundamentales sobre los que se estructura dicha definición se analizan a continuación:

1.2.2. Proceso

El control interno no solamente comprende un acontecimiento o una circunstancia aislados, sino una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de una entidad.

Los procesos del negocio, como los de “Sodexo S.A.S”, se llevan a cabo dentro de unidades funcionales de la organización o entre las mismas, y se coordinan en función de los procesos básicos de planeación, ejecución y supervisión. El control interno entonces, debe hacer parte de dichos procesos e igualmente debe estar integrado en los mismos, permitiendo su funcionamiento adecuado mediante la supervisión de su comportamiento y aplicabilidad en cada momento; constituye una herramienta útil para la gestión, mas no es un sustituto de ésta.

Este concepto de control interno se aleja bastante de la idea que tienen algunos observadores, quienes ven el control interno como un elemento añadido a las actividades de una entidad o como una carga inevitable impuesta por los organismos reguladores establecidos por una burocracia negligente y excesiva. El sistema de control interno existe por razones empresariales primordiales y está entrelazado con las actividades operativas de la entidad (Coopers & Lybrand, 1997). En otras palabras, los controles internos deberían ser “incorporados” y no “añadidos” a las funciones y procesos de la entidad.

La incorporación de controles trasciende de forma importante en la contención de tiempos de respuesta y costos dado que:

- Si la empresa concentra las operaciones existentes a la eficacia del control interno, e incorpora controles en las actividades operativas básicas, normalmente podrá evitar procedimientos y costos innecesarios.

- La práctica de incluir controles en la estructura operativa promueve el desarrollo de nuevos controles necesarios para realizar las nuevas actividades empresariales. Las reacciones automáticas de este tipo hacen que las entidades sean más competitivas y ágiles.

1.2.3. Personas

Es preciso tener presente que el control interno lo llevan a cabo el consejo de administración, la dirección y los demás miembros de la entidad. Lo realizan los miembros de una organización, mediante sus acciones y palabras. Son las personas quienes definen y establecen las estrategias y objetivos de la empresa, y a su vez implementan y difunden los mecanismos de control.

De manera análoga, el control interno repercute en la actuación de las personas, ya que tiene presente que éstas no tienen una forma de pensar, actuar o comunicarse de manera uniforme. Cada individuo tiene conocimientos técnicos, necesidades y prioridades diferentes entre sí.

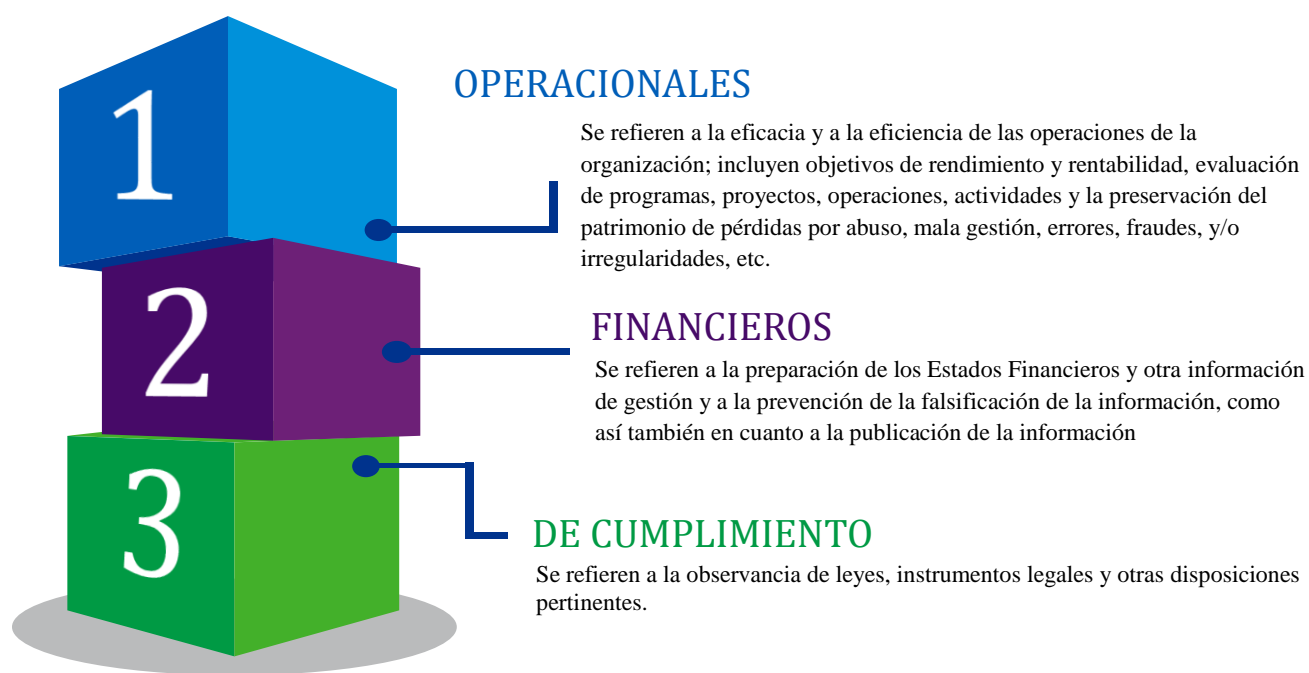
Estas realidades afectan y se ven afectadas por el control interno. Los funcionarios de “Sodexo S.A.S” y de todas las entidades, deben tener claro cuáles son sus responsabilidades y el alcance de su autoridad. Por lo antedicho, ha de existir un estrecho vínculo entre las funciones de cada individuo, la forma en la que las ejecuta, y los objetivos de la empresa y los parámetros para poder cumplirlos.

1.2.4. Objetivos

Todas las organizaciones deben contar con una misión, como hoja de ruta para determinar las estrategias que se deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos trazados. Estos objetivos pueden establecerse para la organización como un conjunto, o se pueden direccionar a

determinadas actividades dentro de la misma. Un ejemplo de esto es el objetivo que tienen todas las entidades por mantener un buen nombre, tanto en el ámbito general de los negocios como en el de sus clientes, de la misma forma facilitar unos estados financieros fidedignos a sus accionistas y actuar conforme a las leyes aplicables. Los objetivos del sistema de control interno se enmarcan en el campo operacional, financiero y de cumplimiento, tal y como se muestran en la siguiente gráfica:

Gráfica 1. Objetivos del sistema de control interno



Fuente: Coopers & Lybrand 1997.

El ejercicio de control interno debe contemplar los principios de eficiencia, economía, igualdad, moralidad, imparcialidad, celeridad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá plasmarse y organizarse de tal forma que su ejercicio sea esencial para el

desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las establecidas a aquellos que tengan responsabilidad del mando (Ley 87, 2014).

1.2.5. Seguridad Razonable:

El control interno, a pesar de encontrarse bien diseñado y ejecutado en una organización, solamente puede contribuir con un grado de seguridad razonable a la dirección y al consejo de administración, para lograr los objetivos de la entidad. Las posibilidades de alcanzar los objetivos se ven afectadas por las limitaciones que son innatas a todos los sistemas de control interno. Estas incluyen ciertos hechos incuestionables: las opiniones en que se basan las decisiones pueden ser erradas, los funcionarios encargados del establecimiento de controles tienen que analizar los costos y beneficios relativos de los mismos y pueden producirse problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos que pueden asociarse a equivocaciones, errores o acciones malintencionadas. (Coopers & Lybrand, 1997). Finalmente, la alta dirección podría eludir el sistema de control interno si se lo propusiese y lo considerase oportuno.

1.2.6. Gestión de Riesgos

La definición de este concepto se asienta en la aparición del gestor de riesgos entre la década comprendida entre los años de 1940 y 1950. En aquella época la gestión de riesgos se caracterizó por centrarse en las organizaciones, velando intensamente por la seguridad de los recursos de la empresa: trabajadores y activos. (Nielson, et al, 2005). Lo relacionado con la gestión de la infraestructura de tecnologías de la información, la administración de riesgos asociados a las cuentas por cobrar, riesgos legales y regulatorios, era gestionado por separado.

De igual manera, la gestión de riesgos logró tener un vínculo muy estrecho con las industrias de seguros, que cuentan con un enfoque particular en la gestión de riesgos financieros, crediticios y de gestión de proyectos (Liebenberg y Hoyt, 2003). Dicho lo anterior, se identifica un pensamiento de riesgo como algo ajeno a las actividades y funciones operativas de la empresa por medio de métodos y herramientas enfocadas a disminuir las pérdidas de una empresa (Lessard y Lucea (2009), y Beasley et al, (2010).

Como complemento a lo antedicho, la visión cotidiana, muestra la gestión de riesgos como una función que desempeña la administración de una organización con el objetivo de salvaguardar los recursos de la empresa ante los resultados desfavorables, encaminada a la reducción de la inestabilidad de las pérdidas y de la severidad de estas, o como el arte de dar la razón sobre la presencia de las amenazas y lo que con ellas se deriva, aplicando y modificando criterios de costo efectivos para asegurar el monitoreo sobre las consecuencias sin que estas superen los límites: Tolerancia al Riesgo (Heafield y Remenyi, 1996).

Esta noción de la gestión del riesgo en una sola dimensión se encuentra focalizada en las amenazas, que vela por la protección de las pérdidas de la empresa a través de los procedimientos y las técnicas funcionales que evitan inconvenientes que derivan, la mayoría de las veces, en pérdidas financieras. Así pues, la “Federación Internacional de Contadores” “IFAC” en el año de 1999, define la gestión de riesgos desde una visión que toma la búsqueda de conformidades, “como un vínculo que une el desempeño con el cumplimiento”.

Esta visión o perspectiva, permite que la gestión de riesgos destaque como un sistema, un proceso, una práctica, un enfoque y una nueva forma de gestión, que facilita a la dirección de la

empresa, la administración de la información para identificar de manera oportuna los riesgos ante los que se encuentra expuesta la organización, posibilita y apalanca el cumplimiento, informando eficientemente si se toman los suficientes riesgos de acuerdo con el apetito y tolerancia de riesgo de la entidad, evaluando los aspectos más allá del cumplimiento que la posibilita a la mejora continua de su desempeño.

Sobre los últimos años, el concepto de gestión de riesgo empresarial se ha transformado, pues así no haya un consenso definitivo sobre la definición de este concepto, con base en la visión y perspectiva de distintos autores, se puede afirmar que el ERM, Enterprise Risk Management o la gestión de riesgos empresariales, conocida también como gestión de riesgos corporativos, o gestión integral de riesgos, todo lo direccionan a una gestión que ha evolucionado al consolidar su colaboración con otras funciones dentro y fuera de la empresa para responder anticipadamente ante los distintos tipos de riesgos [Dickinson (2001), Barton et al, (2002), Sobel and Reding (2004), S&P (2008), Lessardy Lucea (2009), Gordon (2009), Beasley et al. (2010) y Arena et al., (2010)].

Hay quienes creen que la gestión de riesgos reduce de forma general la totalidad de los riesgos de fracaso de una compañía y por el contrario apalancan el aumento de su desempeño [IFAC (1999), Nielson (2005), Lessard y Lucea (2009)]. Esto obedece a que la gestión del riesgo (ERM) se compone de procesos dinámicos capaces de retar los supuestos actuales sobre el mundo tanto al interior como al exterior de la empresa; en adición dichos procesos son también capaces de brindar información de riesgo mediante el uso de herramientas distintas (como pruebas de estrés y mapas de riesgo, matrices de riesgos y controles), identificar de manera certera y colectiva brechas en los procesos y en los controles de riesgos que otras

funciones de control (como las auditorías internas, externas o revisorías) dejan sin resolver al hacerlo. Finalmente estos procesos dinámicos permiten complementar y potenciar, pero no derogar, las prácticas de control de gestión ya presentes en la empresa (Mikes y Kaplan, 2015).

Ya que no hay un acuerdo entre lo que comprende la gestión de riesgos per sé, varios autores e instituciones sustentan que esta, ayuda a la consecución de los objetivos y estrategias organizacionales [Dickinson (2001), Committee of Sponsoring Organizations, COSO (2004), Nielson (2005), Institute of Internal Auditors (IIA, 2009), Gordon (2009), Beasley et al, (2010), ISO 31000 (2009)]. Atendiendo a lo que uno de ellos argumenta, cabe resaltar la definición brindada por el marco de referencia COSO (2004), que señala la gestión de riesgos como “un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y el resto de su personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos”.

El enfoque de esta definición se sitúa en la consecución de los objetivos asociados con:

1. La estrategia corporativa y objetivos ligados con la misión de la organización.
2. Las operaciones, objetivos que atañen al uso eficaz de recursos de la empresa.
3. Los objetivos de la información suministrada y su integridad.
4. Los objetivos alineados con el cumplimiento de leyes y regulaciones.

De manera análoga, la gestión de riesgos está muy relacionada con la estrategia de una empresa por considerarse como un proceso formal y estándar, embebido en el ejercicio del ciclo corporativo y el ambiente, algunas veces, impreciso de los límites de la empresa y los distintos procesos y prácticas híbridas por medio de los cuales la incertidumbre es administrada tanto

dentro como fuera de las organizaciones Miller (2008). Prueba inscrita en los marcos de gestión de riesgos (COSO 2004 e ISO: 2009), en la literatura [Dickinson (2001), Liebenberg and Hoyt (2003), Nielson (2005), Beasley et al, (2010) y Miller (2008)] y el ámbito profesional (IMA, 2011).

La gestión del riesgo empresarial (ERM) engrana de manera lógica parte de la estrategia organizacional, ya que la formulación e implementación de la estrategia y los planes para alcanzarla requieren de una revisión del entorno, cada vez más dinámico, a través de la identificación de influencias medioambientales y de los factores del cambio ligados a un elevado nivel de incertidumbre (Lessard & Lucea, 2009).

1.2.7. Auditoría Interna

Las primeras actividades de auditoría dieron inicio dadas las primeras actividades comerciales. En estas actividades se efectuaban revisiones detalladas, exactas y minuciosas sobre los registros contables a fin de determinar si cada partida había sido puesta en la cuenta contable correcta apropiada y por el importe correcto. El objetivo final en dichas auditorías era detectar fraudes o desfalcos y validar el grado de responsabilidad de las personas a las cuales se les había brindado confianza frente a los movimientos financieros de la organización.

Auditoria es una palabra cuyo significado se asocia a las actividades de verificación, investigación, revisión, supervisión e inspección. Normalmente la auditoria se interpreta como un acto de control y que, además, se remonta a los principios de la historia humana. De manera interna, la auditoría comprende por sí misma una actividad de control y nace de manera simultánea con los movimientos económicos y financieros, como resultado de la desconfianza

para unos y de la necesidad de seguridad, integridad y confiabilidad en el buen uso de la información de los recursos para otros. Los primeros ejercicios de auditoría estaban enfocados a brindar seguridad a los propietarios o accionistas de un negocio, sobre las habilidades y conocimientos de sus empleados para mantener correctamente las cuentas contables y el resguardo de todos los archivos que reflejaban la situación actual de la empresa. Con ello, al solicitar dinero prestado, el propietario o dueños de la empresa podían emplear los resultados financieros a fin de sustentar a un banquero que en la compañía contaba con los suficientes activos para asegurar el préstamo. El rol de un auditor pasó de tener la labor de búsqueda de fraudes y de autenticar la exactitud e integridad de un balance general, a la de efectuar acciones de revisión y comprobación de las evidencias suministradas por la administración de una empresa para emitir e impartir una opinión firmemente sustentada sobre la presentación de todos los estados financieros (Calderón, 2001, p.20).

En sus inicios, la auditoría interna se ocupó básicamente de la verificación minuciosa de la información asociada a los registros contables, la detección y prevención de fraudes y la protección de los activos de la empresa. En este entonces el auditor interno obraba más como como un conciliador de cuentas visto como un policía administrativo que como un facilitador para el aseguramiento en pro de la mejora continua organizacional. La auditoría interna tuvo una segunda etapa de transformación la cual se deriva por de la creación de la Comisión para la Vigilancia del intercambio de Valores en los Estados Unidos, ya que este ente de supervisión exige a las empresas que colocan acciones entre público inversionista, plena confiabilidad en la información financiera que emiten.

Una tercera etapa de la auditoría interna surge por el año de 1941 en los Estados Unidos de Norteamérica, con la creación del Instituto de Auditores Internos (IIA). Esta institución permite el desarrollo de la profesión de auditor de manera armónica y sincronizada. Así como la emisión de pronunciamientos normativos que regulan su ejercicio. La cuarta etapa de la auditoría, y vigente hasta el día de hoy, surge por la creación del convenio de dos tipos nuevos de auditoría: La administrativa, y la operacional, ejecutadas por auditores internos totalmente independientes de una empresa. Este tipo de auditorías que, al engranarse con la financiera, forman y concluyen el ciclo de servicios de la administración.

Resumiendo lo anterior y según Lozano (2000), la auditoría interna se puede definir como una función independiente de evaluación, establecida dentro de una organización, para evaluar y examinar sus actividades como un servicio a la misma organización, en otras palabras, es un control cuya labor consiste en inspeccionar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles. Por otra parte, para las normas técnicas de control interno, la auditoría es el proceso por medio del cual se realizan exámenes detallados y objetivos basados en evidencias. Es un proceso secuencial y profesional, desarrollado con el fin de analizar la ejecución de todas las actividades de la entidad, actuando como un servicio a la alta dirección, con la finalidad de inspeccionarlas, evaluarlas y elaborar el informe correspondiente donde se visualicen las situaciones observadas, conclusiones y recomendaciones a que haya lugar.

1.2.8. Las Tres Líneas de Defensa

Hoy en día en las organizaciones es común encontrar diversos equipos auditores internos, que unifican esfuerzos para fortalecer los procesos internos y proponen actividades encaminadas a

gestionar los riesgos emergentes e inherentes de sus organizaciones. Cada uno de estos equipos posee una visión y habilidades específicas y únicas para las organizaciones donde prestan sus servicios llegando a ser difíciles de valorar. No obstante, las responsabilidades atadas a la gestión de riesgos están siendo, cada vez más, segregadas en múltiples áreas y divisiones de la empresa, por cuanto los deberes tienen que estar coordinados cuidadosamente en objeto de asegurar que los procesos de riesgo y control funcionen de forma sincronizada y satisfactoria.

El reto para las organizaciones en cuanto a gobierno, riesgo y cumplimiento siempre será una tarea rigurosa. Sin embargo, la manera de hacerle frente ese desafío delimitará la forma en que cada empresa tenga la capacidad de alcanzar sus objetivos eficientemente. En la actualidad están generándose buenas prácticas empresariales que permiten a los directivos delegar y sincronizar las principales actividades de la gestión de riesgos a través de un enfoque metódico. Es aquí donde el modelo de las tres líneas de defensa proporciona una manera sencilla y efectiva para potenciar al interior de la entidad, los esquemas de comunicación en la gestión de riesgos y control por medio de la definición, entrenamiento y orientación de las funciones y deberes esenciales de cada funcionario.

Este modelo también brinda una nueva óptica sobre las operaciones, propendiendo por certificar el éxito de las iniciativas de gestión del riesgo, el cual es apropiado para cualquier organización sin importar su tamaño o complejidad. Las tres líneas de defensa como un modelo integral para la administración de riesgos y determinación de las funciones de cada departamento, promueve el entendimiento sobre el manejo de riesgos y controles a través de la asignación y refinación de roles y responsabilidades a lo largo y ancho de toda la compañía. Este modelo es avalado y recomendado por el Commitee of Sponsoring Organizations of the Tradeway

(COSO), el Comité de Basilea, el Instituto de auditores Internos y entidades representantes de supervisión y regulación del sistema financiero en el mundo. Es un modelo que debe ser orientado y gestionado por la alta dirección y debe ser supervisado por la Junta Directiva en objeto de asegurar la efectividad de la administración de riesgos y controles en la organización.

El control de la gerencia, dentro de este modelo, es la primera línea de defensa en la gestión de riesgos y obra como responsable por la determinación, tanto de objetivos de la organización y la definición de estrategias para la consecución de dichos objetivos como por el establecimiento de organizaciones de gobierno corporativo y procesos vinculantes, para gestionar mejor los riesgos. La segunda línea de defensa se encarga de hacer seguimiento y monitoreo a los riesgos y controles que sustentan las actividades sobre las unidades de prevención y control. En este punto, la infraestructura tecnológica, la integración de esfuerzos y la unificación de métodos operativos, deben ser compartidas por las unidades de riesgos, control financiero, cumplimiento y seguridad de la información, en objeto de trabajar en conjunto con las unidades de negocio y de soporte. Finalmente, brindar el aseguramiento independiente ante la Junta Directiva y hacia la Alta Administración con relación a la efectividad de la gestión de riesgos y controles, es la misión que posee la tercera línea de defensa.

Una particularidad que define el sentido que posee la auditoría interna, es que esta facilita a la alta dirección ya los organismos de gobierno corporativo, un aseguramiento entendible con bases en el más alto nivel de independencia y objetividad organizacional. Este alto nivel de independencia no se encuentra presente a lo largo de la segunda línea de defensa. Los auditores internos proporcionan aseguramiento sobre la efectividad del gobierno corporativo, la gestión de

riesgos y el control interno, incluyendo también la forma en que tanto la primera como la segunda línea de defensa podrán lograr sus objetivos (The Institute of Internal Auditors, 2013).

La principal ventaja que ofrece el modelo de las tres líneas de defensa se basa en la creación de una cultura basada en gestionar riesgos y asegurar controles desde diferentes enfoques: ejecución, revisión y supervisión mediante gestores de riesgo. Es al mismo tiempo es un modelo inspirado por la interacción entre las unidades de negocio, soporte y unidades de control y prevención, a fin de incentivar, por un lado, la mejora continua y el apalancamiento del alcance a los objetivos organizacionales, y por otro lado a brindar la seguridad razonable hacia los propietarios, accionistas, directivos y reguladores sobre el control de los riesgos de la entidad y su continuidad en el tiempo. En adición, el modelo de las tres líneas de defensa sirve como apoyo a la reevaluación la estrategia en los planes de sucesión y de gestión del gobierno corporativo desde arriba hasta abajo y desde abajo hasta la cima de la compañía.

1.2.9. Sistema de información

El Sistema de Información, es la columna vertebral de cualquier organización, pues éstos son los que procesan transacciones y hacen posible la realización de actividades de administración y operación, proporcionando información para el control administrativo y para la planeación. Según O'Brien y Marakas (2006): "Un sistema de información o Information System, es una combinación organizada de personas, hardware, software, redes de comunicaciones y recursos de información que almacene, recupere, transforma y disemine información en una organización" (p.6).

Las empresas, básicamente cuentan con los siguientes subsistemas: sistema de producción, sistema de ventas y sistema de administración y finanzas.

En las organizaciones se puede hallar los siguientes tipos de sistemas: sistemas Integrados, criterio que supone el comunicar información con dos o más sistemas, para remover las redundancias, hacer más simple el ingreso a los datos o la información y la preparación de reportes. Dentro de este sistema debe distinguirse las siguientes etapas:

- Definición de parámetros
- Captura de información
- Transferencia de la información
- Controles sobre la transferencia

Sistemas no Integrados, la transferencia de la información se ejecuta por medio de movimientos resumidos y en el final de ciclos previamente establecidos. Sistemas auxiliares, esos sistemas que son diferentes del sistema contable, que maneja en forma operativa y descriptiva todas las transferencias recurrentes a una actividad habitual de la compañía.

1.2.10. Materialidad de los estados financieros

La materialidad se puede interpretar como la faceta visible o apariencia de las cosas, o también, como un componente material y físico de las acciones ejecutadas con ignorancia inculpable o ausencia del conocimiento requerido para que sean correctas o incorrectas moralmente (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2017). Llevando el concepto al campo

contable para la Contraloría General de la Republica de Colombia en su Guía de Auditoria Financiera (2017) afirma:

La materialidad para los estados financieros en su conjunto - MP es un parámetro que indica que las incorrecciones por fraude o error (incluidas las omisiones) puedan influir en las decisiones económicas que los usuarios (en su conjunto) toman basándose en las cifras financieras o presupuestales. Por lo tanto, se considera como una estimación preliminar del importe que se considerará material al formarse una opinión sobre si los estados financieros o ejecución del presupuesto, se encuentran libres o no de incorrección material, debido a fraude o error. El auditor debe considerar su juicio profesional, soportado por el conocimiento que posee del auditor del sujeto de control, debido a que la estimación del nivel de materialidad requiere de este buen juicio y de tener en cuenta consideraciones tanto cuantitativas como cualitativas de la información obtenida en las pruebas de recorrido. (p.4).

De igual modo, Porras (2019) apunta que la materialidad de los estados financieros en su conjunto es la proporción de incorrecciones que no afectaría las elecciones de los usuarios, en relación con asuntos diferentes de esos a los que los usuarios de los estados financieros son susceptibles de ser especialmente sensibles. La determinación de la materialidad de los estados financieros en su conjunto es una cuestión de juicio profesional. No es posible reducirla a una fórmula matemática. Esto se hace hincapié en los marcos de información financiera más importantes. No obstante, esto no supone que algunos cálculos básicos no logren usarse como punto de partida para la determinación de la materialidad, este recomienda que para la mayor parte de las entidades con objetivos de lucro se calculen los siguientes rangos:

- Facturación - del 0.5 al 2%
- Beneficios antes de impuestos - del 5 al 10%
- Activos brutos - del 0.5 al 2% y
- Activos netos - del 3 al 5%

1.2.11. Cultura Organizacional

Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y empiezan a cooperar debido a sus limitaciones individuales, haciendo que dependan cada vez más de las actividades en grupo, por ello conforman organizaciones como un medio para lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual. Para Chiavenato (1999):

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización existe sólo cuando:

1. hay personas capaces de comunicarse;
2. están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación);
3. para obtener un objetivo común. (p.1).

Este concepto ha evolucionado con el paso del tiempo y se han adaptado a él componentes culturales dando paso a la concepción de cultura organizacional que es definida por Fernández y Molina (2007) como un grupo complejo o de valores, tradiciones, reglas, teorías, hábitos y creencias fundamentales que se evidencia en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se realiza y se

piensa en una organización. Chiavenato (1999) concuerda en que la cultura organizacional comunica un modo de vida, un conjunto de creencias, expectativas y valores, una forma particular de relación e interacción de determinada organización. En el concepto de cultura organizacional es importante contemplar aspectos intangibles, tales como el conocimiento o los mismos valores, y aspectos tangibles propios del sistema. La cultura organizacional proporciona a sus usuarios la lógica de sentido para entender y asimilar la vida de la organización, al mismo tiempo que contempla un elemento diferenciador frente a las demás organizaciones (Universidad de la Plata, 2007).

La cultura organizativa facilita la adopción de la estrategia siempre que existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, dificultar su puesta en marcha. Si se acepta la consigna de que la estrategia empresarial, además de dirigir a la empresa hacia la consecución de determinados objetivos económicos, también le sirve de guía en la búsqueda por mejorar su funcionamiento, se puede concluir, que la cultura puede influir, y de hecho influye en el clima organizacional, y en los resultados del Core de la empresa (Marcos, 2012).

1.3.Marco Metodológico

Siempre es iterativo conocer la compañía foco de la consultoría en términos de su historia, composición, estructura organizacional, tamaño, Core, procesos críticos, unidades de negocio, posicionamiento en el mercado nacional y extranjero y sus principales competidores, en objeto de realizar una evaluación del sistema de control interno organizacional, en la cual, el profesional en auditoría pueda captar y analizar la información necesaria que le permita determinar y sustentar los posibles riesgos que se presentan en actividades realizadas en la entidad. Esta

información debe ser analizada al detalle bajo los parámetros de criticidad para posteriormente acompañarlos de diagnósticos y recomendaciones en objeto de que la administración establezca las medidas preventivas que permitirán mantener un nivel de seguridad razonable.

De acuerdo con Estupiñán (2015), los diferentes métodos para evaluar un sistema de control interno organizacional se basan en evaluaciones gráficas, descriptivas y cuestionarios.

1.3.1. Método de evaluación

Tomando en consideración que las pruebas de cumplimiento y sustantivas hacia la organización tienen como propósito corroborar la efectividad de un sistema de control interno, se requirió efectuar ejercicios de auditoría mediante la aplicación de métodos de inspección documental, por medio de técnicas de indagación y observación, en objeto confirmar que estas pruebas proporcionan la seguridad razonable con la cual los controles establecidos al interior de Sodexo se apliquen tal y como fueron concebidos (Estupiñán, 2015). Por lo anterior, es importante resaltar que para este ejercicio de consultoría fue preciso evaluar la confianza que proporcionan los documentos suministrados por la entidad en objeto de retarlos y con ello determinar si serían o no, suficientes para efectuar la evaluación del sistema de control interno.

Aplicando las observaciones e indagación como metodología para la ejecución de las pruebas de cumplimiento se tuvieron en cuenta controles al interior de la compañía relacionados con:

- Segregación de funciones
- Vigencia de los documentos internos, estrategia de comunicación, y evidencias de ejecución

- Integridad y confiabilidad de los datos en los sistemas de información
- Revisión de controles relacionados con la matriz de delegación
- Registros contables y fuentes de su elaboración
- Seguridad e infraestructura

Las pruebas de cumplimiento desarrolladas en la consultoría se aplicaron según la metodología de observación e indagación para el periodo comprendido entre el primer día del mes de septiembre del año 2018 y el último día del mes de agosto del año 2019, intervalo de tiempo que la entidad considera como un año fiscal, haciendo uso de criterios de muestreo estadístico aleatorio que dependiendo del tema particular auditado representaron entre el 20% y el 25% de la población suministrada.

1.3.2. Fuentes de Información y Procesos de Análisis (Metodología)

Para la ejecución de las pruebas de cumplimiento, fue necesario acudir a fuentes internas de información primarias, tales como procesos, procedimientos, políticas, normas y reglamentos de Sodexo, sobre los que se logró observar y analizar la exposición a riesgos empresariales que afectan significativamente la estructura estratégica, funcional y financiera de la entidad. Para ello fue necesario realizar entrevistas a los funcionarios autorizados por Sodexo, que entre otros eran gerentes y directores de área, con el objetivo de documentar a través de un cuestionario, la descripción de las actividades de control y las evidencias que lo soportan; este cuestionario fue implementado en un archivo Excel de autoría propia, que mediante el método narrativo o descriptivo, agrupa la formulación de 92 preguntas para evaluar los 5 componentes del sistema de control interno bajo el marco de referencia COSO 2013 y los 17 principios que a su vez

integran la totalidad de dichos componentes. Las preguntas formuladas a los dueños de proceso fueron formuladas de forma tal que una respuesta afirmativa, normalmente señalaba una fortaleza del sistema de control interno, mientras que una respuesta negativa señalaba una debilidad o un factor no muy confiable. En determinados momentos se pudieron presentar casos en los que las preguntas no aplicaban o se contestaban con las respuestas de algunas ya contestadas.

Sin embargo, la auditoría realizada bajo la metodología descrita, incentiva a que no solamente con las repuestas brindadas por el personal, se pueda concluir sobre la efectividad del sistema de control interno, sino que también sea necesario obtener evidencias por medio de otras pruebas complementarias o alternativas, tales como la observación personal y directa de la información, o la revisión, lectura y análisis de la documentación recolectada, las cuales permiten verificar si realmente se llevan a la práctica los procesos que tiene documentados internamente la compañía. Esto se debe a que no siempre las preguntas formuladas llegan a abordar la totalidad de deficiencias del sistema de control interno.

La cantidad de evidencias que se puedan llegar a obtener sobre los controles aumenta proporcionalmente con la cantidad de comprobaciones sustantivas que se realicen o se deseen efectuar (Estupiñán, 2015).

Con lo anterior es posible resaltar el comportamiento administrativo y operativo de la empresa, la solidez de sus procesos internos y la respuesta a situaciones de impacto derivadas de identificación y evaluación de riesgos financieros y estratégicos, considerando los siguientes

tópicos fundamentales para la valoración cualitativa y cuantitativa de la madurez de su sistema de control interno organizacional.

- Relación y compromiso del personal vinculado con la filosofía empresarial
- Capacidad de adaptación y adecuación de los procesos a cambios significativos producto de requerimientos exigidos por entes regulatorios o de control.
- Agilidad en los tiempos de respuesta para soportar peticiones o requerimientos internos y externos de tipo normativo o legal.
- Estrategia para la identificación y medición de riesgos inherentes a la actividad de Sodexo S.A.S.
- Definición de actividades de control que minimicen o anulen la probabilidad de materialización de riesgos inherentes, residuales o emergentes dentro de la entidad.
- Estrategias de comunicación desde la alta gerencia a los funcionarios ejecutores de los procesos transversales de la entidad para mantener un adecuado entrenamiento y conocimiento actualizado de cómo se deben hacer las cosas y para qué.
- Actividades de seguimiento y monitoreo constante a la ejecución de los tópicos enunciados anteriormente.

1.3.3. Consultoría Gerencial

La metodología empleada para la evaluación del sistema de control interno fue desarrollada mediante el esquema de una consultoría de tipo gerencial que se ha logrado convertir en la herramienta más dinámica de despliegues de conocimientos gerenciales avanzados, inclusive con mayores y mejores resultados que los cursos virtuales y los libros. De acuerdo con Schein

(1990), la consultoría de tipo Gerencial posee la característica de ser el servicio de más expedito crecimiento en los países desarrollados.

Dando inicio la década de los noventa, estas consultorías de tipo gerencia estuvieron creciendo en Europa, del 25% al 30% anual y existían transacciones que rondaban los 25 y 30 mil millones dólares. De hecho, se estima que solamente en EE. UU ha presentado un incremento de aproximadamente 15 mil millones a 100 mil millones de dólares solo en los últimos diez años, por cuanto algunas de las principales razones que explican el auge que tienen este tipo de consultorías gerenciales, como servicios profesionales, pueden ser:

- Que la capacidad de competir en los mercados aumentó considerablemente.
- Que se han incrementado drásticamente los cambios en el entorno de las organizaciones, aumentando a su vez los niveles de incertidumbre.
- Que las nuevas tecnologías de la información han cambiado notablemente la manera de negociar.
- Que la rapidez con que evolucionan las nuevas técnicas gerenciales dificulta que las empresas puedan adaptarse con la velocidad requerida, sin la ayuda de especialistas externos.

El interés por la tercerización de servicios profesionales en búsqueda de respuestas más calificadas con menores costos fijos (Codina, 2019).

Este tipo de consultoría apalanca a la gerencia en áreas como estrategia, organización, finanzas y control, tecnologías de información, operaciones, manufactura y abastecimiento, gerencia del cambio y de procesos, entre otras. Es un factor primordial considerar que la contratación de un consultor no es una tarea sencilla y mucho menos si se realizará por primera,

vez dado que se debe buscar que sea reconocido en el área de necesidad del cliente y que de la misma forma pueda acreditar haber hecho trabajos equivalentes en el pasado de forma exitosa en los tópicos imperativos sobre los que enfocará su labor velando por otorgar siempre valor agregado que lo diferencia de la competencia (Soluciona, 2017).

De acuerdo con especialistas de la OIT (2002), otras de las razones que exponen cómo las consultorías gerenciales han alcanzado gran reputación a nivel organizacional como servicios profesionales, son:

- Mayor intensidad en la competencia de los mercados.
- Aumento acelerado en los niveles de incertidumbre ocasionados por drásticos cambios en el entorno corporativo que asocian tecnología, nuevos productos y mercados y mayor exigencia en las demandas de clientes.
- La evidente nueva y más ágil mecánica de hacer negocios, dada la inclusión de nuevas y más avanzadas tecnologías de la información.
- La necesidad en las organizaciones por requerir especialistas externos que permitan actuar con premura ante los diferentes rumbos de tipo gerencial.
- La búsqueda de soluciones mayormente calificadas con menores costos, mediante la tercerización de servicios profesionales.

1.3.4. Etapas del Proceso de Consultoría Gerencial

De manera práctica es útil pensar en un proceso de consultoría como una sucesión de cinco fases en la relación cliente consultor. Cada una de ellas, aplicadas a Sodexo Colombia S.A.S,

tiene una razón lógica y por tanto es imperativo establecer con claridad que se debe hacer en cada una.

En la gráfica 2, “Etapas del Proceso de Consultoría Gerencial” se presentan las fases del proceso de consultoría que son aplicables a todos los modelos de relaciones de ayuda, y aplican a todos los niveles organizacionales, sin embargo, existen algunas discrepancias que deben ser tenidas en cuenta a la hora de aplicar cada fase, dependiendo de a quien se dirige la consultoría, cual es el enfoque de esta y que resultados se esperan obtener de acuerdo con los intereses de quién es asesorado (Ribeiro Soriano, 1998). En adición a lo anterior, fue propuesta una sexta fase de finalización, que en conjunto con las demás, completan la hoja de ruta presentada a continuación:

Gráfica 2. Etapas del Proceso de Consultoría Gerencial



Fuente. Elaboración propia

En suma, se han revisado las teorías y conceptos en los que se fundamentan la metodología para la evaluación y diagnóstico del sistema de control interno de Sodexo. En primer lugar, las teorías y conceptos proporcionaron un acercamiento a la interpretación y distinción entre los términos de riesgo e incertidumbre, la manera de tipificar los riesgos y los elementos esenciales para su control y mitigación. Por último, la metodología permitió delinear el sistema lógico por el cual se alcanzará el objetivo de la consultoría.

CAPÍTULO 2. Diagnóstico y resultados de la evaluación al sistema de control interno en Sodexo Colombia

El diagnóstico en el contexto en el que se desarrolla esta consultoría, se utiliza para exponer la importancia que tiene el conocer para el actuar. En objeto de poder llevar a cabo este trabajo es imperativo poseer la mayor cantidad de información precisa y certera que permita identificar eventos de riesgo emergentes sobre los cuales se puedan desarrollar acciones encaminadas a mitigarlos.

Este capítulo se enfoca en presentar el contexto global y local en el que se mueve la compañía, sus principales líneas de negocio, y competidores. Posteriormente se identificarán los principales procesos críticos, y finalmente se procederá a hacer una breve explicación del funcionamiento de la herramienta de auditoría y al empleo de esta para señalar las principales brechas que se están presentando en el sistema de control interno de Sodexo.

2.1. Contexto de Sodexo Groupe y su filial en Colombia.

El grupo Sodexo (Société d'Exploitation Hôtelière) fue fundado en el año de 1966 en territorio europeo, específicamente en Marsella, Francia por Pierre Bellon, con el objetivo de

atender hoteles, sitios de comidas de empresas, colegios y hospitales. A lo largo de la década de los años 70's la empresa buscó extenderse por el norte de Europa, más adelante se abrió sendero por el conjunto de naciones africanas y con enormes negociaciones que provenían de la licitación en la Bolsa de París, la firma llegó además a territorio americano y asiático.

En la década de los 90's e inicios de los 2000, la empresa pasó a nombrarse "Sodexho Alliance" en virtud de tres destacables compras que había llevado a cabo para consolidar su red en todo el mundo (Gardner Merchant en el Reino Unido, Partena en los países escandinavos y Marriott Management Services en Norteamérica); con este nombre se listó a cotizar en la NYSE en el año 2002 ("Sodexo History Milestones", 2008).

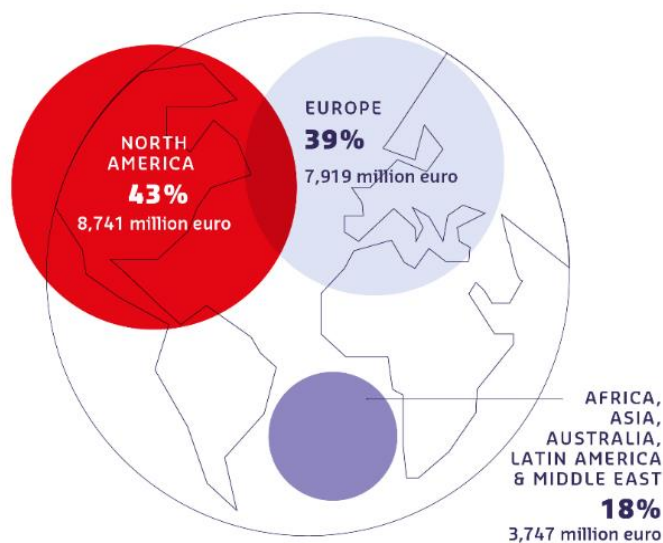
En 2006, se borró la palabra "Alliance" y, en 2008, se simplificó la ortografía del nombre y se substituyó "Sodexho" por "Sodexo", reemplazando no solo su nombre sino su imagen corporativa, distintiva en la actualidad. En este momento Sodexo, con su casa matriz a las afueras de París, se extendió a lo largo y ancho del globo terráqueo, convirtiéndose en jefe mundial de soluciones de calidad de vida, tanto para sus usuarios como para sus más de 450.000 funcionarios, ofreciendo soluciones que van desde servicios de catering por autoservicio que incluye restaurantes ejecutivos, servicio de despacho, comedores ejecutivos, venta y despachos de comida, hasta servicios integrales de gestión de instalaciones que incluyen tanto servicios blandos (recepción, despensa, lavandería, cuidado de instalaciones, gestión de basura, Vendor Management, etc.) como servicios duros (Sistemas integrales de aires acondicionados, Sistemas Eléctricos que tienen dentro manejo de subestaciones de bastante más de 220kV, servicios de eficacia energética & servicios de sustentabilidad, gasfitería/Plantas de régimen de aguas/operación de

plantas de régimen de aguas servidas, contrato anual de mantenimiento y operación de equipos, gestión de proyectos, etc.) (Sodexo, 2008).

La Multinacional afirma que sus empleados son el más grande activo y personifican la identidad y filosofía de Sodexo por medio de los valores de “espíritu de servicio, espíritu de conjunto y espíritu de progreso”.

Con un poco más de 100 millones de beneficiarios en 72 países, sus ingresos, los cuales se ven delegados geográficamente como se expone en la gráfica 3 “ingresos consolidados por región”, y surgen primordialmente por prestar y gestionar una diversidad exclusiva de servicios On-site, servicios de provecho por Facilities Management (FM) e incentivos a sus usuarios a domicilio para hacer mejor la calidad de vida (Sodexo Group Financial Department, 2018).

Gráfica 3. Ingresos Consolidados de Groupe Sodexo por Región - 2018



Fuente. www.sodexo.com

En el mundo, Sodexo es una empresa líder del sector servicios, cuyos competidores directos son, ARAMARK, ACCOR y COMPASS GROUP PLC.

La compañía obtiene la mayoría de su facturación del mercado estadounidense, el cual representa el 43% del total de su negocio, siendo el mercado europeo el segundo lugar en importancia con el 39% de participación de la facturación. Una sección importante de estas ventas es llevada a cabo en Francia, de donde es originaria. Es precisamente en Estados Unidos donde el crecimiento de Sodexo se ha fundamentado en ideas que, por una parte, consideran alianzas y acuerdos con empresas de capital sólido como lo son la cadena de hoteles MARRIOTT y por otra, la negociación realizada con la agencia privada de servicios que pertenece al exjugador de basquetbol Magic Johnson. De acuerdo con sus cifras de facturación la multinacional en el año 2017 destinó aproximadamente 417 millones de euros de utilidades a sus accionistas, luego de alcanzar un beneficio de 723 millones en ese año fiscal. Conforme a lo expuesto en la gráfica número 4 “ventas por áreas”, la organización presenta cifras tan sólidas que sólo en los últimos 5 años, ha distribuido entre sus inversionistas alrededor de 1.640 millones de euros. (Advisory & Advisory, 2017).

Gráfica 4. Cifras de ventas por Área



Fuente: Probuen Advisory 2017.

Las constantes victorias y aciertos de Sodexo se respaldan con la variedad de especialidades que tiene para la prestación de sus líneas de servicio, ya que muy pocas son las empresas que hoy en día continúan creyendo que no es viable financieramente tercerizar la realización de labores de alimentación, limpieza y/o mantenimientos locativos. De acuerdo con lo expuesto por el departamento de finanzas de la compañía, los clientes de Sodexo se están abocando a emplear sus propios recursos específicamente en la actividad primordial de su Core de negocio, a fin de focalizar esfuerzos en lo que a la consecución de sus objetivos principales se refiere.

Según datos cifras por este mismo departamento, Sodexo puede otorgar ahorros a sus clientes que, de manera acumulativa, representan entre un 5% y un 20% sobre el total de costos operacionales (Sodexo Group Financial Department, 2018).

Los servicios locativos y administrativos, la atención a la salud y cuidado de adultos mayores y las iniciativas con relación a la prestación de servicios en el sector educativo, son los principales subsectores donde Sodexo se enfoca para la ejecución de sus actividades empresariales. Con un ingreso neto en ventas de €19.700 millones para los 3 subsegmentos, es el primero de estos el que más participación tuvo con un 51% del total facturado, con actividades asociadas al servicio de catering, limpieza y seguridad locativa, vales de comida y recepción, seguido por el 24% del subsegmento de salud mediante el cuidado de adultos mayores y finalmente el 21% relacionado al subsegmento de la educación, con trabajos en universidades y colegios. Cabe resaltar que Sodexo cuenta con un público creyente pues llega a este mediante un portafolio que le permite ofrecer en todo el mundo, más de cien tipologías de servicios distintos, aliándose estratégicamente con sus clientes en objeto de administrar soluciones que aporten verdadero valor agregado, manteniendo una cultura de sustentabilidad económica y desarrollo

social, que permitan favorecer a las sociedades más vulnerables, mediante iniciativas como la de Stop Hunger, que creada por empleados de la compañía en los Estados Unidos por año de 1996, busca erradicar el hambre y asegurar las necesidades elementales de las comunidades en las que la compañía se encuentre presente (Advisory & Advisory, 2017).

Sodexo en Colombia.

Sodexo apertura sus operaciones en el año de 1994 en sociedad con el Grupo Suramericana, ofreciendo servicios de “Calidad de Vida Diaria” para compañías, instituciones, hospitales, centros de tercera edad, colegios, universidades, en ciudades principales y sitios remotos. La oferta de valor de Sodexo Colombia S.A.S incluye soluciones mediante servicios On-Site a sus clientes por medio de segmentos dedicados a cada tipo de cliente con el fin de ofrecer el mejor servicio posible. Los servicios On-Site abarcan desde los servicios de alimentación (Food) hasta Facilities Management (FM) como lo son el mantenimiento y limpieza especializada y gestión de activos (Sodexo Colombia - Service Operations, 2018).

Los segmentos administrados en Colombia son: Corporativo, Minería, On-shore Energy, y Salud y educación. Cada uno de ellos posee una estructura operacional dedicada a satisfacer las necesidades de cada cliente. Esta estructura operacional se compone de personal de base operativa, administración del contrato, atención comercial y estratégica de cada segmento.

De acuerdo con el plan de continuidad de negocio de la compañía actualizado a su versión más reciente en febrero de 2017, Sodexo Colombia S.A.S cuenta con una serie de servicios transversales que se encargan de soportar a la organización en todos sus procesos (independiente del segmento), entre estos se encuentran:

- **Service operations:** Es la plataforma encargada de garantizar el servicio al cliente mediante la provisión de insumos, procesos y estándares de seguridad. Esta se compone a grandes rasgos de Supply Chain, Plataforma Food y Plataforma FM. Supply Chain selecciona y negocia con los proveedores y garantiza la proveeduría de insumos en las operaciones para la prestación de los servicios, Plataforma Food se encarga de la estandarización de los servicios de alimentación y de la adecuada planeación para asegurar el volumen de materia prima para que requiere la operación, y finalmente la Plataforma FM (Facilities Management) se encarga de estandarizar los procesos e insumos FM; así como la adecuada planeación, para asegurar que el site (punto de operación), cuente con lo requerido para operar.

- **Recursos Humanos:** Es el área encargada de soportar los procesos de administración del talento, formación, selección, compensación, relaciones laborales y servicios al personal.

- **Mercadeo:** Tiene como labor principal garantizar la propuesta de valor al cliente impactando directamente su Calidad de Vida mediante una oferta diferenciadora.

- **Administración y Finanzas:** Esta área se encarga de coordinar y encaminar todos los recursos financieros de la compañía con el fin de garantizar su estabilidad económica y

sostenibilidad a través de procesos como: contabilidad, análisis financiero, impuestos, control interno y la gestión jurídica de los contratos (Sodexo Plan de continuidad de Negocio (PCN), 2017).

Sodexo Colombia S.A.S es una de las empresas líderes en el mercado nacional de prestación de servicios de calidad de vida, consolidándose por más de 25 años en la formación y fortalecimiento de las capacidades y competencias de su talento humano, razón que le otorga por segunda vez consecutiva el galardón como el mejor empleador en Latinoamérica según la AON HEWITT y el premio a una de las 20 empresas inspiradoras del país, en un listado elaborado por la fundación ANDI y la FSG. (Una organización menos jerárquica, la meta de la presidente de Sodexo en Colombia, 2017).

Con cifras financieras estables, muestra, de acuerdo con el cierre fiscal del 2018, que Colombia es el mercado más rentable en la región de Latinoamérica para la firma. La compañía vende en el país cerca de US\$170 millones por año.

Dado los resultados positivos que ha tenido Sodexo Colombia, para la firma el país se convirtió en el mercado más rentable de la región, pues de acuerdo con la revista Dinero, actualmente la compañía tiene ventas por cerca de US\$170 millones. Según Awad (jefe regional de Sodexo para América Latina), el año fiscal que termino (septiembre de 2017 a agosto de 2018) reportó un crecimiento del 4%, resultados que se pueden explicar por el cierre de importantes negociaciones con clientes de distintos sectores en especial con Ecopetrol una de las empresas más grandes del país.

Producto de estos buenos indicadores, Sodexo encabeza el listado de empresas privadas en la categoría de servicios, en el reglón de alimentación institucional, reportando una utilidad neta de \$12.985 millones, seguido de la empresa Compass Group Services Colombia S.A. quien poco a poco ha venido recortándole distancias a Sodexo, alcanzando ventas por \$385.763 millones y una utilidad neta de \$6.014 millones (einforma, 2019). En tercer lugar, se ubica la empresa Gate Gourmet Colombia con ventas de \$113.534 millones, en tanto que al cuarto lugar ascendió la empresa Proalimentos Liber al superar a Duflo Servicios Petroleros y Salamanca Alimentación.

En la línea de negocio de catering and food services Sodexo mantiene el liderazgo logrando ventas de \$160.73 millones, lo cual representó un aumento del 5,9% del año fiscal 2017 – 2018, frente al año fiscal inmediatamente anterior. No obstante, los buenos resultados de Sodexo, la empresa Compass Group Services Colombia S.A tuvo un excelente desempeño durante el año 2017 lo que le representó un aumento del 23,3% de las ventas cerrando el año en \$130.72 millones, convirtiéndose así en el competidor más importante de Sodexo (einforma, 2019).

Sodexo espera continuar creciendo en el país, pero manteniendo el comportamiento de los márgenes dado que la firma considera que Colombia tiene el mejor performance en términos de rentabilidad, y que se ha generado un buen clima para los negocios gracias a la estabilidad económica que se alcanzó luego de que el proceso electoral ya quedo superado. Ese crecimiento esperan alcanzarlo de la mano del desarrollo de sus programas de responsabilidad social, especialmente con poblaciones vulnerables como los excombatientes, adelantando programas para ayudar en la resocialización de actores armados como exguerrilleros y ex paramilitares, trabajando de la mano con otras organizaciones como Nutresa, Sura, Comfama y Bancolombia, con el fin de facilitar la reincorporación a la vida productiva de estas personas.

Sus valores, los principales pilares corporativos bajo los cuales su personal orgullosamente se distingue como una familia unida en pro de la mejora continua y colaborativa, se describen a continuación:

- Espíritu de Servicio
 - ✓ Velando porque sus clientes y consumidores se convierten en punto central.
 - ✓ Reaccionando de manera anticipada a las necesidades del cliente para satisfacerlas mediante servicios de calidad.

- Centrándose en las necesidades locales apoyándose en su personal directivo y funcional el cual se encuentra capacitado para la toma de decisiones.

- Espíritu de Equipo
 - ✓ El cual se encuentra tanto en cada una de las actividades de la empresa, unidades operacionales y oficinas administrativas, como también en las juntas de administración.
 - ✓ Que se manifiesta mediante la mezcla de competencias y conocimientos de cada funcionario de la compañía.
 - ✓ Que depende de factores como la honestidad, la capacidad de escucha, la aceptación a la diversidad, el cumplimiento de las normas, y la solidaridad especialmente en épocas difíciles.

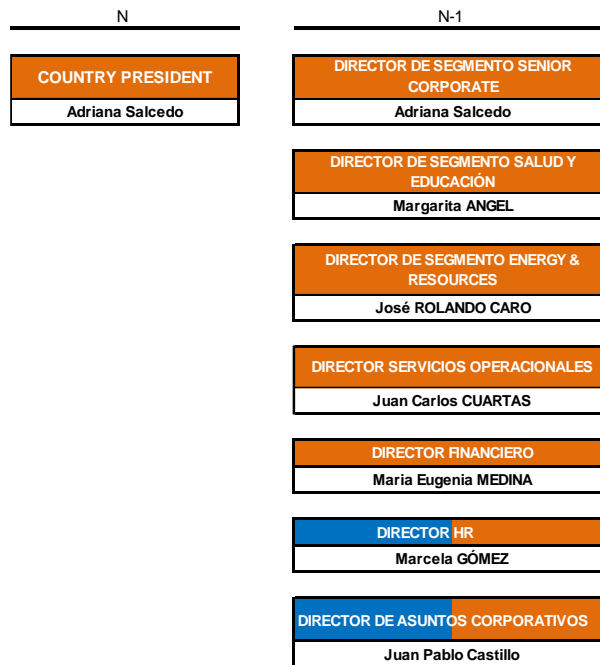
- Espíritu de Progreso
 - ✓ Mediante la firmeza en creer que siempre se pueden hacer las cosas de mejor manera.
 - ✓ Retando el desempeño propio para desarrollar talentos dentro de la organización.
 - ✓ Efectuando la autoevaluación, para identificar causas de los éxitos y los fracasos.
 - ✓ Analizando la relación entre el apetito de éxito y humildad para alcanzarlo.

✓ Fortaleciendo la confianza, en creer que para todo problema hay una solución, mediante la innovación o la creatividad. ("Nuestros valores", 2016)

La compañía en Colombia cuenta con aproximadamente 10.500 funcionarios organizados de tal manera que engranan una estructura sólida para brindar soluciones a aliados estratégicos en las principales ciudades del país (Bogotá, Barranquilla, Cali y Medellín) y sitios remotos de difícil acceso como lo son el campo de Ecopetrol en Rubiales o el cerrejón en la Guajira.

La gráfica 5 “Organigrama de Sodexo Colombia CLC”, que muestra la estructura jerárquica de su comité ejecutivo, mejor conocido al interior de la entidad como CLC, se detalla a continuación.

Gráfica 5. Organigrama Sodexo Colombia CLC

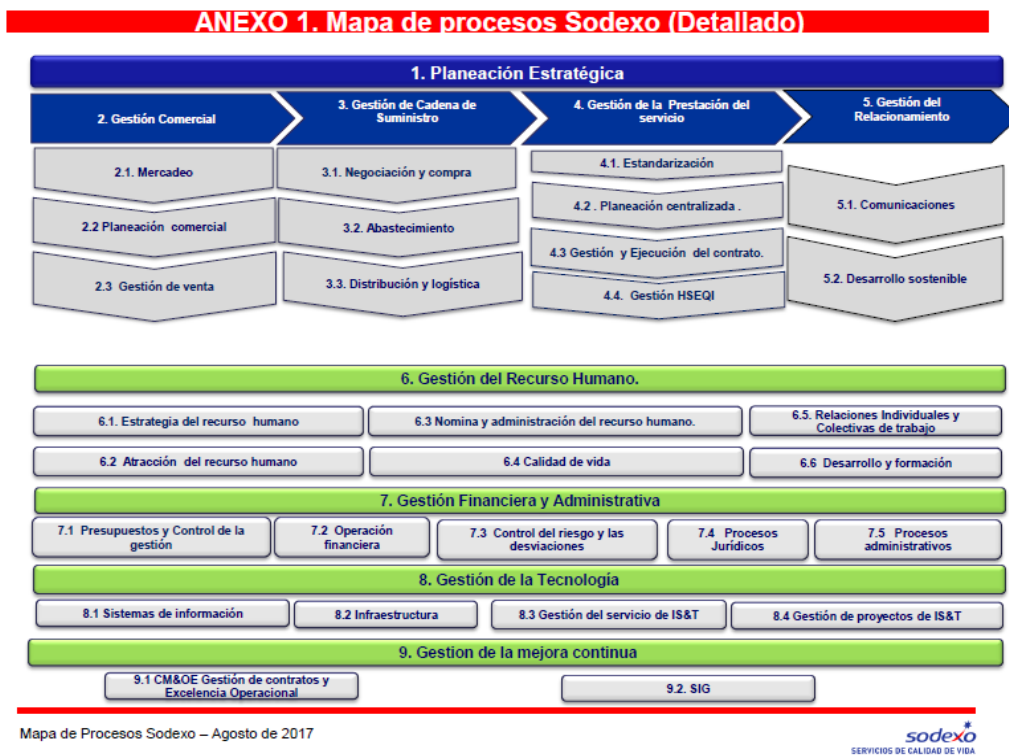


Fuente: Sodexo Colombia (Human Resources & Sistema Integrado de Gestión SIG)

2.2. Identificación y análisis de los principales procesos de Sodexo Colombia S.A.S

El desarrollo de la presente consultoría se enfoca en efectuar el diagnóstico al sistema de control interno sobre los procesos de Sodexo Colombia S.A.S, y para ello es relevante analizar y evaluar los componentes del marco de referencia COSO ERM sobre la estructura estratégica, misional y funcional de la compañía para que en cada proceso sea posible identificar factores de riesgo que puedan afectar la continuidad de negocio o amenazar el logro de los objetivos trazados de cara a brindar servicios de calidad de vida tanto a sus clientes como funcionarios. En la gráfica número 6 “Mapa de Procesos Sodexo S.A.S” se observa la organización de los procesos estratégicos, funcionales y de apoyo de la entidad:

Gráfica 6. Mapa de Procesos Sodexo S.A.S



Fuente: Sodexo Colombia S.A.S (Sistema integrado de Gestión / SIG)

El detalle y análisis de los principales macroprocesos y procesos de la compañía que forman parte estratégica y funcional del Core de negocio en la entidad se relacionan en la siguiente tabla número 1 “principales procesos de Sodexo Colombia”:

Tabla 1. Principales Procesos de Sodexo Colombia

Macroproceso	Objetivo Macroproceso	Alcance Macroproceso	Proceso Nivel 1	Análisis del Proceso Nivel 1	Documentos de Referencia
Gestión Comercial	Asegurar el crecimiento orgánico rentable a través de la atracción de nuevos clientes o del crecimiento interno en clientes actuales, desarrollando propuestas de valor que nos diferencien de la competencia.	El macroproceso de Gestión Comercial inicia con las actividades de mercadeo y termina con el diseño SOS (soluciones, ofertas y servicios) para gestionar la venta.	Mercadeo	<p>Objetivo: Generar estrategias y herramientas que permitan tomar decisiones más oportunas para búsqueda y mantenimiento de clientes.</p> <p>Alcance: Este Proceso inicia con el establecimiento de la estrategia de Marketing en objeto de realizar inteligencia de mercados, conocimiento del consumidor y promoción de producto, y culmina con el manejo de la marca: Sodexo</p>	Caracterización del Proceso (CGO (ME)-CR-1) del 08/09/2014
			Planeación Comercial	<p>Objetivo: Identificar de manera positiva prospectos mensuales para ser entregados al proceso de gestión de la venta para su respectiva gestión.</p> <p>Alcance: Este Proceso inicia con la elaboración de la matriz de segmentación y culmina con la prospección de clientes para la compañía</p>	Caracterización del Proceso (CGO (PC)-CR-1) del 19/02/2015
			Gestión de Venta	<p>Objetivo: Asegurar el cumplimiento de los pasos necesarios para elaborar, presentar, negociar y contratar los servicios de Sodexo con cualquier cliente.</p> <p>Alcance: Este proceso inicia con el entendimiento de las necesidades del cliente para la preparación de la propuesta técnica y culmina con la formalización y firma del contrato comercial</p>	Caracterización del Proceso (CGO (GV)-CR-1) del 04/08/2015

Macroproceso	Objetivo Macroproceso	Alcance Macroproceso	Proceso Nivel 1	Análisis del Proceso Nivel 1	Documentos de Referencia
Gestión de la cadena de suministro	Asegurar la oportuna disponibilidad de los insumos equipos y servicios a la compañía, en las condiciones más convenientes de cantidad, precio, calidad y especificación.	Inicia en la correcta búsqueda y selección de proveedores y termina con la entrega oportuna de los bienes y/o servicios al cliente interno	Negociación y compra	<p>Objetivo: Establecer la red de proveedores que mediante una adecuada negociación asegure las mejores condiciones para la compañía en la consecución de insumos, bienes y servicios.</p> <p>Alcance: El proceso inicia con la identificación, selección, validación y evaluación de proveedores, y culmina con el diagnóstico del desempeño de estos.</p>	<p>Caracterización del Proceso</p> <p>(GCS-(NC)-CR-1) del 30/03/2015</p>
			Abastecimiento	<p>Objetivo: Gestionar la formalización de las órdenes de compra para asegurar la llegada de los bienes y/o servicios al centro de distribución o al punto de uso, cuando hay entregas en modelo Puerta a Puerta (PaP).</p> <p>Alcance: Este proceso inicia con la elaboración, colocación, realización y seguimiento de las órdenes de compra y culmina con el seguimiento de las garantías correspondientes.</p>	<p>Caracterización del Proceso</p> <p>(GCS-(AB)-CR-1)</p> <p>del 29/09/2014</p>
			Distribución y logística	<p>Objetivo: Garantizar la llegada oportuna de bienes y servicios al cliente interno asegurando el cumplimiento de los lineamientos contratados, ya sea que el proveedor entregue en el PaP o que previamente se han recepcionado en el Centro de Distribución.</p> <p>Alcance: Este proceso de inicio con la inspección, recepción de bienes y/o servicios y culmina con la generación y reporte de costos logísticos y de insumos</p>	<p>Caracterización del Proceso</p> <p>GCS-(DL)-CR-1 del 30/03/2015</p>

Macroproceso	Objetivo Macroproceso	Alcance Macroproceso	Proceso Nivel 1	Análisis del Proceso Nivel 1	Documentos de Referencia
Gestión de la prestación del servicio	A través de la implementación de los estándares operacionales (SOP) y la adecuada planeación; Suministrar los servicios IFM a nuestros clientes.	Inicia con el diseño de estándares operacionales SOP y termina con la gestión de HSEQI	Estandarización	<p>Objetivo: Diseñar procedimientos estándares de operaciones SOP de actividades y tareas, considerando método, material, herramientas, maquinaria, EPP (uso y comportamiento seguro), como base para la construcción de servicios, ofertas y soluciones que optimicen tiempos y costos agregando valor al cliente y al negocio.</p> <p>Alcance: Este proceso inicia con la identificación y priorización de las necesidades de diseño y culmina con la entrega del diseño de SOP.</p>	<p>Caracterización del Proceso</p> <p>GPS-(DS)-CR-1 del 10/02/2015</p>
			Planeación Centralizada	<p>Objetivo: Satisfacer la demanda real del segmento con la asignación de los recursos necesarios (Personas, materia prima, equipos, servicios, proveedores) para la prestación del servicio, dando respuesta a cumplimiento de costos, satisfacción del cliente y cumplimiento de la promesa estratégica.</p> <p>Alcance: El proceso inicia con el análisis de la demanda y culmina con el análisis y control de los costos</p>	<p>Caracterización del Proceso</p> <p>GPS-(PC)-CR-1 del 14/10/2014</p>
			Gestión y Ejecución del contrato	<p>Objetivo: Asegurar la gestión y ejecución de los lineamientos definidos en los estándares de la organización con apego a la planeación central, a fin de cumplir con los requerimientos contractuales, organizacionales y legales, de tal manera que se logre la satisfacción de clientes y usuarios.</p> <p>Alcance: El proceso da inicio con la apertura y movilización del contrato y culmina con la medición y análisis para la mejora continua</p>	<p>Caracterización del Proceso</p> <p>GPS-(EC)-CR-1 del 11/07/2018</p>

			Gestión HSEQ	<p>Objetivo: Planear, asegurar y controlar la seguridad, la salud y el ambiente en el trabajo; buscando asegurar el cumplimiento de requisitos legales y de otra índole, lineamientos de compañía, y mejorando los resultados de ejercicios anteriores.</p> <p>Alcance: El proceso inicia con la planeación de la Gestión de HSEQ y culmina con la aplicación de esquemas de diagnóstico para la identificación de brechas en la ejecución del contrato</p>	Caracterización del Proceso GPS-(HS)-CR-1 del 15/09/2014
Macroproceso	Objetivo Macroproceso	Alcance Macroproceso	Proceso Nivel 1	Análisis del Proceso Nivel 1	Documentos de Referencia
Gestión del Relacionamento	Asegurar el adecuado relacionamiento en cada una de las etapas de vida de la relación con los clientes mediante canales de comunicación efectivos; y con el entorno a través de diseño e implementación de programas y planes de desarrollo sostenible.	Inicia con la definición de la estrategia de relacionamiento y fidelización del cliente y finaliza con la gestión del desarrollo sostenible	Comunicaciones	<p>Objetivo: Permitir una comunicación en doble vía entre la organización y los colaboradores, de modo que estos tengan claridad y conocimiento de todos los temas de su interés al interior de la organización Generar visibilidad y posicionamiento de marca en los diversos públicos objetivo.</p> <p>Alcance: Este proceso inicia con la gestión de comunicaciones internas y culmina con la gestión de comunicaciones externas</p>	Caracterización del Proceso GRE-(CO)-CR-1 del 06/10/2014
			Desarrollo Sostenible	<p>Objetivo: Diseñar e implementar iniciativas y programas enfocados a garantizar una relación sostenible de la empresa con el entorno.</p> <p>Alcance: El proceso da inicio mediante la gestión del trabajo con fundaciones para procurar terminar con la gestión del trabajo con comunidad y estado</p>	Caracterización del Proceso GRE-(DS)-CR-1 del 08/09/2014

A nivel de soporte la tabla número 2 “Macroprocesos de Apoyo Sodexo Colombia”, muestra la siguiente información:

Tabla 2.Macroprocesos de Apoyo Sodexo Colombia

Macroproceso	Objetivo Macroproceso	Alcance Macroproceso	Proceso Nivel 1	Análisis Proceso Nivel 1	Documentación Relacionada
Gestión del Talento Humano	Contribuir al desarrollo de las capacidades organizacionales, canalizando necesidades, diseñando programas a la medida y asesorando en el desarrollo de los procesos de Talento Humano, que permitan el fortalecimiento del compromiso, la atracción, el desarrollo de las capacidades y la retención del talento humano	Inicia con la planeación del talento humano hasta la gestión de la comunicación y el relacionamiento	Estrategia del Talento Humano	<p>Objetivo: Diseñar la cultura, estilo de liderazgo, estructuras, roles y perfiles, esquemas de compensación, desempeño y relacionamiento, necesarios para el correcto desempeño del negocio de Sodexo, en sus diferentes segmentos y procesos, permitiendo así el cumplimiento de los objetivos de la organización, a través de la ubicación oportuna de la persona correcta en el rol correcto.</p> <p>Alcance: Este proceso inicia definiendo la cultura deseada por Sodexo y termina con el diseño de las estructuras de compensación.</p>	<p>Caracterización del Proceso</p> <p>GTH-(ET)-CR-1 del 27/10/2014</p>
			Gestionar la atracción e integración del talento Humano	<p>Objetivos: Proveer a la compañía del recurso humano con oportunidad, calidad y competencias requeridas para un desempeño eficiente de las funciones establecidas para el cargo, aportando de esta manera a la promesa de servicio hacia nuestros clientes.</p> <p>Alcance: Este proceso inicia con la definición de la estrategia de atracción del talento humano para su reclutamiento, evaluación de candidatos y respectiva contratación y finaliza con la inducción sin excepción en Sodexo</p>	<p>Caracterización del Proceso</p> <p>GTH-(AT)-CR-1 del 23/07/2018</p>
			Nómina y Servicios al Personal	<p>Objetivo: Garantizar el acatamiento de la Ley laboral colombiana y los lineamientos internos de la Compañía., para los trabajadores y entidades externas relacionadas con Pago de nómina, pago seguridad social, pago obligaciones fiscales, prestaciones sociales, dotación, beneficios adicionales e instrumentos colectivos.</p> <p>Alcance: El proceso inicia con la definición e implementación de procedimientos y herramientas para el pago de la retribución a los colaboradores hasta la gestión de los servicios al personal de la compañía</p>	<p>Caracterización del Proceso</p> <p>GTH-(NS)-CR-1 del 03/03/2015</p>
			Gestionar la Calidad de Vida de los Colaboradores	<p>Objetivo: Asegurar los compromisos de la oferta de valor para el Colaborador “tu futuro Sodexo”, a través del bienestar personal y familiar, la satisfacción en el trabajo y la calidad de vida laboral.</p> <p>Alcance: El proceso da inicio con la identificación de las necesidades de los colaboradores hasta la consolidación y análisis de los resultados de intervención para el establecimiento de acciones de mejora</p>	<p>Caracterización del Proceso</p> <p>GTH-(CV)-CR-1 del 06/10/2014</p>

			Relaciones individuales y colectivas de Trabajo	<p>Objetivo: Administrar conforme a la Legislación laboral colombiana y las políticas de la Compañía, las relaciones laborales individuales y colectivas con los trabajadores activos y retirados, relacionado con procesos disciplinarios, procesos denuncia en el campo ético y convivencia, demandas laborales, conflictos colectivos e individuales y requerimientos de las partes.</p> <p>Alcance: El proceso da inicio con la definición de las herramientas y procedimientos para gestionar las relaciones individuales y colectivas de trabajo hasta gestionar, analizar, responder y dar seguimiento a quejas internas o externas</p>	<p>Caracterización del Proceso</p> <p>GTH-(RL)-CR-1 del 24/02/2015</p>
			Gestión del desarrollo y la formación del talento humano	<p>Objetivo: Proporcionar al negocio las personas y equipos de trabajo con las capacidades necesarias a partir de la gestión de la formación y el desarrollo de talento y contribuir al fortalecimiento del compromiso de los colaboradores.</p> <p>Alcance: El proceso inicia con la ejecución de la evaluación para el desarrollo, para la posterior definición y ejecución del plan de acción para el desarrollo y finalmente la gestión del plan de formación.</p>	<p>Caracterización del Proceso</p> <p>GTH-(DF)-CR-1 octubre de 2014</p>
Gestión Financiera y Administrativa	Administrar los recursos financieros y físicos con base en las políticas y lineamientos del grupo, el plan estratégico y el presupuesto anual; para dar cumplimiento a las obligaciones legales, así como entrega oportuna de reportes a los socios; minimizando riesgos durante la ejecución del proceso	Inicia con Gestionar el presupuesto y termina con Gestionar los procesos administrativos.	Presupuesto y control de gestión	<p>Objetivo: Definir el plan financiero a Corto y largo plazo, en línea con el plan estratégico establecido por el COMEX, generando las metas a nivel de compañía, por proyecto y operaciones, buscando el logro de las metas corporativas mediante el control de las estructuras de ventas, costos y gastos a través de indicadores claves, generando recomendaciones y alarmas para contribuir al logro de los objetivos del plan estratégico.</p> <p>Alcance: El proceso inicia con la cuantificación de las iniciativas estratégicas, seguido de fijar los estimados económicos y de mercado, elaborar el presupuesto global, asignar las metas individuales, analizar y ajustar el presupuesto en el corto plazo, para posteriormente diseñar e implementar modelos de herramientas de control financiero y finalmente analizar y controlar la información financiera.</p>	<p>Caracterización del Proceso</p> <p>GAF-(CG)-CR-1 del 11/09/2014</p>
			Operación financiera	<p>Objetivo: Administrar y asegurar el control de los ingresos, obligaciones y requerimientos tributarios de la compañía, así como su adecuado registro contable para garantizar procesar la información en forma íntegra y oportuna.</p> <p>Alcance: El proceso da inicio con la administración de Maestros (ERP), sigue con la gestión de ciclos de ingresos (Facturación), gestión del ciclo de cobranza, gestión de impuestos, gestión del ciclo de egresos, generación de los cierres contables para posteriormente generar el cierre contable y finalmente con la generación de reportes e informes financieros.</p>	<p>Caracterización del Proceso</p> <p>GAF-(OF)-CR-1 del 11/09/2014</p>

			Control de riesgo y capital financiero	<p>Objetivos: Evaluar, gestionar, medir y controlar el riesgo asociado a las actividades del negocio y administrar el capital financiero.</p> <p>Alcance: El proceso inicia con la estructuración del capital financiero, para luego planificar y manejar el flujo de caja, y finalmente administrar las políticas y el control de activos.</p>	Caracterización del Proceso GAF-(CF)-CR-1 del 11/09/2014
			Gestión de los procesos jurídicos	<p>Objetivos: Administrar y disminuir el riesgo en las actuaciones que pueda llevar a cabo SODEXO en las actividades del giro ordinario de sus negocios. Manejo y administración de todos los temas jurídicos de la sociedad.</p> <p>Alcance: El proceso inicia con la gestión de la oferta, la gestión de la contratación, gestión del aprovisionamiento, para continuar con la administración y control de los aspectos legales de la sociedad y asuntos corporativos, para luego continuar con la gestión del riesgo y finalizar con la coordinación del desarrollo de los litigios.</p>	Caracterización del Proceso GAF-(PJ)-CR-1 del 11/09/2014
			Gestión administrativa nacional	<p>Objetivos: Asegurar el cumplimiento de las políticas de la Compañía y desarrollar propuestas de ahorros financieros para la DNA.</p> <p>Alcance: El proceso da inicio con la gestión de las sedes administrativas a nivel nacional, la gestión de contratos de servicios administrativos y finalmente con la gestión de la infraestructura física a nivel nacional (CAPEX y Remodelaciones).</p>	Caracterización del Proceso GAF-(PA)-CR-1 del 11/09/2014
Gestión de la Tecnología	Mantener la disponibilidad de los SI y la infraestructura, ofreciendo soporte y servicios de tecnología, a través de la adecuada gestión de los procesos y efectiva administración de los proyectos, buscando la satisfacción de clientes y usuarios optimizando recursos e Identificando y disminuyendo el riesgo.	Inicia con Gestionar los proyectos y termina con la gestión de prestación de servicio de infraestructura y sistemas de información.	Sistemas de información	<p>Objetivo: Generar valor mediante la implementación de los sistemas de información, con el fin de apoyar la toma de decisiones en los diferentes procesos de negocio de la organización.</p> <p>Alcance: El proceso inicia con la implementación de los sistemas de información, la realización de la administración técnica de los sistemas de información, luego con la gestión de la integración de los sistemas de información y finalmente con la gestión del desarrollo de software.</p>	Caracterización del Proceso GIT-(SI)-CR-1 del 30/09/2014
			Infraestructura	<p>Objetivo: Establecer, asegurar y proveer los recursos asociados a la infraestructura tecnológica para responder a las necesidades del negocio y soportar oportunamente los sistemas de información.</p> <p>Alcance: El proceso da inicio con la gestión y administración de la infraestructura centralizada, la gestión y administración de las redes y comunicaciones, la gestión de las bases de datos, la gestión de hardware y software, para finalizar con el diseño y administración de servicios de red.</p>	Caracterización del Proceso GIT-(IE)-CR-1 del 30/09/2014

			Gestión del servicio de IS&T	<p>Objetivo: Garantizar la adecuada prestación de servicios tecnológicos sin aumentar costos y riesgos específicos agregando valor al cliente y verificando su satisfacción.</p> <p>Alcance: El proceso inicia con la definición de la estrategia del servicio, el diseño de los servicios, la realización de la transición del servicio, la gestión de la operación del servicio, y termina con el aseguramiento de la mejora continua del servicio.</p>	<p>Caracterización del Proceso</p> <p>GIT-(GS)-CR-1 del</p> <p>30/09/2014</p>
			Gestión de proyectos de IS&T	<p>Objetivo: Gestionar eficientemente los elementos de tiempo, alcance y costo involucrados para lograr el objetivo de un proyecto de IS&T, minimizando el riesgo durante todas las etapas de su desarrollo.</p> <p>Alcance: El proceso da inicio con la gestión inicial del proyecto, continua con la gestión de la planificación, sigue con la gestión de la ejecución y termina con la gestión de finalización del proyecto.</p>	<p>Caracterización del Proceso</p> <p>GIT-(GS)-CR-1 del</p> <p>30/09/2014</p>
Gestión de la Mejora Continua	Promover la mejora de los procesos, a partir de los resultados obtenidos en la aplicación de herramientas de verificación, valoración y control de los procesos.	Inicia con la gestión del riesgo y las desviaciones, hasta la mejora de los procesos.	Mejora continua de los procesos	<p>Objetivo: Establecer e implementar estrategias y metodologías que aseguren la mejora continua de los procesos, a fin de lograr la excelencia operacional y la eficacia del Sistema integrado de Gestión de la organización.</p> <p>Alcance: El proceso inicia con la planeación de la gestión de la mejora continua y finaliza con la gestión de los procesos en búsqueda de la mejora continua.</p>	<p>Caracterización del Proceso</p> <p>GMC-(PR)-CR-1 del</p> <p>05/09/2014</p>
			Verificación de los procesos	<p>Objetivo: Identificar desviaciones provenientes de brechas contractuales técnicas y de riesgo, que impacten financieramente la organización, el cumplimiento de la promesa de valor hacia nuestros clientes y el sostenimiento de nuestro Sistema Integrado de Gestión, a través del uso de herramientas de verificación, a fin de generar alertas tempranas que minimicen el impacto, monitoreando a su vez el cierre eficaz de los planes de acción que contribuyan a la mejora de los procesos.</p> <p>Alcance: El proceso da inicio con la planeación de la verificación de los procesos, la ejecución de los programas de verificación, continua con el monitoreo y el aseguramiento de la gestión eficaz de las desviaciones (CDM – Auditoría, Control Interno) y finaliza con a revisión y mejoramiento del plan de verificación.</p>	<p>Caracterización del Proceso</p> <p>GMC-(VP)-CR-1 del</p> <p>05/09/2014</p>

Procesos críticos en Sodexo Colombia S.A.S

Sodexo Colombia S.A.S, siendo líder en el mercado nacional en la prestación de servicios de calidad de vida diaria para sus clientes y funcionarios, debe garantizar la continuidad del negocio en caso de alguna contingencia, considerando factores de riesgo inherentes a la estrategia diseñada para su direccionamiento y puesta en marcha de labores y actividades operativas.

Es por ello que la Compañía desarrolla su plan de continuidad de negocio, en objeto de considerar el conjunto de acciones, recursos humanos y técnicos, que junto con la organización y coordinación necesaria de todos ellos, logre dar respuesta a cualquier interrupción, total o parcial, de la operación de la empresa y principalmente de los procesos críticos para el cumplimiento de la misión, con el fin de minimizar los efectos adversos en las actividades de la empresa y lograr en el menor plazo posible la recuperación o restauración de la normalidad de las mismas.

Sodexo Colombia S.A.S define un proceso crítico como aquel que se considera indispensable para la continuidad de las operaciones y servicios de la compañía y cuya falta o ejecución deficiente puede tener un impacto significativo para la institución; la compañía considera cinco diferentes tipos de impacto:

- **Financiero:** Es la consecuencia económica de la interrupción o materialización de un riesgo en un proceso. El nivel de impacto se puede clasificar como Alto, Medio y Bajo.
- **De Servicio al cliente:** Este impacto se relaciona básicamente con los procesos de cara al cliente, quien podría no recibir el servicio que debe entregar Sodexo con la oportunidad y calidad requerida.

- **De Eficiencia Operativa:** La valoración de este impacto se puede estimar de acuerdo con la forma como la interrupción o materialización de un riesgo en un proceso impide la operación de otro proceso o de procedimientos, actividades y tareas dentro del mismo proceso. Esta situación puede hacer ineficiente la operación de la compañía.
- **Legal y regulatorio:** Este impacto corresponde al riesgo de posibles incumplimientos por parte de Sodexo de sus obligaciones tributarias, legales, o sociales, tales como la presentación de declaraciones de impuestos o el envío de información a las Superintendencias de vigilancia y control. Estas consecuencias pueden terminar siendo pecuniarias.
- **De imagen y reputación:** Este impacto va desde el riesgo por baja reputación local hasta la afectación global de la imagen corporativa. Normalmente este proceso también está de cara al cliente.
- **Medio Ambiente y Seguridad:** En este caso la probabilidad de materialización de un riesgo se asocia a eventos naturales que no pueden ser evitados por Sodexo y a temas de seguridad física que la compañía puede prevenir y mitigar.

En la determinación de los procesos críticos, la compañía empleó una metodología sobre la que vio necesario contar con la opinión de líderes funcionales internos para realizar el análisis de los procesos mediante el uso de una matriz en la que se compararon las características entre éstos, a fin de categorizar la relevancia y criticidad que tienen unos con respecto a otros; esta metodología se conoce como “Técnica DELPHI” y resultado de la aplicación de la misma, la compañía determinó que sus macroprocesos o procesos críticos de primer nivel son los siguientes:

- Gestión de Cadena de Suministro
- Gestión de la Prestación del Servicio
- Gestión del Talento Humano

Como consecuencia de la descripción de cada macroproceso y conforme a la complejidad de cada uno de éstos, derivan los procesos de segundo nivel, que posterior a la comparación entre ellos, dan como resultado del portafolio de procesos críticos de segundo nivel, el cual se lista a continuación:

- Abastecimiento
- Distribución y Logística
- Gestión y Ejecución del Contrato
- Atracción e Integración del Talento Humano
- Nómina y Servicios al Personal

Es un imperativo reconocer el macroproceso tecnológico como uno de los puntos clave en las organizaciones contemporáneas, no obstante, dentro del ejercicio que realizó Sodexo para la determinación de sus procesos críticos en el plan de continuidad de negocio (PCN), este proceso no fue contemplado dado que la compañía lo considera especialmente para el restablecimiento del ambiente operativo, ya que contar con los recursos tecnológicos puede ser importante, más no vital, para el cumplimiento de los procesos críticos.

Sin embargo y para el ejercicio de la consultoría enmarcada en el contexto del control interno empresarial, el equipo consultor incluyó dentro del alcance de la auditoría una visión y diagnóstico sobre el comportamiento de Sodexo Colombia S.A.S ante a los riesgos tecnológicos

actuales, en pro de analizar la capacidad que tiene la compañía para mitigar eventos que atenten contra la seguridad y resguardo de la información.

La justificación de Sodexo Colombia S.A.S sobre la criticidad de los procesos se complementó mediante la experiencia recolectada con los líderes de cada proceso. La compañía cuantificó el impacto que generaría en el negocio tener una falla en cada proceso, considerando los diferentes tipos de impacto: (Financiero, Servicio al Cliente, Eficiencia Operativa, Legal y Regulatorio, e Imagen y Reputación); lo anterior con el fin de tener una visión más integral de los riesgos a los que se enfrenta la compañía y la gestión sobre los mismos desde la óptica de un control interno acoplado a las necesidades. En la tabla número 3 “Impactos por interrupción de procesos críticos” es posible notar como, para calificar el impacto de una contingencia o evento no deseado en los procesos críticos, Sodexo trabajó con una escala numérica entre 1 y 5, siendo 1 el menor impacto posible por la interrupción del proceso (no significativo) y 5 el mayor (catastrófico).

Tabla 3. Impactos por Interrupción de Procesos Críticos

#	Proceso	Financiero	Servicio al Cliente	Eficiencia Operativa	Legal y Regulatorio	Imagen y Reputación	Media de Probabilidad
P32	Abastecimiento	4	4	4	4	3	3.80
P33	Distribución y Logística	4	4	4	4	3	3.80
P43	Gestión y Ejecución del Contrato	4	4	4	4	4	4.00
P62	Atracción e Integración del Talento Humano	4	4	3	4	3	3.60
P63	Nómina y Servicios al Personal	4.5	4	3	3	3.5	3.60

Fuente. PCN Sodexo Colombia S.A.S 2017.

La tabla previa muestra que los procesos con mayor impacto en el negocio a causa de la presencia de una contingencia o materialización de riesgos inherentes a su naturaleza son los de Gestión y Ejecución del Contrato, Distribución y Logística y Abastecimiento; lo que concuerda con los procesos más críticos de la compañía de acuerdo con el ejercicio que ésta realizó inicialmente aplicando la “Técnica DELPHI” (PCN Sodexo Colombia 2017).

2.3. Marco de Referencia COSO 2013, componentes y Principios.

Los directivos de las organizaciones en busca del cumplimiento de sus objetivos empresariales implantan mecanismos de control los cuales permiten soportar la consecución de estos de forma eficiente y razonable, promoviendo la disminución de riesgos y alcance del propósito superior planteado al inicio de su actividad económica.

En cumplimiento de los objetivos de la consultoría, se acudió al uso de una herramienta metodológica de auditoría, basada en el marco de referencia COSO 2013, con la cual se determinó el nivel de respuesta que tiene el sistema de control interno de Sodexo Colombia S.A.S frente a los diferentes factores de riesgo empresarial que afectan su estructura estratégica y financiera.

El comité de referencia para las empresas patrocinadas por el Tradeway, COSO, expuso en a comienzos de los años noventa, específicamente en el año de 1992, el marco Integrado de Control Interno en su primera versión, el cual ha sido admitido y aplicado en todo el mundo, convirtiéndose en un marco guía en diseño, utilización y manejo de control interno y evaluación de su eficacia. El Comité poseía como primordial propósito determinar un nuevo marco

conceptual con la capacidad de engranar los distintos conceptos y definiciones usados en el campo del control de interno (González, s.f).

A sabiendas de los enormes avances tecnológicos que han cambiado la industria, el Comité lanzó en mayo de 2013 una edición actualizada que facilita a las compañías, desarrollar y sostener de manera eficaz y eficiente sistemas de control interno efectivos en cuanto a la adaptabilidad de cambios se refiere, el logro de los objetivos establecidos, acompañamiento en la toma de decisiones, la mitigación de los riesgos hasta lograr un nivel de aceptación con seguridad razonable, y al adecuado gobierno corporativo.

El modelo propuesto y expuesto por COSO ha concentrado sus esfuerzos por prestar especial atención hacia el gobierno corporativo y el mejoramiento de los sistemas de control interno organizacionales, contrarrestando la presión de entes reglamentarios que exigen un mejor uso de los recursos privados o públicos en todo tipo de empresas, como resultado de la gran cantidad de fraudes y escándalos financieros conocidos. Para ello el sistema de control interno necesita tener a bordo directivos y personal con alta preparación y capacidad para toma de decisiones, en objeto de proveer un nivel de seguridad razonable con relación a la obtención de los objetivos definidos, la eficacia y optimización de las operaciones, la confianza respecto a la información financiera y el cumplimiento de leyes y reglamentaciones aplicables a la entidad. Es por esto por lo que el Marco Integrado de Control Interno comprende todas las áreas de la compañía, abarcando cinco componentes relacionados entre sí: el ambiente de control, la valoración del riesgo, las actividades de control, el sistema de información y comunicación, y la supervisión del sistema de control o actividades de monitoreo (González, s.f).

Del mismo modo, el marco de referencia COSO, apoya la gestión, la administración, los inversionistas y demás partes interesadas que tienen relación con la organización, brindando un entrenamiento y entendimiento de lo que se considera un efectivo y sólido sistema de control interno.

Así pues, el sistema de control interno tiene que estar orientado a proponer escenarios fundamentales para potenciar y retar los resultados del equipo de trabajo, siempre estableciendo como propósito, la consecución de las metas establecidas en pro del desarrollo y eficiencia de la organización (Auditoool, 2014).

De acuerdo con lo anterior se puede deducir que un sistema de control interno efectivo y eficaz tendrá como meta proporcionar resultados respecto a:

- Los objetivos de desempeño y rentabilidad para evitar anticipadamente los desperdicios de recursos.
- La eficiencia y eficacia en las operaciones de la organización.
- La ejecución de actividades con ocupación continua, definidas como hoja de ruta para alcanzar objetivos.
- El desempeño de los miembros de la organización respecto a la ejecución del sistema de Control interno y las funciones que cada uno tiene para ubicarse en niveles de la entidad.
- La confiabilidad y veracidad respecto a la información financiera de la compañía para lograr una adecuada y acertada toma de decisiones.
- Al acatamiento de la normatividad vigente y lineamientos de cumplimiento.

- La flexibilidad y propiedad de adaptación de la entidad ante cambios estructurales y organizacionales.
- La optimización de procesos de la organización y la calidad de resultados producto de su puesta en marcha.

El modelo de control interno COSO III o COSO 2013, se encuentra compuesto por cinco componentes y 17 principios que exponen las características y particularidades para cada componente (Auditool, 2014). Este modelo brinda ventajas tales como:

- Un gobierno corporativo con altas expectativas para el logro de objetivos propuestos.
- Estandarización, formalización y apertura de nuevas operaciones y mercados.
- Mejor adaptabilidad al entorno cambiante y complejo de los negocios y anticipación a las preferencias de los consumidores.
- Mayor entendimiento y por ende mejor acatamiento a las regulaciones vigentes y aplicables.
- Visión del riesgo a nivel de seguridad en los sistemas de información y desarrollos tecnológicos que evolucionan de manera constante.
- Desarrollo de habilidades para la detección y mitigación de eventos el fraude.

Un sistema de control interno se destaca por la confianza, claridad y agilidad, que permitan a una organización conseguir una seguridad razonable sobre el logro de sus objetivos, por cuanto disminuye a un grado de seguridad razonable, la responsabilidad de no alcanzar un objetivo definido. Para esto es determinante que cada uno de los componentes y principios se encuentren

inmersos y enfocados en el desempeño de la organización y en la integridad de la información que se produce por esta (Auditool, 2014).

La estructura de COSO 2013 está compuesta por 17 principios que explican los conceptos asociados con los cinco componentes del control interno (ambiente de control, valoración del riesgo, actividades de control, información y comunicación, y actividades de monitoreo). La gráfica número 7 “Componentes del sistema de control interno”, ilustra cada uno de los componentes, que a su vez se relacionan con todos aspectos de los objetivos de una organización, los cuales típicamente caen en tres categorías – operaciones, presentación de reportes, y cumplimiento. Esos objetivos, así como también los componentes, también están relacionados con la estructura de la entidad y son utilizados como criterios para determinar si el sistema es eficaz (Burns, et., 2017):

Gráfica 7. Componentes del Sistema de Control Interno



Fuente: Deloitte 2015.

2.3.1. Ambiente de Control

De este componente, parte la base para el adecuado diseño del sistema de Control Interno, pues en este queda plasmada la importancia que imprime la alta dirección al Control Interno y a la actitud que deriva como resultado de las actividades de la organización, enfocándose en aspectos clave como:

- El estilo de la administración y su filosofía corporativa.
- La documentación interna de la organización, así como su estructura y planes de desarrollo.
- La ética, habilidades y competencias profesionales, la integridad de sus funcionarios y el compromiso para alinearse tanto a las políticas de la organización, como a los objetivos establecidos.
- Las delegaciones de autoridad y la segregación de responsabilidades de acuerdo con la estructura organizacional.
- El afinamiento a de los indicadores de gestión y de desempeño frente al rendimiento de los funcionarios, de acuerdo con la documentación actualizada de la compañía.
- La conformación de unidades de Auditoría Interna que cuenten con el adecuado grado de independencia y criterio profesional.

Es de resaltar entonces que, si los directivos de la compañía no demuestran tener el primer nivel de importancia en el Control Interno, por defecto los trabajadores tampoco no lo considerarán (Del Toro, et al., 2005).

La administración de la compañía y la función del auditor interno dentro de esta, pueden generar un ambiente apropiado, en tanto exista una efectiva estructura organizacional y políticas

sanas de dirección, que se basen en el logro de los objetivos sin pasar por alto estándares de cumplimiento y leyes aplicables.

Los principios que conforman el ambiente de control son:

1. Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos. Con este principio se pretende establecer el tono de la gerencia, los estándares de conducta, se evalúa la adherencia a los mismos, se aborda y decide sobre desviaciones en forma oportuna.
2. La junta de directores ejerce las responsabilidades de vigilancia. Con este principio se busca establecer las responsabilidades de supervisión de la dirección, validar la aplicación de experiencia relevante, si se conserva o delega responsabilidades de supervisión, si la junta de directores opera de manera independiente y si esta brinda supervisión sobre el Sistema de Control Interno.
3. Establece estructura, autoridad, y responsabilidad. El objetivo de este principio es validar si la dirección considera todas las estructuras de la entidad, establece líneas de reporte, define, asigna y delimita autoridades y responsabilidades.
4. Demuestra un compromiso para con la competencia. Con este principio se pretende confirmar si la organización establece políticas y prácticas, evalúa la competencia y direcciona las deficiencias, atrae, desarrolla y retiene profesionales, planea y se prepara para sucesiones.
5. La compañía establece los compromisos de cada departamento y equipo de trabajo a nivel de control interno para el logro de los objetivos. Con este principio se busca revisar si la organización hace cumplir la responsabilidad a través de estructuras, autoridades y responsabilidades; si establece y evalúa medidas de desempeño, incentivos y premios a nivel individual y colectivo.

2.3.2. Evaluación de Riesgos

Es fundamental para la supervivencia de una organización aprender a identificar los riesgos que puedan llegar a afectar la competitividad de esta en su sector, su buen nombre, así como también la calidad de sus servicios, soluciones o productos.

Ninguna compañía puede ver reducido el riesgo de sus actividades a cero, pues este es inherente a las mismas, razón por la cual la dirección de la entidad tiene como labor determinar hasta qué nivel de riesgo la empresa está dispuesta a funcionar.

Una vez generado el escenario ideal para proceder a una evaluación de riesgos, inicialmente se debe llevar a cabo la identificación de estos, proceso que inicia de forma paralela al diseño de las formas de comunicación al interior de la entidad, así como del establecimiento del ambiente de control.

Debido al dinamismo y, por consiguiente, a los constantes cambios del entorno externo e interno de las organizaciones, más aún de un país como Colombia, se hacen necesarios mecanismos para identificar y minimizar los riesgos específicos asociados con el cambio, por lo que cada vez es mayor la necesidad de evaluar los riesgos, previo al establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización.

La vulnerabilidad del sistema de control interno se evalúa a través del análisis de la eficacia que los controles vigentes tienen para neutralizar los potenciales riesgos. Es por ello por lo que se hace indispensable, obtener un conocimiento básico de la organización, así como de sus

componentes, con el propósito de establecer los puntos donde esta se pueda ver más afectada por las repercusiones de los riesgos tanto a nivel operacional, como de resultados (Gudiño, 2011).

Para realizar este análisis es imperativo tener en cuenta aspectos tales como:

- Que la dirección haya determinado cuáles son sus objetivos y cuáles son los de cada área. Los objetivos deben ser coherentes con la visión y la misión de la organización.
- Que los Kpi's y demás indicadores de los objetivos globales y específicos sean comunicados a todos los colaboradores de la empresa, desde los directivos hasta los trabajadores en general, para su valoración.
- Que las estrategias tomadas sean consecuentes con los objetivos planeados por la organización, para obtener resultados eficientes y eficaces.
- Que el importe y la gestión de los recursos de la empresa correspondan con las estrategias planteadas, con el propósito del alcanzar los objetivos lo más eficazmente posible.
- Que se lleve a cabo la planificación de las actividades de las diferentes dependencias de acuerdo con los objetivos trazados para cada una de ellas.
- Los objetivos de cada una de las áreas deben ser de público conocimiento, logrando con ello que se realicen controles adecuados en los recursos de la organización.

Es preciso señalar que el desarrollo de los objetivos específicos de “Sodexo S.A.S”, giran en torno a las siguientes actividades:

- Gestión de compras y logística de los insumos.
- Operatividad financiera y del recurso humano.
- Gestión de ventas (mercadeo).

- Atención al cliente.
- Gestión del desarrollo del recurso humano.
- Atención a las necesidades y requerimientos de los stakeholders.
- Adquisición y desarrollo de tecnologías y procesos tecnológicos.
- Diseño y ejecución de estrategias empresariales.
- Estimación de costos
- Cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Además de las actividades relacionadas anteriormente es imperativo para la organización identificar los factores críticos de éxito que le permitan alcanzar los objetivos y trabajar para que todos los niveles de la dirección participen del diseño de estos y se comprometan en la consecución de los mismos, teniendo en cuenta que los objetivos de cada área (objetivos específicos) deben ser coherentes entre sí, como condición necesaria para una óptima evaluación de riesgos.

Por lo anterior se puede determinar que la identificación y análisis de los diferentes elementos que pueden influir en el alcance de los objetivos constituye el fin de la evaluación del riesgo y que, con base en los resultados obtenidos de esta, se puede establecer la forma en la que la empresa puede gestionarlos.

Dados los permanentes cambios a nivel interno de las organizaciones y de su entorno, se hace necesario que se implementen herramientas o mecanismos que permitan identificar y contrarrestar aquellos riesgos que se encuentren asociados a los cambios. A continuación, en la

gráfica número 8 “Metodología para la Evaluación de Riesgos” se presenta la mecánica para efectuar una adecuada evaluación de riesgos a nivel interno y externo de una compañía:

Gráfica 8. Metodología para la Evaluación de Riesgos



Fuente: Elaboración Propia.

Principios:

6. La organización determina de forma clara cuáles son sus objetivos, a fin de permitirle identificar y evaluar los riesgos asociados. Por medio de este principio se busca confirmar que los objetivos reflejen las elecciones y decisiones de la administración, considerando la tolerancia al riesgo; en este principio se incluyen los fines últimos de desempeño operacional y financiero y constituyen una base para administrar los recursos.

7. La organización reconoce cuales son los potenciales riesgos que se pueden presentar en la consecución de los objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina cómo se deben gestionar. Es aquí donde la alta dirección debe evaluar si la organización identifica y evalúa los riesgos a nivel de la entidad, filiales, unidades operativas y etapas funcionales de relevancia a la hora de lograr la consecución de los objetivos, contemplando aspectos intrínsecos y extrínsecos de la compañía. De la misma forma se busca determinar la respuesta a los riesgos. La evaluación de riesgos permitirá a la administración de la entidad discernir sobre el tratamiento de estos mediante su aceptación, mitigación o transferencia.
8. La organización valora dentro de la evaluación de riesgos la probabilidad de fraude que se pueda presentar en este proceso, para el logro de los objetivos. Con este principio la organización debe ser capaz de considerar los diferentes tipos de fraude que se puedan presentar, analizando la manera en que las evaluaciones de riesgo logren minimizar su probabilidad de impacto.
9. La administración se asegura de identificar y evaluar los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno. Es con este principio que se propone evaluar la totalidad de los cambios en el entorno de la organización, en el modelo de negocios y los cambios de liderazgo.

2.3.3. Actividades de Control

Una vez se hayan identificado y evaluado los riesgos, se procede a establecer todas aquellas actividades que permitan realizar controles, con el propósito de disminuir la probabilidad de

materialización de los riesgos y los efectos nocivos que puedan llegar a tener sobre los objetivos de la organización, si estos llegasen a suceder.

Todas las actividades que propendan por establecer un control tienen que ser monitoreadas con herramientas de inspección efectivas (cuestionarios, entrevistas, visitas, revisiones sorpresa, etc.) y llevadas a cabo de forma independiente y permanente por los directivos y auditores internos, a fin de confirmar si el control interno que se está aplicando actúa de forma apropiada o si es necesario que se afine o sustituya por otro (Del Toro et al., 2005).

La naturaleza del Control Interno orientada hacia el autocontrol y la prevención puede percibirse de forma más clara en este momento, dado que la compañía estará en la capacidad de reconocer sus vulnerabilidades y erradicarlas de forma oportuna. Es de anotar, que las actividades de monitoreo también pueden ser realizadas por terceros, llámense organismos de control gubernamental, auditores externos, etc. Sin embargo, estas serán menos efectivas para los beneficios y deseos de la organización.

A pesar de que los diferentes tipos de actividades de control puedan relacionarse específicamente con una dependencia de la entidad, frecuentemente estas afectan a otras, dado que un determinado control puede ayudar a lograr objetivos específicos de otras áreas. De esta forma, las actividades de control en el área financiera también pueden contribuir al cumplimiento de los objetivos de la dependencia administrativa, así como también del área legal, haciendo que toda la organización se desempeñe de forma adecuada como un sistema (Del Toro, et al., 2005).

Los tipos de control que se pueden implementar dentro de cada categoría son:

- De prevención y de corrección.
- Automáticos, manuales o dependientes de la tecnología.
- De dirección, definidos y ejecutados por la administración, comúnmente conocidos como Entity Level Controls o controles a nivel de entidad: (ELC).

Cada agente individual de los diferentes niveles de la entidad debe tener claras las responsabilidades de control que allí se llevan a cabo y cuáles son las que le corresponden, por ello es importante que tales funciones se le especifiquen de forma clara y concisa.

A continuación, se presentan algunos de los factores importantes que se deben abarcar en las actividades de control.

- Análisis realizados por la gerencia.
- Seguimiento y verificación por parte de los dueños del proceso.
- Validación de cada una de las transacciones respecto de su totalidad, exactitud, autorización correspondiente: revisiones, aprobaciones, chequeos, re-cálculos, análisis de confiabilidad, entre otras.
- Controles sobre el patrimonio como conciliaciones, arqueos y recuentos.
- Controles de restricción al acceso hacia los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de desempeño.

Principios:

10. La administración define y desarrolla, en niveles aceptables, controles de cara a la mitigación de riesgos para el logro de sus objetivos. Este principio pretende evaluar si las actividades de control ayudan a asegurar que las respuestas a los riesgos que direccionan y mitigan los riesgos son llevadas a cabo, y si en estas se consideran factores específicos de la entidad. De la misma forma se evalúa si la organización considera en qué nivel las actividades de control son aplicadas y si considera realizar una mezcla de diferentes tipos de control.
11. La organización determina e implementa las diferentes actividades de control que se deben realizar a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos. Con este principio se pretende determinar la relación entre el uso de la tecnología en los procesos del negocio y los controles generales de tecnología, de la misma forma establecer si la organización tiene actividades de control con la suficiente importancia para la infraestructura tecnológica, la administración de procesos de seguridad de data y para los procesos de mantenimiento, desarrollo o adquisición de tecnología.
12. La organización comunica y desarrolla actividades de control que se deben llevar a cabo, por medio de las diferentes políticas que instituyen las líneas generales del control interno y la documentación interna como normas, políticas y procedimientos. Con este principio se busca evaluar si la organización funciona oportunamente, si toma acciones correctivas, si trabaja con personal competente, si reevalúa políticas y procedimientos, además de establecer políticas y procedimientos para apoyar el despliegue de las directivas de la administración, si establece responsabilidad y rendición de cuentas para ejecutar las políticas y procedimientos.

2.3.4. Información y Comunicación.

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada trabajador con sus responsabilidades. Los sistemas de información generan reportes con información financiera, operacional y data que relaciona el cumplimiento de las normas que permiten controlar de manera adecuada la organización. Estos aplicativos no manejan únicamente información producida por la entidad (IPE), sino que además generan tanto información acerca de sucesos o actividades y condiciones externas importantes para para la toma de decisiones, como reportes para la presentación de informes a terceras partes (Del Toro, et al., 2005).

Además de lo mencionado anteriormente, en la organización debe haber una comunicación eficaz, la cual tiene que fluir en todas las direcciones, en todos los niveles, de arriba hacia abajo y en el sentido contrario. El mensaje del alta gerencial debe ser contundente y debe orientarse a resaltar la importancia de las responsabilidades del control. Los colaboradores deben entender que tienen un papel preponderante en el sistema de control interno y de cómo sus actuaciones frente a sus actividades pueden afectar el trabajo de los demás y de los resultados de compañía en general. Por otro lado, tanto la alta dirección como los empleados debe tener medios para comunicar información entre sí, como también con los terceros (organismos de control, accionistas, clientes y proveedores).

La información de alto nivel de significancia para la organización debe ser obtenida, procesada y divulgada de forma tal que pueda llegar pertinentemente a todos los niveles, facilitando la asignación de responsabilidades individuales.

La comunicación es innata de los sistemas de información. Los colaboradores deben estar al tanto de todo lo que tiene que ver con sus responsabilidades de control y gestión. Cada función debe detallarse con precisión, de forma que cada empleado comprenda la importancia de su labor dentro del sistema de control interno (Del Toro, et al., 2005).

La transferencia de información a través de la organización debe hacerse de forma eficaz, y multidireccional. La información puede circular de la siguiente manera:

Down-Up: En este escenario la información tiene la obligatoriedad de escalar hasta los niveles de dirección correspondiente, tanto para su conocimiento y aprobación, como para la toma de decisiones producto de esto.

Up-Down: Aquí la información debe llegar a los niveles inferiores de la organización, para su conocimiento, debida sustentación primaria y feedback de la dificultad.

Transversal: Para este caso, la información debe circular a lo largo y ancho de la entidad, con el propósito de buscar una retroalimentación cruzada y lograr de esta forma poseer un panorama amplio para el análisis de la dificultad.

Para la organización es de vital importancia que las líneas de comunicación se mantengan abiertas y que exista una voluntad clara de escuchar, por parte de los niveles directivos, dada la necesidad de comprender el problema, pero también de encontrar la solución más adecuada.

No obstante, en la compañía haya mecanismos de comunicación aceptados, que faciliten la comunicación interna, es relevante que también existan para favorecer el flujo de información a nivel externo. Sin importar cuál de los dos casos se presente, es imperativo contar con medios

eficaces de comunicación como lo son las memorias, los manuales de políticas, los canales de comunicación institucionales formales e informales.

Principios:

13. La organización capta y genera información o datos con alta calidad justificando la importancia correspondiente, que se emplea para dar soporte al funcionamiento del sistema de control interno. Este principio analiza en detalle si los procesos reflejan la información solicitada y esperada en los ejercicios de auditoría para apalancar el funcionamiento de los demás componentes del control interno los objetivos de la organización. Así mismo el principio incita a verificar si los sistemas de información almacenan fuentes internas y externas, si se procesan datos de importancia para la entidad, si se conserva la calidad e integridad a través del procesamiento de dichos datos y si finalmente se consideran los costos y beneficios de su tratamiento.
14. La organización divulga la información a todo nivel, incluyendo los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno y es aquí donde se debe identificar si en la organización se comunican los lineamientos y directrices sobre el control interno de forma clara, ágil y oportuna. Además, es donde se definen cuáles son los métodos de comunicación favorables entre la administración y la junta directiva.
15. La organización mantiene permanente comunicación con los stakeholders externos sobre los aspectos esenciales que influyen en el adecuado funcionamiento del control interno. Con este

principio es posible evaluar si la organización tiene una adecuada mecánica de comunicación adecuada dependiendo de la naturaleza de la información tanto con los grupos de interés como con la junta directiva.

2.3.5. Seguimiento y Monitoreo

El seguimiento constante involucra funciones de supervisión ejecutadas de forma recurrente, directamente por las estructuras directivas, por medio de un equipo de auditores internos, o por el Comité de Control encargado de direccionar sus actividades a la prevención de eventos que generen pérdidas o riesgos costosos desde el punto de vista financiero y humano (Del Toro et al., 2005).

El Comité de Control integrado, debe estar compuesto, al menos, por el auditor interno y un dirigente del máximo nivel. Su propósito es vigilar el correcto funcionamiento del sistema de control interno y su constante mejoramiento. Por otra parte, y si así la entidad lo dispone, esta contara con unidades de auditoría interna con la participación de profesionales calificados y con suficiente grado de independencia.

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo del monitoreo es velar por el correcto funcionamiento del control interno, por medio de dos modalidades de supervisión: evaluaciones puntuales o actividades continuas.

Actividades continuas: son aquellas que se integran a las actividades normales y que se ejecutan en tiempo real, adaptadas a la gestión, y que generan respuestas dinámicas.

Evaluaciones específicas o puntuales. las cuales se relacionan de acuerdo con las siguientes caracterizaciones:

- La frecuencia y trascendencia se establecen por la importancia y naturaleza de los cambios y riesgos que estas soportan, la competencia y experiencia de los encargados de realizar los controles, además de los resultados de la inspección continuada.
- Son llevadas a cabo por los dueños de proceso de las áreas de gestión, por la auditoría interna comprendidas en el planteamiento o requeridas por la alta dirección, así como también por los auditores externos.
- Constituyen per se todo un proceso en el que, a pesar de que las técnicas y enfoques varíen, prima ante todo una disciplina ajustada y principios ineludibles. La labor del evaluador, por tanto, es indagar sobre el funcionamiento real del sistema; es decir, que existan controles y que los mismos estén formalizados, se empleen cotidianamente como una rutina incluida en los hábitos y que resulten apropiados para los objetivos perseguidos.
- Responden a una metodología determinada, la cual a partir de herramientas y técnicas permite medir la eficacia de forma directa o por medio de la comparación con otros sistemas de control comprobadamente buenos.

El nivel de documentación de los controles está determinado por la complejidad y dimensión de la organización. Existen controles informales que, no obstante, su falta de documentación, se aplican de forma correcta y son efectivos. La naturaleza y el nivel de la documentación demandan un mayor rigor cuando se hace necesario exponer las fortalezas del sistema ante terceras partes (Del Toro et al., 2005).

La administración debe entonces estructurar un plan de acción que cuente con:

- El objetivo y el alcance de la verificación o ejercicio de evaluación.
- La supervisión de actividades de manera constante.
- Las funciones tanto de los auditores internos como de los revisores fiscales.
- Eventos de mayor riesgo; esto mediante la visión de un programa de evaluaciones.
- La metodología para efectuar validaciones y el reconocimiento de las herramientas de control.
- La presentación de conclusiones y resultados que soporten con evidencias lo concluido.
- Monitoreo constante a fin de que se adopten las correcciones a que haya lugar.

Principios:

16. La entidad escoge, despliega y aplica evaluaciones independientes de manera continua para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando. Este principio determina la habilidad de la administración para incluir un balance de verificaciones de manera independiente y continua, y de la misma forma se evalúa si la organización considera la proporción de cambio en el negocio y los procesos de este cuando seleccionan y desarrollan evaluaciones independientes.
17. La administración se encarga de evaluar y comunica a cada responsable, las deficiencias de control interno, de manera oportuna y clara. Esto incluye también la comunicación de no conformidades a la alta dirección y el consejo, según corresponda. Por medio de este principio se pretende analizar y determinar si la administración o la Junta Directiva, evalúa los resultados de las evaluaciones continuas e independientes y si de igual manera divulga las

deficiencias como las actividades propuestas para la corrección y supervisión de los hallazgos detectados.

2.4. Herramienta de evaluación al Sistema de Control Interno en Sodexo Colombia

Expuesto lo anterior, se diseñó una herramienta mediante la cual, usando la técnica de entrevistas al personal directivo y funcional de la compañía, evaluó cada uno de los componentes y principios contenidos en el marco de referencia COSO 2013, marcando una hoja de ruta enfocada en ejercicios de revisoría y auditoría que de manera cualitativa y cuantitativa expone las fortalezas y debilidades del sistema de control interno de la compañía.

La herramienta consideró la formulación de 92 preguntas agrupadas por cada principio, que mediante una ponderación numérica y descriptiva permitieron diagnosticar, de manera objetiva cómo se encuentra estructurada actualmente la empresa para reaccionar, desde diferentes frentes, ante a la materialización de riesgos que puedan afectar la continuidad del negocio.

Cada pregunta guiada por lo descrito en el marco de referencia COSO III, se sometió a una revisión exhaustiva pues fue sustentada por cada dueño de proceso asociado, y de acuerdo con el nivel de cobertura de la respuesta según el principio evaluado, es calificada de uno (1) a (5) unidades, bajo los siguientes criterios de ponderación:

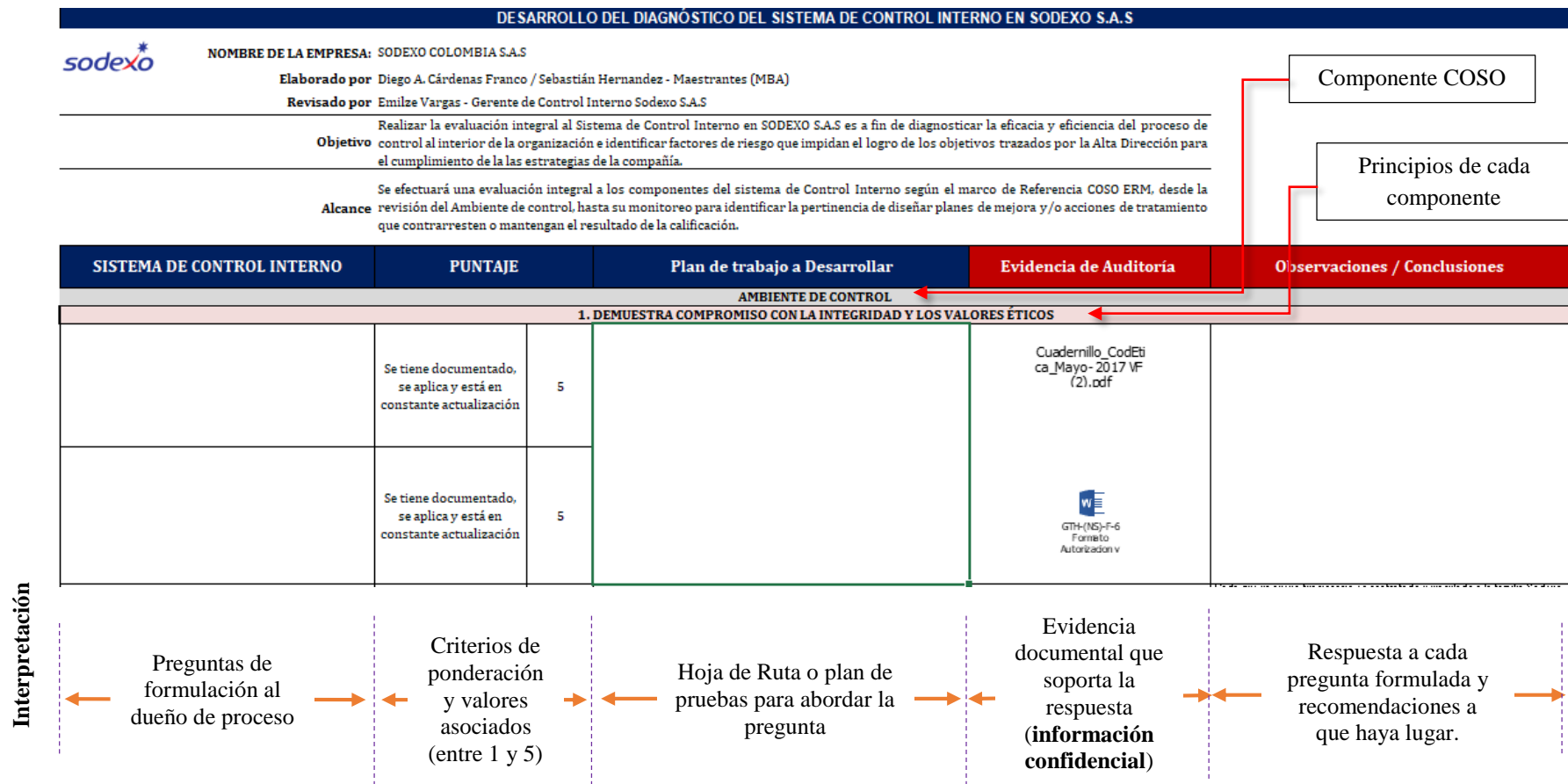
1. No se tiene
2. Se tiene documentado y no se aplica
3. Se aplica, pero no se tiene documentado

4. Se tiene documentado y se aplica
5. Se tiene documentado, se aplica y está en constante actualización.

La calificación dependerá de que tan fundamentada se encuentre la respuesta del dueño de proceso a cada pregunta realizada, para ello el equipo consultor solicitó todos soportes que considerase necesarios (documentación interna y confidencial) para asegurar un resultado basado en evidencias y no en subjetividades.

La gráfica 10 muestra un esquema de la herramienta y la dinámica de evaluación de cada principio y componente evaluado, según las preguntas formuladas al personal de la compañía:

Gráfica 9. Esquema de la herramienta diseñada para evaluar el SCI en Sodexo Colombia S.A.S



Fuente: Elaboración Propia

La calificación total del sistema de control interno se obtuvo entonces de:

1. Promediar el resultado de cada pregunta asociada a cada principio.
2. Promediar la calificación de cada principio perteneciente a cada componente.
3. Promediar el resultado de cada uno de los componentes evaluados.

En la tabla número 4 “rangos de interpretación del diagnóstico del sistema de control interno” se muestran las escalas de evaluación realizada, que desde cero (0) a Cinco (5) unidades tipifican los resultados:

Tabla 4. Rangos de interpretación del diagnóstico del Sistema de Control Interno.

RANGOS DE INTERPRETACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO		
RANGOS		INTERPRETACIÓN
Inferior	Superior	
0	0,999	Sistema de Control Interno No Existente
1	1,999	Sistema de Control Interno Inicial
2	2,999	Sistema de Control Interno Repetible pero Intuitivo
3	3,999	Sistema de Control Interno con Procesos Definidos
4	4,999	Sistema de Control Interno Administrado y Medido
5	5,000	Sistema de Control Interno Optimizado

Fuente: Elaboración Propia

A su vez, la tabla número 5 “descripción de cada rango definido” expone la definición para las tipologías de interpretación sobre el sistema de control interno:

Tabla 5. Descripción de Cada Rango Definido

Valor	Categoría	Descripción
	Optimizado	Los procesos se han refinado hasta un nivel de mejor práctica; se basan en los resultados de mejoras continuas. TI se usa de forma integrada para automatizar el flujo de trabajo, brindando herramientas para mejorar la calidad y la efectividad, haciendo que la Compañía se adapte de manera rápida.
	Administrado y medido	Es posible monitorear y medir el cumplimiento de los procedimientos y tomar medidas cuando los procesos no estén trabajando de forma efectiva. Los procesos están bajo mejora constante y proporcionan buenas prácticas.
	Procesos definidos	Los procedimientos se han estandarizado, documentado y se han difundido a través de entrenamiento. Sin embargo, los procedimientos en sí no son sofisticados, pero formalizan las prácticas existentes y es probable que se identifiquen algunas desviaciones.
	Repetible pero intuitivo	Se han desarrollado los procesos hasta el punto que se siguen procedimientos similares en diferentes áreas que realizan la misma tarea. No hay entrenamiento y/o comunicación formal de los procedimientos estándar. Existe un alto grado de confianza en el conocimiento de los individuos y, por lo tanto, existe probabilidad de errores.
	Inicial	Existe evidencia de que la Compañía ha reconocido que los problemas existen y requieren ser resueltos; sin embargo, no existen procesos estándar; en su lugar, existen enfoques ad hoc que tienden a ser aplicados de forma individual o caso por caso.
	No existente	Carencia completa de procesos.

Fuente: Elaboración Propia

Por su parte la tabla número 6 “resultado de la evaluación al sistema de control interno en Sodexo Colombia S.A.S” muestra el puntaje para cada principio y componente evaluado y la interpretación del resultado final sobre la evaluación en general:

Tabla 6. Resultado de la Evaluación al Sistema de Control Interno en Sodexo Colombia S.A S.

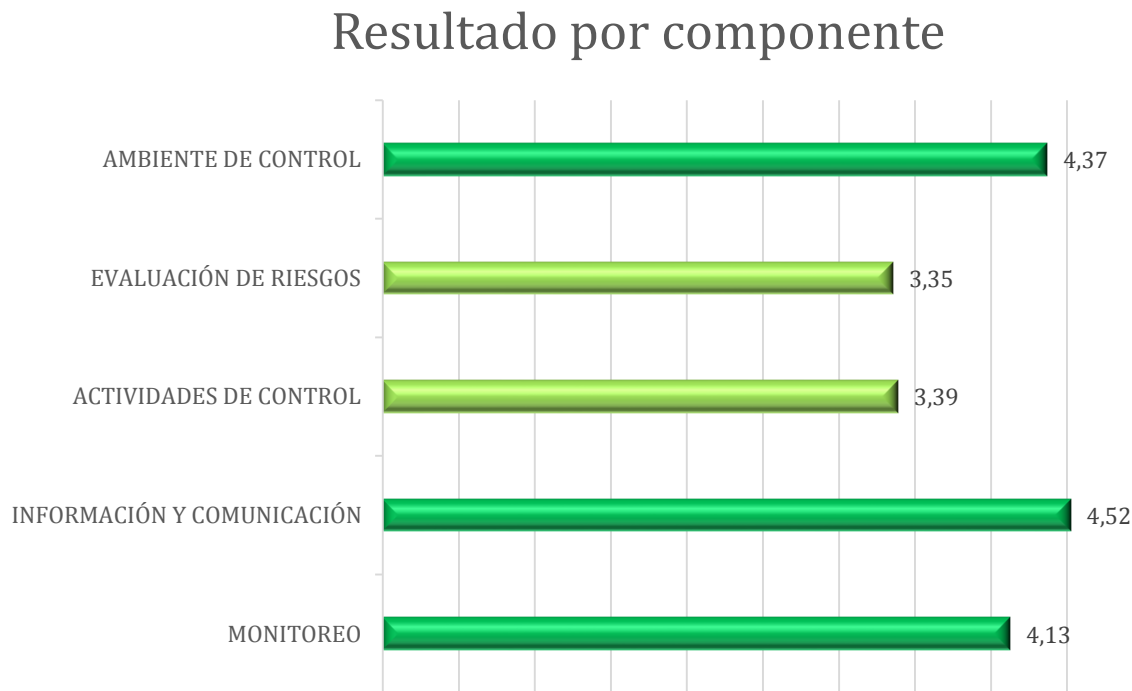
APLICATIVO PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO							
COMPONENTES	PRINCIPIOS	PUNTAJE POR PRINCIPIO	INTERPRETACIÓN	PUNTAJE POR COMPONENTE	INTERPRETACIÓN	PUNTAJE DEL SISTEMA	INTERPRETACIÓN
AMBIENTE DE CONTROL	1. Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	4,25	Sistema de Control Interno Administrado y Medido	4,37	Sistema de Control Interno Administrado y Medido	3,95	Sistema de Control Interno con Procesos Definidos
	2. Ejerce responsablemente la supervisión	4,80	Sistema de Control Interno Administrado y Medido				
	3. Establece una estructura de autoridad y responsabilidad	4,63	Sistema de Control Interno Administrado y Medido				
	4. Demuestra compromiso con atraer, desarrollar y retener personas competentes	4,50	Sistema de Control Interno Administrado y Medido				
	5. Responsabilidades sobre control interno	3,67	Sistema de Control Interno con Procesos Definidos				
EVALUACIÓN DE RIESGOS	6. Especifica adecuadamente los objetivos	3,80	Sistema de Control Interno con Procesos Definidos	3,35	Sistema de Control Interno con Procesos Definidos		
	7. Identifica y analiza los riesgos / 8. Evalúa el riesgo de fraude	2,89	Sistema de Control Interno Repetible pero Intuitivo				
	9. Identifica y analiza cambios significativos	3,38	Sistema de Control Interno con Procesos Definidos				
ACTIVIDADES DE CONTROL	10. Selecciona y desarrolla actividades de control	3,29	Sistema de Control Interno con Procesos Definidos	3,39	Sistema de Control Interno con Procesos Definidos		
	11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología	3,63	Sistema de Control Interno con Procesos Definidos				
	12. Se implementan a través de políticas y procedimientos	3,25	Sistema de Control Interno con Procesos Definidos				
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	13. Utiliza la información relevante	4,40	Sistema de Control Interno Administrado y Medido	4,52	Sistema de Control Interno Administrado y Medido		
	14. Se comunica internamente	4,67	Sistema de Control Interno Administrado y Medido				
	15. Se comunica externamente	4,50	Sistema de Control Interno Administrado y Medido				
MONITOREO	16. Lleva a cabo evaluaciones continuas y separadas	4,50	Sistema de Control Interno Administrado y Medido	4,13	Sistema de Control Interno Administrado y Medido		
	17. Evalúa y comunica las deficiencias	3,75	Sistema de Control Interno con Procesos Definidos				

Fuente: Elaboración Propia

Efectuada la evaluación a cada uno de los principios y componentes, es posible notar que la calificación total del sistema de control interno de Sodexo Colombia es de 3,95 unidades lo que, de acuerdo con la interpretación expuesta en la tabla número 6, significa que éste cuenta con “Procesos Definidos”, sobre los cuales existe una divulgación y entrenamiento a la totalidad de los funcionarios de la entidad. Sin embargo, los procedimientos en sí no son muy sofisticados y se pueden encontrar algunas desviaciones.

La gráfica 11 “resultado cuantitativo por cada componente” ilustra el resultado obtenido luego de realizada la evaluación de cada componente:

Gráfica 10. Resultado Cuantitativo por cada Componente Evaluado

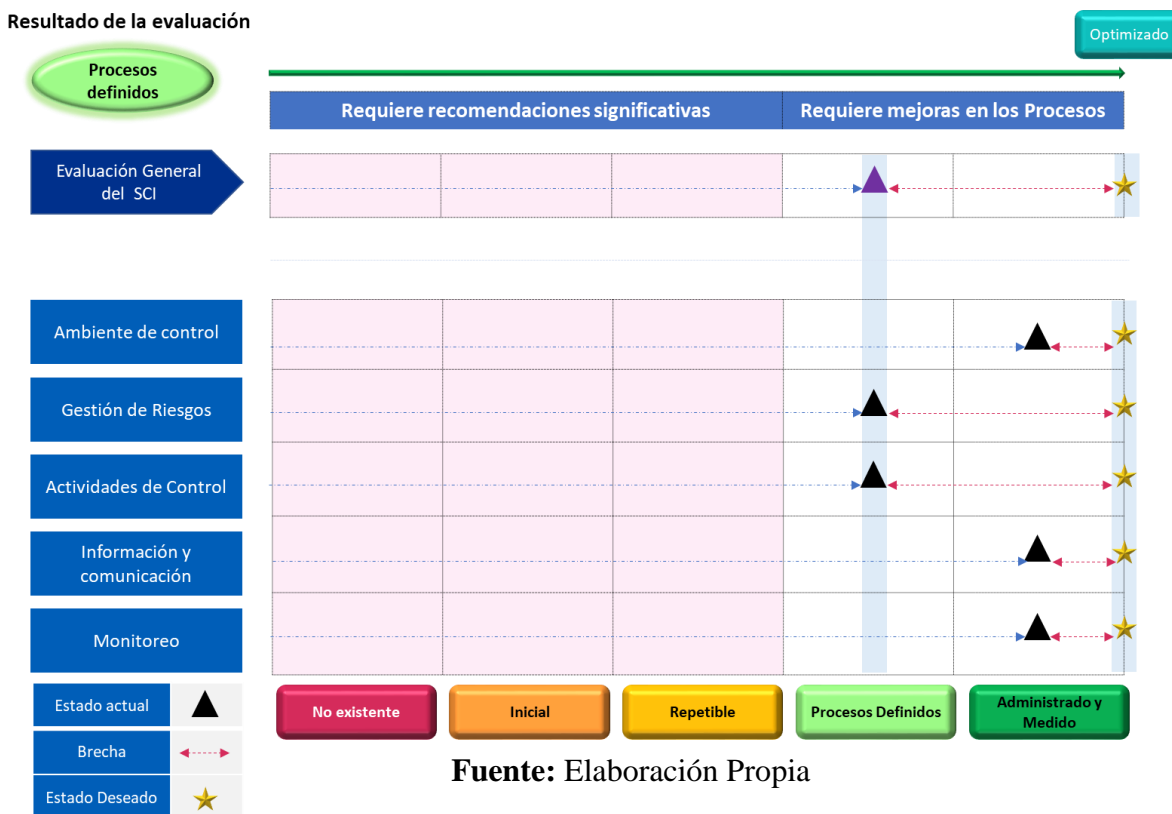


Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la gráfica 11, es posible identificar que el componente con la menor calificación está asociado a la “Evaluación de Riesgos”, dado que en revisión llevada a cabo, es notorio que la compañía presenta deficiencias en los principios de “identificación y análisis de riesgos” e “identificación de riesgo de fraude” los cuales arrojaron calificación de 2,89 unidades indicando que, en éstos, el sistema de control interno es repetible pero intuitivo; es decir, se han desarrollado procesos hasta el punto en que se siguen procedimientos similares en diferentes áreas de la compañía que realizan las mismas tareas o similares. No existe un entrenamiento y/o comunicación formal suficientemente fuerte de los procedimientos estándar y/o sobre gestión de riesgos. Adicionalmente existe un alto grado de confianza en el conocimiento de las personas y, por tanto, existe una alta probabilidad de errores.

Por otra parte, se presenta en la gráfica 12, el resultado cualitativo por componente, el cual permite visualizar sobre cuáles de estos existe mayor o menor brecha para alcanzar el estado ideal de un sistema de control interno “optimizado”.

Gráfica 11. Resultado Cualitativo por Componente (Brechas para Alcanzar el SCI ideal)



La gráfica 11 expone que sobre los componentes de Gestión de Riesgos y Actividades de control es donde se presenta una mayor brecha en objeto de alcanzar el estado de un sistema de control interno administrado y medido y en el mejor de los escenarios, un sistema totalmente optimizado; y es sobre estos componentes donde la administración de Sodexo debe concentrar el mayor esfuerzo de cara a mitigar riesgos que sin identificarse claramente, puedan derivar en consecuencias que ameriten desarrollar controles de tipo correctivo en vez de preventivo.

2.5.Resultados y Brechas Detectadas.

En el ejercicio de evaluación, se identificaron brechas u oportunidades de mejora. La tabla número 7, presenta las situaciones observadas en el primer componente evaluado, ambiente de control:

Tabla 7. Situación Observada en el Componente Ambiente de Control

Principio: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos
<u>Situación Observada:</u>
1. El departamento de control interno actualmente depende de la dirección Administrativa y financiera de
Principio: Responsabilidades sobre el control interno
<u>Situación Observada:</u>
1. Las actualizaciones a los procedimientos sobre los que se identifican no conformidades pueden tardar varios meses durante el año fiscal e inclusive pueden no contar a tiempo con las aprobaciones requeridas para efectuar su verificación, lo cual ralentiza la adopción de las recomendaciones brindadas por el departamento de control interno o revisoría fiscal de cara a valorar e identificar si estas fueron cubiertas en su totalidad. (Ejemplo: la actualización de los procedimientos de monitoreo y seguimiento a los activos fijos de la compañía y el procedimiento para la ejecución de rebates, los cuales un año después de requerir ajustes no han sido totalmente actualizados luego de ser foco de planes de acción producto de la auditoría realizada al cierre del año fiscal 2018).
2. Actualmente en la compañía los sistemas de compras no se comunican automáticamente con el sistema contable lo que aumenta la probabilidad de riesgos sujetos al error humano, asociados a la transcripción de datos para la contabilización.

4. La totalidad de documentos de la compañía no presenta uniformidad en su manera de elaboración; existen procedimientos que cuentan con flujogramas y descripción por actividades, mientras que otros narran a nivel general como se deben ejecutar tareas o actividades sin emplear un diagrama de flujo.

La tabla 8, expone las situaciones observadas en el componente de Identificación y valoración de riesgos de Sodexo Colombia S.A.S:

Tabla 8. Situaciones Observadas en el Componente de Identificación y Valoración de Riesgos

Principio: Identifica y analiza los riesgos

Situaciones Observadas:

1. La metodología para la identificación de riesgos publicada en el sistema integrado de gestión (SIG), no es empleada de manera recurrente por parte de las áreas funcionales o dueños de proceso y únicamente mencionan las fuentes del riesgo (áreas o departamentos) y los efectos de su materialización; dentro de la matriz publicada en el SIG para la administración de riesgos, es posible notar que estos no cuentan con la totalidad de las causas que los originan ni consecuencias de su materialización como tampoco se encuentra definida una codificación para estos, en objeto de llevar a cabo la trazabilidad sobre su actualización y/o tratamiento; a continuación se muestran algunos ejemplos de lo descrito anteriormente:
 - **Ejemplo 1:**
 - **Descripción del riesgo:** Inadecuada planeación del programa de trabajo.
 - **Fuente del Riesgo:** Recurso Humano.

- **Efectos:** Inoportunidad de la entrega de los informes anuales de los resultados.

Para el ejemplo antes descrito, solamente se identificó una única fuente o causa originada por un factor de Recursos Humanos, dejando descubiertas causas tales como:

- Inadecuada clasificación y tratamiento de la información
- Desconocimiento o incumplimiento de normativas y lineamientos de manejo de información para ejecución de labores
- Inadecuada segregación de funciones sobre la información para la ejecución del plan de trabajo.

▪ **Ejemplo 2:**

- **Descripción del riesgo:** Incumplimiento de la revisión del Scope de controles.

- **Fuente del Riesgo:** Recurso Humano.

- **Efectos:** Inoportunidad de la entrega de los informes anuales de los resultados

En el anterior ejemplo es importante resaltar que se identifica un único efecto o consecuencia de la materialización del riesgo, la cual es exactamente igual a la del riesgo del ejemplo número 1, dejando por fuera consecuencias asociadas a:

- Ejecución de pruebas sobre controles con información inexacta, desactualizada o incompleta.
- Inadecuada distribución o asignación de controles a revisar por el equipo evaluador.
- Falta de asertividad y confiabilidad en los resultados obtenidos producto de la revisión a los controles.

2. Actualmente la compañía no cuenta con una política local de gestión de riesgos revisada, ni aprobada por el CLC que permita orientar la cultura corporativa a una gestión basada en riesgos a lo largo de la cadena de valor de la empresa.

3. No se identificó soporte documental del control de cambios (elaboración, revisión y aprobación) para la definición de cada uno de los riesgos en la matriz de Administración Riesgos y controles publicada en el sistema integrado de gestión (SIG).
4. No se observó el involucramiento directo de los dueños de proceso en las actividades de identificación y valoración de riesgos; teniendo en cuenta que estos tienen conocimiento de la naturaleza de los riesgos que se pueden presentar y de los controles que pueden mitigar su materialización.

En la tabla número 9 se pueden observar las situaciones encontradas en el componente de actividades de control, de acuerdo con la evaluación realizada:

Tabla 9. Situación Observada en el Componente Actividades de Control

Principio: Políticas y Procedimientos

Situación Observada:

1. En la revisión y análisis de la matriz de administración de Riesgos y Controles publicada en el sistema integrado de Gestión (SIG), se identificaron las siguientes deficiencias en la definición de los controles:
 - Se establecen controles que realmente son actividades
 - Los controles no están cubriendo todas las causas de riesgo asociadas
 - Los controles no detallan de forma clara los atributos que deben tener (Qué, Cómo, Responsable, como se ejecuta, periodicidad y evidencia).
 - El ejecutor del control no tiene la evidencia suficiente de la ejecución de este.

Por su parte la tabla número 10, expone las situaciones observadas durante el proceso de evaluación al componente que relaciona las actividades de monitoreo:

- Los riesgos y controles de los procesos que están en los procedimientos internos y la matriz de administración de Riesgos publicada en el SIG no están totalmente actualizados a la realidad operativa de los procesos.

A continuación, se relacionan dos ejemplos de controles en los que no se logra identificar en su descripción, atributos como: forma de ejecución, responsable, frecuencia o evidencia de su ejecución:

- **Ejemplo 1:**

Procedimiento Gestión de Autorizaciones:

Control: Generar archivo en Excel con los usuarios tipo administrador.

Evidencia: N/A

Responsable: Administrador de Tecnología

Frecuencia: Semestral.

- **Ejemplo 2:**

Procedimiento Seguridad Física del Centro de Datos:

Control: Mantener actualizado el inventario de los equipos y su ubicación y realizar el mantenimiento a los que corresponda

Evidencia: N/A

Responsable: Administrador de Tecnología

Frecuencia: Mensual.

2. La entidad presenta falencias importantes de seguridad locativa a nivel de accesos a personal tanto interno como externo, sobre todo en el centro de distribución de alimentos, lugar en el que se han presentado pérdidas de mercadería, las cuales han sido reportadas por medio de la línea de ética, llegando inclusive a

requerir pruebas de poligrafía para concluir resultados de las investigaciones que hubo a lugar; (**Ejemplo:** Caso de pérdida de 220 paquetes de arroz por 25 Kg en el mes de febrero de 2019. Valor estimado de la pérdida €9.962, aproximadamente \$28.750.000 COP).

Tabla 10. Situación Observada en el Componente Actividades de Monitoreo

Principio: Evalúa y comunica las deficiencias
<p><u>Situación Observada:</u></p> <p>Actualmente los dueños de cada proceso no cuentan con herramientas suficientes para efectuar una pronta y efectiva gestión de comunicación e implementación de los planes de acción. Los consultores notaron que a la fecha de la presente consultoría existen aproximadamente 5 planes de acción cuya fecha límite para su implementación se encuentra vencida o no definida con certeza, lo que significa que el riesgo aun siga descubierto en estos casos y posiblemente se deba reportar como una deficiencia nuevamente para el cierre del año fiscal 2019. Los casos relacionados están asociados a planes de acción en el proceso control de activos fijos (Conciliación de activos), Tecnología (Mapeo de Interfaces), aplicación de descuentos manuales y automáticos (rebates) y cuentas por pagar (facturación electrónica).</p>

Finalmente, la tabla número 11, expone las situaciones encontradas con relación a la gestión de tecnología de Sodexo Colombia S.A.S:

Tabla 11. Situación Observada en la Gestión de tecnología de Sodexo.

Gestión de la Tecnología
<u>Situación Observada:</u>

1. El departamento de TI carece de un documento sobre la gestión de la continuidad y planes de recuperación de desastres, por cuanto no existe una metodología para contrarrestar contingencias asociadas a la detención inesperada de algún aplicativo crítico.
2. Actualmente el área de TI únicamente considera críticos 3 aplicativos para la entidad. Estos son SAP (sistema contable), Factory (sistema de compras Food) y Queryx (Aplicativo de Nómina), dejando por fuera de su alcance otros importantes por los cuales también se impacta de manera significativa la contabilidad de la empresa: CINCO (sistema de compras FM) y MAXIMO (sistema de Activos Fijos y administración de materiales) y que son gestionados directamente por áreas usuarios, incrementando el riesgo asociado a la integridad de los datos y confiabilidad de la información y posibilidad de fraude.
3. El resguardo y seguridad de la información contenida en las hojas electrónicas, es de expresa y total responsabilidad del usuario o custodio de dichos libros. El departamento de tecnología en Sodexo no tiene injerencia sobre la seguridad de la información de estos archivos, por cuanto también es responsabilidad de cada usuario efectuar back-up de su información de trabajo de manera periódica en un servidor de archivos de la entidad.

Se presenta una brecha que puede relacionar la materialización de los posibles riesgos relacionados con la modificación y revisión de los roles y perfiles en cada una de las aplicaciones críticas de la entidad, ya que, como se describe en las secciones 6.2.5 y 6.3.5 del procedimiento de autorizaciones, las aprobaciones para cualquier cambio o modificación de los perfiles y roles de los usuarios en las aplicaciones, se produce después de que se hayan realizado y / o se hayan puesto en producción en los aplicativos.

En síntesis, en el capítulo se realizó el diagnóstico del sistema de control interno de Sodexo Colombia S.A.S. y la presentación de los resultados que arrojó el ejercicio. Inicialmente para realizar la evaluación y diagnóstico del sistema de control de la compañía, se efectuó el análisis del contexto global y local de Sodexo, el cual permitió reconocer la magnitud de la operación y determinar los procesos Core del negocio. Posteriormente, se expusieron los elementos del marco de referencia COSO 2013 en los que se basó la herramienta de auditoría para su

implementación, y con la que se determinaron las brechas y oportunidades de mejora en el sistema de control interno.

CAPÍTULO 3. Propuestas y recomendaciones sobre brechas detectadas en el sistema de control interno de Sodexo Colombia.

En objeto de contribuir al normal desarrollo de las actividades de Sodexo Colombia, y habiendo previamente identificado cuales son las no conformidades que se presentan en el sistema de control interno de la entidad, en el presente capítulo se relacionaran las recomendaciones que, para cada componente evaluado, se proponen en objeto de mitigar la probabilidad de materialización de riesgos, que impidan la adecuada administración y continuidad del negocio.

En la tabla número 12 se exponen las recomendaciones dadas ante las no conformidades detectadas en el componente de ambiente de control:

Tabla 12. Recomendaciones para Situaciones Observadas en el Componente de Ambiente de Control

Principio: La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

Recomendaciones:

1. Es recomendable que el control interno cuente con total y absoluta independencia dentro de la compañía para obrar como tercera línea de defensa dentro de la estructura de revisión y cumplimiento interno y externo. Esto puede lograrse mediante la consideración de hacer depender el área de una Gerencia General a nivel local o mejor aún de una gerencia regional de riesgos o auditoría corporativa a nivel regional.

2. Efectuar la revisión, actualización y evaluación periódica de los perfiles y competencias de cada cargo, para garantizar que la totalidad de estos se refieren a la persona que actualmente ocupa la posición y especifiquen las capacidades, habilidades y conocimientos que cada cargo o rol debe cumplir para su correcto desempeño e identificar brechas y/o oportunidades de mejoramiento para cargos críticos dentro de la compañía.
3. Incluir en las actualizaciones de las descripciones de los cargos, un control de cambios en donde se puede identificar claramente el nombre de los funcionarios responsables de elaborar, revisar, aprobar, con su respectivo orden cronológico.
4. Emplear una herramienta de modelación de flujos de proceso como Bizagy para asegurar uniformidad, claridad y calidad en la documentación de estos; como actualmente se hace para

Principio: Responsabilidades sobre el control interno

Recomendaciones:

1. Es recomendable que las actualizaciones a los procedimientos que asocian uno o varios planes de acción, cuenten con una fecha límite de revisión y aprobación de máximo 4 meses para garantizar la adecuada implementación y maduración de los ajustes, en objeto de realizar nuevas pruebas de auditoría en diseño y eficacia operativa a fin de verificar si los cambios se adhieren a las recomendaciones brindadas por el departamento de control interno o la revisoría fiscal antes del término del año fiscal en curso.
2. Se recomienda valorar la inversión en sistemas tecnológicos o interfaces que permitan la interacción entre personal y los aplicativos para minimizar el riesgo por la realización de actividades de manera manual que afecten la integridad y confiabilidad de la información o la inadecuada segregación de funciones.

3. Se recomienda a la administración de Sodexo, efectuar revisión y parametrización de las interfaces entre los sistemas críticos de la compañía para garantizar la integridad y completitud de la información que se trasfiere entre uno y otro aplicativo.

La tabla número 13, recopila las oportunidades de mejora y recomendaciones de acuerdo con las situaciones observadas en el componente de control de identificación y valoración de riesgos:

Tabla 13. Recomendaciones para Situaciones Observadas en el Componente de Identificación y Valoración de Riesgos

Principio: Identifica y analiza los riesgos

Recomendaciones:

1. Se recomienda diseñar una matriz de riesgos por cada proceso aplicando la metodología publicada en el SIG para la identificación de estos, donde se incluyan los campos para: el código del riesgo, el evento y las causas que lo originan
2. Se recomienda que la identificación, definición y valoración de riesgos se efectúe haciendo partícipes a líderes de diferentes niveles en la organización (Process Owners - Líderes funcionales y ejecutores de las actividades) para que de manera conjunta se propenda por minimizar la probabilidad de ocurrencia de eventos de riesgo que afecten, desde los indicadores de cada proceso, hasta la consecución de los objetivos pactados para el cumplimiento de la estrategia corporativa.
3. Establecer una metodología o implementar una herramienta sistematizada, que permita efectuar seguimiento y trazabilidad a los procesos de actualización de la información referente a la matriz de administración de riesgos y controles publicada en el SIG, donde se pueda identificar en cada caso:

- Responsable de la Actualización
 - Encargado de la Revisión
 - Responsable de la Aprobación
 - Detalle de los cambios realizados y la fecha en que se efectuaron.
4. Contemplar una revisión de la totalidad de riesgos para asegurar que todas las causas estén incluidas según el evento de riesgo.
 5. Se recomienda que la política de gestión de riesgos sea ajustada a la realidad de la compañía, revisada, aprobada por los líderes de área y miembros del CLC a fin de que sea compartida a la totalidad de los funcionarios de Sodexo, para orientar la cultura corporativa a una gestión basada en riesgos, en objeto de identificar, valorar y medir su probabilidad impacto y con ello considerar todos los tipos de eventos que a lo largo de la cadena de valor de la empresa puedan afectar la eficacia operativa y los resultados financieros.
 6. Es recomendable considerar una actualización a los documentos asociados con las políticas de Control Interno y autocontrol y gestión de riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo (SARGLAFT), dado que:
 - La política de Control Interno no presenta una trazabilidad en su versionamiento que evidencie su fecha de creación, revisión y aprobación.
 - La política de autocontrol y gestión de riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo (SARGLAFT) cuenta con una fecha que supera los 5 años de emisión.

Por otra parte, la tabla número 14 expone las recomendaciones sujetas a las situaciones encontradas para el componente de actividades de control:

Tabla 14. Recomendaciones para Situaciones Observadas en el Componente de Actividades de control

Principio: Identifica y analiza los riesgos

Recomendaciones:

1. Revisar el diseño e implementación de los controles establecidos en la Compañía, con el fin de:
Mitigar las causas de todos los eventos de riesgos identificados.
2. Asociar un control de manera correcta y completa a la causa de evento de riesgo detectado.
3. Las descripciones de los controles deben contener como mínimo los siguientes atributos: *Qué, cómo, cuándo, quién, evidencia documental*’.
4. Clasificar los controles de acuerdo con su ejecución.
5. Codificar todos los controles para facilitar la trazabilidad frente a posibles actualizaciones, seguimiento a lo largo de sus evaluaciones y evitar controles duplicados.

Para visualizar más recomendaciones frente a la correcta definición y diseño de controles para la mitigación de riesgos, ver Anexo 2.

6. Es recomendable que Sodexo Colombia fortalezca los controles de seguridad de acceso y monitoreo del flujo de su personal interno y personal externo especialmente en su centro de distribución FOOD, por medio de la implementación de circuitos cerrados de televisión digitales que provean adicional a la grabación convencional, la opción de proporcionar la analítica predictiva que emita alertas en tiempo real.

Por su parte, la tabla 15 presenta las recomendaciones a que hubo lugar teniendo en cuenta los hallazgos y situaciones observadas en el componente de actividades de monitoreo:

Tabla 15. Recomendaciones para la Situación Observada en el Componente de Actividades de Monitoreo

Principio: Identifica y analiza los riesgos

Recomendaciones:

1. Diseñar controles paliativos que de manera inmediata permitan mitigar el riesgo que asocia el incumplimiento a las fechas de implementación de planes de acción.
2. Valorar nuevamente el impacto que deriva el incumplimiento del plan de acción, empleando la metodología de administración de riesgos publicada en el SIG o la metodología definida por el grupo para tal fin.
3. Involucrar personal directivo en la toma de decisiones frente a la gestión del riesgo asociado al plan de acción, en objeto de definir nuevamente actividades que propendan por concluir con su implementación.

Finalmente, la tabla número 16, presenta las recomendaciones que se adhieren a las situaciones observadas específicamente para la gestión de tecnología de la compañía:

Tabla 16. Recomendaciones para las situaciones observadas en la gestión tecnológica de Sodexo S.A.S

Gestión de la Tecnología

Recomendaciones:

1. Diseñar un documento (procedimiento), que permita identificar las actividades a ejecutar cuando se presenten detenciones inesperadas de algún sistema crítico en la entidad, con el fin de esclarecer y definir los tiempos de respuesta y planes de contingencia para la recuperación de desastres.
2. Es recomendable que el departamento de TI considere dentro del alcance de su gestión, el seguimiento y control sobre aplicativos también críticos a nivel contable y financiero, para la empresa (CINCO y MAXIMO), segregando las funciones que tienen las áreas usuarias de ser las únicas que cuenten con la administración de aplicativos sobre los que no se tiene control ni monitoreo a la información.
3. Se recomienda que la administración de Sodexo considere una actualización al instructivo de manejo de hojas electrónicas críticas, dado que su fecha de elaboración cuenta con más de 9 años.
4. Elaborar un inventario de hojas electrónicas de cálculo tipificadas como críticas (que asocien toma de decisiones con impacto financiero), las cuales podrán ser comunicadas directamente por cada área usuaria o rol que las emplee a fin de asegurar su resguardo y adecuada custodia en los servidores o carpetas en red con que cuenta Sodexo; lo anterior promoverá una mejor práctica a la hora de llevar la trazabilidad de los back ups realizados sobre las hojas electrónicas, un seguimiento frente a posibles pérdidas y el adecuado monitoreo del acceso a información confidencial propia de cada área usuaria.
5. Efectuar el ajuste al procedimiento GIT-(SI)-P-4 Gestión de Autorizaciones en su sección 6.2.5 y 6.3.5, para que todo cambio o modificación a los roles y perfiles de un aplicativo crítico no se

lancen a productivo sin no antes contar con una aprobación formal y oficial por parte del administrador de la aplicación. Lo anterior en objeto de minimizar la carga y responsabilidad expresa del departamento de TI sobre actualizaciones que no estaban pactadas o acordadas con las áreas funcionales y minimizar el riesgo de asignación errada de perfiles o roles a usuarios sin asegurar una adecuada segregación de funciones sobre los aplicativos críticos.

Por medio de la tabla número 17, se presentan una lista de oportunidades, como opción de mejores prácticas que puede llevar a cabo la compañía, para asegurar que cada componente y principio se pueda fortalecer y, de esta forma, acercarse lo más posible a un sistema de control interno optimizado, según la herramienta empleada:

Tabla 17. Oportunidades de Mejores Prácticas para el Sistema de Control Interno

Componente COSO	Principio	Recomendación
Ambiente de Control	Integridad y Valores Éticos	Se recomienda que la administración de la línea de denuncias sea segregada y apartada del departamento de control interno, so pena de evitar conflictos de interés con personas denunciadas o denunciantes y también evitar situaciones amenazantes que atenten contra el equipo y su integridad laboral y/o personal; Puede optarse por la tercerización de la línea de denuncias a través de un proveedor de servicios especializados en auditoría Forense.
		Asegurarse que la totalidad de documentos (Manuales, políticas, procedimientos, instructivos, normas, etc.) sean oficializados a través de las firmas de quienes se involucraron en su elaboración, revisión y aprobación; <i>Ejemplo: Política de control interno.</i>
Evaluación de Riesgos	Especifica adecuadamente los objetivos	Es recomendable que desde la gerencia del departamento Legal se defina una estrategia de comunicación en la que se informe a todos los niveles funcionales de la organización, aquellos cambios normativos, legales, regulatorios y de cumplimiento que en términos oficiales puedan impactar de manera significativa la ejecución de actividades en un proceso o procesos de la entidad. Lo anterior en pro de difundir la responsabilidad que tienen todos los departamentos por adherirse a términos de obligatorio cumplimiento según su naturaleza, y mantener un esquema de información Top-Down con el que todos los niveles de la organización se encuentren actualizados.

	Identifica y Analiza los Riesgos	Se recomienda que la compañía establezca una metodología estándar para la documentación de procesos y procedimientos usando técnicas internacionales bajo las cuales está certificada como la norma ISO 9001 de 2015 , donde se incluya el objetivo del proceso, sus entradas, el detalle de cada actividad, el resultado final, los indicadores de gestión, la afectación o involucramiento de otros departamentos y los controles asociados; lo anterior con el objetivo de asegurar el adecuado entendimiento por parte de los colaboradores de Sodexo.
	Identifica y Analiza cambios significativos	Es recomendable diseñar un esquema de cronograma o proyecto de actualización a la documentación de la compañía que considere las etapas y tiempos límites de modificación, revisión y aprobación; así mismo se aconseja que cada vez que exista la necesidad de efectuar la actualización a un documento puntual, se definan fechas límite de entrega y divulgación a que haya lugar para evitar retrasos en la respuesta que desde su aplicación se deba dar a sus riesgos asociados. Se recomienda definir un esquema de gestión documental para administrar el acceso a la información, a nivel de consulta, por parte de los usuarios y funcionarios de la compañía.
Actividades de Control	Selecciona y Desarrolla Controles Generales Sobre La Tecnología	Considerar la identificación de IPEs (Información Producida por la Entidad) que relacionen hojas de cálculo claves, reportes de variaciones y cálculos detallados, para aquellos procesos que cuenten con un impacto significativo sobre los estados financieros de la compañía y aquellos que conlleven a la toma de decisiones para asignaciones de presupuesto, inversiones y movimientos contables que relacionen cuantías significativas de dinero. Para la identificación de las IPEs es preciso saber que: 1) La IPE es utilizada como base para la evaluación de la efectividad operativa de un control. 2) Cuando la efectividad de un control clave depende de la integridad y exactitud de un reporte. 3) IPE no corresponde a reportes utilizados como poblaciones para seleccionar muestras, sino reportes utilizados como parte de la ejecución del control.
Monitoreo	Evalúa y Comunica las deficiencias	Es recomendable que la divulgación de los informes emitidos por la Revisoría Fiscal sea efectuada al personal de todos los niveles en las áreas sobre las que se presentaron hallazgos, a fin de contextualizar al personal con los resultados de la auditoría externa y con ello definir conjuntamente planes de acción en los que se identifiquen plena y claramente los responsables de su ejecución, la evidencia que derivará de esta y el tiempo o plazo máximo como compromiso para su implementación.

En síntesis, se presentaron una serie de recomendaciones y buenas practicas con las cuales se pueden hacer frente a las deficiencias observadas en los componentes y principios del sistema de control interno de Sodexo, de acuerdo con la herramienta de auditoria basada en el marco de

referencia COSO 2013. Las recomendaciones y buenas prácticas constituyen una serie de acciones que puede llevar a cabo la dirección Sodexo Colombia S.A.S. a fin fortalecer su sistema de control interno y evitar la materialización de riesgos que pongan en peligro la continuidad del negocio y la rentabilidad del mismo, sin embargo, no son las únicas acciones que se pueden emprender para tal fin y estarán sujetas a la libre decisión de la administración de ejecutarlas, complementarlas o rechazarlas.

CONCLUSIONES

1. Existen diversos y completos aportes de autores que mediante sus teorías clásicas administrativas y de gestión organizacional, permitieron identificar y analizar el contexto sobre el cual los modelos actuales de gobierno corporativo deben enfocarse, especialmente a la hora de considerar el control como un elemento esencial para la comparación de sus operaciones reales frente a los planes definidos.
2. Las teorías de gestión de riesgo dieron una pauta importante para comprender que sobre todos los escenarios cotidianos de una organización existen riesgos inherentes a su propia actividad y riesgos emergentes en el entorno que deben alertar a los principales responsables del direccionamiento de la empresa, para que en conjunto con su equipo de trabajo efectúen y ejecuten planes de análisis, medición y mitigación anticipada.
3. La adquisición y empoderamiento de los conceptos, términos clave y ejecución de la metodología para la evaluación al sistema de control interno de Sodexo Colombia S.A.S, fueron claves para el desarrollo de la consultoría según lo establecido por el marco de referencia COSO 2013, de cara a ejecutar con mayor exactitud e independencia la auditoría, suministrando seguridad razonable sobre los resultados.
4. El análisis del contexto global y local de Sodexo, permitió comprender con detenimiento la posición de la entidad respecto a su participación en el mercado, estrategias de expansión y satisfacción de clientes. Así mismo dicho análisis proporcionó un entendimiento especialmente a sus procesos principales, lo que focalizó el ejercicio de diagnóstico del sistema de control interno a los considerados procesos críticos, como lo fueron compras, marketing, recursos humanos, contabilidad, finanzas y tecnología.

5. Los lineamientos demarcados por el marco de referencia COSO 2013 para el diagnóstico de control interno en Sodexo Colombia S.A.S, fueron indispensables para la aplicación de la herramienta de evaluación, la cual permitió medir y valorar de manera cualitativa y cuantitativa el resultado para cada uno de los 5 componentes y 17 principios.
6. Realizado el diagnóstico, se puede concluir que sobre todos los componentes y principios evaluados se encontraron situaciones de no conformidad, especialmente sobre el componente de evaluación de riesgos, en el cual existen brechas significativas por información desactualizada o inexistente, de cara a la mitigación y detección de actividades de fraude, segregación de funciones e integridad y confiabilidad de datos.
7. Las brechas detectadas luego de la evaluación realizada, comprometen a todos los niveles de la organización, especialmente a los cargos directivos y gerenciales, pues actualmente estos depositan excesos de confianza en el personal de su equipo de trabajo, obviando labores imprescindibles de supervisión que minimicen riesgos por la falta de automatización de actividades hoy en día manuales.
8. Como propuesta de valor al diagnóstico de control interno realizado, fue posible generar recomendaciones a cada una de las no conformidades detectadas sobre los componentes y principios evaluados, denotando la necesidad porque intervengan miembros de la junta directiva para la realización de inversiones en investigación y desarrollo que apalanquen la disminución de actividades manuales para el control de sus resultados operativos y financieros.
9. Todas las recomendaciones brindadas se propusieron de tal manera que se encuentran alineadas a la realidad del negocio y a la capacidad que tiene la entidad desde su directorio corporativo y personal administrativo para trabajar en la implementación de

oportunidades de mejora que propenden por la eficacia en sus operaciones, por la mejora continua de sus procesos, y por la ejecución de planes de acción que contrarresten de manera prioritaria las no conformidades que impacten en mayor proporción la consecución de los objetivos organizacionales.

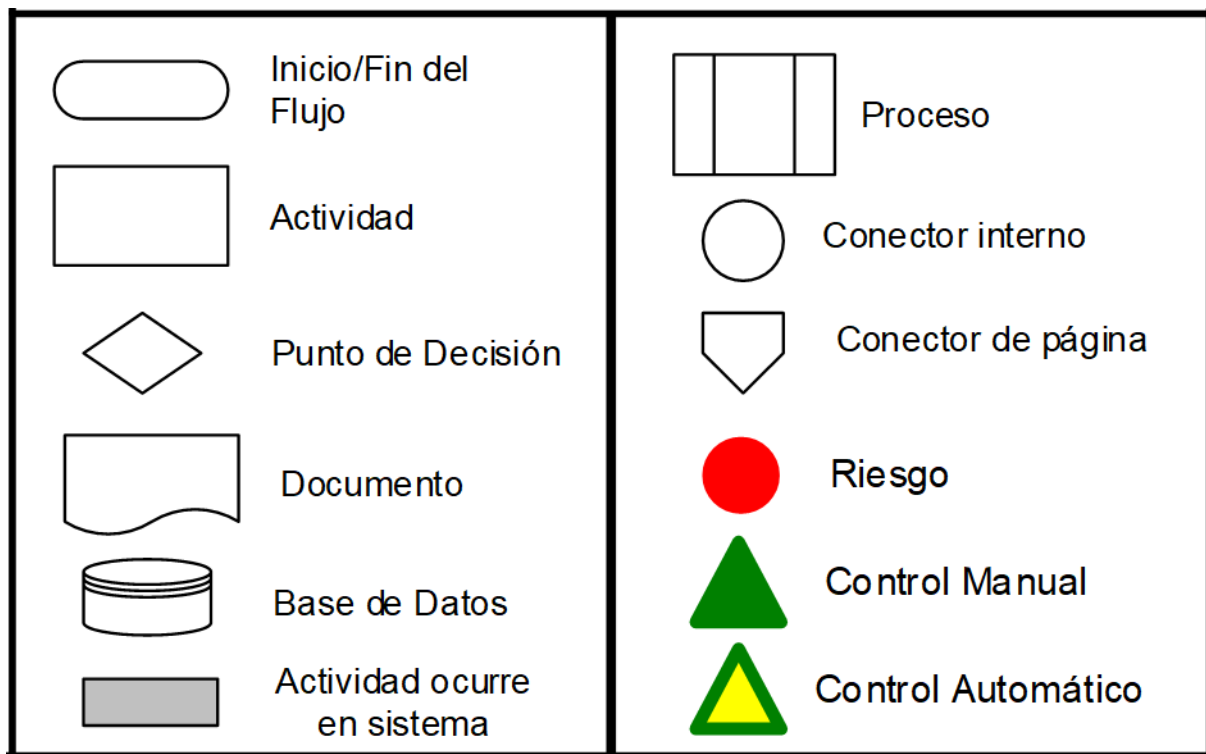
10. Sobre el componente de gestión tecnológica fue preciso realizar un apartado especial de recomendaciones y sugerencias, dado que este presenta serias y delicadas situaciones, a nivel de resguardo e integridad de los datos, que pueden remediarse si se promueve una cultura de sincronía que engrane las necesidades del negocio con el alcance y recursos presentes en el departamento de tecnología.

ANEXOS

Anexo 1.

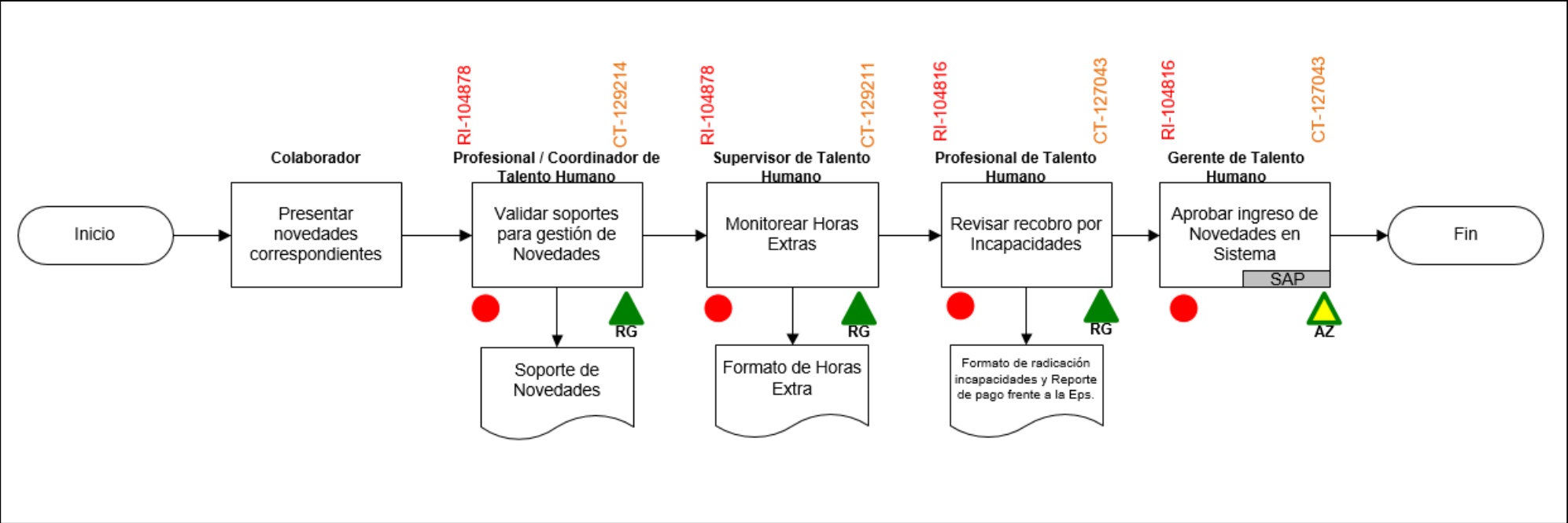
Formas y figuras

Gráfica 12. Ejemplo de Diagramación de Procesos Según Normas Internacionales



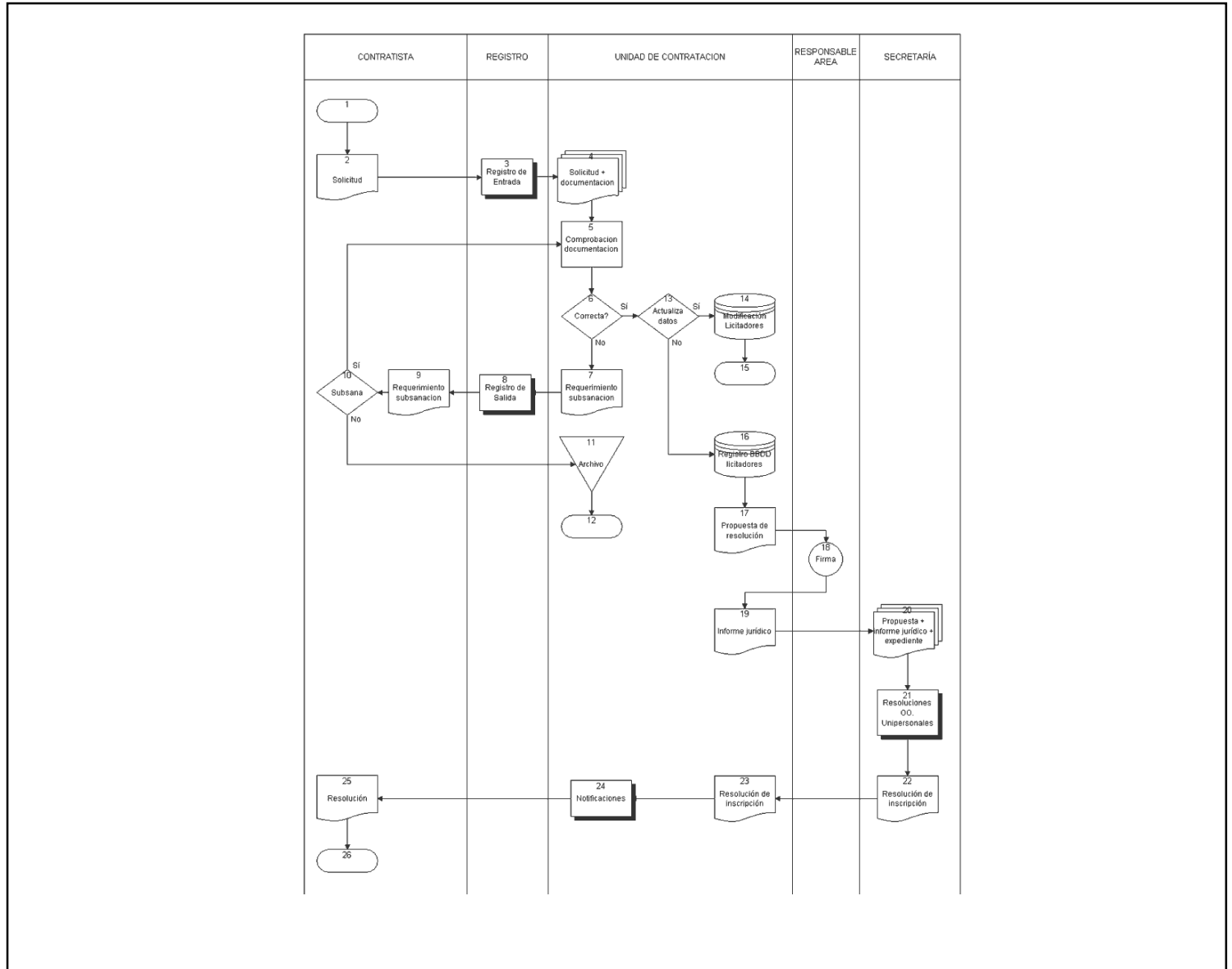
Fuente: Frontera Energy - Sistema de Gestión de Calidad 2017

Gráfica 13. Diagrama de Flujo Sencillo



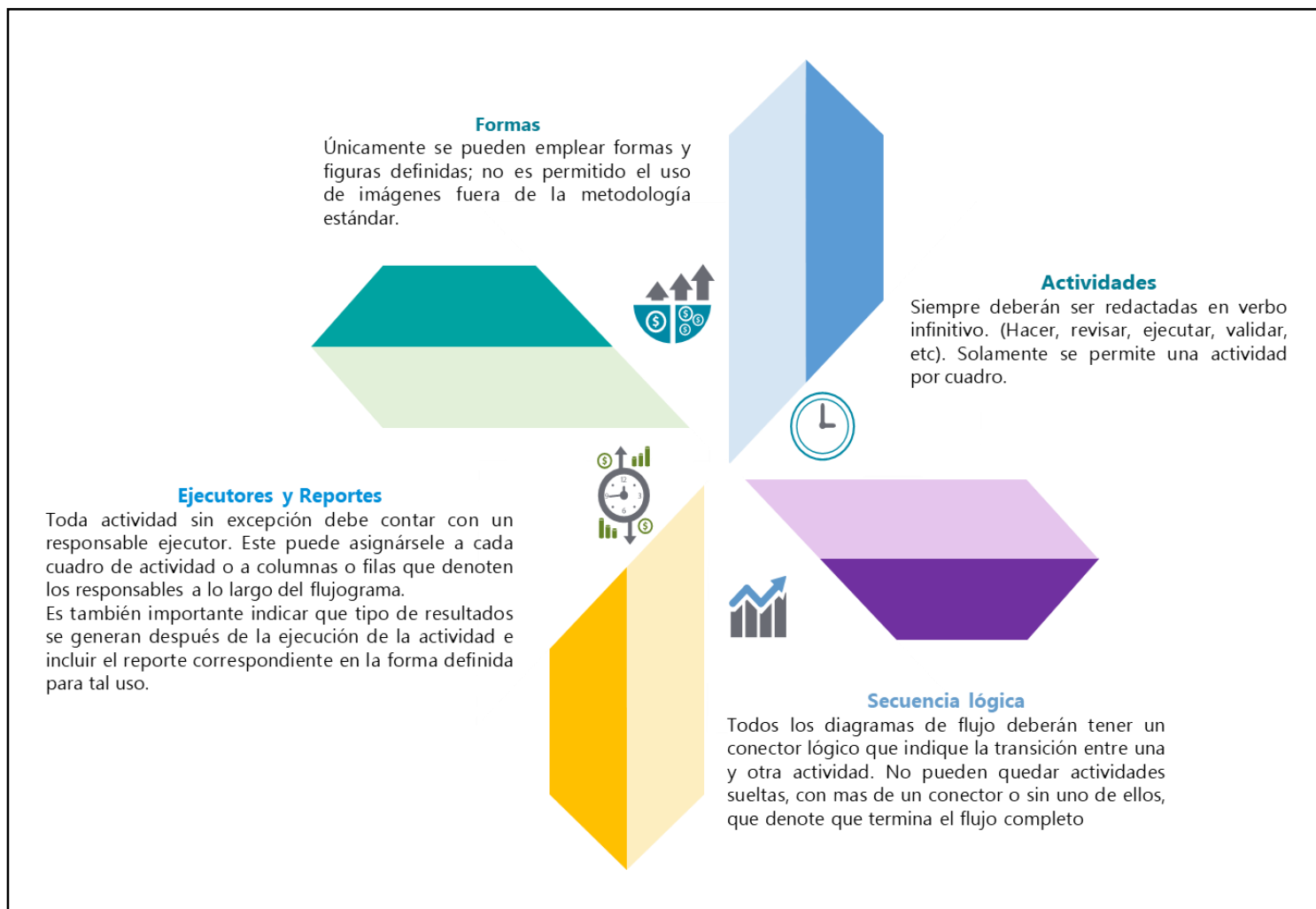
Fuente: Frontera Energy – Sistema de Gestión de Calidad 2017

Gráfica 14. Diagrama de Flujo Compuesto



Fuente: Alteco Consultores – Desarrollo y Gestión 2019.

Gráfica 15. Recomendaciones para la Diagramación



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2.

Ejemplos y recomendaciones para el diseño y tipificación de controles

Para la correcta definición de controles que permitan mitigar los riesgos asociados, es importante que la Compañía tenga en cuenta que:

1. Objetivo de Control

Corresponde a “*qué es lo que se quiere controlar*”. Para la formulación de los objetivos de control es importante tener en cuenta lo siguiente:

- a) Identificar el verbo rector que refleje la intención del dueño del proceso y de la organización, de qué es lo que se desea controlar: cumplir, maximizar, asegurar, garantizar, evitar, entre otros.
- b) Identificar la característica que quiere controlarse o el atributo que quiere cumplir tal como: aseveraciones acerca de los estados financieros, logro de los objetivos relacionados con el proceso, atributos de la información, entre otros.
- c) Identificar el sujeto del control: proceso, parte del proceso o actividad del proceso que debe cumplir con el control.
- d) Identificar los parámetros de referencia: complementar con la información de los referentes, respecto a los cuales se establecen los lineamientos a cumplir. (Por ejemplo: respecto al marco estratégico, marco legal, procedimientos establecidos, estándares internacionales, definiciones de entes reguladores, leyes, entre otros, guardando relación con los riesgos identificados).

Un ejemplo de objetivo de control puede ser: “*Asegurar (verbo rector) la calidad, oportunidad y costos óptimos (características) de las adquisiciones de bienes y servicios (sujeto del control), según lo establecido en los procedimientos de compras y contratación (parámetros de referencia)*”.

2. Actividad de Control

Corresponde al “cómo se va a controlar”. Una vez identificado el objetivo de control se procede a documentar la actividad de control que permite mitigar el riesgo.

En la formulación de la actividad de control, se debe describir la acción que se realiza para dar una seguridad razonable sobre el cumplimiento del objetivo de control asociado, cumpliendo con las siguientes características:

- a) Iniciar con un verbo rector para establecer la acción que se ejecuta con el propósito de alinearse con el objetivo de control (p.e. revisar, evaluar, validar, analizar, etc.)
- b) Describir qué se hace: explicar la acción específica a ejecutar para mitigar el riesgo
- c) Describir cómo se hace: detallar las características que se deben tener en cuenta para ejecutar exitosamente el control; los criterios a tener en cuenta para este detalle son:
 - La característica debe ser clara, evitar tecnicismos, cualquier lector debe entenderla.
 - La característica debe ser completa, sin embargo, debe evitar detalles no relevantes.

Un ejemplo de actividad de control puede ser: *“Revisar (verbo rector) la correcta selección de los proveedores seleccionados (descripción de lo que se hace) comparando las tres cotizaciones de los proveedores preseleccionados, analizando los criterios para la definición de la mejor opción para la organización (descripción de cómo se hace)”*.

Para formalizar su documentación, el detalle de los controles a incluir debe establecer los siguientes aspectos:

- a) Dueño del proceso: es el cargo responsable por la gestión del proceso.
- b) Ejecutor de control: es quien ejecuta la actividad de control, teniendo en cuenta que este puede ser un cargo, un rol o un organismo del gobierno corporativo de la compañía. No se deben relacionar nombres.

- c) Evidencia y Ubicación: es la documentación soporte que debe manejar el ejecutor del control para sustentar que éste se está realizando efectivamente; una evidencia debe ser competente (la calidad de evidencia presume que si se puede confiar en la misma) y ser suficiente (la cantidad de evidencia y su completitud, presume que permite verificar la ejecución del control).

Tanto los ejecutores de control como los dueños de procesos deben garantizar la existencia y conservación de las evidencias de la realización del control, teniendo en cuenta que éstas pueden ser solicitadas en cualquier momento por Entes de Control, Revisoría Fiscal, Auditoría Interna y/o la Gerencia de Riesgos como parte de su ejercicio de monitoreo.

3. Frecuencia:

Indica la periodicidad con la cual se realiza el control, dependiendo del criterio mencionado a continuación que le aplique: Recurrente (varias veces al día), diario, semanal, mensual, trimestral, semestral, anual, eventual.

El control eventual, como periodicidad “excepcional”, se utiliza únicamente para aquellos controles que no se tiene certeza sobre su periodicidad y por tanto no permite establecer una frecuencia clara del mismo o no corresponde a las categorías establecidas anteriormente.

Si es un control eventual, como parte de la descripción de la actividad de control se debe documentar la mejor estimación de la ocurrencia y/o describir el evento que genera la ocurrencia del control. (Por ejemplo: compra de una compañía es una transacción que no se sabe cuándo se va a presentar la oportunidad y no se puede establecer claramente una periodicidad).

4. Clase:

Indica si el control es elaborado por un responsable o un aplicativo, dependiendo del criterio mencionado a continuación que le aplique:

- a) Automáticos: Son controles ejecutados en sistemas o tecnología, que no requieren de intervención de las personas.

- b) Manuales: Controles ejecutados por las personas sin soporte de sistemas o tecnología, cumpliendo un proceso, procedimiento o un instructivo establecido. Un ejemplo es la aprobación del acta de un comité.
- c) Manual con componente tecnológico: Son controles ejecutados por personas utilizando tecnología, un sistema de información o de la información contenida en el mismo.

Algunos casos son:

- Que se utilice la información del sistema para la ejecución de un control (proceso manual). Por ejemplo, el análisis del reporte de edad de la cartera generado por el sistema.
- Que se utilice el sistema para registrar la evidencia de la ejecución del control. Por ejemplo, la aprobación de una orden de compra en el sistema.

5. Categorías:

Tabla 18. Categorías de Control

Categorías de control	Descripción	Ejemplos
Autorización	Autorización y aprobación de transacciones	<ul style="list-style-type: none"> Manual de aprobaciones Límites de aprobación Anulación de transacciones
Excepciones	Revisión de reporte para monitorear errores y realizar seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Revisiones de las ventas a clientes que exceden límites de créditos
Indicadores claves de desempeño	Análisis de las relaciones, tendencias y revisiones a indicadores de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Los reportes de concentración de ventas o compras son revisados por la Gerencia Análisis de tendencias
Revisión de la gerencia	Analizar y supervisar las actividades realizadas por una persona que no sea la misma que las preparó	<ul style="list-style-type: none"> Revisión por un segundo empleado o por la coordinación La Gerencia revisa y evalúa los cambios en los límites de crédito Evaluación de proveedores
Conciliación	Comparación de los diferentes conjuntos de datos identificando las diferencias y posterior seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> Conciliaciones bancarias Circularización de Saldos
Segregación de obligaciones	Separación de funciones y responsabilidades para autorizar transacciones y registrar transacciones.	<ul style="list-style-type: none"> La aprobación de un cliente está separado del usuario que tiene la capacidad de extender o modificar los límites de crédito.
Configuración y Mapeo de Cuentas	Controles en los sistemas de información diseñados basados en criterios apropiados del negocio, con el fin de proteger la información contra un procesamiento inadecuado	<ul style="list-style-type: none"> Configuración del sistema relacionado con prevenir la inclusión de clientes y/o proveedores con la misma identificación fiscal o mismo nombre
Interface	Transferencia de información (datos) entre dos sistemas de información, por medios manuales o automatizados o una combinación de ambos, que deberán garantizar la exactitud e integridad de los datos que se transfieren.	<ul style="list-style-type: none"> La interface entre los sistemas de información de ventas y el módulo contable está debidamente diseñado e implementado.
Acceso a sistemas	Los derechos de acceso en el sistema están de acuerdo con los accesos autorizados.	<ul style="list-style-type: none"> El acceso al maestro de clientes (clientes, límites de crédito, etc.) para nuevos clientes está restringido al personal adecuado.

Fuente: Ecopetrol – Departamento de Auditoría Interna (DAI) 2017.

LISTA DE REFERENCIAS

Advisory, P. (2018). SODEXO: Más de 427 mil empleados al servicio de sus clientes. Recuperado 6 octubre 2019, de: <https://www.probuem.es/blog/sodexo-mas-de-427-mil-empleados-al-servicio-de-sus-clientes/>

Alexis Codina, M. (2019). La Consultoría Gerencial en Cuba - Monografias.com. [online] Monografias.com. Recuperado 25 septiembre 2019. De: <https://www.monografias.com/trabajos55/consultoria-gerencial-cubana/consultoria-gerencial-cubana.shtml>

Auditool. (2014). Lo que todo Auditor debe conocer del Control Interno según COSO III. Recuperado 8 octubre 2019, de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/2734-lo-que-todo-auditor-debe-conocer-del-control-interno-segun-coso-iii>

Barquero, M. (2013). Manual Práctico de Control Interno: Teoría y Práctica [Ebook]. Barcelona: Profit Editorial. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=taihAQAAQBAJ&pg=PT27&lpg=PT27&dq=La+mayor+parte+de+las+compa%C3%B1%C3%ADas+americanas+cotizadas+en+Estados+Unidos+utilizan+este+manual+como+marco+para+las+revisiones+anuales+de+sus+procedimientos+de+control,&source=bl&ots=BNLV OXGqTW&sig=ACfU3U2htubjPkZhJfRVOqsJfDH-wlFWtw&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiy7bq7zPbkAhWCzVkkHRMYDUQQ6AEwCXoECAkQAQ#v=onepage&q=La%20mayor%20parte%20de%20las%20compa%C3%B1%C3%ADas%20americanas%20cotizadas%20en%20Estados%20Unidos%20utilizan%20este%20manual%20como%20marco%20para%20las%20revisiones%20anuales%20de%20sus%20procedimientos%20de%20control%2C&f=false>

Burns, J., Steele, A., Groves, A., & Deloitte & Touche LLP. (2017). Consideraciones sobre el control interno relacionadas con la adopción del nuevo estándar de reconocimiento de los ingresos ordinarios [Ebook] (24th ed., p. 9). Recuperado de: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/audit/BibliotecaTecnica/RecursosIFRS/HeadsUp/HU%2013%20\(2017\)%20Control%20interno%20ingresos%20ordinarios.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/audit/BibliotecaTecnica/RecursosIFRS/HeadsUp/HU%2013%20(2017)%20Control%20interno%20ingresos%20ordinarios.pdf)

Calderon Nuñez, E. (2001). La Auditoria interna [Ebook] (p. 20). Obtenido de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7412/3/658.152%2042-C146d-CAPITULO%20II.pdf>

Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos [Ebook] (5th ed., p. 1, 66). Mc Graw Hill. Obtenido de: [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)

CNN Money. (2010). Fortune Global 500 2010: The World's Biggest Companies - Sodexo. Recuperado 5 October 2019, de <https://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/snapshots/10846.html>

College, D. (2010). El control administrativo - Teoría de la organización. In: El Control Administrativo. p.1. obtenido de: <http://manualesydefiniciones.blogspot.com/2010/01/s2t2-el-control-administrativo-teoria.html>

Consultores SL, A. (2019). Qué es un Diagrama de Flujo de Proceso o Flujograma - Aiteco Consultores - Desarrollo y Gestión. Recuperado el 14 Octubre 2019, Obtenido de <https://www.aiteco.com/diagrama-de-flujo/>

Contraloría General de la Republica de Colombia. (2017). Auditoría Financiera Instructivo No.2 Cálculo de Materialidad [Ebook] (p. 4). Bogotá. Obtenido de: <https://www.contraloria.gov.co/documents/20181/694839/Instructivo+No+2+C%C3%A1lculo+de+la+Materialidad.pdf/ca1d87cc-935c-49cd-8f6e-5163ca9b8fde?version=1.0>

Coopers & Lybrand Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO. 1997 [Ebook]. (pp. 6,19) Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=335uGf3nusoC&pg=PA6&lpg=PA6&dq=El+sistema+de+control+i+nterno+está+entrelazado+con+las+actividades+operativas+de+la+entidad+y+existe+por+razones+empresariales+fundamentales.&source=bl&ots=ZsGHiAaPEd&sig=ACfU3U0nyegaCvAtev5saNueARFEPGTrMA&hl=es->

Del Toro Rios, J., Fonteboa Vizcaino, A., Armada Trabas, E., & Santos Cid, C. (2005). II Programa de Preparación Económica para cuadros. Control Interno [Ebook] (p. 7,29,37,47). La Habana: Centro de Estudios Contables y Financieros y de Seguros. Obtenido de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material_consulta_ci.pdf

Deloitte (2015). COSO. Evaluación de Riesgos. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>

einforma. (2019). Informe Promocional COMPASS GROUP SERVICES COLOMBIA S A (pp. 2-10). einforma.

Estudiantes del Departamento de Contaduría Pública de la Universidad Central: Director Profesor Walter Abel Sánchez Chinchilla - Metodologías para diseñar un sistema de control interno. 2014

Estupiñán, R. (2015). Control interno y fraudes. (3a. ed.) Ecoe Ediciones. Página: 7. Tomado de <http://ebooks7-24.com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/?il=1170&pg=26>

Fernández Claudio Andrés y Molina Gastón Jorge (2007). “Propuestas de intervención comunicacional: tensiones entre lógicas del comunicador y las necesidades de la organización”. Tesis de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. Obtenido de: <https://perio.unlp.edu.ar/tesis/e-tesis/node/529>

Fernández, S., & Vásquez, F. (2014). El control interno y su influencia en la gestión de las empresas privadas de Latinoamérica, Perú y Chimbote, 2013. Revista In Crescendo, 1(1), 89- 98. Obtenido de <http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo-cienciascontables/article/view/247/203>

Galaz, Y. R. (2015). Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno. Obtenido de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>

Grajales, D. (2009). Gestión de portafolios. Una mirada crítica más allá de Markowitz [Ebook] (15th ed., p. 159). Medellín: EAFIT. Obtenido de: https://www.google.com/search?sxsrf=ACYBGNQV4HKSLYD_9a7tA72ZP33q-pWDPg%3A1569193055999&ei=X_yHXfzKPIO-sAWO6pgg&q=Esta+reducci%C3%B3n+en+las+necesidades+de+computaci%C3%B3n+a+pocos+t%C3%A9rminos+%28E2%80%9CBetas%E2%80%9D%29+&oq=Esta+reducci%C3%B3n+en+necesidades+de+computaci%C3%B3n+a+pocos+t%C3%A9rminos+%28E2%80%9CBetas%E2%80%9D%29+&gs_l=psy-ab.3...4643.4643..5645...0.6..0.150.150.0j1.....0....2j1..gws-wiz.....0i71.I-jpa_NmbVA&ved=0ahUKEwi89r7Vw-

González Martínez, R. Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III Manual del Participante [Ebook] (pp. 2,3). Qualpro Consulting S.C. Recuperado de <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>

Gudiño, J. (2011). Glosario Financiero y Comercial [Ebook]. Bogotá: Editorial clásica digital. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=XmchAwAAQBAJ&pg>

Gutiérrez-Ruiz, R. L. & católico-Segura, D. F. (2015). E-control en las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional en Colombia. Cuadernos de Contabilidad, 16(42), 553-578. <http://dx.doi.org/10.144/Javeriana.cc16-42.eere>

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2017). Boletín del mes de enero 2017 Comisión Fiscal Región Centro Occidente [Ebook]. Mexico. Obtenido de: <http://ccpq.com.mx/PDF/Publicaciones/BOLETINES/COFIREenero2017.pdf>

Keynes, J. M. A treatise on probability, Nueva York, Harper and Row, 1921. Obtenido de <http://www.gutenberg.org/files/32625/32625-pdf.pdf>

Keynes, J. M. The General Theory of Employment, United Kingdom, 1936. Obtenido de <http://la.utexas.edu/users/hcleaver/368/368keynesonkeynestable.pdf>

Knight, F. *Risk, uncertainty and profit*, Boston, Houghton Mifflin, 1921. Obtenido de https://mises.org/sites/default/files/Risk,%20Uncertainty,%20and%20Profit_4.pdf

Kregel, J. "Economic methodology in the face of uncertainty: The modeling methods of Keynes and the Post-Keynesians", *Economic Journal* 86, 346, 1976, pp. 209-225.

La Nueva España. (2010, 21 de julio). La crisis se explica por la vieja teoría de Knight, al saltar las empresas del riesgo a la incertidumbre. Recuperado 22 septiembre 2019, Obtenido de: <https://www.lne.es/sociedad-cultura/2010/07/21/crisis-explica-vieja-teoria-knight-saltar-empresas-riesgo-incertidumbre/945082.html>

Lera, R. (2016). Eugene Fama y la eficiencia de los mercados financieros [Ebook] (pp. 23 - 27). Leon: Carmen González Velasco. Obtenido de: https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/5585/GFI_Septiembre16.pdf?sequence=3

Ley número N° 87. Congreso de la Republica de Colombia, Bogotá, Colombia, 29 de noviembre de 1993. Obtenido de http://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/Ley_87_1993.pdf

Lozano, G., & Tenorio, J. (2015). *El sistema de control interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector Construcción*. Revista Accounting, 1(1), 49-59. Obtenido de http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri_apfb/article/view/462/488

Lozano Nieva, J. (2000). Auditoría Interna, un enfoque operacional, administrativo y de relaciones humanas [Ebook] (2nd ed.). Ediciones contables y administrativas 1973. Obtenido de https://books.google.com.co/books/about/Auditor%C3%ADa_interna.html?id=DMLAmwEACAAJ&redir_esc=y

Marcos, L. (2012). La cultura Organizacional. Recuperado 5 octubre 2019, de <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>

Mira, J. (2006). Apuntes de Auditoría [Ebook] (2nd ed., p. 200). España. Obtenido de: <https://books.google.com.co/books?id=OzPcAMnXI1cC&pg=PA200&lpg=PA200&dq=%E2%80%9CEI+control+interno+comprende+el+plan+de+organizaci%C3%B3n+y+el+conjunto+de+m%C3%A9todos+y+procedimientos+que+aseguren+que+los+activos+est%C3%A1n+debidamente+protegidos,+que+los+registros+contables+son+fidedignos+y+que+la+actividad+de+la+entidad+se+desarrolla+eficazmente+y+se+cumplen+seg%C3%BAAn+las+directrices+marcadas+por+la+direcci%C3%B3n.%E2%80%9D&source=bl&ots=3qCIK9->

Navarro, F., & Ramos, L. (2016). El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla. *Equidad y Desarrollo* (25), 245-267. Obtenido de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ed/article/view/3473/2951>

Nuestros valores. (2016). Recuperado el 11 Noviembre de 2019, desde <https://co.sodexo.com/home/perfil/fundamentos/nuestros-valores.html>

O'Brien, J., & Marakas, G. (2006). *Sistemas de Información Gerencial* [Ebook] (7th ed., p. 6). Mexico: Mc Graw Hill. Obtenido de: <http://cotana.informatica.edu.bo/downloads/Id-Sistemas%20de%20Informacion%20Gerencial-J%20Obrien.pdf>

Pascale, R., & Pascale, G. (2011). Teoría de las Finanzas. Sus supuestos, neoclasicismo y psicología cognitiva [Ebook] (p. 190, 213, 217). Uruguay: Jornadas Nacionales de administración financiera. Obtenido de: http://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/sadaf/xxxi_jornadas/xxxi-j-pascale.pdf

Peña, J. (2000). Control, Auditoria y Revisión Fiscal [Ebook]. Ecoe Ediciones. Obtenido de: <http://reader.digitalbooks.pro/book/preview/28608/Section0005.htm>

Porras, C. (2019). Materialidad en la Auditoria de Estados Financieros [Ebook] (2nd ed., p. 1). Obtenido de: <http://www.contadores-aic.org/wp-content/uploads/2019/02/3.-Materialidad-en-la-Auditor%C3%ADa-Art%C3%ADculo-2-Cornelio-Porras.pdf>

Ribeiro Soriano, D. (1998). Asesoramiento en dirección de empresas. Madrid: Díaz de Santos, pp.85,86. Obtenido de:

<https://books.google.com.co/books?id=m7-nLoRSyl0C&pg=PA85&lpg=PA85&dq=consultoria+etapas+DE+lippitt&source=bl&ots=ZbfQtjZnNi&sig=ACfU3U2a0a3VBpS3ipJwooe6qOW-JvwPGA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjYzrD88OrkAhXrqFkKHcBsAK8Q6AEwD3oECAkQAQ#v=onepage&q=lippitt&f=false>

Rosser Jr., J. B. "Alternative Keynesian and Post Keynesian perspectives on uncertainty and expectations", Journal of Post Keynesian Economics 23, 4, 2001, pp. 545-566. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01603477.2001.11490299?journalCode=mpke20>

Sánchez, W. (2006). *Control Interno Conceptual y practico*. Pereira: Investigar Editores.

Schein, E.; (1990-A). Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional. Volumen 1., Segunda Edición, Addison-Wesley, Argentina.

Sharpe, W. (2006) *Investors and Markets: Portfolio Choices, Asset prices and Investment advice*. Princeton University Press

Shleifer, A. 2000. *Inefficient Markets: An Introduction to Behavioral Finance*, Oxford University Press. Obtenido de:

<https://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA77660352&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=00014826&p=AONE&sw=w>

Sodexo. Historia. Retrieved 5 October 2019, from <https://es.sodexo.com/sobre-nosotros/historia.html>

Sodexo, G. (2008). Sodexo becomes Sodexo - News 01/23/2008 - Group - Sodexo. Recuperado el 11 Noviembre de 2019, desde:

https://web.archive.org/web/20080704184550/http://www.sodexo.com/group_en/press/news/group/2008/sodexo-becomes-sodexo.asp

Sodexo. (2008). Sodexo Alliance becomes Sodexo the reference brand in Quality of Life services.

Recuperado de:

https://web.archive.org/web/20081202175622/http://www.sodexo.com/group_en/Images/sodexo_brand_evolution_080123_tcm13-98574.pdf

Sodexo History Milestones. (2008). Recuperado 11 Noviembre 2019, desde

https://web.archive.org/web/20081116094928/http://www.sodexo.com/group_en/the-group/history/milestones/milestones.asp

Sodexo. (2018). Integrated Report Fiscal 2018 Registration document's extract (p. 37). Paris. Recuperado

de: https://at.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-de/files/2019/005-Press-Center/001-Presemitteilungen/001-Gesch%C3%A4fts-jahr%202018/20181130_Sodexo-FY2018-Integrated-Report_EN.pdf

Solucionaria. (2017). Consultoría Gerencial | Solucionaria Empresarial. Recuperado 5 octubre 2019, De

<http://www.solucionariaempresarial.com/interes-general/consultoria-gerencial/>

Sunder, S. (2005). Teoría de la contabilidad y el control [Ebook] (pp. 23, 27). Bogotá: Universidad Nacional- Facultad de Ciencias Económicas - Edición en español. Retrieved from

<https://www.google.com/search?q=Teor%C3%ADa+de+la+contabilidad+y+el+control&oq=Teor%C3%ADa+de+la+contabilidad+y+el+control&aqs=chrome..69i57j0l5.2781j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Teoría del empresario riesgo de Knight - Descuadrando. (2012). Recuperado el 9 Noviembre 2019,

de: http://www.descuadrando.com/Teoria_del_empresa_riesgo_de_Knight

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). Integrated Framework (2013). Recuperado de <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/2750-New-COSO-2013-Framework-WHITEPAPER-V4.pdf>

The Institute of Internal Auditors. (2013). Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control [Ebook]. Altamonte Springs. Recuperado de: <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20Spanish.pdf>

"Una organización menos jerárquica", la meta de la presidente de Sodexo en Colombia. (2017). Recuperado el 11 Noviembre de 2019, desde <https://www.dinero.com/empresas/articulo/conversaciones-con-adriana-salcedo-de-sodexo-colombia/261163>

Universidad de la Plata. (2007). Cultura Organizacional. Talleres de producción de mensajes. [Ebook] (p. 1). La Plata. Obtenido de: <https://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>

Vegara Carrió, J. (2015). riesgo e incertidumbre: John M. Keynes y Frank Knight [Ebook] (p. 3). Barcelona. Obtenido de: https://ddd.uab.cat/pub/worpaper/2015/hdl_2072_259215/DHEUFA_95515.pdf

Xavier Ernesto Salazar Tamayo, M. (n.d.). *Transición del control de la teoría clásica en administración al reciente control interno de las organizaciones - Monografias.com*. [online] Monografias.com. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos93/transicion-del-control-teoria-clasica-administracion/transicion-del-control-teoria-clasica-administracion.shtml> [Accessed 2 Dec. 2019].