

**Diseño de un programa de auditoría interna para el proceso del área de nómina
de Maderas Industriales de Occidente ubicado en Caloto - Cauca**

Natalia Rendón Medina-201661908

**Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa Contaduría Pública
Santander de Quilichao
2026**

**Diseño de un programa de auditoría interna para el proceso del área de nómina
de Maderas Industriales de Occidente ubicado en Caloto - Cauca**

Natalia Rendón Medina-201661908

Proyecto de Grado para optar al título de contadora pública

Docente:

Juan Pablo Hincapié Mejía

Magister en Contabilidad

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Contaduría Pública

Santander de Quilichao

2026

Contenido

Resumen.....	8
Introducción.....	9
1. Anteproyecto de investigación	10
1.1 Planteamiento del problema	10
1.1.1 Antecedentes de la investigación	10
1.1.2 Descripción del problema	12
1.1.3 Formulación del problema	14
1.1.4 Sistematización del problema	14
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo General	14
1.2.2 Objetivos Específicos:.....	14
1.3 Justificación	15
1.4 Marco Referencial.....	16
1.4.1 Marco teórico	16
1.4.2 Marco conceptual.	21
1.4.3 Marco contextual	23
1.4.4 Marco Legal	24
1.5 Metodología	26
1.5.1 Tipo de investigación	26
1.5.2 Método.....	26
1.5.3 Fuentes y técnicas	27
1.5.4 Técnicas de recolección de información	27
1.5.5 Tratamiento de la información	28
1.5.6 Procedimiento metodológico.....	29
1.5.7 Estructura de la auditoría de gestión y adopción del marco COSO	30
2. Fundamentación y evidencia del aporte de la auditoría y el control interno a la gestión de nómina	32
2.1 Bases conceptuales del aporte teórico	32
2.2 Síntesis de referentes empíricos.....	34
2.3 Síntesis del Capítulo	45
3. Características del sector económico al que pertenece Maderas Industriales de Occidente	47

3.1	Características de la empresa	47
3.2	Dinámicas laborales del sector y riesgos asociados a los trabajadores	48
3.3	Estructura de la cadena productiva a la que pertenece la empresa en estudio 49	
3.4	Importancia de las agrupaciones industriales en la cadena.....	50
3.5	Capacidad forestal en Colombia	53
3.6	Síntesis del capítulo	54
4.	Descripción de los procesos administrativos, operativos y contables que realiza la empresa Maderas Industriales de Occidente, ubicada en Caloto (Cauca).....	56
4.1	Validación metodológica de la caracterización de procesos	56
4.2	Procesos administrativos	57
4.2.1	Liquidación de nómina	58
4.3	Procesos operativos	60
4.3.1	Registro de tiempos y asistencias (condición actual)	61
4.4	Procesos contables.....	64
4.4.1	Archivo y contabilización de nómina (condición actual)	65
4.5	Proceso de identificación de riesgos.....	70
4.6	Síntesis del capítulo	71
5.	Identificación de riesgos en el proceso de gestión de la nómina de la empresa Maderas Industriales de Occidente	73
5.1	Diseño de un programa de auditoría interna para el área de nómina de la empresa Maderas Industriales de Occidente ubicada en Caloto (Cauca).	73
5.1.1	Objetivos del programa	74
5.1.2	Alcance del programa	75
5.2	Recolección de información sobre la nómina de la empresa.	75
5.3	Definición del instrumento para auditar el proceso de gestión de la nómina. .	76
5.4	Auditoría del proceso de gestión de la nómina en la empresa.....	77
5.5	Identificación de los riesgos en la gestión de la nómina.	82
5.6	Elaboración del mapa de riesgos de la gestión de la nómina.	84
5.7	Síntesis del capítulo	84
6.	Diseño del programa de auditoría interna para la gestión de nómina	87
6.1	Fundamentos y estructura del programa de auditoría	87
6.2	Diseño de procedimientos de control por componente	88
6.2.1	Fortalecimiento del ambiente de control	88
6.2.2	Propuesta de actividades de control específicas	88

6.2.3	Mejoramiento de información y comunicación	88
6.3	Diseño de la fase de ejecución: Papeles de Trabajo y Hallazgos	89
6.3.1	Los Papeles de Trabajo (PT)	89
6.3.2	Diseño de la hoja de hallazgos significativos (HHS)	89
6.4	Diseño del Manual de Políticas y Procedimientos para la Gestión de Nómina (MPP) 90	
6.4.1	Estructura propuesta del manual	91
6.4.2	Políticas críticas para mitigar riesgos específicos	91
6.4.3	Propuesta de política de segregación de funciones	93
6.5	Herramientas de actividades de control	95
6.5.1	Diseño de actividades de control específicas para MIO	95
6.6	Síntesis del capítulo	97
7.	Conclusiones	99
8.	Recomendaciones	101
	Referencias	102
	Anexos	107

Lista de tablas

Tabla 1. Tipos de control existentes.....	17
Tabla 2. Procedimiento metodológico	29
Tabla 3. Valor agregado por agrupación industrial., 2022.....	51
Tabla 4. Composición de agrupación industrial de la madera en Colombia. Número de establecimientos, 2022.....	51
Tabla 5. Generación de empleo División 16, Colombia 2022.....	52
Tabla 6. Producción bruta División 16, Colombia 2022.....	52
Tabla 7. Resultados de la entrevista estructurada sobre procesos administrativos en Maderas Industriales de Occidente	57
Tabla 8. Resumen de deficiencias identificadas	60
Tabla 9. Resultados de la entrevista estructurada sobre procesos operativos en Maderas Industriales de Occidente	61
Tabla 10. Resumen de deficiencias identificadas	64
Tabla 11. Resultados de la entrevista estructurada sobre procesos contables en Maderas Industriales de Occidente	65
Tabla 12. Resumen de deficiencias identificadas	68
Tabla 13. Puntos críticos.....	69
Tabla 14. Resultados de la entrevista estructurada sobre el proceso de identificación de riesgos en Maderas Industriales de Occidente	70
Tabla 15. Objetivos del programa de auditoría	74
Tabla 16. Recolección de información sobre la nómina de la empresa	75
Tabla 17. Respuesta al cuestionario estructurado	77
Tabla 18. Respuesta al checklist de auditoría.....	77
Tabla 19. Formato de Análisis de Registros Contables.....	78
Tabla 20. Guía de entrevista	80
Tabla 21. Formato de Revisión de Políticas y Procedimientos	81
Tabla 22. Metodología para evaluar probabilidad, impacto y clasificación de riesgos ..	82
Tabla 23. Formato de Matriz de Riesgos	83
Tabla 24. Propuesta del programa de auditoría	87
Tabla 25. Hoja de hallazgos significativos.....	90
Tabla 26. Estructura propuesta del manual.....	91
Tabla 27. Tareas clave para la segregación de funciones	93
Tabla 28. Diseño de formato de registro diario de tiempos y novedades (Fase de Ejecución)	95
Tabla 29. Diseño del procedimiento de conciliación mensual de nómina (R6)	97

Lista de figuras

Figura 1. Localización del municipio de Caloto	23
Figura 2. Estructura simplificada de la cadena maderas y muebles de madera	50
Figura 3. Principales eslabones de la cadena forestal	54
Figura 4. Flujograma 1: Proceso General de Liquidación de Nómina (Procesos Administrativos).....	59
Figura 5. Flujograma 2: Proceso de control de tiempos y asistencia (Procesos Operativos).....	63
Figura 6. Flujograma 3: Proceso de Registro Contable y Conciliación (Procesos Contables).....	67
Figura 7. Mapa de riesgos de la gestión de la nómina.	84

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo diseñar un programa de auditoría interna para el área de nómina de la empresa Maderas Industriales de Occidente, ubicada en Caloto (Cauca), para lo cual el documento presenta una estructura de ocho capítulos, en donde el primero expone los elementos correspondientes al anteproyecto al relacionar el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación, el marco referencial y la metodología empleada en el desarrollo del trabajo. Luego, el capítulo 2 presenta la fundamentación y la evidencia del aporte de la auditoría y del control interno a la gestión de nómina, mediante una breve revisión bibliográfica que sirve de soporte para presentar la caracterización de la organización en su contexto sectorial, a partir de su estructura y de su actividad productiva, lo cual se realizó en el capítulo 3. Después, en el capítulo 4 se describen los procesos administrativos, operativos y contables presentando los hallazgos del trabajo de campo efectuado en la empresa objeto de estudio, lo que permitió posteriormente abordar la identificación de riesgos en el proceso de gestión de nómina de la empresa, aspectos tratados en el capítulo 5. Producto de los hallazgos y conforme los aspectos teóricos abordados, se diseñó el programa de auditoría interna para la gestión de la nómina en el capítulo 6, mientras que los capítulos 7 y 8 se dedicaron a exponer las conclusiones generales y las recomendaciones finales para la empresa. Finalmente se logró concluir que el programa de auditoría interna fue diseñado como una solución formal para mitigar los riesgos sistémicos, en donde se incluye la creación de controles preventivos esenciales, como el Manual de Políticas y Procedimientos para la Nómina (MPP) y una política de segregación de funciones, fundamental para fortalecer el ambiente de control de la empresa.

Palabras clave: auditoría interna, automatización, control interno de nómina, riesgos.

Introducción

La gestión de la nómina es un proceso importante para cualquier organización, independientemente de su tamaño, ya que es la base para que la empresa funcione adecuadamente y también para que el personal pueda estar satisfecho en el desarrollo de sus labores, si bien este proceso puede volverse complejo a medida que la empresa crece, la auditoría interna se convierte en una herramienta esencial para garantizar la integridad y la eficiencia de todos los procedimientos internos.

Por lo tanto, al tener en cuenta lo anterior, el objetivo central de este trabajo fue diseñar un programa de auditoría interna para el área de nómina de la empresa Maderas Industriales de Occidente, ubicada en Caloto (Cauca). Para esto la investigación se desarrolló a través de cuatro objetivos específicos, primero se estableció el aporte de la auditoría y el control interno en la gestión de nómina (Capítulo 2), lo que permitió identificar la importancia de contar con procedimientos formales para minimizar errores y asegurar el cumplimiento de la ley. Luego se caracterizó la organización de Maderas Industriales de Occidente (Capítulo 3), así como la descripción de las características del sector económico al que pertenece (fabricación de productos de madera) y los desafíos que enfrenta, y se reconoció, además, los riesgos asociados a la gestión del personal operativo. Se describieron los procesos administrativos, operativos y contables que la empresa realiza en relación con la nómina (Capítulo 4). Esta etapa fue clave porque evidenció deficiencias importantes en la formalización de los procedimientos. Identificar los tipos de riesgos asociados a la gestión de la nómina (Capítulo 5). Se confirmó que las amenazas están relacionadas con la falta de controles, la dependencia de sistemas manuales y la ausencia de capacitación del personal.

En cuanto a la metodología empleada, se utilizó un enfoque cualitativo. Se aplicaron herramientas de recopilación de información propias de la auditoría de gestión, tales como entrevistas estructuradas, cuestionarios y listas de verificación, técnicas que permitieron recolectar información clave sobre los procedimientos de nómina y los sistemas de control interno, lo que permitió evaluar las áreas críticas y vulnerables de la empresa.

La conclusión general de la investigación es que Maderas Industriales de Occidente enfrenta un alto riesgo inherente en la gestión de su nómina debido a la falta de procedimientos formalizados y de controles internos adecuados, por tanto, el programa de auditoría diseñado es una herramienta indispensable para mitigar estos riesgos, formalizar los procedimientos de nómina y garantizar la eficiencia, el cumplimiento legal y la fiabilidad de la información contable para la toma de decisiones.

1. Anteproyecto de investigación

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes de la investigación

Para la siguiente investigación y diseño se quiere elaborar un programa de auditoría interna para el proceso de nómina de la empresa Maderas Industriales de Occidente Ubicado en Caloto - Cauca, es importante consultar algunas investigaciones que sirven como fundamento para la propuesta. Para este propósito se consultaron trabajos de grado en diferentes repositorios de universidades colombianas, utilizando como palabra clave “programa de auditoría interna” y “proceso de nómina”. Se tuvieron en cuenta investigaciones aplicadas a empresas del sector real de índole privado y los estudios más recientes, correspondientes al periodo 2018 a 2022.

Murillo (2019), presenta en su trabajo, que tuvo como objetivo implementar un programa de auditoría interna para uno de los procesos de la comercializadora Sumilec, específicamente en el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. En la metodología refiere un estudio descriptivo de corte transversal a partir de una población de 39 empleados de las áreas de administración, ventas, compras, calidad y bodega, en donde la auditoría interna se enfocó al proceso de bodega donde laboran 7 personas, además, para efectos de la efectividad en la auditoría interna, cada uno de los procesos del sistema general de seguridad y salud en el trabajo se verificó de acuerdo a los estándares mínimos desde su implementación en la empresa hasta el momento de establecer la norma ISO 9001. En las conclusiones se establecieron las fallas en la implementación del sistema referido de la empresa, cómo lo correspondiente a algunas funciones sin descripción del cargo, en donde se observó la asignación de tareas de forma empírica que al ser ejecutadas tienen como consecuencia el surgimiento de riesgos que no han sido intervenidos.

A pesar de que este antecedente no está orientado al proceso de nómina, si aborda la implementación de un programa de auditoría interna cuyo proceso permite identificar algunos riesgos asociados al recurso humano, específicamente en cuanto a las descripciones de los cargos por presentarse fallas en algunas funciones que hace que se presenten riesgos al momento de ser ejecutadas, situación que logró ser identificada gracias al desarrollo de la auditoría interna a partir de la verificación respecto a estándares mínimos, lo que significa que en el caso del presente trabajo de investigación, resulta fundamental tener claridad sobre dichos estándares pero en lo correspondiente al proceso de nómina.

En el trabajo de Quintana y Andrade (2019), los autores desarrollan una auditoría financiera aplicada a las cuentas relacionadas con el proceso de nómina de una empresa comercial. para alcanzar este propósito, inicialmente realizaron un diagnóstico por medio de la matriz DOFA sobre el estado financiero de la empresa, luego efectuaron un plan de auditoría financiera para el Quinárea de nómina de la organización, seguidamente

ejecutaron dicha auditoría y por último emitieron los informes donde se presentan las conclusiones respecto al impacto financiero a partir del registro de las cuentas asociadas al proceso de nómina. En la metodología se definió una investigación mixta, con un tipo de estudio descriptivo y una población definida de 15 empleados. Por su parte, las conclusiones permitieron evidenciar una serie de hallazgos al efectuar los programas, procedimientos y pruebas de auditoría, razón por la cual se determinó que la empresa muestra un déficit en el proceso de nómina, dado que no está efectuando el ciclo contable, lo que significa que en el momento de efectuar los registros en el balance de comprobación no se tiene en cuenta el principio de devengo de las cuentas de cesantías, vacaciones e intereses sobre las cesantías.

Este antecedente es un buen referente para la presente investigación dado que aborda una auditoría financiera enfocada al proceso denominado lo cual permitió esclarecer que el informe de auditoría se elaboró sobre la base de la comparación del proceso de nómina realizado por la empresa respecto a los principios contables establecidos por ley, como son el principio de devengo, confiabilidad, fiabilidad e integridad de la información contable.

Dorado (2019) muestra los resultados de un informe de práctica profesional el cual tuvo como objetivo efectuar un análisis al sistema de gestión y elaboración de procesos asociados al registro de nómina, así como su causación de la contabilidad en una empresa de servicios. En la metodología se indica que es un estudio descriptivo dado que se caracterizan los procesos que intervienen en el área contable como denomina verificándolo a través de sistemas contables. En las conclusiones se indica que se logró profundizar en la información contable y se finalizó con una mejora en los estados financieros y en el control de la entrega de información al momento de contabilizar estandarizando los procesos de nómina.

La importancia de este antecedente radica en el hecho de que se logró demostrar que la organización de los procesos en la empresa y una mejora en el sistema de nómina brinda la posibilidad de disminuir riesgos asociados a la gestión de la nómina, en donde la auditoría interna es fundamental para identificar diversos elementos relacionados con una mala gestión en dicho proceso.

El documento de Bejarano (2014), corresponde a un informe de la práctica empresarial desarrollada en la compañía General Metálica S.A, cuyo principal objetivo fue proponer un diseño, características y procedimientos que debe tener el sistema de liquidación de nómina, que permitiera tener información confiable y oportuna para la toma de decisiones, que se apoya en la recolección de datos históricos, datos que permite conocer las debilidades y fortalezas de la entidad para así contribuir en la optimización de los recursos con la mano de obra, tal proceso debe llevarse con detalle y el sistema desarrollado permite una adecuada liquidación de la nómina.

Este antecedente permite tener elementos para apoyar el diseño del programa de auditoría interna para el área de nómina de la empresa Maderas Industriales de Occidente.

El objetivo del trabajo de Ussa (2015), fue diseñar un sistema de control interno como herramienta que le permita a la droguería Farmadrogas de Occidente para aplicarlo a todas las áreas que no cuentan con un sistema de control, que permita desarrollar la actividad comercial de manera adecuada para la optimización de los recursos, mediante la aplicación del modelo COSO que ayuda a evaluar las operaciones y atender las necesidades del ente con el fin de incluir todas las áreas, el tipo de estudio fue descriptivo que aplicó técnicas para la recolección de la información, se diseñó manuales de procedimientos, políticas aplicadas en la farmacia, que permite operar con eficiencia.

De acuerdo con esta investigación, es posible tener un panorama sobre el control interno de la empresa, el cual será aplicado al área de nómina, que permitirá a la empresa Maderas Industriales de Occidente, a mejorar el manejo de los recursos, con el diseño de los manuales de funciones y cargo, entre otras actividades que permita lograr el objetivo planteado.

1.1.2 Descripción del problema

Las empresas se encuentran en la actualidad ante diferentes desafíos que impactan en el desarrollo de sus actividades, en un escenario de elevada competencia que obliga a que todos sus procesos internos sean desarrollados de manera eficiente, aportando cada uno de ellos a la competitividad organizacional.

En términos generales, las organizaciones pueden considerarse un sistema que está constituido por partes, con características comunes como sus objetivos, recursos, cultura organizacional y los valores, orientados al logro de las metas establecidas, razón por la cual en su operatividad, las empresas distinguen una serie de procesos que pueden clasificarse en estratégicos, la cadena de valor y los de soporte que son aquellos que dan apoyo a los procesos fundamentales de las empresas (Pico, 2006).

En este contexto, el proceso de gestión de nómina hace parte de los procesos de apoyo en las organizaciones, dentro del cual se encuentra el procedimiento de nómina que corresponde al “proceso que administra y controla el pago de los empleados acorde con la normatividad legal vigente, mediante el proceso de cálculo de sueldos, salarios, prestaciones sociales, horas extras y las retenciones de ley.” (Mosquera, 2021, p. 8). Este procedimiento suele ser complejo en la medida que una organización crece y emplea mayores recursos humanos, razón por la cual se necesita una correcta orientación y revisión minuciosa para ejecutarse correctamente (Prado y Cabrera, 2021).

Debido a lo anterior, la gestión de la nómina en las empresas es un aspecto fundamental para un correcto funcionamiento de la organización, dado que es un procedimiento de apoyo que sirve de soporte a la cadena de valor empresarial, tal como indica Monterrosa

(2020), no importa si se trata de una pequeña o gran empresa, una adecuada gestión de la nómina es un elemento clave para protegerse de inconvenientes legales.

Por lo tanto, la gestión de las nóminas no se reduce a realizar los pagos establecidos en un plazo determinado, sino que es trascendental considerar la normatividad vigente y poder garantizar a los colaboradores un estado de bienestar (Monterrosa, 2020). Esto significa que el manejo de las nóminas a nivel empresarial es un proceso complejo porque se debe considerar no solo la satisfacción del empleado sino también el cumplimiento de la normatividad existente.

Según un informe de Portafolio (2019) es común que en Colombia las empresas cometan errores en la gestión de la nómina, básicamente porque las variables por cada empleado son muchas, además, aspectos como las condiciones contractuales, las prestaciones sociales, horas extras, las bonificaciones y comisiones son diversas y hacen que sea prácticamente imposible aplicar una fórmula común para un grupo de empleados, así sea homogéneo.

Los errores más comunes que tienen las empresas en Colombia se relacionan con las novedades mal procesadas, fallos en los cálculos de la seguridad social, la retención en la fuente o el cálculo de las prestaciones sociales dada una mala interpretación de la normatividad, así como los errores humanos que son usuales por falta de capacitación en el personal encargado de los procedimientos de nómina (Portafolio, 2019).

En el caso de la empresa Maderas Industriales de Occidente ubicada en la Carrera 8 #7-330 barrio Limonar en Caloto (Cauca), perteneciente al sector CIIU C1690 “Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería”, específicamente se dedica a la producción y venta de estibas de madera. Cuenta con siete (7) empleados, tal como se relaciona a continuación:

- Administrador (1)
- Contadora pública (1)
- Conductor (1)
- Auxiliar logístico (1)
- Operario (3)

A pesar de su nómina reducida, en la actualidad la empresa no cuenta con un procedimiento específico para su gestión, razón por la cual se presentan demoras en la entrega de novedades de horas extras, descuentos y pagos por parte del área de contabilidad, generando retrasos en la elaboración de la nómina, además, existen fallas en el diligenciamiento de los documentos de reportes de novedades por desconocimiento sobre cómo llenar estos elementos ocasionando retrasos y en ocasiones inconsistencias, dado que la nómina se ha realizado de manera manual y no sistematizada, aspecto que puede producir en ocasiones, retrasos en los tiempos de entrega de la liquidación a contabilidad.

Es importante subrayar que la consecuencia de la anterior problemática relacionada con un inadecuado registro de las cuentas de pagos y descuentos a los empleados puede generar descuadres en los valores y ser objeto de sanciones. Por tal motivo es importante poder analizar el proceso de auditoría interna actual, corregirlo, ajustarlo y mejorarlo, para que pueda garantizar el pago de la nómina de la empresa en los tiempos establecidos, ya que desde hace algún tiempo se viene presentando atrasos con los pagos a los colaboradores, esto podría ocasionar malestar, un ambiente laboral no adecuado que afecta en la realización de sus actividades cotidianas, renuncias que originarían rotación del personal y un mal concepto administrativo de la percepción como empresa.

Con base en la problemática referenciada en la empresa Maderas Industriales de Occidente se formula la siguiente pregunta de investigación:

1.1.3 Formulación del problema

¿Cómo diseñar un programa de auditoría interna para el proceso de nómina de la empresa Maderas Industriales de Occidente ubicada en Caloto (Cauca)?

1.1.4 Sistematización del problema

- ¿Cuál es el aporte de la auditoría y los sistemas de control interno en los procesos de gestión de nómina?
- ¿Cuáles son las características del sector económico al que pertenece Maderas Industriales de Occidente?
- ¿Cuáles son los procesos administrativos, operativos y contables que realiza la empresa Maderas Industriales de Occidente, ubicada en Caloto (Cauca)?
- ¿Qué tipo de riesgos se presentan en el proceso de gestión de la nómina de la empresa Maderas Industriales de Occidente, ubicada en Caloto (Cauca)?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un programa de auditoría interna para el área de nómina de la empresa Maderas Industriales de Occidente ubicada en Caloto (Cauca).

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Establecer el aporte de la auditoría y los sistemas de control interno en los procesos de gestión de nómina.
- Describir las características del sector económico al que pertenece Maderas Industriales de Occidente.

- Describir los procesos administrativos, operativos y contables que realiza la empresa Maderas Industriales de Occidente, ubicada en Caloto (Cauca).
- Identificar los tipos de riesgos que se presentan en el proceso de gestión de la nómina de la empresa Maderas Industriales de Occidente, ubicada en Caloto (Cauca).

1.3 Justificación

Hoy en día las empresas tienen diferentes alternativas y herramientas para el diseño del proceso de auditoría de tipo interna o externa, que les permita auditar el sistema de control que llevan a cabo y que a su vez permita minimizar los riesgos y optimizar al máximo los recursos disponibles del ente, para la presente investigación se busca diseñar una mejora del modelo de auditoría interna para el área de nómina apoyándose en los diferentes conceptos de auditoría interna, nómina, control interno y encontrar explicaciones a lo que concierne internamente en rotación del recurso humano y los demás conceptos que se infieran en la nómina del Maderas Industriales de Occidente ubicado en el municipio de Caloto, ya que el capital humano es uno de los recursos fundamentales para su operación. Lo anterior podrá ayudar a las personas interesadas en esta investigación, tener diferentes lineamientos para el planteamiento de un modelo de auditoría interna para la empresa de maderas, enfocado en el área de nómina.

La investigación sirvió de base para Maderas Industriales de Occidente disponer de un modelo de auditoría interna para el proceso de nómina, donde el recurso humano es indispensable para llevar a cabalidad su funcionamiento y dar hincapié a posicionarse en ser una empresa sólida en el municipio de Caloto, por consiguiente, el debido proceso de liquidación y pago de nómina garantiza el recurso humano de los entes económicos y configura a ser más organizados, proporcionando pautas a la optimización de este enfoque o área de las empresas.

El presente trabajo pretende mejorar el proceso del área de nómina del Maderas Industriales de Occidente ubicado en Caloto, para optimizar la productividad, ya que para el trabajador el salario le permite, cubrir muchas de las necesidades presentadas, cuyo valor monetario se ha establecido por medio del contrato de trabajo, dicha contraprestación es fundamental para la motivación del colaborador, ya que influye en su desarrollo laboral y un trabajador que se encuentre motivado será mucho más productivo. Para la autora, esta investigación, es importante ya que permite aplicar los conceptos aprendidos durante la formación académica, en el sector industrial, legislación laboral, control interno y la investigación académica.

Desde la perspectiva de la profesión contable, la realización de esta investigación es importante porque permite enfocarse en algunos elementos propios de la contaduría pública, especialmente a partir de los sistemas de información, la auditoría y el control interno, aspectos que permiten fortalecer la formación académica de la autora.

Adicionalmente, para la Universidad del Valle es importante este tipo de investigaciones que abordan una problemática empresarial común en las pequeñas organizaciones, relacionadas con su gestión y sus controles internos, en este caso, en el proceso de nómina, permitiendo proponer soluciones que pueden ser replicadas en otras empresas similares.

1.4 Marco Referencial

Para lograr obtener un desarrollo eficaz de la investigación se requiere identificar todos los referentes teóricos posibles sobre el tema a tratar, por consiguiente, se necesita hacer la descripción de las definiciones propias de auditoría y control internos, para luego tener algunas bases para construir conceptos y metodologías para conseguir un desarrollo adecuado de la investigación.

1.4.1 Marco teórico

1.4.1.1 Teoría del control

En su obra de 2007, Vélez hace referencia a Henri Fayol, considerado el fundador de la teoría clásica de la administración, quien señaló que la administración depende de cinco elementos: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Según Fayol, el control implica verificar y supervisar las operaciones para asegurarse de que se estén llevando a cabo de acuerdo con las directrices de la administración. Para lograr un control efectivo, es necesario que sea oportuno y se establezcan sanciones en caso de incumplimiento. Para Fayol, autor citado por Vélez (2007) el control eficaz es aquel que puede castigar las diferencias entre lo que se había previsto y lo que se ha obtenido.

Daft y Marcic, en su obra de 2006, argumentan que el control en las organizaciones es un proceso sistemático que se desarrolla de acuerdo con los planes establecidos para lograr las metas de desempeño. Para llevar a cabo este proceso, es necesario tener un flujo de información y estándares medibles para poder establecer las desviaciones entre los estándares y los resultados. Así, se pueden corregir los errores a través de la toma de decisiones. En resumen, el proceso de control al interior de una organización requiere la definición de estándares, la medición de las métricas y la implementación de sistemas que permitan obtener información para que sea evaluada por los procesos de control. (Daft y Marcic, 2006).

De acuerdo con Granda (1993) la palabra control es utilizada en el ámbito del control directivo cuyo propósito es asegurar que el desempeño esté conforme con lo planeado, por tanto, involucra tres aspectos fundamentales: establecimiento de normas, medición del desempeño respecto a la norma y la corrección de las divergencias de las normas.

Granda (1993) distingue distintos tipos de control como los siguientes:

Tabla 1. Tipos de control existentes

Tipo	Descripción
Detectivo	Permite detectar los riesgos anticipadamente.
De protección	Está en función de mitigar el impacto causado por los riesgos una vez se materialicen.
Correctivo	Su función es corregir los efectos generados por algún evento y normalizar la situación.
Preventivo	Su enfoque es en las causas de los riesgos y permite reducirlos a partir de la comprensión de la actividad de una manera previsible.
Evaluativo	Permite analizar la gestión realizada y proponer acciones de mejora.
Ejecutivo	Garantiza que las actividades se cumplan de acuerdo con lo planeado.
Verificativo	Busca comprobar y verificar la efectividad de los sistemas de control.

Fuente: elaborado a partir de Granda (1993)

Según Franco Ruíz (2001) existen dos enfoques del control: el enfoque latino que es de origen estatal enfocado en los bienes públicos, donde se destaca la vigilancia o fiscalización, principalmente de las actividades y los procesos. Está influenciado fuertemente por el derecho romano enfocado más a las actividades que a las personas, regulando los actos y aportando mayor preocupación por los procesos.

El otro enfoque es el anglosajón que “tuvo origen en los intereses de las organizaciones privadas, a partir de la creación de las sociedades mercantiles en los albores de la sociedad mercantilista.” (Franco Ruíz, 2001, p. 196.). En este enfoque, en el cual la gestión tomó unas dimensiones más importantes, hizo necesario que los controles requeridos fuesen mayores.

Los dos enfoques de control interno planteados por Franco Ruíz permiten tener una base útil para construir un programa de auditoría interna que realmente se acomode a las particularidades de una empresa como Maderas Industriales de Occidente, por ello, es importante ampliar la información al respecto. El enfoque latino, según Franco Ruíz (2001) tiene un origen más ligado a lo estatal y a la protección de los bienes públicos, por lo que enfatiza la vigilancia de los procedimientos y el respeto por las normas que regulan la gestión de recursos. Aquí la prioridad es verificar que los procesos se ejecuten como está previsto y que no se aparten de las reglas definidas. Aunque viene del ámbito público, este enfoque aporta una lógica de orden y formalidad que puede resultar útil en una empresa privada, sobre todo cuando se trata de asegurar que operaciones tan delicadas como la nómina sigan políticas claras y cuiden los recursos salariales, que casi siempre representan una parte importante del costo empresarial.

El enfoque anglosajón, de acuerdo con Franco Ruíz (2001), nace de las necesidades de las empresas mercantiles que deben ser eficientes, alcanzar niveles de confiabilidad de la información adecuados y proteger su patrimonio, motivo por el cual el control interno se entiende como un sistema dinámico que evoluciona con los riesgos y que exige la

participación constante de la administración, y es allí en donde dicho enfoque aporta herramientas que se orientan a anticipar fallas, evitar fraudes y mejorar continuamente los procesos, lo cual se encuentra relacionado con la lógica de una organización privada que busca reducir riesgos y optimizar la gestión de su nómina.

Al combinar estas dos perspectivas del control expuestas por Franco Ruíz (2001), el diseño del programa de auditoría interna puede apoyarse en una estructura normativa, pero también incorporar prácticas de gestión más dinámicas que permitan ajustar los controles cuando cambien las circunstancias. Esto significa adoptar reglas y procedimientos que garanticen el cumplimiento de las obligaciones laborales, mientras se fortalecen mecanismos para detectar errores, prevenir desviaciones y mantener una administración de nómina fiable y coherente con los objetivos de la empresa. Este equilibrio, que no siempre es fácil de lograr, termina brindando una base para construir un sistema de auditoría que no solo supervise, sino que también contribuya a mejorar la operación cotidiana.

Respecto al control interno, algunos autores indica que se trata de un proceso que busca proporcionar una seguridad razonable, teniendo en cuenta objetivos como asegurar la confiabilidad de la información, desarrollar las operaciones desde el concepto de eficiencia y eficacia, cumplir con las leyes y normas establecidas para controlar los recursos de que dispone la organización (Del Toro, Fonteboa, Armada, y Santos, 2005)

Por su parte, Cepeda (1997) define el control interno como un conjunto de métodos y procedimientos que se incorporan en una organización para proteger los activos, lograr que los registros contables sean fidedignos, que la actividad empresarial sea desarrollada de una manera eficiente y eficaz, teniendo en cuenta las políticas que se trazan desde la gerencia así como los objetivos propuestos, definición que permite entender que el propósito final del control interno es preservar la existencia de cualquier organización y servir como fundamento para su desarrollo en el que se logren obtener los resultados que espera la administración.

Mantilla (2005) también conceptualiza sobre el control interno, citando a Steven Root, quien señala que este hace referencia al plan que tiene la organización sobre los métodos que se coordinan para que un negocio logre salvaguardar sus activos, tener datos contables confiables, operar eficientemente y cumplir con las políticas diseñadas.

1.4.1.2 El control interno según el informe COSO

El Informe COSO, reconocido como un estándar de referencia mundial para la implementación, gestión y control de sistemas de Control Interno desde 1992, es desarrollado en este punto como el marco conceptual integrado que permite operativizar la teoría del control dentro de la investigación. Contrario a considerarse un simple referente bibliográfico, el Modelo COSO es esencial y aplicado directamente, ya que proporciona la estructura necesaria para: 1) Diagnosticar las deficiencias del Ambiente de Control y las Actividades de Control detectadas en la empresa, y 2) Estructurar la

Evaluación de Riesgos en el proceso de gestión de nómina. De hecho, el diseño del programa de auditoría interna propuesto en el trabajo se fundamenta explícitamente en los cinco componentes del Modelo COSO, concibiendo la auditoría misma como el mecanismo de Supervisión (o Monitoreo) para asegurar la eficacia de la gestión de personal.

A través del documento denominado Informe COSO se definieron los parámetros que sirven de guía para implementar, gestionar y controlar un sistema de Control Interno, teniendo amplia aceptación desde su publicación en 1992, siendo un estándar de referencia a nivel mundial (Martínez, 2010).

El modelo COSO provee a los usuarios (Gerentes, Contralores, Auditores, etc.), de una base de comparación con la cual pueden implementar, evaluar o modificar un sistema de control interno. En el año 2004 se entregó una versión que constituyó una ampliación del informe original, proporcionando al Control Interno un mayor enfoque hacia la gestión del riesgo (Mantilla, 2005, p. 9):

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

De acuerdo con los desarrollos del informe referenciado, el control interno se compone de cinco elementos que se relacionan entre sí, y tienen que ver con la manera en que se dirige la empresa. Según Mantilla (2005), esos componentes son aplicables a cualquier tipo de entidad, sin embargo, en el caso de las organizaciones, su implementación en las pymes generalmente distinta al de las grandes, en el sentido que sus controles pueden ser menos formales y estructurados, sin sacrificar su efectividad. Los componentes son (Mantilla, 2005, p. 5):

1. Ambiente de control:

Tiene que ver con el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control, marcando la pauta para que la organización funcione con relación a su actividad, siendo la base para que los otros componentes se integren a partir de la estructura que se determine. Se incluyen factores como “la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados, la filosofía de dirección y el estilo de dirección, la asignación de la autoridad y responsabilidades” (Mantilla, 2005, p. 53).

2. Evaluación de riesgos

Consiste en la identificación y análisis de los factores que tienen el potencial de afectar la consecución de los objetivos empresariales, proporcionando las bases para administrar y controlar los riesgos (Mantilla, 2005, p. 54).

3. Actividades de control

Corresponde a las políticas y los procedimientos que permiten garantizar que las directrices emanadas de la dirección se cumplen, asegurando que se tomen las medidas que se consideren necesarias para controlar los riesgos que ponen en jaque los objetivos organizacionales. Estas actividades de control se encuentran en toda la organización, incluyendo:

los distintos niveles y funciones e incluyen aspectos como las aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones. Se pueden dividir en tres categorías: las operacionales, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la legislación aplicable (Mantilla, 2005, p. 56).

4. Información y comunicación

Este componente se relaciona con los sistemas de información que generan informes tanto operativa como financiera, posibilitando la dirección y el control de la empresa. La información emanada de estos sistemas sirve para la toma de decisiones, tanto a nivel financiero como no financiero, por lo tanto, “también deben asegurar una eficaz comunicación en todas las direcciones, no solo a nivel interno sino también con los actores externos (o terceros) como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas” (Mantilla, 2005, p. 58).

5. Supervisión

La supervisión es fundamental para los sistemas de control interno, dado que permite comprobar que el sistema funciona adecuadamente, por lo tanto, se requiere, además, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas, es decir, supervisiones en el corto plazo y evaluaciones en medianos plazos. “El alcance y frecuencia de las evaluaciones dependerá de la evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procesos de supervisión” (Mantilla, 2005, p. 59).

El marco de control interno, y en particular el modelo COSO, se utiliza en la investigación como algo más que un soporte teórico, es decir, en la práctica, funciona como la base que permite traducir la teoría del control en acciones concretas y observables dentro de la organización. Su adopción responde a la necesidad de analizar, de forma ordenada, los niveles de riesgo y de confianza existentes, con especial atención a la gestión del recurso humano, por tanto, desde este enfoque, el modelo resulta útil para reconocer debilidades tanto en el Ambiente de Control como en las Actividades de Control, y al mismo tiempo orienta la Evaluación de Riesgos como un proceso clave para anticipar y manejar aquellos factores que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales; esto permite que el programa de auditoría deja de entenderse como una actividad puntual y pasa a ser un mecanismo de supervisión continua, enfocado en fortalecer la eficacia de la gestión del personal.

1.4.1.3 Correlación del marco teórico con la propuesta de investigación

Esta forma de entender el control interno se ve reflejada en la estructura del trabajo y en el desarrollo de sus capítulos, en donde el Capítulo 3, se centra en la caracterización sectorial, la descripción del contexto organizacional y de los riesgos asociados al talento humano que se apoya directamente en la Auditoría de Gestión, la cual exige un conocimiento amplio de la entidad y de su entorno para interpretar adecuadamente su ambiente interno; por tanto, aspectos como las condiciones laborales, los riesgos en seguridad y salud en el trabajo y las prácticas de gestión del personal constituyen elementos que influyen de manera directa en el Ambiente de Control y que, por esa razón, requieren una evaluación técnica y cuidadosa.

Por su parte, se presenta una vinculación de la descripción y la validación de los procesos con la fase de conocimiento preliminar propia de la auditoría en el Capítulo 4, es por ello que la entrevista estructurada, las cédulas narrativas y los flujogramas cumplen un doble propósito como es permitir comprender el funcionamiento de los procesos y, al mismo tiempo, constituir la evidencia testimonial y documental que respalda los papeles de trabajo. A partir de este análisis, la presencia de procedimientos manuales y la ausencia de registros formales de asistencia se interpretan como fallas concretas en las Actividades de Control, mostrando incumplimientos que van más allá de lo operativo y que se relacionan con debilidades de fondo en el sistema de control interno.

Finalmente, el Capítulo 5 concreta esta relación teórica en el diseño del programa de auditoría, el cual se deriva directamente de la Evaluación de Riesgos y de la necesidad de reforzar los mecanismos de supervisión. Los objetivos y el alcance definidos no se plantean de manera genérica, sino que se orientan específicamente a mitigar los riesgos identificados como críticos o importantes, en particular aquellos asociados con la precisión, la integridad y la legalidad de la remuneración del personal. Así, el programa se configura como una respuesta técnica y coherente a los hallazgos obtenidos, confirmando que la Auditoría de Gestión y el modelo COSO actúan como el eje que articula y da coherencia a toda la propuesta investigativa.

1.4.2 Marco conceptual.

- Auditoría

Existen diversos conceptos de Auditoría, los cuales pueden variar según el tipo de auditoría o enfoque que se le dé. La palabra Auditoría proviene del término inglés "audit", el cual significa verificar e inspeccionar. Este término, a su vez, tiene su origen en voces latinas como "audire", "auditio" y "auditus", que se refieren al acto de oír o audición de una lectura pública o declamación, así como a la facultad de oír. (Peña, 2000, p. 5)

La Auditoría es un proceso sistemático que permite evaluar de forma objetiva toda la información recolectada de acuerdo con las actividades del ente económico. Su principal objetivo es localizar aspectos relacionados con la rentabilidad o eficiencia en los

diferentes departamentos o delegaciones corporativas que conforman una empresa, así como en otras organizaciones como fundaciones, ONG e incluso instituciones y administraciones públicas (Peña, 2000, p. 8)

El hecho de que exista una actividad auditora y de valoración ayuda a prevenir irregularidades fiscales, legales y de otro tipo en todo tipo de sociedades, y también supone un punto de mejora continua para las organizaciones al localizar puntos débiles y otros aspectos organizacionales a mejorar. (Peña, 2000, p. 8)

- Características principales de las auditorías.

Toda auditoría, sin importar su tipo o propósito, debe apoyarse en reglas y criterios previamente definidos que orienten el proceso y le den orden. En el centro de este trabajo está la observación y el análisis de los procesos que desarrolla la organización, junto con la identificación de los recursos, tanto materiales como intangibles, y la forma en que estos se utilizan y aportan valor a la empresa. Con base en este análisis, la información obtenida sirve de sustento para elaborar el informe y formular conclusiones claras. Más allá del diagnóstico, “la auditoría debería convertirse en una oportunidad para proponer mejoras y estrategias acordes con la realidad de la empresa, de modo que sus resultados no se queden en el papel, sino que contribuyan efectivamente a optimizar los procesos” (Peña, 2000, p. 10).

- Tipos de auditoría

En ocasiones, la labor de la auditoría puede ser realizada por profesionales auditores que forman parte de la propia organización o por aquellos que provienen del exterior, por tanto, dada esta diferencia, se pueden distinguir entre dos tipos de auditoría:

- **Auditorías internas**

La auditoría interna puede entenderse como una actividad que se realiza dentro de la propia organización y que mantiene un carácter independiente frente a las áreas que evalúa. Su finalidad principal es revisar la contabilidad y otras operaciones relevantes, con el fin de apoyar a la dirección en el control y la toma de decisiones. A través de este ejercicio, se analiza qué tan efectivos son los controles existentes y se formulan observaciones, recomendaciones y comentarios sobre las actividades examinadas, lo que contribuye a un mejor cumplimiento de las responsabilidades organizacionales (Villardefrancos y Rivera, 2006, p. 55).

- **Auditorías externas**

La auditoría externa, también llamada independiente, es realizada por contadores públicos que no hacen parte de la organización. Estos profesionales emiten una opinión sobre los estados financieros y asumen responsabilidad frente a terceros que confían en su juicio, como inversionistas, entidades de control o el público en general. Su trabajo

busca brindar mayor seguridad sobre la razonabilidad de la información financiera presentada por la empresa o entidad evaluada (Villardefrancos y Rivera, 2006, p. 55).

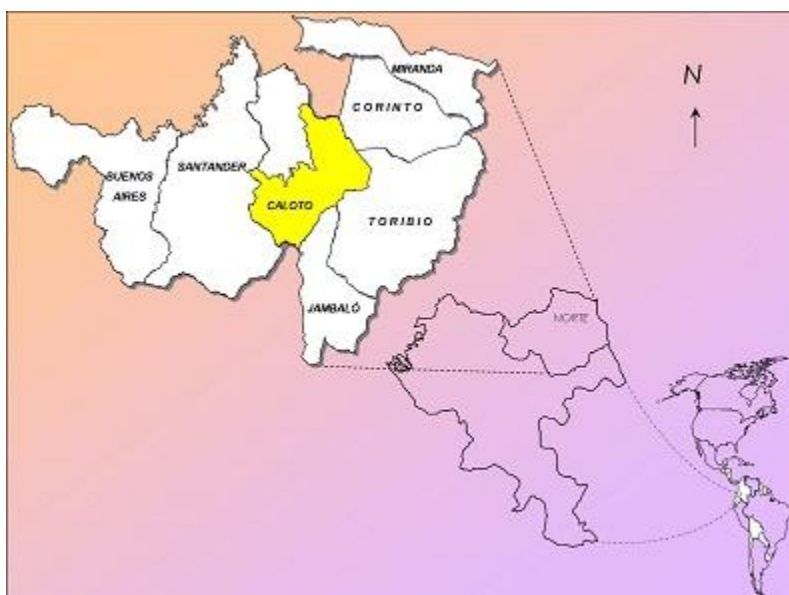
1.4.3 Marco contextual

1.4.3.1 Contexto geográfico

Con el intento de identificar el entorno en donde opera el Maderas Industriales de Occidente objeto de estudio, se hace referencia a las características del municipio de Caloto. Según información de la Alcaldía de Caloto (2022), el nombre del municipio es Nueva Segovia de San Esteban de Caloto, su NIT es 891501292-7 y su código DANE es 19142. Los habitantes de Caloto son conocidos como caloteños. En cuanto a su geografía, el municipio se ubica al norte del departamento de Cauca, con una extensión territorial de 26.931,62 hectáreas y una altitud de 1.100 metros sobre el nivel del mar, según datos de la Alcaldía de Caloto en 2022.

Los límites del municipio son: al norte con los municipios de Villa Rica, Puerto Tejada y Guachené; al sur con los municipios de Santander de Quilichao y Jambaló; al este con los municipios de Corinto y Toribio; y al oeste con los municipios de Santander de Quilichao y Villa Rica. La extensión total del municipio es de 397,21 km², y el área urbana abarca 234,68 km². La altitud de la cabecera municipal es de 1050 metros sobre el nivel del mar y la temperatura media es de 25°C. La distancia desde la ciudad de Popayán es de 81 km y desde la ciudad de Cali es de 43 km. (Alcaldía de Caloto, 2022).

Figura 1. Localización del municipio de Caloto



Fuente: Alcaldía Municipal de Caloto (2021)

1.4.3.2 Contexto específico de la organización y justificación de la Auditoría

Maderas Industriales de Occidente es una pequeña empresa privada ubicada en el municipio de Caloto, Cauca, una zona con dinámicas comerciales activas pero con retos sociales importantes. La empresa pertenece al sector maderero (Código CIIU C1690), dedicándose específicamente a la fabricación de estibas y productos de madera para el embalaje industrial (La República, 2025).

Económicamente, la organización opera en el cuarto eslabón de la cadena productiva de la madera (DNP, 2021), lo que exige eficiencia para mantenerse competitiva. Socialmente, la empresa genera empleo formal para siete personas en la región, divididos entre cargos administrativos y una mayoría de personal operativo (operarios, conductor y auxiliar). Esta naturaleza operativa implica que la empresa debe manejar con mucho cuidado los aspectos de seguridad social y riesgos laborales, ya que cualquier accidente o incapacidad afecta directamente el bienestar de las familias de los trabajadores y la operatividad del negocio.

La auditoría interna se justifica y se hace urgente debido al contraste entre las exigencias legales de este entorno y la realidad interna de la empresa. Actualmente, Maderas Industriales de Occidente gestiona su nómina de forma manual, sin software especializado y sin una separación de funciones entre quien liquida y quien paga. En un contexto económico donde las sanciones por incumplimiento laboral son altas, la falta de controles formales expone a la empresa a riesgos críticos como demandas, errores en los pagos de seguridad social y sanciones por no pagar correctamente horas extras o novedades (Galvis y Parada, 2023). Por tanto, este programa de auditoría es la herramienta necesaria para formalizar los procesos, proteger los recursos financieros de la empresa y asegurar un trato justo y legal para los trabajadores en el municipio de Caloto.

1.4.4 Marco Legal

Se tomará como referencia un marco normativo para el Maderas Industriales de Occidente ubicado en el municipio de Caloto, Cauca, que servirá como base para el diseño del proceso de auditoría interna en el área de nómina.

1.4.4.1 Normas Internacionales de Auditoría (NIA)

La **NIA 210**, relacionada con el acuerdo de los términos del trabajo de auditoría, se centra en la responsabilidad del auditor de dejar claramente definidos, junto con la administración de la organización, los alcances y condiciones bajo los cuales se desarrollará la auditoría (IFAC, 2009). En este trabajo, esta norma sirve como base para estructurar y formalizar el programa de auditoría propuesto, asegurando que el objetivo principal, la evaluación de la nómina, esté claramente establecido y aceptado por las partes involucradas.

Por su parte, la **NIA 315**, orientada a la identificación y evaluación de los riesgos de incorrección material, establece que el auditor debe conocer a fondo la entidad y su entorno para poder reconocer y valorar los riesgos que puedan generar errores relevantes en la información financiera (International Auditing and Assurance Standards Board, 2019). Esta norma sustenta metodológicamente el desarrollo del Capítulo 4, enfocado en la descripción de procesos, y del Capítulo 5, correspondiente a la matriz de riesgos, ya que exige identificar los riesgos asociados a la nómina de MIO a partir del análisis de su ambiente de control, caracterizado por prácticas informales y operativas, como se evidencia en los riesgos previamente identificados.

1.4.4.2 Reglamentación Contable y Comercial

- **Decreto 410 de 1971 (Código de Comercio):** Establece la aplicabilidad de esta ley en lo que respecta a los comerciantes y asuntos mercantiles (Decreto 410, 1971). **Correlación:** El código de comercio se relaciona con la propuesta al regir el proceso contable y comercial que debe seguir Maderas Industriales de Occidente. El auditor debe asegurarse de que la contabilización de la nómina y su conciliación con los registros contables cumplan con este marco legal, dado que la falta de sistematización en MIO aumenta el riesgo de errores en la trazabilidad financiera.

- **Ley 1314 de 2009 (Convergencia a NIIF):** Inició la convergencia de las normas contables colombianas hacia los estándares internacionales de información financiera (Ley 1314, 2009). **Correlación:** La auditoría de la gestión de nómina debe verificar que los procedimientos contables sigan los nuevos marcos técnicos normativos para reconocer, medir y revelar la información financiera, con el objetivo de presentar información confiable y transparente (Ley 1314, 2009).

1.4.4.3 Normatividad Laboral y social

- **Ley 50 de 1990 (Reformas al Código Sustantivo del Trabajo):** Ley que introduce reformas al Código Sustantivo del Trabajo (Ley 50, 1990). **Correlación:** Es fundamental para el proceso de nómina, ya que regula los elementos integrantes del salario, el valor del trabajo suplementario, de las horas extras y los recargos. Estos son precisamente riesgos críticos (R2: Cálculo incorrecto de horas trabajadas y horas extras) detectados en MIO debido a la falta de registro formal.

- **Ley 100 de 1993 (Sistema de Seguridad Social Integral):** Ley que creó el sistema de seguridad social integral en Colombia (Ley 100, 1993). **Correlación:** El cumplimiento de esta ley es revisado por la auditoría de nómina, ya que define los derechos y deberes relacionados con la afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud y las prestaciones sociales. Los fallos en los cálculos de la seguridad social son errores comunes y deben ser mitigados por el programa.

- **Ley 1562 de 2012 (Sistema de Riesgos Laborales):** Modifica el Sistema de Riesgos Laborales y dicta disposiciones en materia de Salud Ocupacional (Ley 1562, 2012).

Correlación: Dada la naturaleza operativa del personal de MIO (tres operarios, un conductor y un auxiliar logístico), esta norma es crítica, ya que las incapacidades laborales o accidentes generan novedades que impactan directamente el cálculo y la liquidación de la nómina, y su incumplimiento puede acarrear multas y sanciones.

• **Ley 1610 de 2013 (Inspecciones de Trabajo):** Regula algunos aspectos sobre las inspecciones del trabajo y los acuerdos de formalización laboral (Ley 1610, 2013). **Correlación:** Esta ley establece el "criterio" legal bajo el cual la empresa puede ser sancionada por no cumplir con la normativa laboral y fiscal. Por lo tanto, el programa de auditoría interna actúa como un mecanismo preventivo para evitar demandas o multas por parte de las autoridades competentes.

1.5 Metodología

Para el desarrollo de la investigación resulta fundamental definir la metodología para alcanzar los objetivos, para lo cual se hace explícito el tipo de estudio, enfoque, método de investigación, las fuentes y técnicas para la recolección de datos, el tratamiento que se dará a la información y el proceso metodológico.

1.5.1 Tipo de investigación

El estudio se define como un tipo de investigación descriptiva (aplicada) y correlacional en el que se busca especificar las características de los procesos y situaciones que se presentan en un determinado contexto (Hernández-Sampieri, Fernández y Babbista, 2014). En la presente investigación se requiere utilizar este tipo de estudio dada la necesidad de caracterizar el sector económico al que pertenece Maderas Industriales de Occidente y su relación con la gestión de la nómina. Además, la identificación de los tipos de riesgos que se presentan en dicho proceso.

1.5.2 Método

El método de investigación, según Hernández, et al. (2014), “tiene que ver con la estrategia y los procesos que se utilizan para recolectar datos en función de los objetivos que se han establecido. Uno de estos métodos es el deductivo el cual utiliza una lógica o razonamiento que comienza con una teoría y a partir de esta se derivan planteamientos particulares”. El presente trabajo utiliza el método de investigación deductivo dado que se basa en la teoría sobre el control interno y la auditoría, estableciendo su aporte al análisis del proceso de nómina en la empresa Maderas Industriales de Occidente.

1.5.3 Fuentes y técnicas

1.5.3.1 Fuentes primarias

Para el desarrollo de la presente investigación las fuentes primarias son los empleados de la empresa Maderas Industriales de Occidente, quienes desarrollan distintas funciones y son objeto de la nómina de la organización:

- Administrador (1)
- Contadora pública (1)
- Conductor (1)
- Auxiliar logístico (1)
- Operario (3)

1.5.3.2 Fuentes secundarias

En el desarrollo de la presente investigación es necesaria la utilización de fuentes secundarias, específicamente documentos de apoyo para el desarrollo de la auditoría al procedimiento de la nómina de la empresa en estudio. También se requiere de libros y artículos académicos que ayuden a comprender el aporte de la auditoría y los sistemas de control interno al análisis del proceso de nómina en la empresa Maderas Industriales de Occidente.

1.5.4 Técnicas de recolección de información

Para la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente que respalde la objetividad de los resultados de la investigación, se empleó una combinación estratégica de técnicas e instrumentos de auditoría de gestión durante las fases de Planificación y Ejecución (Aguirre y Arias, 2021). Los procesos de auditoría en la gestión de nómina se inician levantando información por medio de la observación directa y la entrevista (Altamirano, 2023).

- **Técnicas verbales:** Entrevista estructurada e indagación

Las técnicas verbales fueron importantes para acceder a la evidencia testimonial (Palma et al., 2020), que consiste en las declaraciones directas del personal clave de Maderas Industriales de Occidente (MIO). La entrevista estructurada fue la técnica central, utilizada para obtener información detallada sobre los procedimientos de la empresa. Esta entrevista se aplicó a la Asistente Administrativa de la empresa, formalizándose con la Solicitud de Entrevista N.º PP-01 (Anexo A) y documentándose en la Cédula Narrativa de la Entrevista (Anexo B), que se presenta como Papel de Trabajo. Los resultados de esta técnica se utilizaron en el Capítulo 4 (Descripción de Procesos) para determinar el estado de los procedimientos administrativos, operativos y contables de la nómina. Complementariamente, la indagación permitió la recolección de información específica

sobre los procedimientos actuales del área de nómina, condensándose estos datos en la Tabla 13 del Capítulo 5.

- **Técnicas documentales y de observación**

Estas técnicas se utilizaron para comprobar, directamente en el lugar de estudio, cómo se desarrollan las actividades internas y, al mismo tiempo, para dar sustento teórico y legal a la propuesta. La revisión documental o inspección consistió en recopilar y analizar normas legales y documentos académicos relevantes, los cuales sirvieron como base para la construcción del Marco Legal (Capítulo 1) y del aporte teórico (Capítulo 2) (Galvis y Parada, 2023). Todo este material se clasificó como evidencia documental, en la medida en que respalda los análisis realizados (Aguirre y Arias, 2021).

De manera complementaria, la observación directa se aplicó durante la fase de conocimiento preliminar, permitiendo obtener evidencia física sobre la forma en que operan los procesos internos (Aguirre y Arias, 2021). Esta información resultó clave para elaborar los flujogramas que muestran el carácter informal de varios procedimientos en MIO, especialmente en aquellos relacionados con la nómina (Altamirano, 2023).

- **Instrumentos de control y papeles de trabajo**

Los instrumentos de control se definieron con el propósito de organizar y analizar la evidencia obtenida, cumpliendo con los requerimientos propios de una auditoría razón por la cual en el Capítulo 4 se emplearon flujogramas o diagramas de proceso para describir los procedimientos y detectar puntos de informalidad y riesgo, los cuales se reflejan en las Figuras 4, 5 y 6 (Aguirre y Arias, 2021).

Asimismo, el Cuestionario Estructurado y el Checklist de Auditoría se utilizaron como herramientas para evaluar el nivel de seguridad, así como el grado de confianza y riesgo de la organización (Aguirre y Arias, 2021), cuyos resultados son presentados y analizados en el Capítulo 5, a través de la Tabla 14 y la Tabla 15, respectivamente, mientras que, finalmente, todos los procedimientos aplicados y los resultados obtenidos, incluyendo la Cédula Narrativa (Anexo B) y la Matriz de Riesgos (Tabla 20), se consolidaron como papeles de trabajo, dejando registro de la evidencia que sustenta la identificación y clasificación de los riesgos analizados en dicho capítulo (Aguirre y Arias, 2021).

1.5.5 Tratamiento de la información

Los datos que se obtienen a partir de la descripción del diagnóstico realizado en empresa serán recolectados de manera consentida por los propietarios y los propios colaboradores que se desempeñan en las áreas de interés. Además, la información será sistematizada a través de tablas y gráficos con el propósito de analizar los resultados y proponer un programa de auditoría interna para el área de nómina de la empresa Maderas Industriales de Occidente.

1.5.6 Procedimiento metodológico

En este punto se explica el paso a paso para desarrollar la investigación, teniendo en cuenta los objetivos específicos propuestos.

Tabla 2. Procedimiento metodológico

Objetivo	Actividades	Fuentes y técnicas de recolección de información
Establecer el aporte de la auditoría y los sistemas de control interno en los procesos de gestión de nómina.	Recolección de información sobre auditoría y sistemas de control interno. Análisis de la información recolectada. Establecer la relación con el análisis del proceso de nómina. Elaboración del capítulo dos.	Secundarias. Revisión documental. Libros, artículos académicos sobre auditoría y control interno.
Describir las características del sector económico al que pertenece Maderas Industriales de Occidente.	Recolección de información sobre el sector económico. Análisis del sector y la actividad de la empresa. Elaboración del capítulo tres.	Secundarias. Revisión documental. Informes, estadísticas sobre el sector maderero. Tipo de recurso humano utilizado en las empresas del sector.
Describir los procesos administrativos, operativos y contables que realiza la empresa Maderas Industriales de Occidente, ubicada en Caloto (Cauca)	Elaborar cuestionario para caracterización de procesos. Aplicación de cuestionario. Análisis de resultados.	Primarias: Encuesta aplicada a personal de la empresa.
Identificar los tipos de riesgos que se presentan en el proceso de gestión de la nómina de la empresa Maderas Industriales de Occidente, ubicada en Caloto (Cauca)	Recolección de información sobre la nómina de la empresa. Definición del instrumento para auditar el proceso de gestión de la nómina. Auditoría del proceso de gestión de la nómina en la empresa. Identificación de los riesgos en la gestión de la nómina.	Primarias. Entrevistas, lista de chequeo aplicada a la gestión de la nómina.

Objetivo	Actividades	Fuentes y técnicas de recolección de información
	Elaboración del mapa de riesgos de la gestión de la nómina. Elaboración del capítulo cuatro.	

Fuente: elaboración propia

1.5.7 Estructura de la auditoría de gestión y adopción del marco COSO

El presente diseño de programa de auditoría se enmarca dentro de la metodología de Auditoría de Gestión, la cual se estructura típicamente en fases secuenciales que incluyen el Conocimiento Preliminar, la Planificación, la Ejecución y la Comunicación de Resultados. Esta estructura fue adoptada desde la fase inicial de la investigación para garantizar que los procedimientos y hallazgos sean trazables y cumplan con los objetivos. Adicionalmente, el diseño del programa de auditoría interna se fundamenta en los cinco componentes del Modelo COSO (Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión), utilizándose como el marco conceptual integrado que permite operativizar la teoría del control y diagnosticar las deficiencias estructurales. La definición explícita de estas fases y componentes al inicio del trabajo establece el criterio metodológico sobre el cual se evalúa la gestión de nómina en Maderas Industriales de Occidente (MIO).

Fase de planificación del trabajo

La fase de planificación, también conocida como planificación específica, corresponde al momento en el que se estructura el programa de auditoría a partir de la información obtenida durante la caracterización de los procesos, desarrollada en el Capítulo 4. En esta etapa se busca que los objetivos, el alcance y los procedimientos estén claramente orientados a reducir la alta vulnerabilidad identificada en MIO, en coherencia con lo establecido por la NIA 315, que exige identificar y evaluar los riesgos de incorrección material.

El objetivo principal de esta fase es definir con claridad los objetivos y el alcance del programa de auditoría interna enfocado en la gestión de la nómina, evitando ambigüedades y asegurando que el trabajo responda a las necesidades reales de la organización. Desde el enfoque de riesgo, la planificación se orienta a atender las deficiencias y los riesgos críticos detectados en la caracterización de los procesos. Este análisis se apoya en el componente de Evaluación de Riesgos del modelo COSO, el cual permite priorizar aquellos aspectos que requieren mayor atención y control.

En cuanto a la definición de criterios, se adoptan las Normas Internacionales de Auditoría, en particular la NIA 315, como sustento técnico y normativo para la identificación y valoración de los riesgos. Esto garantiza que la evaluación considere tanto el sistema de control interno de MIO como las condiciones de su entorno operativo.

Respecto a los instrumentos, en esta fase se determinan las herramientas de control y los papeles de trabajo que se utilizarán durante la ejecución de la auditoría, descrita en el Capítulo 5. Entre estos se incluyen el Cuestionario Estructurado, la Lista de Verificación o checklist y la Matriz de Riesgos.

Como producto final, la fase de planificación da lugar al diseño del Programa de Auditoría Interna, desarrollado en el Capítulo 5, el cual se orienta a proponer controles que permitan formalizar los procesos y mitigar los riesgos sistémicos identificados en las áreas administrativa, operativa y contable.

2. Fundamentación y evidencia del aporte de la auditoría y el control interno a la gestión de nómina

El presente capítulo tiene como propósito fundamental establecer el aporte de la auditoría y los sistemas de control interno en los procesos de gestión de nómina, dando cumplimiento al primer objetivo específico del trabajo. La importancia de este análisis radica en la identificación de elementos teóricos y empíricos que sirven de base y justificación para el diseño de un programa de auditoría interna, fundamentación que demuestra cómo la aplicación de estos marcos reduce las deficiencias operacionales y asegura el cumplimiento normativo.

2.1 Bases conceptuales del aporte teórico

La auditoría de gestión constituye el fundamento principal de la investigación, pues a diferencia de las auditorías enfocadas únicamente en la detección de fraude o en la certificación de estados financieros, esta se presenta como un examen amplio, sistemático y crítico de la organización, centrado en evaluar la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones, los métodos y las estructuras (Zambrano et al., 2018; Villardefrancos y Rivera, 2006). Su finalidad además de diagnosticar es ofrecer recomendaciones constructivas que ayuden a la dirección a mejorar la eficiencia y encontrar el margen para la reducción y control de costos, por tanto, en el contexto de la gestión de nómina, Altamirano (2023) afirma que este tipo de auditoría debe identificar áreas para optimizar los métodos operativos y aumentar la rentabilidad. En consecuencia, la aplicación de este marco teórico en Maderas Industriales de Occidente se justifica pues busca optimizar recursos y reducir el riesgo financiero que surgen de los procesos informales y manuales detectados.

La literatura muestra que la auditoría pasó de centrarse casi exclusivamente en encontrar fraudes a revisar si los estados financieros reflejan de manera razonable la situación de la entidad, lo que llevó a reconocer cuán decisivo es un buen sistema de control interno (Cedeño et al., 2022). Hoy la auditoría interna se entiende como un trabajo autónomo que ayuda a medir la calidad de esos controles y a orientar a la dirección en sus responsabilidades, algo que varios autores ya habían señalado hace tiempo (Villardefrancos y Rivera, 2006). En procesos delicados como la nómina, donde intervienen muchas reglas laborales y tributarias, la supervisión constante es casi obligatoria para asegurar que todo sea legal y exacto, tal como advierten estudios recientes (Galvis y Parada, 2023; Altamirano, 2023). A esto se suma que el control interno, especialmente a través del modelo COSO, ofrece un marco bastante sólido para organizar y revisar la información de la empresa, pues permite valorar sus cinco componentes básicos de forma integrada, un aporte que también ha sido destacado por distintos trabajos (Del Toro et al., 2005; Cedeño et al., 2022).

1. Ambiente de control: según Mantilla (2005), en este componente se determina el compromiso de la dirección con la integridad y ética. En el caso de la empresa en estudio,

al no haber una segregación de funciones, dado que una única persona gestiona nómina y contabilidad, constituye un hallazgo crítico que permite comprender que la empresa se encuentra en un alto riesgo operativo y contable, es decir, posee un ambiente de control débil (Del Toro et al., 2005). Teóricamente, el auditor debe enfocarse en corregir esta debilidad, ya que la separación de tareas (autorizar, ejecutar, registrar y comprobar) es fundamental para evitar el riesgo de tentación y fraude.

2. Actividades de control: Son las políticas y procedimientos que garantizan que las directrices de la administración se cumplan (Cedeño et al., 2022). La investigación en Maderas Industriales de Occidente se justifica en la ausencia de estas actividades dado que no existen registros formales de asistencia ni procedimientos documentados para la liquidación. La auditoría de gestión, por lo tanto, debe enfocarse en la creación de estos controles preventivos y correctivos (Granda, 1993; Del Toro et al., 2005).

3. Evaluación de riesgos: Implica identificar y analizar los factores que puedan afectar los objetivos (Mantilla, 2005). Este componente teórico es la base directa para la Matriz de Riesgos diseñada en la investigación, permitiendo clasificar los problemas generados por la informalidad (como el *cálculo incorrecto de horas extras* o la *falta de conciliación contable*) como riesgos Críticos o Importantes, lo cual requiere una acción inmediata.

4. Información y comunicación: Se relaciona con la generación de informes fidedignos y el flujo informativo necesario para la toma de decisiones (Del Toro et al., 2005; Villardefrancos y Rivera, 2006). La auditoría de nómina en Maderas Industriales de Occidente busca formalizar los reportes para que la información (que es la entrada, realización y salida de cualquier auditoría) sea clara y oportuna para la dirección (Villardefrancos y Rivera, 2006; Del Toro et al., 2005).

5. Supervisión (monitoreo): en este componente, Mantilla (2005) señala que permite comprobar que el sistema de control interno funciona adecuadamente, por lo tanto, el programa de auditoría interna que se propone como resultado del estudio, representa para la empresa un mecanismo de supervisión y monitoreo continuo que puede ayudar a garantizar que las acciones correctivas sean efectivas y que, como señala Yanchapaxi (2020), se logre mejorar el control interno de la organización.

De acuerdo con lo anterior, aplicar la auditoría de gestión con el modelo COSO en un proceso como la nómina se convierte en un apoyo estratégico para la gerencia, pues permite transformar el riesgo en información clara que guía decisiones sobre recursos, mejoras operativas y obligaciones legales (Verdezoto y Romero, 2024). Esta revisión continua, según indica Altamirano (2023), ayuda a enfrentar fallas internas y a ajustar políticas y métodos de trabajo que ya no resultan eficaces, algo que coincide con la necesidad de fortalecer la evaluación y la valoración de los procesos en la organización.

2.2 Síntesis de referentes empíricos

Para establecer el aporte práctico de estos marcos, se ha revisado evidencia empírica reciente (2020 a 2024) que aborda la aplicación de la auditoría y el control interno en procesos de nómina y recursos humanos.

Para seleccionar los documentos se definió una estrategia de búsqueda en repositorios académicos de universidades, tanto nacionales como internacionales, con el fin de asegurar la calidad y pertinencia de las fuentes, en donde en el criterio principal, se incluyeron investigaciones publicadas entre 2020 y 2024, de manera que la información analizada fuera actual y coherente con el contexto reciente, además, la búsqueda se organizó a partir de la combinación de términos clave como auditoría de gestión, control interno, nómina y modelo COSO, dando prioridad a estudios que, mientras que el desarrollo teórico, se verificó que presentaran aplicaciones prácticas relacionadas con la evaluación de riesgos y la medición de la eficiencia en la gestión del talento humano.

Se consideraron relevantes aquellos trabajos que presentaban metodologías aplicables y replicables para el diagnóstico de controles, y que abordaran situaciones similares a las que enfrentan las pymes, como la informalidad en los registros o la ausencia de una adecuada segregación de funciones, lo cual permitió construir un marco comparativo útil para sustentar y contextualizar la propuesta planteada.

El estudio de Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de la Empresa Balnearios Durán S.A., periodos 2018-2019, realizado por Arias (2021), es un referente importante porque detalla la metodología para evaluar procesos críticos, como la nómina, en una entidad del sector privado. El objetivo principal de este trabajo fue medir la efectividad y eficiencia de la gestión del personal de la empresa, enfocándose en cuatro componentes clave, siendo el manejo de nómina uno de ellos. La investigación se desarrolló dentro de un periodo claramente delimitado, desde el 1 de enero de 2018 hasta el 31 de diciembre de 2019, y empleó una auditoría de gestión organizada en las fases habituales de planificación, ejecución y comunicación.

Se combinaron métodos inductivos y deductivos, y al inicio la auditora aplicó entrevistas y cuestionarios basados en el Modelo COSO III para obtener una primera lectura del control interno y ubicar las áreas más frágiles. Luego, durante la planificación específica, el análisis se centró en el talento humano mediante cuestionarios, flujogramas y narrativas, encontrándose un riesgo moderado del 38% y una confianza del 62%, aunque el manejo de nómina mostró un panorama más sólido con un 79% de confianza y solo un 21% de riesgo (Arias, 2021). Esos resultados llevaron a priorizar pruebas de cumplimiento en la ejecución, especialmente sobre los procedimientos que sostienen la gestión de nómina, dado que allí se requería confirmar que todo funcionara de manera adecuada y sin desviaciones relevantes.

1. Muestreo y comprobación de roles de pago: utilizando el muestreo aleatorio simple a partir de una fórmula estadística fue posible determinar el tamaño de la muestra de los pagos correspondientes a los periodos 2018 y 2019, con el objetivo de comprobar que

los roles estuvieran realizados de manera correcta. Esta prueba es fundamental para la nómina porque valida la exactitud de los rubros de ingresos y egresos.

2. Reconstrucción y verificación de asistencia: Se reconstruyó la asistencia y los atrasos de los empleados para corroborar si los atrasos no superaban lo permitido por la ley.

3. Verificación de certificados médicos: Se comparó la información de los certificados médicos ingresados en el sistema de la empresa con el sistema del IESS (en el caso de esta investigación correspondió al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) para medir la eficiencia del departamento.

Los parámetros de control utilizados se basaron en el Reglamento Interno de Trabajo de Balnearios Durán S.A. y las normativas externas, como las disposiciones del IESS. A pesar del nivel de confianza inicial en el componente de nómina, el estudio reveló importantes hallazgos de incumplimiento, demostrando que existía una brecha entre la teoría y la práctica: se determinó que el cálculo del IESS se estaba realizando de forma incorrecta en un porcentaje de los roles, los roles de pago carecían de las firmas de los empleados, y un gran porcentaje de los certificados médicos presentados por los trabajadores no habían sido validados por el IESS (Arias, 2021).

De acuerdo con lo anterior, este estudio empírico proporciona un modelo detallado de cómo la auditoría de gestión utiliza pruebas sustantivas y de cumplimiento para identificar el incumplimiento de las regulaciones internas y externas en el proceso de nómina, justificando la necesidad de emitir recomendaciones enfocadas a la mejora de la gestión y el control.

Otro de los estudios consultados fue una auditoría de gestión al departamento de Talento Humano de Textiles Pasteur-Boho, un trabajo que sirve como ejemplo práctico porque buscó medir qué tan eficientes y efectivos eran los procesos internos de la empresa. Altamirano (2023) desarrolló esta auditoría revisando un periodo corto pero bien definido, entre el 1 de noviembre de 2022 y el 9 de enero de 2023. La revisión siguió la metodología típica, empezando por conocer de cerca cómo funcionaba el departamento; para eso el auditor observó directamente las actividades, habló con el gerente general y aplicó un cuestionario al jefe del área. Con esa primera información fue posible detectar varias fallas del control interno, como la ausencia de un código de ética formal o la falta de manuales claros sobre funciones y procedimientos.

Después de recopilar los datos, el estudio avanzó a calcular el Nivel de Confianza y el Nivel de Riesgo para seis grupos de control del área, lo cual ayudó a definir qué tipo de pruebas era necesario aplicar. Por ejemplo, cuando el riesgo estaba entre el 15% y el 50% se recomendaban pruebas de cumplimiento, y cuando superaba el 50% se necesitaban pruebas mixtas porque las fallas podían ser más serias (Altamirano, 2023). Con esos criterios, en la etapa de planificación se identificaron varios puntos vulnerables que requerían una revisión más cuidadosa, pues podían afectar la forma en que funcionaba el departamento y la calidad de sus procesos.

Si bien el proceso de Liquidación de Nómina y las Responsabilidades de Liquidación de Nómina mostraron un Riesgo Nulo (0% NR), indicando que el proceso de cálculo básico se realiza de manera eficiente, los problemas críticos surgieron en los procesos de soporte. Por ejemplo, el grupo de Selección de Personal resultó en un Alto Riesgo (50% NR), principalmente porque la empresa no realizaba concursos internos para las vacantes ni ofrecía entrenamiento periódico al personal, lo que afectaba la calidad del recurso humano y la organización en general (Altamirano, 2023).

Posteriormente, en la fase de Ejecución, se aplicaron Indicadores de Gestión para medir la eficiencia y eficacia de la gestión de nómina. Los resultados de estos indicadores revelaron las deficiencias cuantificables, especialmente en el control de procesos conexos a la nómina. Por un lado, el nivel de cumplimiento de la normativa referente a la selección de personal se calificó como Poco Satisfactorio (78.57% de cumplimiento), generando una brecha significativa respecto al estándar esperado. Pero el hallazgo más crítico relacionado directamente con la gestión de la nómina fue que el Nivel de cumplimiento de la normativa en el control de variación de nómina fue Deficiente (16.67%), lo que implicó una brecha de -83.33% y demostró que solo 2 de los 12 periodos analizados cumplían con los parámetros requeridos para la recolección de información para la variación salarial (Altamirano, 2023). Además, el auditor identificó un riesgo Moderado (33.33% NR) en el grupo de Motivación e incentivos, porque las remuneraciones se basaban en el salario mínimo vigente y no en tablas competitivas del sector, lo cual, según el análisis, podría llevar a que los empleados buscaran otras ofertas de trabajo.

De esta forma, el estudio de Altamirano (2023) no solo cumplió con su objetivo de medir la eficiencia, sino que su aporte metodológico clave fue demostrar cómo la combinación de la evaluación del control interno (NC/NR) y la aplicación de indicadores de gestión permite transformar los procesos de nómina en datos concretos, justificando la necesidad de correcciones y el desarrollo de un Informe Final de Auditoría para la toma de decisiones de la alta gerencia.

Otro trabajo revisado fue el de Cedeño et al. (2022), llamado Importancia de la auditoría de control interno en la gestión empresarial, que tiene un enfoque más amplio y teórico, pues busca explicar cómo la auditoría ayuda a mejorar la gestión de una organización al fortalecer su sistema de control interno. Aunque se concentra sobre todo en entidades públicas y en cómo administran sus recursos, resulta útil como referencia para el programa de auditoría en Maderas Industriales de Occidente, ya que resalta la necesidad de contar con controles formales y mecanismos que reduzcan riesgos. La metodología combinó elementos cuantitativos y cualitativos, pero en la práctica se apoyó en una revisión bibliográfica que permitió identificar el valor conceptual del control interno y su papel en la toma de decisiones dentro de una entidad.

Sin embargo, la parte empírica se desarrolló a partir de un estudio descriptivo que buscó analizar la funcionalidad del sistema de control interno adoptado por los GADS, haciendo uso de la gestión de la unidad de auditoría interna. Para la recolección de datos, Cedeño et al. (2022), aplicaron instrumentos cualitativos, como entrevistas a los jefes

administrativos y financieros, e instrumentos cuantitativos, como un cuestionario de control interno dirigido a los auditores internos o delegados de control. La aplicación de este cuestionario permitió valorar el nivel de confianza y el nivel de riesgo que presentaban las entidades.

Los parámetros de control tenidos en cuenta fueron los cinco componentes del Modelo COSO I: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión y Monitoreo. El estudio, al examinar nueve unidades de auditoría interna, buscó determinar si estas entidades empleaban el marco conceptual COSO para la realización de operaciones y si adoptaban medidas de control recurrentes para la salvaguarda de sus recursos.

Los hallazgos más relevantes alcanzados en la investigación de Cedeño et al. (2022), demostraron la importancia de este enfoque, por ejemplo, en Limón Indanza, se encontró un alto nivel de confianza (100%) en el componente de Supervisión (Monitoreo) debido a la gestión de la auditoría interna sobre los controles implementados en los procesos de contratación pública. No obstante, el componente de Evaluación de Riesgos mostró un nivel de confianza bajo (14.29%), lo que se atribuyó a la limitación de herramientas para identificar riesgos y a la escasa participación del personal en programas de mitigación de eventos adversos. En contraste, en el cantón de Sucúa, los niveles de confianza en Ambiente de Control, Actividades de Control y Seguimiento fueron bajos (oscilando entre 38% y 40%), evidenciando que las operaciones se guiaban únicamente por reglamentos generales del sector público, sin disposiciones internas específicas para las necesidades de la institución.

Este referente empírico demuestra cómo la auditoría interna, al utilizar el marco COSO y sus cinco componentes como instrumento de medición, permite diagnosticar las debilidades estructurales de las organizaciones. El estudio de Cedeño et al. (2022), concluye que el control interno es esencial para la gestión empresarial, pues establece mecanismos preventivos y promueve estrategias para identificar, mitigar y administrar los riesgos. El aporte directo para esta investigación radica en que valida el uso de cuestionarios basados en COSO y la necesidad de priorizar los componentes más débiles, como la Evaluación de Riesgos y las Actividades de Control, que es precisamente donde Maderas Industriales de Occidente presenta sus mayores deficiencias en la gestión de nómina. La adopción de la auditoría interna se justifica, por tanto, como una herramienta de asesoría permanente para optimizar las operaciones institucionales.

Otro estudio importante es el de Auditoría de Control Interno en la Gestión de la Nómina Caso de Estudio Inversiones la Pradera S.A.S (Galvis y Parada, 2023), es un referente empírico pertinente, ya que se centra en el proceso de nómina para una empresa privada agroindustrial en Colombia. El objetivo general del trabajo fue realizar una auditoría de control interno en la gestión de la nómina para asegurar la legalidad de los procesos relacionados con la remuneración de los empleados y, de esa forma, identificar las irregularidades presentes en la entidad.

El trabajo se propuso responder a la pregunta de si el sistema de control interno de la entidad era "," (Galvis y Parada, 2023, p.14). La auditoría se justificó porque la nómina es un proceso clave dentro de cualquier organización demanda precisión, depende de muchos cálculos y normas, y un error pequeño puede terminar afectando de forma seria las finanzas de la entidad. Por eso se optó por una metodología principalmente documental, con un enfoque descriptivo y cualitativo, en la que no se modificó ninguna variable sino que se revisaron los hechos tal como ocurrieron en un periodo concreto. Esto implicó leer y analizar distintos tipos de información, como documentos internos, soportes contables, contratos y la normativa que regula el pago de salarios y prestaciones (Galvis y Parada, 2023). Para obtener una visión completa, la auditoría empleó varias técnicas de recolección, buscando reunir suficientes evidencias para entender cómo se estaba manejando realmente la nómina y dónde podían presentarse fallas:

1. Revisión documental (inspección): Este procedimiento permitió verificar la normatividad vigente de los procesos, las políticas y constitución de la empresa, los soportes de pago, registros de novedades (licencias, incapacidades, permisos), planillas de seguridad social, y nóminas electrónicas enviadas a la DIAN.
2. Entrevistas y cuestionarios: permitieron obtener información de fuente primaria. Específicamente, se usó un cuestionario estructurado con 32 preguntas para indagar sobre la gestión de contratación y otro cuestionario de control interno con 18 ítems para evaluar los criterios y políticas de la entidad en la contabilización y liquidación de la nómina.

Los parámetros de control utilizados por Galvis y Parada (2023) se centraron en la normatividad legal vigente, incluyendo el Código Sustantivo del Trabajo, el Estatuto Tributario, el Código de Comercio, y la verificación del cumplimiento de los nuevos marcos técnicos normativos para el reconocimiento y medición de la información financiera. En esta auditoría se trabajó con cuatro objetivos para la fase de ejecución, aunque el más delicado fue revisar si la empresa realmente cumplía con las leyes laborales y con todas las normas que regulan la nómina y las prestaciones. Para hacerlo, Galvis y Parada (2023), reunieron información sobre los procesos internos y revisaron datos descargados directamente del software contable SIIGO NUBE, además de las planillas de aportes.

El alcance del estudio no incluía rehacer las liquidaciones para comprobar cifras exactas, por lo que se concentraron en verificar que los registros estuvieran bien soportados y que la entidad siguiera sus propios procedimientos. Para esto usaron papeles de trabajo que les permitieron organizar y respaldar cada evidencia obtenida. Los resultados mostraron varios vacíos, como la falta de una política clara sobre contratación laboral en Inversiones La Pradera S.A.S.; aun así, el control interno fue catalogado como “aceptable” porque la empresa, en general, seguía sus procesos básicos de nómina (Galvis y Parada, 2023). Sin embargo, al revisar algunos cálculos aparecieron inconsistencias relacionadas con las vacaciones colectivas de cinco empleados, lo que

hacía necesario revisar y comparar lo registrado en el software con los soportes manuales.

Al final, el estudio insistió en que la nómina es clave tanto para el buen funcionamiento de la empresa como para la satisfacción de los trabajadores. Aunque la entidad cumple con la mayoría de los requisitos legales, todavía tiene aspectos que mejorar para reducir riesgos y evitar errores repetitivos. Entre las recomendaciones planteadas están crear políticas formales de contratación, realizar controles internos frecuentes para asegurar que los cálculos sean correctos y ofrecer capacitaciones actualizadas al personal encargado de recursos humanos.

El estudio de Galvis y Parada (2023) sirve como un ejemplo claro de cómo una revisión documental combinada con cuestionarios de control interno puede ayudar a comprobar si una empresa realmente está cumpliendo la normatividad relacionada con la nómina. Los autores muestran que incluso cuando una organización parece tener un manejo “aceptable”, pueden existir riesgos que pasan desapercibidos y afectan los registros, como sucedió con el tema de las vacaciones. Esto refuerza la necesidad de aplicar auditorías que fortalezcan los controles y reduzcan los errores que se van acumulando.

También se revisó el diagnóstico realizado por León y Castelblanco (2021) sobre el control interno en los procesos de nómina de la microempresa C3 Group SAS, un trabajo bastante útil porque analiza a profundidad las fallas y riesgos propios de organizaciones pequeñas, donde muchas veces no existen procedimientos claros. Su objetivo fue proponer políticas y controles que ayudaran a mejorar la elaboración y el pago de la nómina, partiendo de la idea de que, en numerosas empresas, estos procesos se manejan sin una revisión rigurosa, lo que abre la puerta a equivocaciones, malos manejos o simples desconocimientos de las reglas. La investigación se basó en un diagnóstico detallado de la situación actual que permitió identificar las fallas más urgentes y orientar posibles soluciones.

Esto se logró mediante la identificación de las actividades y normas que la microempresa C3 Group SAS utilizaba para el pago de nóminas. A partir de este levantamiento de información (procesos internos de pago de nóminas), se procedió a detectar deficiencias, riesgos y fraudes presentes en la realización y el control del pago. Los procedimientos clave que realizaron León y Castelblanco (2021) para documentar la gestión del área incluyeron:

1. Revisión de procesos y documentación: Se documentó el proceso de pago de nóminas mediante un flujograma y la descripción de la contratación de personal. También se revisaron los formatos de cuentas de cobro utilizados por los técnicos y asesores de ventas, y los comprobantes de egreso generados por el contador en el sistema contable.
2. Identificación de deficiencias estructurales: Este procedimiento reveló debilidades críticas, siendo el principal hallazgo la falta de segregación de funciones. Se encontró que la contratación se realizaba por la gerencia y la auxiliar contable, y que la revisión y consignación de las cuentas de cobro eran realizadas por la misma persona, sin revisión

de un tercero. Además, la empresa carecía de departamentos de recursos humanos y control interno y no contaba con políticas ni manuales de procedimientos para el proceso de nóminas.

El principal parámetro de control utilizado por León y Castelblanco (2021), en la evaluación fue el marco normativo nacional e internacional, junto con el Modelo COSO ERM (Enterprise Risk Management), el cual se utilizó para identificar los riesgos y proponer el diseño de las políticas de mejora.

El diagnóstico permitió a León y Castelblanco (2021), clasificar los riesgos en categorías, destacando cómo la falta de control interno y de políticas claras generaba vulnerabilidades directas en la nómina:

- Riesgos contables: Se detectó el riesgo de apropiación o desviación de dineros (clasificado como catastrófico), así como la información contable errada debido al descuadre de las cuentas de cobro frente a la facturación real.
- Riesgos operativos: Se identificaron gastos operativos innecesarios por descuadres conciliatorios entre el banco y las cuentas de los trabajadores.
- Riesgos legales: Se señalaron multas y sanciones fiscales por parte de la DIAN debido a la falta de control en los pagos de seguridad social, y el riesgo de demandas laborales.
- Fraudes: Se confirmó la posibilidad de que los trabajadores omitan información en las cuentas de cobro (especialmente sobre servicios con recaudo, lo que puede llevar a pérdidas), y que las consignaciones se realicen a números de cuenta incorrectos desviando dineros.

Como respuesta a estos hallazgos, el estudio de León y Castelblanco (2021) se centró en el diseño de un manual de procedimientos, políticas y un sistema de control interno basado en COSO ERM. Esto implicó proponer manuales detallados para la contratación de personal y, crucialmente, para el pago al personal, especificando las funciones (mantener al día la documentación, elaborar los roles de pago, realizar las transferencias) y designando al Auxiliar Contable y al Gerente como responsables de las nuevas funciones de control.

Por lo tanto, el trabajo de León y Castelblanco (2021) es un modelo importante porque no solo diagnosticó la informalidad y la falta de segregación de funciones, sino que también propuso y justificó, de manera explícita, los parámetros y procedimientos formales (manuales y matriz de riesgos) necesarios para que una microempresa (como C3 Group SAS o MIO) pueda superar el alto riesgo inherente en su gestión de nómina.

Un estudio adicional es el de Evaluación del sistema de control interno para el proceso de nómina - personal en la Asociación de Usuarios del Distrito de Adecuación de Tierras de Mediana Escala Río Prado – ASOPRADO (Palma, et al., 2020), presenta una referencia empírica directa sobre la aplicación del control interno en el proceso de nómina, utilizando una metodología para cuantificar su efectividad.

El objetivo central de esta investigación fue evaluar el sistema de control interno del proceso de nómina y personal de ASOPRADO, con el fin de determinar el nivel de cumplimiento de los parámetros establecidos en esta área. Este estudio resulta esencial porque, a diferencia de otros que solo diagnostican la ausencia de controles, este cuantifica la efectividad de los controles existentes, logrando un diagnóstico de efectivo con una calificación de 4.9 sobre 5.0 (Palma, et al., 2020).

La metodología utilizada en el estudio de Palma et al. (2020), fue la autoevaluación del sistema de control interno del proceso de nómina y personal, que se llevó a cabo en el periodo de octubre y noviembre de 2019 empleando un instrumento suministrado por la Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno. El instrumento consistió en un cuestionario de treinta y seis interrogantes que evaluaba los procesos, procedimientos y funciones del área.

Los parámetros de control fundamentales tenidos en cuenta fueron los cinco componentes del Modelo COSO (Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión y Monitoreo). La auditoría se adelantó mediante la aplicación del cuestionario a la persona idónea del proceso de nómina, en este caso, el Contador Público de la asociación. El sistema de valoración usado en este estudio funcionaba con una escala de 0 a 5, donde 5 significaba que el control siempre existía y 0 que no había ningún tipo de control. Gracias a esa escala fue posible ubicar cada componente en categorías como “Efectivo”, cuando obtenía entre 4.1 y 5.0, o “Cumplimiento básico” si quedaba entre 3.1 y 4.0, lo que ayudó bastante a entender cómo estaba funcionando realmente el control interno (Palma et al., 2020).

Al aplicar los procedimientos en la fase de ejecución aparecieron varios puntos fuertes, por ejemplo el Entorno de Control obtuvo una calificación perfecta (5.0), en parte porque la empresa contaba con principios, valores y un código de ética que orientaban el manejo de situaciones delicadas, como posibles conflictos de interés en la nómina. También en las Actividades de Control se vio una gestión adecuada, especialmente en la contratación del personal, ya que seguían los perfiles y manuales establecidos (Palma et al., 2020).

Sin embargo, aunque los resultados globales parecían muy buenos, la auditoría también destapó algunos errores que debían corregirse y que mostraban por qué estos exámenes siguen siendo necesarios. Un caso concreto fue que, dentro del mismo componente de Actividades de Control, no se estaba informando de manera precisa y a tiempo la mano de obra usada en los servicios de adecuación de tierras, lo cual generaba un vacío que podía afectar el registro de la nómina. Además, en la Evaluación de Riesgos, se notó que, aunque se identificaban y evaluaban los riesgos, no siempre se definía un plan de tratamiento claro para el riesgo residual (Palma et al., 2020).

Según lo anterior, el trabajo de Palma et al. (2020) es un referente metodológico porque demuestra cómo la aplicación sistemática de los componentes de COSO, a través de una herramienta específica, permite medir y cuantificar el nivel de cumplimiento y riesgo de los procesos de nómina, identificando las debilidades puntuales (como la falta de

reporte exacto de la mano de obra) para que la administración tome medidas y fortalezca la supervisión continua.

Otro referente empírico fue el estudio de Medición del control interno en la gestión de recursos humanos de la empresa Comercializadora Nacional, S.A.S (Rivera y Villacrés, 2021) el cual busca demostrar cómo la aplicación de un sistema de control interno adaptado a las necesidades específicas de una empresa puede mejorar la administración de recursos y evitar la materialización de riesgos. El objetivo general de la investigación fue medir el nivel del control interno en la gestión de recursos humanos (RR.HH.) de Comercializadora Nacional, S.A.S.

La investigación se adelantó con una metodología mixta, utilizando un diseño de campo y no experimental. La técnica clave de recolección de datos empleada fue la entrevista, para la cual se desarrolló un guion como instrumento. Para este trabajo, Rivera y Villacrés, 2021), decidieron realizar una entrevista semiestructurada a la líder de talento humano, porque era la persona que mejor podía explicar cómo se llevan a cabo los procesos de gestión del personal en la empresa. La idea era obtener información real sobre lo que se hace en el día a día y, a partir de eso, entender qué tan preparados están frente a los riesgos de control, qué tanto reconocen sus posibles consecuencias y cómo contribuye el área de recursos humanos al control interno general. Aunque la entrevista tenía una guía, la conversación permitió profundizar en varios puntos que normalmente no quedan tan claros en los documentos formales.

Luego, toda la información recogida se organizó y se analizó en una matriz construida especialmente para este estudio, para ello Rivera y Villacrés (2021), tomaron como referencia los principios del Modelo COSO III. Este modelo sirvió como base para medir la madurez del sistema de control interno, asignando valores entre 0 y 5 a cada principio y ubicando el nivel de preparación del riesgo de control en categorías como básico, medio u óptimo. Fue una forma sencilla pero bastante útil para ver en qué aspectos el área funcionaba bien y en cuáles todavía había vacíos.

Durante la entrevista, Rivera y Villacrés (2021) revisaron, sobre todo, las tareas propias del cargo de jefe de recursos humanos. En lo relacionado con nómina, la líder explicó cómo se registran las novedades del personal como ausencias, retiros, recargos o descuentos, cómo se genera la nómina en el software y luego se revisa con la contadora y la tesorera, y cómo se preparan los archivos para los pagos tanto en efectivo como por banco. También comentó el proceso en el Sistema PILA, donde todavía se hacen cálculos manuales para comprobar que las bases coincidan con el resumen general, un procedimiento que puede parecer simple, pero requiere bastante cuidado.

Al aplicar el modelo COSO III, la empresa mostró varias fortalezas que llaman la atención. Se vio, por ejemplo, un esfuerzo constante por ejercer controles previos en actividades operativas y, algo que no todas las empresas tienen, una gerencia que identifica errores y los corrige sin mayores demoras. Además, se notó un interés genuino por mantener una cultura de control y por conservar personal que ya está entrenado, lo cual ayuda a que los procesos sean más estables (Rivera y Villacrés, 2021).

Aun así, también aparecieron fallas importantes que afectan directamente la gestión de nómina. Estos puntos débiles dejan claro que, aunque la empresa ha avanzado, todavía necesita fortalecer ciertos mecanismos de control interno si quiere evitar errores repetitivos y mejorar la confiabilidad de sus procesos administrativos. Los hallazgos más relevantes alcanzados por Rivera y Villacrés (2021), que obtuvieron baja puntuación en la matriz COSO III, fueron:

1. Falta de segregación de funciones: Todos los procesos inherentes a la gestión de talento humano estaban a cargo de una sola persona (puntaje 0), lo que constituye una debilidad crítica para la detección oportuna de riesgos y fraude interno (Rivera y Villacrés, 2021).
2. Procesos manuales y no estandarizados: Se determinó que las revisiones del proceso de recursos humanos se ejecutan de forma manual y que los procesos no están estandarizados (puntaje 2.5). La no estandarización dificulta la priorización y respuesta oportuna a los riesgos detectados (Rivera y Villacrés, 2021).
3. Falta de manuales de funciones: La empresa carecía de documentos internos que delimiten las responsabilidades del personal, lo que dificulta que los colaboradores comprendan sus verdaderas funciones y representa una debilidad para prevenir o reducir el riesgo de errores o irregularidades (Rivera y Villacrés, 2021).

De acuerdo a la revisión de este referente, el estudio de Rivera y Villacrés (2021) es un aporte empírico porque no solo confirmó la implementación de controles en el proceso de nómina de la empresa, lo que ayuda a evitar la materialización de riesgos por malos cálculos que pueden afectar la fiabilidad de los estados financieros, sino que también proporcionó una herramienta metodológica para medir las fortalezas y debilidades específicas del control interno bajo el marco COSO III, justificando la necesidad de formalizar procedimientos, estandarizar procesos y segregar funciones para lograr una gestión más eficiente.

Finalmente, el estudio de Auditoría de gestión aplicada a los procesos de la unidad de nómina del Ministerio de Educación (Yanchapaxi, 2020), constituye un referente empírico debido a su enfoque detallado en la medición de los procesos de gestión humana y financiera dentro de una institución pública, lo cual demuestra la metodología necesaria para evaluar la eficiencia operativa. El trabajo tuvo como propósito principal realizar una auditoría de gestión a la unidad de nómina del Ministerio de Educación del Ecuador, con la idea de evaluar qué tan eficaces y eficientes eran sus procesos y, además, qué tan confiable resultaba su ejecución. Todo el análisis se concentró en las actividades realizadas durante el año 2018, un periodo que permitió observar con suficiente detalle cómo funcionaba la unidad y cuáles eran sus principales debilidades y aciertos.

Para llevar a cabo la auditoría se utilizó una metodología combinada, mezclando técnicas cualitativas y cuantitativas que ayudaron tanto a interpretar la información de manera más humana como a respaldarla con cifras. La recolección de datos de Yanchapaxi, (2020) se apoyó en varios procedimientos, desde revisar documentos y observar directamente el funcionamiento de las áreas, hasta entrevistar al Director Financiero y

aplicar cuestionarios. Uno de los instrumentos más relevantes fue el cuestionario de control interno basado en los principios del Modelo COSO, aplicado tanto al área Financiera como al Departamento de Talento Humano; este cuestionario fue clave para entender qué tanto podía confiarse en los controles existentes y, por lo tanto, cuál era el nivel de riesgo que enfrentaba la institución.

A partir de ese ejercicio se definieron parámetros de control relacionados con la medición del riesgo y el cumplimiento de la normativa pública, especialmente la LOSEP, que regula la gestión del talento humano en Ecuador. Con la ponderación de las respuestas se evidenció que el área Financiera operaba con un Nivel de Confianza del 57%, un porcentaje que, aunque no es desastroso, sí refleja un riesgo alto que necesitaba atención urgente y una intervención más planificada. En contraste, el Departamento de Talento Humano mostró prácticas un poco más sólidas con un Nivel de Confianza del 74%, lo que no significa que no hubiera problemas, pero sí que había un manejo más ordenado en sus procesos (Yanchapaxi, 2020). Durante la ejecución se elaboraron varios indicadores de gestión económica, eficiencia y eficacia para comprobar qué tanto se estaban alcanzando los objetivos propuestos.

A pesar de todo este esfuerzo metodológico y del hecho de que la nómina es una actividad regulada dentro del sector público, los hallazgos mostraron fallas importantes. El estudio de Yanchapaxi (2020), dejó ver que ciertos procedimientos no se estaban ejecutando como lo exige la normativa y que existían vacíos que afectaban la calidad del proceso, lo cual demuestra que incluso en áreas altamente normadas pueden aparecer prácticas que requieren ajustes profundos si se busca un funcionamiento realmente confiable.

Se identificó la no realización de concursos para la selección de personal en algunos cargos, incumpliendo lo dispuesto por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), y se evidenció la inexistencia de control contable por parte de la Contabilidad en la ejecución del presupuesto (Yanchapaxi, 2020). Además, se determinó que la información contable no se utilizaba para la sistematización del control ni para realizar evaluaciones periódicas en el departamento. Otro aspecto que llamó la atención fue que en el Departamento Financiero no se usaban indicadores para revisar si realmente se estaban cumpliendo las metas y los objetivos propuestos. Esta ausencia de mediciones hacía que muchas decisiones se tomaran casi “a ciegas”, sin una referencia clara del rendimiento del área (Yanchapaxi, 2020). Por esa razón, el trabajo terminó con un informe de auditoría donde se plasmaron conclusiones directas y varias recomendaciones pensadas para reforzar los controles internos y mejorar la forma en que la Unidad de Nómina gestiona sus actividades cotidianas.

En conjunto, el estudio de Yanchapaxi (2020), muestra cómo una auditoría de gestión puede convertirse en una herramienta útil cuando combina la medición del riesgo con la evaluación de indicadores, ya que esa mezcla permite identificar qué aspectos requieren planes de mejora o correcciones antes de que los problemas crezcan. Este enfoque, que demostró ser práctico y razonablemente efectivo, también puede servir como referencia para valorar el sistema de control interno en Maderas Industriales de Occidente (MIO),

donde se enfrentan retos similares y se necesita una mirada más estructurada sobre la forma en que se controla la información y se toman decisiones.

2.3 Síntesis del Capítulo

La auditoría y el control interno suelen verse como herramientas que ayudan a que la información relacionada con los recursos humanos, y especialmente con la nómina, sea clara, exacta y confiable. Esta idea se respalda en dos marcos teóricos que ya están bastante consolidados: la Auditoría de Gestión y el Modelo COSO. La primera se entiende como un examen ordenado que busca medir qué tan bien se están haciendo las cosas, mientras que el segundo funciona como una estructura que orienta a la empresa para mantener operaciones seguras, eficientes y con datos verificados (Del Toro et al., 2005). En la práctica, ambos elementos terminan complementándose, aunque cada uno aporta desde un ángulo distinto.

En lo relacionado con el control interno, su mayor aporte aparece en su carácter preventivo, ya que establece reglas y mecanismos que ayudan a la organización a protegerse de errores, fraudes o fallas operativas que, en procesos como la nómina, suelen convertirse en problemas costosos. Los estudios revisados insisten en que gran parte de las fallas que se presentan en las empresas nacen de la ausencia de documentos formales, como políticas contables o manuales de procedimientos (León y Castelblanco, 2021; Palacio, Ruíz y Castrillón, 2022). El Modelo COSO, además, fija los componentes básicos para ordenar estas tareas: el Ambiente de Control, que exige una adecuada división de funciones (Mantilla, 2005); la Evaluación de Riesgos, que permite anticipar qué factores pueden afectar el cumplimiento de los objetivos; y las Actividades de Control, donde se concreta la aprobación, la autorización y otras revisiones necesarias para que no se presenten errores que después afecten los estados financieros (Rivera y Villacrés, 2021).

La auditoría de gestión se mueve en una lógica distinta, pues no actúa tanto desde la prevención sino desde la evaluación. Su papel es revisar lo que ya existe y convertir esa revisión en oportunidades de mejora. Esto resulta clave para procesos tan regulados como la nómina, donde cualquier descuido puede significar un incumplimiento laboral o fiscal (Galvis y Parada, 2023). Para llegar a conclusiones confiables, la auditoría necesita reunir evidencia entrevistas, documentos, observaciones o pruebas específicas que soporte sus hallazgos (Aguirre y Arias, 2021). Cuando revisa de manera detallada los procedimientos, los cálculos salariales o las deducciones, el auditor puede detectar inconsistencias que, a simple vista, se pasan por alto. Además, la auditoría interna también se entiende como un servicio para la alta dirección (Villardefrancos y Rivera, 2006), ya que mide qué tan efectivos son los controles existentes y justifica la necesidad de mantener procesos periódicos de supervisión (Mantilla, 2005).

En conjunto, los estudios muestran que la nómina necesita de ambos enfoques para funcionar bien. El control interno sirve como base preventiva, al ofrecer una estructura y unas reglas claras que se adaptan a las características de cada organización (Rivera y

Villacrés, 2021), mientras que la auditoría de gestión asume un rol más crítico y reflexivo, evaluando, señalando fallas y proponiendo correcciones. Esa combinación permite reducir riesgos, respaldar decisiones gerenciales y cerrar el ciclo con informes que orientan mejoras reales en la gestión (Altamirano, 2023).

3. Características del sector económico al que pertenece Maderas Industriales de Occidente

En este capítulo se presenta un análisis de las características de la empresa Maderas Industriales de Occidente y del sector económico al que pertenece, con el fin de comprender el entorno en el que se desarrolla la actividad empresarial y cómo esta se inserta en la cadena productiva de la madera en Colombia. Partiendo de una revisión de la estructura del sector y su relevancia en la economía nacional, se aborda específicamente la actividad de la empresa dentro de la clasificación CIIU C1690, dedicada a la fabricación de estibas de madera.

Además, se examinan los principales retos y oportunidades que enfrenta la empresa, como parte de un sector con alta dependencia de las importaciones y una limitada reforestación comercial. Este análisis es importante para contextualizar la necesidad de implementar un sistema de auditoría interna que optimice los procesos de gestión de nómina y contribuya a la mejora operativa y competitiva de la empresa.

3.1 Características de la empresa

Maderas Industriales de Occidente es una pequeña empresa de carácter privado situada en el municipio de Caloto, Cauca, específicamente en la Carrera 8 No. 7-330 del barrio Limonar. Su actividad económica se encuentra inscrita bajo el código CIIU C1690, correspondiente a la fabricación de productos derivados de la madera, enfocados particularmente en la producción y comercialización de estibas destinadas a abastecer a empresas transformadoras e industriales (La República, 2025). Se trata de una organización ubicada en el cuarto eslabón de la cadena productiva de la madera, lo que significa que no participa en la extracción ni transformación primaria del recurso, sino en una fase intermedia que agrega valor al facilitar el embalaje y transporte seguro de mercancías para diferentes sectores económicos (La República, 2025).

Aunque se trata de una empresa de pequeña escala, su funcionamiento requiere una coordinación logística permanente, pues atiende pedidos que dependen del cumplimiento exacto de tiempos y condiciones técnicas. La estructura organizacional es bastante limitada, operando con un total de siete colaboradores entre los que se distribuyen funciones administrativas, contables, operativas y logísticas. El equipo está conformado por un administrador, una contadora externa, un conductor, un auxiliar logístico y tres operarios encargados de las labores de producción (Ver Anexo C). Esta composición evidencia una estructura funcional básica, con roles definidos pero concentrados, característica común en empresas familiares o de tipo artesanal que han crecido sin procesos formales de expansión administrativa (León y Castelblanco, 2021).

Un aspecto que llama la atención es que, a pesar de su trayectoria, la empresa aún no cuenta con mecanismos sistemáticos para la administración de la nómina ni con procedimientos documentados para la gestión de la información operativa. Las labores relacionadas con el cálculo y pago de salarios se realizan de manera manual y dependen de una sola persona, lo que incrementa el riesgo de errores y limita la trazabilidad de la

información. Tampoco existe una separación clara entre las funciones de administración y contabilidad, ya que los procesos se centralizan en un mismo cargo, dificultando los controles cruzados y debilitando el sistema de control interno. Este escenario representa un punto crítico para la estabilidad organizacional, pues la ausencia de métodos formales no solo compromete la eficiencia operativa, sino que puede derivar en contingencias frente al cumplimiento normativo y la satisfacción del personal.

3.2 Dinámicas laborales del sector y riesgos asociados a los trabajadores

La actividad de Maderas Industriales de Occidente, al estar enmarcada en la fabricación y venta de estibas de madera, opera con personal eminentemente operativo (tres operarios, un conductor y un auxiliar logístico). Esta dinámica laboral incrementa la exposición a riesgos asociados a la seguridad y salud en el trabajo (SST). Es crucial considerar estos riesgos, ya que las incapacidades laborales o los accidentes generan novedades que impactan directamente el cálculo y la liquidación de la nómina. La correcta gestión de la SST es vital para evitar gastos adicionales o contingencias legales.

Adicionalmente, en empresas con personal eminentemente operativo, las dinámicas de gestión de tiempo y asistencia son un factor de riesgo para la nómina. El proceso de auditoría y control interno es esencial para garantizar la exactitud, integridad y legalidad de la remuneración realizada a los empleados (Galvis y Parada, 2023; Palma, et al., 2020).

La ineficiencia en el control de estas variables incrementa la vulnerabilidad de la gestión de nómina, ya que una auditoría al proceso requiere verificar la existencia y documentación de los registros de novedades, que deben incluir el ausentismo y las llegadas tarde (Aguirre y Arias, 2021). De hecho, la no verificación de asistencia o causales de ausentismo representa un punto vulnerable en la organización. Cuando los controles internos son débiles en la preparación, pago y contabilización de la nómina, el proceso se vuelve susceptible a errores y al desconocimiento de las políticas establecidas (León y Castelblanco, 2021). La medición adecuada del control interno en la gestión de recursos humanos es fundamental para evitar la materialización de riesgos derivados de malos cálculos que puedan afectar la fiabilidad de la presentación de los estados financieros (Rivera y Villacrés, 2021):

1. Absentismo y control de asistencia: La falta de un registro formal de asistencias diarias o de horas extras impide aplicar correctamente las deducciones o los pagos adicionales en la nómina. Las inconsistencias en el registro de faltas injustificadas pueden generar riesgos legales o malestar en el personal.

2. Riesgos de incumplimiento normativo en prestaciones: Un riesgo constante asociado a los trabajadores y que afecta directamente la nómina es el cálculo incorrecto de deducciones y aportes parafiscales (seguridad social). El incumplimiento de la normatividad laboral y fiscal vigente puede derivar en multas, sanciones y demandas (Galvis & Parada, 2023).

3. Riesgo de baja competencia y capacitación: La ausencia de capacitación formal para el personal encargado de la gestión de nómina o la falta de inducciones adecuadas al personal operativo aumenta la probabilidad de cometer fallas, errores u omisiones en los procedimientos y en los cálculos salariales. Además, la carencia de un manual de funciones o perfiles de cargo definidos para los operarios y administrativos limita la capacidad de la empresa para asegurar que el personal contratado sea el más competente.

En este contexto, la dependencia de procesos manuales y la ausencia de controles internos son factores que se agravan al considerar la complejidad de las variables inherentes a los trabajadores (asistencias, novedades, prestaciones), configurando un alto riesgo que incide directamente en la exactitud, transparencia y cumplimiento legal del proceso de nómina.

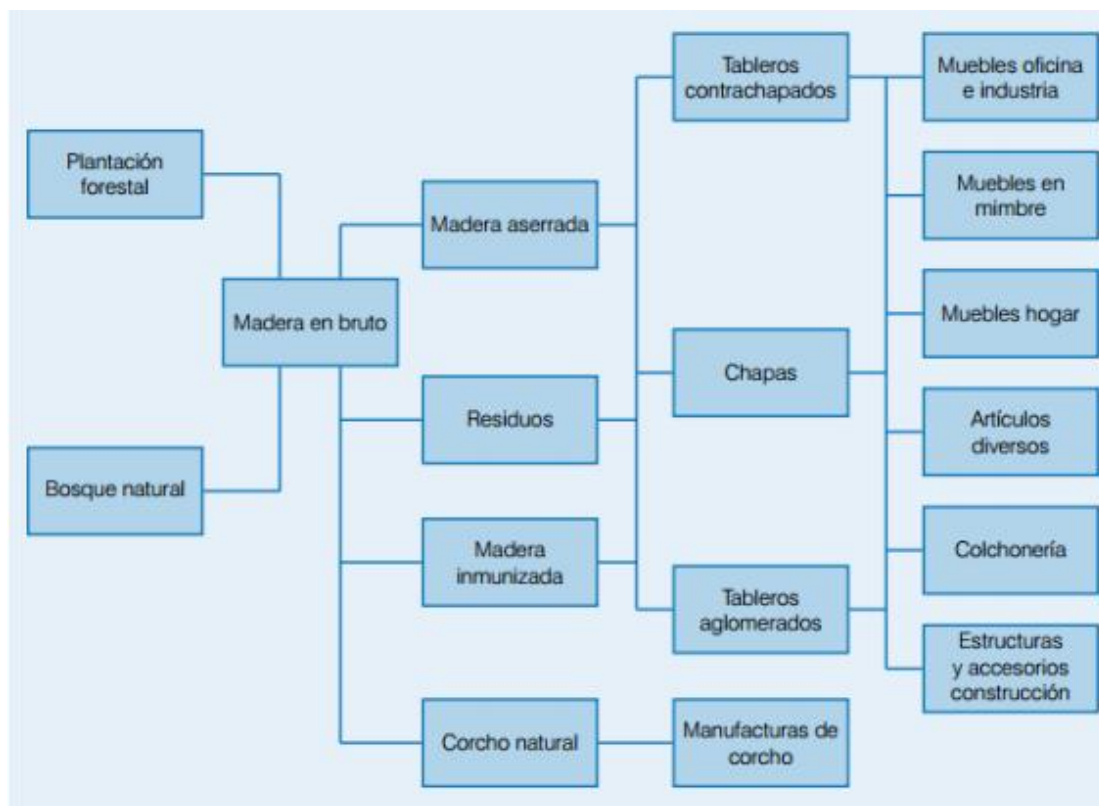
3.3 Estructura de la cadena productiva a la que pertenece la empresa en estudio

Tal como se observa en la figura 2, la cadena productiva del sector de madera en Colombia “está conformada por la explotación de la madera, el aserrado y la fabricación de muebles y accesorios, excepto la reforestación comercial y los metálicos” (DNP, 2021, p. 229). En esta figura puede observarse que la cadena se conforma por cinco (5) eslabones, desde la producción primaria hasta la transformación industrial. En el caso de la empresa Maderas Industriales de Occidente, hace parte del cuarto eslabón, al dedicarse a la producción y venta de estibas de madera para los transformadores industriales.

Según el Departamento Nacional de Planeación DNP (2021):

Esta cadena incluye los siguientes productos: artículos diversos, chapas, colchonería, corcho aglomerado, estructuras y accesorios para la construcción, madera acepillada, madera aserrada, madera inmunizada, manufacturas de corcho, muebles en mimbre, muebles para el hogar, muebles para oficina y de uso industrial, pisos y techos, residuos, tableros aglomerados, tableros contrachapados, fabricación de muebles y madera en bruto. La producción de madera en Colombia equivale al 0.43% de las manufacturas totales, mientras la fabricación de muebles corresponde al 1.01%, la contribución total del sector a la industria es del 1.44%. (p.232)

Figura 2. Estructura simplificada de la cadena maderas y muebles de madera



Fuente: tomado de DNP (2021, p. 230)

3.4 Importancia de las agrupaciones industriales en la cadena

Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, en la Encuesta Anual Manufacturera (EAM) del año 2022, el valor agregado de la División 16 “Transformación de la madera y fabricación de productos de madera” alcanzó los 707.504.342 miles de pesos (ver tabla 4), dentro de los cuales la agrupación industrial 162 “Fabricación de hojas de madera ara enchapado” participó con el 59.7% convirtiéndose en el principal componente de este total, seguido de la subdivisión 161 “Aserrado, acepillado e impregnación de la madera” con el 20,2% (DANE, 2022).

Tabla 3. Valor agregado por agrupación industrial, 2022

Agrupaciones industriales CIIU Rev4 (a)	Sector	Valor agregado (miles de \$)	Part. %
161	Aserrado, acepillado e impregnación de la madera	142.616.726	20,2%
162	Fabricación de hojas de madera para enchapado; fabricación de tableros contrachapados, tableros laminados, tableros de partículas y otros tableros y paneles	422.454.122	59,7%
163	Fabricación de partes y piezas de madera, de carpintería y ebanistería para la construcción	67.769.231	9,6%
164	Fabricación de recipientes de madera	56.562.466	8,0%
169	Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería	18.101.797	2,6%
Total		707.504.342	100,0%

Nota: Valores en miles de pesos

Fuente: DANE - Encuesta Anual Manufacturera (EAM) (2022)

Según la Encuesta Anual Manufacturera más reciente, correspondiente al año 2022, en la agrupación 161 “Aserrado, acepillado e impregnación de la madera” tiene la mayor participación en lo referente al número de establecimientos con el 33,1% (ver Tabla 4).

Tabla 4. Composición de agrupación industrial de la madera en Colombia. Número de establecimientos, 2022

Agrupaciones industriales CIIU Rev4	Sector	Número de establecimientos	Part. %
161	Aserrado, acepillado e impregnación de la madera	39	33,1%
162	Fabricación de hojas de madera para enchapado; fabricación de tableros contrachapados, tableros laminados, tableros de partículas y otros tableros y paneles	8	6,8%
163	Fabricación de partes y piezas de madera, de carpintería y ebanistería para la construcción	31	26,3%
164	Fabricación de recipientes de madera	29	24,6%

Agrupaciones industriales CIIU Rev4	Sector	Número de establecimientos	Part. %
169	Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería	11	9,3%
Total		118	

Fuente: elaboración de la autora a partir de datos de la EAM DANE, 2022

Adicionalmente, en términos de generación de empleo, la división 161 aporta el 30.7% del empleo, en cuanto personal ocupado se refiere, seguido por la división 162 que emplea el 21.4% del total (ver Tabla 6).

Tabla 5. Generación de empleo División 16, Colombia 2022

Agrupaciones industriales CIIU Rev4 (a)	Sector	Total personal ocupado	Part. %
161	Aserrado, acepillado e impregnación de la madera	1.451	30,7%
162	Fabricación de hojas de madera para enchapado; fabricación de tableros contrachapados, tableros laminados, tableros de partículas y otros tableros y paneles	1.014	21,4%
163	Fabricación de partes y piezas de madera, de carpintería y ebanistería para la construcción	1.010	21,3%
164	Fabricación de recipientes de madera	938	19,8%
169	Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería	320	6,8%
Total		4.733	100,0%

Fuente: elaboración de la autora a partir de datos de la EAM DANE, 2022

Respecto a la producción bruta, la división 162, a pesar de tener el menor número de empresas, representa el 60.3% del valor de la producción bruta de la cadena (ver Tabla 7).

Tabla 6. Producción bruta División 16, Colombia 2022

Agrupaciones industriales CIIU Rev4 (a)	Sector	Producción bruta	Part. %
161	Aserrado, acepillado e impregnación de la madera	343.672.749	20,5%
162	Fabricación de hojas de madera para enchapado; fabricación de tableros contrachapados, tableros laminados, tableros de partículas y otros tableros y paneles	1.011.597.557	60,3%
163	Fabricación de partes y piezas de madera, de carpintería y ebanistería para la construcción	136.410.839	8,1%

164	Fabricación de recipientes de madera	155.419.931	9,3%
169	Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería	31.551.686	1,9%
Total		1.678.652.762	100,0%

Nota: Valores en miles de pesos

Fuente: elaboración de la autora a partir de datos de la EAM DANE, 2022

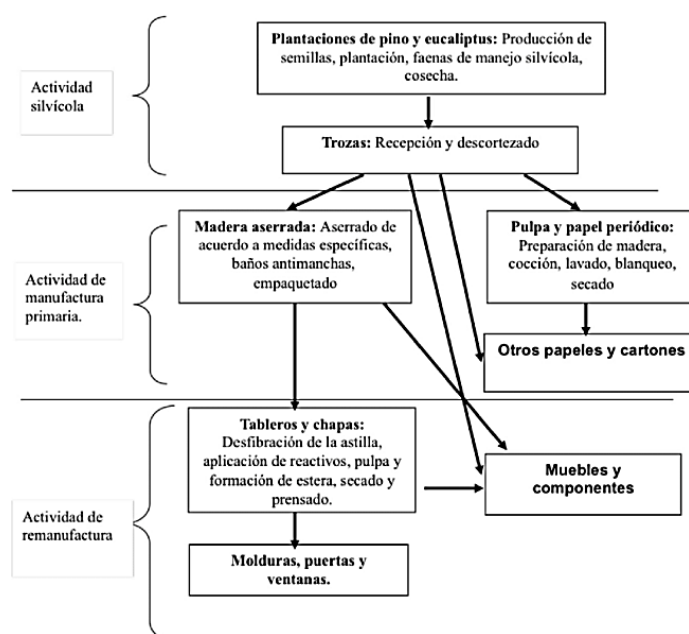
3.5 Capacidad forestal en Colombia

En Colombia, hay una capacidad para la actividad forestal de alrededor de 24 millones de hectáreas, de las cuales 7.2 millones son consideradas como muy aptas para plantaciones comerciales. A pesar de esto, solo 528 mil hectáreas, lo que equivale al 7.3% de las áreas con alta calificación, están actualmente plantadas (Sociedad de Agricultores de Colombia, 2022).

Según la Sociedad de Agricultores de Colombia (2022), esto significa que en el mercado local se requiere importar cerca del 75.5% de los bienes necesarios para cubrir las necesidades comerciales. La mayor cantidad de estos productos importados son tableros que se utilizan en una gran variedad de artículos. En otras palabras, la producción nacional de tableros no es suficiente para satisfacer la demanda, especialmente en la fabricación de muebles.

Es fundamental considerar que en Colombia hay 273 establecimientos que se dedican a transformar madera y emplean a 22.835 personas directamente, según la Encuesta Anual Manufacturera del DANE mencionada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en 2022. En esta actividad se encuentra la empresa en estudio dedicada a la fabricación y comercialización de productos y servicios para el sector de la industria del mueble, la madera y la construcción. La figura 3 muestra los principales eslabones de la cadena forestal y la posición de la empresa en ella.

Figura 3. Principales eslabones de la cadena forestal



Fuente: tomado de Neira (2012, p. 130)

3.6 Síntesis del capítulo

El sector económico al que pertenece Maderas Industriales de Occidente, conforme a la clasificación CIIU C1690, corresponde a la "Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería". Esta empresa está directamente vinculada al cuarto eslabón de la cadena productiva de la madera en Colombia, específicamente en la fabricación y venta de estibas de madera, que son esenciales para diversas industrias transformadoras. En el contexto nacional, la industria de la madera y sus derivados ocupa un lugar significativo, aunque su participación en las manufacturas totales del país es relativamente baja, con un 1.44%. Dentro de la división CIIU 16 de transformación de la madera, las subdivisiones relacionadas con el aserrado, acepillado y fabricación de tableros tienen una participación mayoritaria en términos de valor agregado, generación de empleo y producción bruta.

El sector enfrenta ciertos desafíos, entre los cuales destaca la limitada reforestación comercial en Colombia, lo que conlleva la necesidad de importar productos como tableros para satisfacer la demanda interna. La fabricación de productos derivados de la madera, como las estibas que produce Maderas Industriales de Occidente, contribuye al fortalecimiento de la cadena productiva, aunque se encuentra en una posición de menor peso comparativo en términos de valor agregado y producción bruta frente a otras subdivisiones del sector.

En el caso específico de Maderas Industriales de Occidente, a pesar de ser una empresa pequeña con solo siete empleados, su rol en el mercado local es fundamental para satisfacer las necesidades de embalaje de diversos sectores. Sin embargo, la ausencia

de un sistema adecuado de control interno y gestión de la nómina refleja una vulnerabilidad interna que podría afectar la eficiencia operativa y la estabilidad laboral. Esto, en un sector donde la precisión y el control son claves para evitar sanciones y mantener una buena reputación, subraya la importancia de implementar un programa de auditoría interna adecuado para mejorar estos procesos.

Esta vulnerabilidad se agrava al considerar la naturaleza operativa de la plantilla, donde la falta de formalización en la gestión de asistencias y novedades representa un alto riesgo de incorrección material en los cálculos de nómina. La revisión de los procesos de nómina es esencial para mantener la eficiencia y la satisfacción de los empleados. La dependencia de procesos manuales y la carencia de políticas documentadas y capacitación en temas de nómina (riesgos de cumplimiento y competencia) constituyen deficiencias críticas que pueden derivar en incumplimiento legal y multas. Por lo tanto, el diseño de la auditoría interna no solo busca optimizar la gestión contable, sino también establecer mecanismos preventivos y de supervisión continua para mitigar los riesgos laborales y financieros específicos identificados en la caracterización de la empresa.

4. Descripción de los procesos administrativos, operativos y contables que realiza la empresa Maderas Industriales de Occidente, ubicada en Caloto (Cauca)

En este capítulo, se describe los procesos administrativos, operativos y contables que realiza la empresa Maderas Industriales de Occidente, ubicada en Caloto (Cauca). Para el desarrollo de este objetivo, se utilizó una entrevista estructurada dirigida a Jenny Taquinás Devia, asistente administrativa de la empresa con una antigüedad de siete años. La información obtenida a partir de esta entrevista se presenta en el cuestionario que se relaciona en el Anexo B, el cual permitió identificar las características de los procesos internos, así como las oportunidades de mejora en la gestión de la nómina y las operaciones contables de la empresa en estudio.

4.1 Validación metodológica de la caracterización de procesos

El diseño de este capítulo se basa en la aplicación de técnicas de auditoría en la Fase I: Conocimiento Preliminar con base en Altamirano (2023), mientras que la validación de los procesos descritos y la trazabilidad de la investigación, la información obtenida fue documentada y tratada como Papeles de Trabajo (PT) (Aguirre y Arias, 2021). El PT constituye el registro formal de los procedimientos de auditoría aplicados y la evidencia pertinente obtenida, siendo fundamental para demostrar el trabajo ejecutado y sustentar las conclusiones alcanzadas.

La evidencia que conforma estos Papeles de Trabajo acompaña el presente informe en la sección de Anexos, lo cual es consistente con la práctica de auditoría, en donde la “documentación debe estar disponible de forma tal que permita verificar si los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados realmente y de la forma debida” (Del Toro, et al., 2005, p. 36).

De esta manera, la narrativa se complementa con los siguientes elementos de validación:

1. **Evidencia testimonial:** Se utilizó la entrevista estructurada, considerada una técnica de evidencia testimonial que se obtiene por medio de las declaraciones de personal clave.
2. **Cédulas narrativas:** La información se documentó en una Cédula Narrativa de la Entrevista (ver Anexo B), la cual consiste en la descripción detallada de los procedimientos y las características del sistema que se está evaluando.
3. **Evidencia documental y flujogramas:** Los resultados de la entrevista estructurada sirvieron como Evidencia Documental para la elaboración de los Flujogramas (o Diagramas de Proceso), los cuales permiten visualizar y validar los procedimientos actuales de la empresa, identificando las áreas de informalidad y riesgo.

Este enfoque asegura la obtención de evidencia para emitir las conclusiones y recomendaciones del informe.

4.2 Procesos administrativos

El análisis de los resultados de los procesos administrativos en Maderas Industriales de Occidente permite identificar una serie de deficiencias que impactan negativamente en la eficiencia y control de la gestión de nómina. La principal debilidad radica en la ausencia de formalización documental de los procedimientos y políticas, factor que incrementa la probabilidad de errores u omisiones.

Cuando se indagó sobre si la empresa cuenta con un manual de procedimientos de nómina, la Asistente Administrativa de MIO manifestó: **'No se cuenta con un manual formalizado. Los procedimientos se ejecutan de manera informal'** (J. Taquinás Devia, comunicación personal, 16 de octubre de 2024). Esta informalidad impide la adecuada segregación de funciones y el acatamiento de políticas internas, un hallazgo considerado crítico para la gestión.

Tabla 7. Resultados de la entrevista estructurada sobre procesos administrativos en Maderas Industriales de Occidente

Aspecto Evaluado	Hallazgos Identificados	Implicaciones para la Empresa
Planificación y Organización	No existe planificación formal para la nómina; se realiza de forma mensual basada en revisiones superficiales. No se registran horas extras ni descuentos detallados.	Riesgo de errores en pagos, gestión ineficiente de recursos y posibles reclamos laborales o legales por falta de equidad en la nómina.
Control de Información	No se lleva un registro detallado de las horas trabajadas y las horas extras. Se aplica un valor diario fijo para todos los empleados.	Falta de transparencia y precisión en la gestión, lo que puede generar insatisfacción laboral e ineficiencia financiera.
Comunicación Interna	La gestión de la nómina está a cargo de una sola persona. La comunicación es presencial y directa, sin herramientas tecnológicas o formalidad.	Riesgo de errores por sobrecarga de funciones. Ineficiencia en la gestión y dificultades para manejar información clave de manera oportuna.
Capacitación	No se brinda capacitación específica sobre gestión de nómina. Ausencia de manuales o guías de procesos estandarizados.	Falta de competencias necesarias para una gestión eficiente y actualizada. Incremento de errores y dificultad en la mejora continua.

Fuente: elaboración propia

Liquidación de nómina

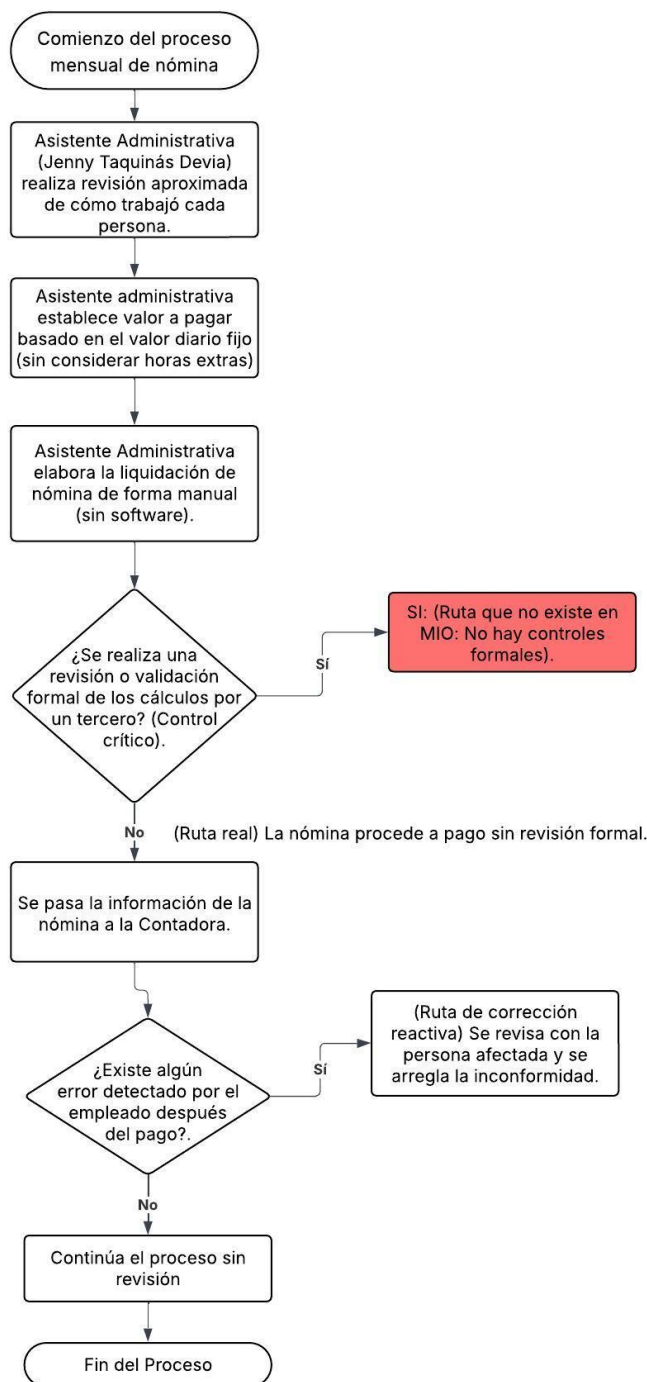
A partir de la entrevista y del diagrama del proceso se fue viendo con más claridad que la liquidación de nómina en Maderas Industriales de Occidente funciona de una manera bastante improvisada, casi como un procedimiento construido con la experiencia diaria, pero sin controles que realmente eviten errores o permitan detectarlos a tiempo. Al revisar paso por paso, se identificaron cuatro fallas que, en conjunto, terminan afectando la seguridad financiera y hasta la legalidad del pago de salarios. La primera aparece desde el inicio del ciclo, cuando la Asistente Administrativa hace una revisión “aproximada” de lo trabajado, algo que, aunque suene práctico, es demasiado subjetivo porque no existen soportes como planillas, marcaciones o cualquier registro formal que permita confirmar lo laborado. Eso deja una ventana abierta a que los pagos no coincidan con la realidad, ya sea por exceso o por defecto, y ese margen de error se vuelve un riesgo alto para cualquier empresa.

El segundo problema está en la forma como se calcula el salario, pues se usa un valor diario fijo sin incluir recargos nocturnos, dominicales u horas extras. Esto no es solamente una forma sencilla de liquidar, sino una práctica que va en contra del Código Sustantivo del Trabajo (Decreto 2663 de 1950) y crea pasivos laborales que en algún momento pueden convertirse en demandas o sanciones, especialmente si un empleado decide reclamar los valores omitidos. Paralelo a esto, también se detectó que todo el proceso se realiza de manera manual, lo cual no solo aumenta la posibilidad de equivocaciones en los cálculos, sino que hace difícil mantener un historial confiable para futuras auditorías o para decisiones gerenciales que requieren información sólida y ordenada, algo que se pierde cuando todo depende de cálculos hechos a mano.

El hallazgo más crítico aparece en la falta total de segregación de funciones, ya que es la misma persona quien calcula y procesa la nómina sin que alguien más revise antes de hacer los pagos. Desde la perspectiva del control interno, esto representa una falla bastante seria porque la concentración de estas tareas facilita que errores o incluso fraudes pasen inadvertidos durante mucho tiempo. En otras palabras, la empresa queda expuesta porque no existe un filtro o una revisión independiente que respalde la validez de las cifras.

Al final, se infiere que el proceso tal como está no garantiza ni la precisión ni el cumplimiento legal del gasto de nómina. El único “control” ocurre cuando algún trabajador se queja después de recibir el pago, lo que muestra que la empresa no tiene un sistema preventivo sino uno meramente reactivo, que solo actúa cuando el daño ya está hecho. Lo anterior corresponde a la condición del proceso administrativo actual en MIO, el cual se representa gráficamente en la Figura 4.

Figura 4. Flujograma 1: Proceso General de Liquidación de Nómina (Procesos Administrativos)



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la entrevista realizada se logró establecer que la falta de procedimientos estandarizados, tecnología y capacitación en la gestión administrativa son factores que limitan la eficiencia en la ejecución de los procesos y procedimientos en Maderas Industriales de Occidente, lo cual pone en riesgo el

cumplimiento de las obligaciones legales y laborales, además afecta la satisfacción del personal y puede comprometer la sostenibilidad operacional de la empresa dado que el apoyo a la actividad se encuentra en los procesos administrativos que se convierten en el soporte del funcionamiento empresarial. La Tabla 8 resume los puntos críticos para la auditoría, evidenciando un sistema altamente vulnerable, los cuales se convierten en insumo para los hallazgos.

Tabla 8. Resumen de deficiencias identificadas

Elemento del Sistema	Estado Actual (Condición)	Riesgo Asociado
Integridad del Dato	Revisión "aproximada" y subjetiva.	Pagos inexactos (de más o de menos) por falta de objetividad en la medición del trabajo.
Cumplimiento Legal	Pago por valor diario fijo (sin horas extras).	Alto riesgo de demandas laborales y sanciones por incumplimiento del Código Sustantivo del Trabajo.
Tecnología	Liquidación manual sin software.	Errores de cálculo aritmético, retenciones mal aplicadas y proceso ineficiente.
Segregación de Funciones	Autorevisión (Nadie valida a la Asistente).	Posibilidad de fraude interno (empleados fantasma, modificaciones de valores) sin detección.
Detección de Errores	Reactiva (Depende de la queja del empleado).	Fugas de dinero (pagos en exceso) que nunca son detectadas ni recuperadas.

Fuente: elaboración propia

4.3 Procesos operativos

Los procesos operativos de Maderas Industriales de Occidente (producción y logística) emplean una plantilla eminentemente operativa (tres operarios, un conductor y un auxiliar logístico). En este contexto, la gestión del tiempo y la asistencia son un factor de alto riesgo para la nómina. La principal deficiencia operativa que incide directamente en el cálculo de la nómina es la falta de control de las horas laboradas, lo que se identificó como un riesgo crítico (R2: Cálculo incorrecto de horas trabajadas y horas extras). Al indagar sobre la forma en que se controlan las horas, la entrevistada afirmó: **'No se utiliza ningún registro'** para las asistencias diarias y **'Ninguno'** para las horas extras. Esta ausencia de documentación de los **registros de novedades, ausentismos e incapacidades** genera una vulnerabilidad considerable ante reclamos legales (J. Taquinás Devia, comunicación personal, 16 de octubre de 2024).

Tabla 9. Resultados de la entrevista estructurada sobre procesos operativos en Maderas Industriales de Occidente

Aspecto Evaluado	Hallazgos Identificados	Implicaciones para la Empresa
Registro de tiempos y asistencias	No se lleva ningún registro formal de las asistencias diarias ni de las horas extras trabajadas por los empleados.	Desorganización en el control laboral, riesgo de errores en cálculos salariales y vulnerabilidad ante reclamos legales o conflictos laborales.
Uso de herramientas	No se utilizan sistemas o herramientas tecnológicas para registrar y gestionar los tiempos y asistencias.	Falta de modernización en los procesos, lo que reduce la precisión y eficiencia en el control laboral y afecta la productividad y los costos.
Revisión y aprobación	No se manejan horas extras ni descuentos; no existen criterios definidos para su revisión o aprobación.	Insatisfacción laboral por falta de reconocimiento de esfuerzo adicional y pérdida de oportunidades para optimizar costos laborales.
Entrega de información	No se realiza un proceso formal de entrega de datos operativos al área de contabilidad.	Desconexión entre las áreas operativa y contable, lo que compromete la coherencia de los estados financieros y el control de costos laborales.

Fuente: elaboración propia

4.3.1 Registro de tiempos y asistencias (condición actual)

El componente operativo, relacionado con el registro y control de la jornada laboral, es crítico para la nómina. Sin embargo, la indagación testimonial (Anexo C) demostró la informalidad en este proceso (J. Taquinás Devia, comunicación personal, 16 de octubre de 2024):

1. Inicio de la jornada y ejecución de labores El proceso inicia con la presentación del personal operativo en las instalaciones para dar comienzo a su jornada laboral. Una vez en sitio, el personal procede directamente a la ejecución de sus tareas diarias asignadas.

2. Inexistencia de control de ingreso (entrada): Se identificó que, al momento del ingreso, no se utiliza ningún tipo de registro físico o digital (como reloj biométrico, tarjetas de fichaje, o bitácoras manuales) que capture la hora exacta de entrada o valide la asistencia del personal.

- Observación: La ruta de control formal ("Ruta inexistente") no está implementada. El proceso continúa de manera informal, basándose únicamente en la presencia física del empleado sin soporte documental.

3. Gestión de jornada extendida (horas extras): Durante el desarrollo de las actividades, cuando la operatividad lo demanda, se determina la necesidad de continuar trabajando más allá del horario establecido. En estos casos, el personal operativo realiza horas extras (Ruta real, sin control).

4. Ausencia de registro y pago de tiempo suplementario: Al finalizar el tiempo extraordinario, no se genera ningún registro o reporte que cuantifique las horas adicionales laboradas.

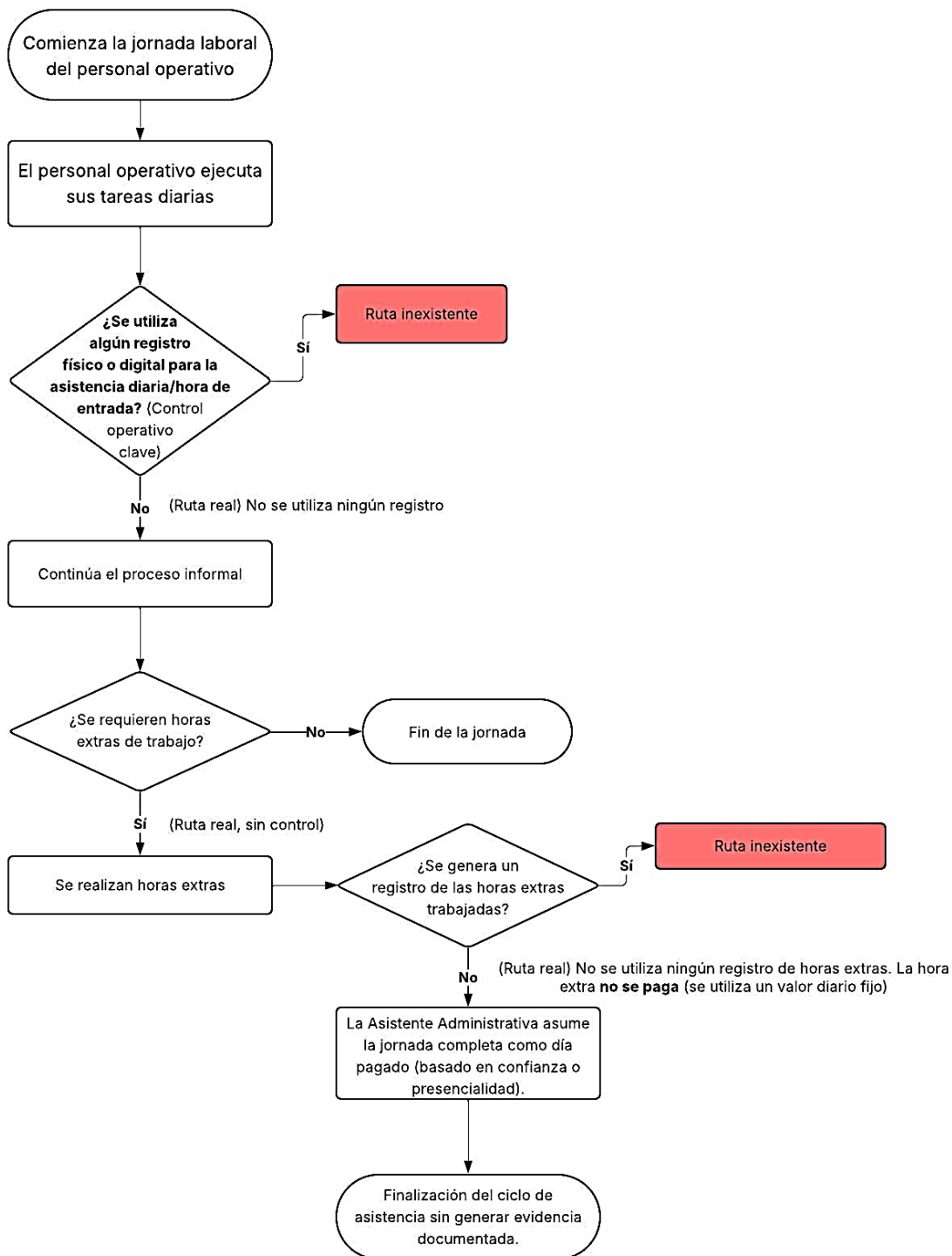
- Impacto en nómina: Se evidenció que la hora extra no se paga ni se calcula. El esquema de compensación actual se basa en un valor diario fijo, independientemente de la extensión real de la jornada laboral.

5. Procesamiento de la asistencia (rol de la asistente administrativa) La asistente administrativa es la encargada de cerrar el ciclo administrativo de la asistencia. Debido a la falta de registros (entradas, salidas y horas extras), asume la jornada completa como "día trabajado/pagado" basándose exclusivamente en criterios subjetivos de confianza o presencialidad visual.

6. Finalización del ciclo El proceso concluye con el cierre del ciclo de asistencia sin generar evidencia documentada. No existe trazabilidad ni auditoría posible sobre las horas reales trabajadas versus las horas pagadas (valor fijo), lo que impide la verificación objetiva del cumplimiento laboral.

Esta secuencia describe el proceso operativo actual, enfocándose en la ausencia de mecanismos de control en la medición de la jornada laboral, lo cual es la base para el Flujograma de Procesos Operativos (ver Figura 5).

Figura 5. Flujograma 2: Proceso de control de tiempos y asistencia (Procesos Operativos)



Fuente: elaboración propia.

De la entrevista se puede afirmar con relación a los procesos operativos que Maderas Industriales de Occidente presenta carencias en lo relacionado con los mecanismos de control, la disponibilidad de herramientas tecnológicas y procedimientos integrados para el desarrollo de dichos procesos, por lo tanto, claramente se pone en riesgo la eficiencia operativa, así como la transparencia en la gestión de la nómina y el cumplimiento legal, factores que exponen a la empresa a mayores riesgos financieros y laborales. En la Tabla 10 se presentan los puntos clave que sustentan la condición del proceso:

Tabla 10. Resumen de deficiencias identificadas

Elemento del Sistema	Estado Actual (Condición)	Riesgo Asociado
Control de Asistencia	Inexistente. No hay bitácoras ni sistemas biométricos.	Pagos por tiempos no laborados; ausentismo no detectado.
Horas Extras	Se laboran pero no se registran ni se remuneran como tal.	Contingencias legales/laborales por no pago de prestaciones de ley; desmotivación del personal.
Segregación de Funciones	La Asistente Administrativa valida el pago basado en "confianza" sin soportes.	Subjetividad en el pago de nómina; posibilidad de fraude o error no detectado.
Evidencia de Auditoría	Nula. No hay "rastro de papel" (Paper trail).	Imposibilidad de validar la integridad de los gastos de personal.

Fuente: elaboración propia

4.4 Procesos contables

Los procesos contables en MIO evidencian la dependencia total de sistemas manuales, lo cual, sumado a la falta de controles, aumenta el riesgo de errores en la preparación y contabilización de la nómina. La falta de control en esta área tiene una consecuencia directa en la fiabilidad de la información financiera. En la etapa de indagación sobre el registro contable de la nómina, se confirmó que: **'Se pasa la información a la contadora cada mes de lo que se pagó de nómina'**, y que el sistema o software utilizado es **'Ninguno'**. La falta de un sistema automatizado impacta negativamente la precisión de los cálculos y la conciliación. Además, la revisión del Formato de Análisis de Registros Contables resaltó que **'No se cuenta con un sistema automatizado para verificar las fechas exactas de pago'** y **'No se validan los pagos de la nómina contra los registros contables'** (J. Taquinás Devia, comunicación personal, 16 de octubre de 2024), configurando un riesgo importante (R6).

Tabla 11. Resultados de la entrevista estructurada sobre procesos contables en Maderas Industriales de Occidente

Aspecto Evaluado	Hallazgos Identificados	Implicaciones para la Empresa
Registro Contable	La nómina se entrega mensualmente a la contadora sin un procedimiento formal o detallado para su registro. No se utiliza software especializado para la gestión.	Riesgo de errores humanos, falta de trazabilidad financiera y baja precisión en la contabilidad. Esto afecta la exactitud y control de los datos.
Conciliación	No se realiza conciliación entre los pagos de la nómina y los registros financieros contables.	Posibilidad de inconsistencias en los informes financieros, falta de detección de errores o fraudes, y reducción de la transparencia financiera.
Generación de Informes	No se generan informes periódicos sobre la nómina. La información solo se presenta durante reuniones de los dueños, sin formalización de reportes contables.	Dificultad para analizar costos laborales, supervisar el desempeño financiero y tomar decisiones estratégicas basadas en datos precisos.

Fuente: elaboración propia

4.4.1 Archivo y contabilización de nómina (condición actual)

El proceso contable de la nómina se caracteriza por su dependencia de las entradas manuales generadas en la fase administrativa.

1. Transferencia de información (interacción administración-contabilidad): El ciclo contable inicia con la entrega de la información base. La Asistente Administrativa recopila los datos de la nómina (que, según la descripción anterior, carecen de soportes formales de tiempo) y transfiere esta información de manera manual a la Contadora. No existe una interfaz digital o automatizada para esta transferencia de datos.

2. Registro contable manual: Una vez recibida la información, la Contadora procede a realizar la causación o registro contable. Se evidenció que este procedimiento se ejecuta manualmente, sin el uso de un software contable especializado o módulos de nómina integrados. Esto implica el uso de hojas de cálculo aisladas o libros físicos, aumentando la exposición a errores de digitación o cálculo.

3. Ausencia de conciliación (control clave faltante) Durante el procesamiento, se identificó que no se realiza ningún procedimiento formal de conciliación entre los valores efectivamente pagados a los empleados y los valores registrados en la contabilidad.

- Observación: La ruta de control ("Ruta inexistente") no se ejecuta. Al no cruzar la información bancaria/de caja contra el registro contable, existe un alto riesgo de que las discrepancias financieras pasen desapercibidas.

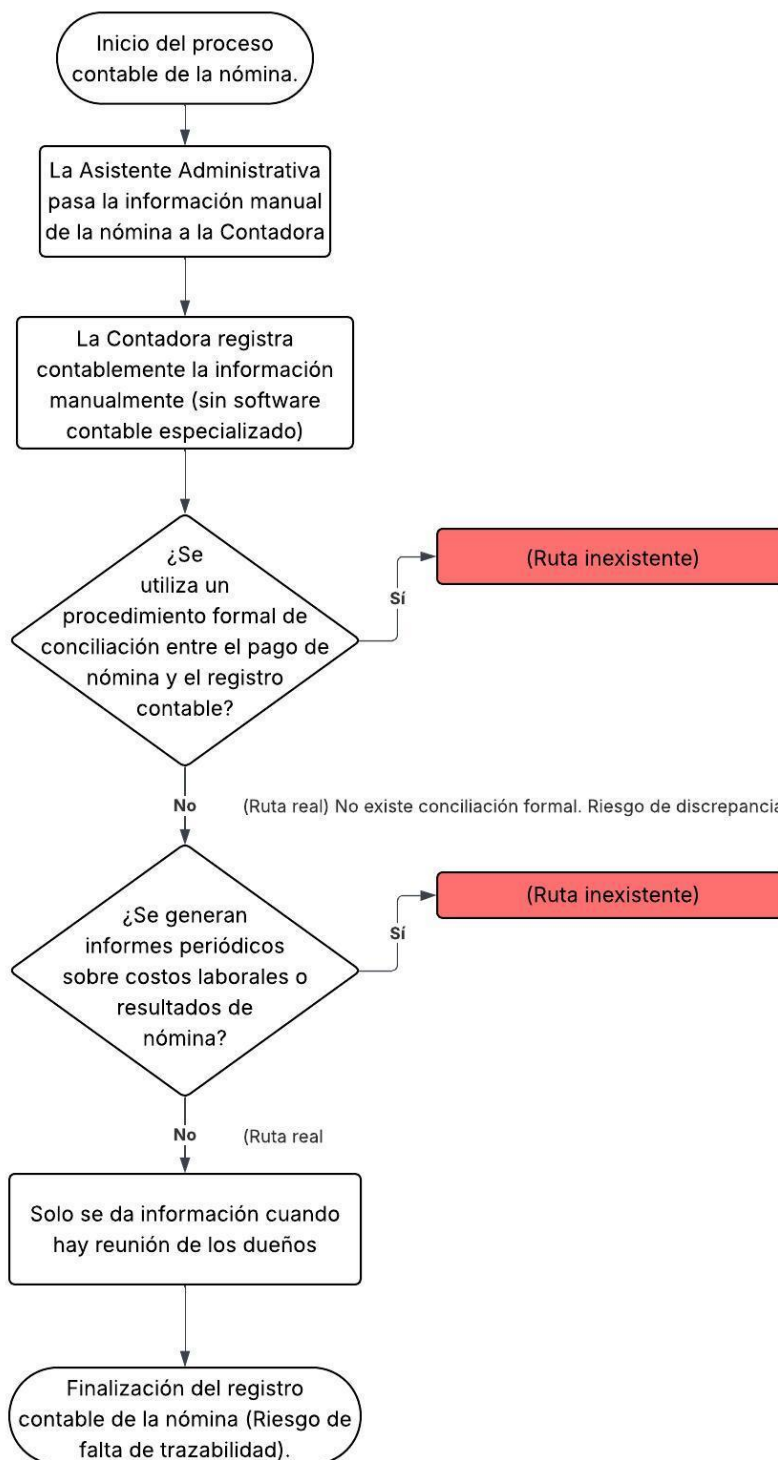
4. Carencia de informes de gestión periódicos: El sistema actual no genera informes periódicos ni reportes automáticos sobre los costos laborales, las variaciones de nómina o los pasivos laborales. La gerencia no recibe información sistemática para la toma de decisiones mensuales.

- Excepción: La información financiera sobre la nómina se suministra únicamente de manera verbal o informal cuando se convoca a reunión de los dueños, lo que hace que el flujo de información sea reactivo y no preventivo.

5. Finalización del registro y riesgo de trazabilidad: El proceso contable concluye con el cierre del registro manual. Debido a la falta de software especializado y la ausencia de conciliaciones, el ciclo finaliza con un alto riesgo de falta de trazabilidad, impidiendo auditorías posteriores ágiles y la verificación de la integridad de las cifras históricas.

En la figura 6 se presenta el flujograma correspondiente a este proceso.

Figura 6. Flujograma 3: Proceso de Registro Contable y Conciliación (Procesos Contables)



Fuente: elaboración propia.

Respecto a los procesos contables en la empresa de estudio, la entrevista permitió evidenciar la falta de formalización y sistematización, aspectos que afectan la precisión y eficiencia en lo concerniente a la gestión financiera de la organización. En el caso específico de la ausencia de las tecnologías especializadas y la falta de procedimientos claros comprometen la transparencia en el manejo de la organización incrementando el riesgo de que los empleados cometan errores y, además, limitando la capacidad de tomar decisiones al personal administrativo.

Tabla 12. Resumen de deficiencias identificadas

Elemento del Sistema	Estado Actual (Condición)	Riesgo Asociado
Herramientas Tecnológicas	Inexistentes. Registro manual sin software contable.	Alta probabilidad de error humano, pérdida de datos y lentitud en el procesamiento.
Integridad de Datos	Transferencia manual de Administración a Contabilidad.	Riesgo de manipulación o alteración de datos en el traspaso (teléfono roto).
Conciliación	No existe cotejo entre lo pagado y lo contabilizado.	Diferencias en saldos, pagos duplicados o no registrados que afectan los Estados Financieros.
Información Gerencial	No hay reportes periódicos; solo a demanda de los dueños.	Toma de decisiones tardía o basada en datos desactualizados/incorrectos.

Fuente: elaboración propia

El panorama actual del ciclo de nómina en Maderas Industriales de Occidente, al integrar los procesos administrativos, operativos y contables (Flujogramas 4, 5 y 6), se clasifica como de ausencia total de control interno. Esta situación expone a la organización a un riesgo inherente alto en la gestión de su nómina (Maldonado, 2015).

Es importante agrupar los problemas en un hallazgo mayor de control interno (Del Toro et al., 2005), el cual es esencial porque demuestra que la empresa carece de los componentes básicos del Modelo COSO (Ambiente de Control y Actividades de Control), que se justifica por las siguientes razones:

- **Violación de la segregación de funciones (Ambiente de Control):** El hallazgo estructural más crítico es la falta de segregación de funciones. Una única persona (la Asistente Administrativa) se encarga de la gestión de la nómina y la contabilidad. Esta concentración de tareas es una debilidad crítica que dificulta la detección oportuna de riesgos e incrementa el potencial de fraude interno o la manipulación de datos. La segregación de tareas (autorizar, ejecutar, registrar y comprobar) es fundamental para evitar el riesgo de tentación.

- **Ausencia de controles preventivos (Actividades de Control):** El ciclo descrito carece de controles preventivos, detectivos, manuales e informáticos. La liquidación de

nómina está supeditada a procesos manuales y no estandarizados. La falta de procedimientos formales y manuales de procedimientos es una debilidad recurrente y crítica para la gestión de nómina en microempresas. La integración de los procesos demuestra una cadena de informalidad que afecta el ciclo completo, desde la recolección de datos hasta el registro contable:

Tabla 13. Puntos críticos de los procesos contables

Punto Crítico	Condición	Consecuencia en auditoría
1. No se controla quién entra (Operativo)	Inexistencia de control de asistencia. No se utiliza ningún registro físico o digital (biométrico o bitácora) para capturar la hora de entrada/salida o las horas extras.	La falta de documentación de registros de novedades, ausentismos e incapacidades genera vulnerabilidad ante reclamos legales. La no verificación de asistencia o causales de ausentismo es un punto vulnerable.
2. Se paga "a ojo" y manual, sin revisar cálculos (Administrativo)	La nómina se elabora de forma manual sin <i>software</i> especializado. El pago se basa en un valor diario fijo, omitiendo explícitamente el cálculo de variables de ley como las horas extras o recargos. No se realiza revisión o validación formal de los cálculos por parte de un tercero (Control Crítico Inexistente).	La detección de errores es reactiva (depende de la queja del empleado). Esto resulta en riesgo alto de demandas laborales y sanciones por incumplimiento del Código Sustantivo del Trabajo. El cálculo manual incrementa el riesgo de error humano en las operaciones aritméticas.
3. Se contabiliza manualmente y sin conciliar (Contable)	La información liquidada manualmente se transfiere a la Contadora. El registro contable se realiza manualmente (sin <i>software</i> contable especializado). No existe conciliación formal entre lo pagado y lo contabilizado.	La falta de trazabilidad financiera y la ausencia de conciliación resultan en la posibilidad de discrepancias en los informes financieros y falta de transparencia. El registro manual aumenta la exposición a errores de digitación o cálculo, afectando la fiabilidad de la información financiera.

Fuente: elaboración propia.

El diagnóstico preliminar basado en la integración de los flujogramas justifica la agrupación de las deficiencias en un Hallazgo Mayor de Falla Estructural del Control Interno. Esta falla es la causa raíz que genera riesgos clasificados como Críticos o Importantes en la Matriz de Riesgos (R1, R2, R3, R5, R10) (ver Tabla 23, Capítulo 5), incluyendo la apropiación o desviación de dineros y las multas por incumplimiento normativo. Por lo tanto, el programa de auditoría interna se vuelve indispensable como mecanismo de Supervisión continua para establecer controles que formalicen y mitiguen estos riesgos sistémicos.

4.5 Proceso de identificación de riesgos

El análisis cualitativo de los procesos relacionados con la identificación de riesgos en la gestión de nómina y contabilidad de Maderas Industriales de Occidente permite evidenciar falta de control y sistematización. La ausencia de procesos formales y herramientas tecnológicas ha generado riesgos importantes tanto operativos como contables, que impactan negativamente en el funcionamiento de la empresa.

La identificación de riesgos en la empresa Maderas Industriales de Occidente se basa en el análisis de las deficiencias reveladas en la descripción de los procesos administrativos, operativos y contables (Condición) (Secciones 4.2 a 4.4), sustentada en la evidencia testimonial obtenida mediante la entrevista estructurada. El referente objetivo (Criterio) contra el cual se compara esta informalidad y deficiencia es doble, de acuerdo con la metodología de auditoría:

1. Marco Integrado de Control Interno (Modelo COSO): Se utiliza el Modelo COSO como marco conceptual integrado. La ausencia de manuales, procesos manuales, y falta de segregación de funciones contravienen los principios de Actividades de Control y Ambiente de Control que este marco exige para la confiabilidad de la información (Galvis y Parada, 2023). La auditoría busca diagnosticar estas deficiencias estructurales.

2. Marco normativo legal vigente: El proceso de nómina debe asegurar la seguridad razonable en el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables (Galvis y Parada, 2023). La omisión del registro de asistencias o el cálculo incorrecto de horas extras viola el criterio legal (Código Sustantivo del Trabajo y Leyes de Seguridad Social), exponiendo a la empresa a sanciones.

Las narrativas descriptivas y los flujogramas elaborados (Flujograma 1, 2 y 3) sirven como herramientas de validación para objetivar la informalidad de los procedimientos y los puntos críticos donde los controles son nulos o insuficientes (Aguirre y Arias, 2021). Esto permite identificar debilidades en la gestión y control de la información financiera relacionada con la nómina, impactando directamente en la transparencia, precisión y eficiencia contable de la empresa.

Las siguientes categorías de riesgo se desprenden de la informalidad y la ausencia de documentación en los procesos descritos:

Tabla 14. Resultados de la entrevista estructurada sobre el proceso de identificación de riesgos en Maderas Industriales de Occidente

Categoría de riesgo	Deficiencia estructural (condición)	Impacto clave (riesgo asociado)
Administrativo	Falta de procedimientos formales y ausencia de revisión antes del pago.	Cálculo incorrecto de horas y extras. Riesgo Crítico de demandas laborales.

Categoría de riesgo	Deficiencia estructural (condición)	Impacto clave (riesgo asociado)
Operativo	Inexistencia de control de asistencia o registros de horas extras. Registro manual de horas y descuentos.	Pérdida de documentación de respaldo. Riesgo Crítico por incumplimiento del registro de novedades.
Contable	Falta de conciliación formal entre nómina y cuentas contables. Registro manual sin <i>software</i> contable.	Riesgo de discrepancias en los informes financieros y falta de trazabilidad.
Fraude/Ética	Falta de segregación de funciones (una persona gestiona todo).	Posibilidad de fraude interno (empleados fantasma o desviación de dineros).

Fuente: elaboración propia

Con relación a los resultados de la entrevista sobre el proceso de identificación de riesgos en la empresa se logró establecer que se presentan debilidades respecto a la formalización y el control en la gestión de nómina y contabilidad exponiendo a la empresa a mayores riesgos operativos y financieros que pueden incidir en el desempeño y estabilidad a largo plazo. En el primer caso, debido a que la ausencia de un proceso formal en la gestión de nómina hace que sean mayores los riesgos en las liquidaciones, mientras que en el segundo caso, no contar con un sistema automatizado para el registro de nómina conlleva a tener imprecisiones en los costos afectando la planeación financiera organizacional.

4.6 Síntesis del capítulo

Es posible afirmar que la empresa Maderas Industriales de Occidente presenta debilidades críticas en sus procesos administrativos, operativos y contables, falencias que han sido metodológicamente evidenciadas a través de la Evidencia Testimonial (entrevista estructurada) y la Evidencia Documental (documentación de los flujos de trabajo o flujogramas). La descripción de estos procesos demuestra que la estructura interna de MIO es poco eficiente y vulnerable, dado que los procedimientos se ejecutan de manera informal y manual, una debilidad recurrente en las investigaciones (León y Castelblanco, 2021; Rivera y Villacrés, 2021).

Específicamente, la carencia de documentación de procesos (Muñoz, 2017), manuales de funciones y registros formales de las novedades operativas (como la asistencia y las horas extras) incrementa notablemente el riesgo de inconsistencias en la liquidación del personal. Esta ausencia de procedimientos formales y la dependencia de una única persona para la gestión (falta de segregación de funciones) expone a la organización a mayores riesgos operativos, financieros y legales. La informalidad y la dependencia de procedimientos manuales son factores que incrementan la probabilidad de cometer fallas, errores u omisiones en los procedimientos (Rivera y Villacrés, 2021).

Por lo tanto, la descripción detallada de los procesos en este capítulo, realizada a través de la aplicación de instrumentos de auditoría, ha permitido validar el alto riesgo inherente que posee Maderas Industriales de Occidente en su gestión de nómina, debido a que las deficiencias de control identificadas son críticas. De esta manera, se cumple con el objetivo de caracterización y se justifica la necesidad del diseño de un programa de auditoría interna enfocado en la mejora continua y el control de los riesgos.

5. Identificación de riesgos en el proceso de gestión de la nómina de la empresa Maderas Industriales de Occidente

Luego de la descripción de los procesos administrativos, operativos, contables y aquellos asociados a la identificación de riesgos presentada en el capítulo anterior, en este se procede a la identificación específica de los riesgos asociados al proceso de gestión de la nómina en Maderas Industriales de Occidente. Para esto se tomó como referencia dos trabajos que trataron sobre diseños de programas de auditoría interna para áreas de nómina, como son el de Pacheco y Rodríguez (2003) en el que se expone un procedimiento de auditoría interna con la estructura detallada y el trabajo de León y Castelblanco (2021) que trata sobre el diagnóstico del control interno en políticas y procedimientos para pago de nómina de una empresa.

5.1 Diseño de un programa de auditoría interna para el área de nómina de la empresa Maderas Industriales de Occidente ubicada en Caloto (Cauca).

El diseño del presente programa de auditoría interna no es un ejercicio teórico aislado, sino la respuesta estructurada a la "ausencia total de control interno" diagnosticada en la caracterización de los procesos de Maderas Industriales de Occidente (ver Capítulo 4). Dado que se identificaron riesgos críticos como la falta de segregación de funciones y la informalidad en los registros, la propuesta se fundamenta operativamente en el Modelo COSO como marco de referencia integrado (Mantilla, 2005). Este modelo se selecciona y se aplica en este diseño porque permite intervenir directamente en las cinco áreas donde la empresa presenta vulnerabilidades:

1. Ambiente de Control: El programa establece las bases para formalizar la ética y la estructura organizacional, corrigiendo la concentración de funciones en una sola persona.
2. Evaluación de Riesgos: Se integra la matriz de riesgos diseñada (Tabla 23) para identificar y gestionar proactivamente amenazas como las sanciones laborales o errores de cálculo.
3. Actividades de Control: El diseño propone procedimientos específicos (como la validación de horas extras y conciliaciones) para asegurar que las directrices gerenciales se cumplan realmente.
4. Información y Comunicación: Se establecen los canales para garantizar que los datos contables de la nómina sean fiables y se reporten oportunamente para la toma de decisiones.
5. Supervisión: El programa de auditoría en sí mismo actúa como el mecanismo de monitoreo continuo para evaluar la calidad del desempeño del sistema a lo largo del tiempo.

Operativamente, esta estructura conceptual se ejecuta a través de las Fases de la Auditoría de Gestión (Planificación, Ejecución y Comunicación de Resultados). Esta alineación metodológica garantiza que el programa cumpla con los estándares

internacionales, específicamente con la NIA 315, la cual exige identificar y valorar los riesgos de incorrección material basándose en el conocimiento del entorno de la entidad y su control interno (International Auditing and Assurance Standards Board, 2019). De esta manera, la propuesta trasciende el diagnóstico para convertirse en una herramienta de gestión aplicable y medible.

5.1.1 Objetivos del programa

A continuación, se presenta la tabla 15 en la cual se organizan los objetivos, su alcance y el propósito para el programa de auditoría interna del área de nómina de la empresa Maderas Industriales de Occidente.

Tabla 15. Objetivos del programa de auditoría

Objetivo	Alcance	Propósito
Identificar las debilidades y riesgos en los procesos de nómina	Revisión de procesos clave como recopilación de datos de empleados, liquidación de nómina y deducciones. Evaluación de normativas y cumplimiento laboral.	Proporcionar una evaluación integral de vulnerabilidades y riesgos operativos, para implementar medidas correctivas que optimicen el proceso de nómina.
Mejorar la eficiencia, exactitud y confiabilidad en la gestión de nómina	Optimización de procedimientos para reducir errores en el cálculo de salarios, deducciones y pagos. Simplificación de operaciones y uso eficiente de recursos.	Garantizar que los procesos de nómina sean precisos y oportunos, mejorando la confiabilidad de los cálculos y la entrega de los pagos.
Implementar controles internos que aseguren la correcta contabilización y conciliación de la nómina	Desarrollo de controles específicos para asegurar la correcta contabilización de pagos y su alineación con los registros contables y financieros.	Minimizar fraudes o errores en la conciliación de la nómina, asegurando la transparencia y exactitud en la gestión contable de los pagos de nómina.
Establecer un sistema de gestión de riesgos que permita prevenir errores y evitar sanciones fiscales o laborales	Implementación de un marco de gestión de riesgos que monitoree el cumplimiento normativo fiscal y laboral. Adaptación de procesos a nuevas normativas.	Reducir la exposición a sanciones derivadas de incumplimientos normativos, garantizando la conformidad legal y fiscal de la gestión de nómina y protegiendo los intereses de la empresa.

Fuente: elaboración de la autora.

5.1.2 Alcance del programa

El alcance del programa de auditoría interna para la gestión de nómina en Maderas Industriales de Occidente está definido por la necesidad de evaluar y mejorar los procesos operativos y de control que afectan tanto el área de nómina como su interrelación con el área contable. Este enfoque integral permite garantizar no solo la correcta liquidación de los pagos a empleados, sino también la adecuada contabilización y conciliación de la nómina en los estados financieros de la empresa.

Específicamente, el programa abarca la revisión de los procedimientos actuales en la gestión de nómina, utilizando como punto de partida la Evidencia Testimonial y Documental obtenida en el Capítulo 4 (Flujogramas 1, 2 y 3) para identificar las debilidades y áreas de mayor riesgo (Altamirano, 2023). También se evalúa la relación entre la nómina y el área contable en especial con relación a la verificación de la información asociada a pagos, deducciones, impuestos, retenciones y cómo se refleja esto en los estados financieros de la empresa.

Este enfoque busca minimizar la exposición de la empresa a riesgos de sanciones derivadas de incumplimientos normativos y garantizar la confiabilidad y transparencia en la gestión contable de la nómina (Palma, et al., 2020).

5.2 Recolección de información sobre la nómina de la empresa.

Para este análisis se realizaron reuniones con la responsable de nómina de la empresa Maderas Industriales de Occidente, en donde se indagó sobre los procedimientos actuales, dando como resultado la información que se condensa en la Tabla 16.

Tabla 16. Recolección de información sobre la nómina de la empresa

Área	Proceso	Debilidad principal	Impacto
Procesos Administrativos	Planificación y Organización	No existe planificación formal ni procedimientos estandarizados para la gestión de la nómina.	Riesgo elevado de errores en los pagos y gestión ineficiente de los recursos humanos y financieros.
Procesos Administrativos	Control de Horas	No se lleva un registro detallado de las horas trabajadas ni de las horas extras.	Inconsistencias en la nómina, posibles conflictos con empleados y reclamos legales.
Procesos Administrativos	Comunicación Interna	Una sola persona gestiona la nómina; no hay áreas separadas para administración y contabilidad.	Sobrecarga de trabajo, mayor riesgo de errores y falta de controles cruzados.

Área	Proceso	Debilidad principal	Impacto
Procesos administrativos	Comunicación Presencial	La comunicación interna es presencial y directa, sin herramientas tecnológicas.	Ineficiencia y desorganización en la gestión de información clave sobre la nómina.
Procesos Administrativos	Capacitación	No se realiza capacitación formal ni existen manuales de procesos para la nómina.	Gestión ineficiente, alto riesgo de incumplimientos legales y falta de competencias en el personal encargado.
Procesos Operativos	Registro de Tiempos y Asistencias	No existe un registro formal de las asistencias diarias ni de las horas extras trabajadas.	Desorganización en el seguimiento de las horas trabajadas, riesgo de errores salariales, vulnerabilidad frente a reclamos legales y conflictos laborales.
Procesos Operativos	Revisión y Aprobación	No se manejan horas extras ni descuentos, y no existen criterios para su aprobación.	Insatisfacción laboral y pérdida de oportunidades para optimizar la asignación de recursos y costos operativos.
Procesos Operativos	Entrega de Información	No se entrega información de nómina al área de contabilidad.	Desconexión entre operaciones y contabilidad, afectando la coherencia y precisión de los estados financieros.
Procesos Contables	Registro Contable	El registro de la nómina se realiza de manera manual, sin procedimientos formales ni automatización.	Alto riesgo de errores, falta de trazabilidad en los datos financieros, y procesos ineficientes.
Procesos Contables	Conciliación	No se realiza conciliación entre la nómina y las cuentas contables.	Riesgo de discrepancias en los informes financieros y falta de transparencia en los gastos salariales.
Procesos Contables	Generación de Informes	No se generan informes periódicos sobre la nómina.	Dificultad para analizar los costos laborales y tomar decisiones estratégicas basadas en datos financieros claros.

Fuente: elaboración de la autora

5.3 Definición del instrumento para auditar el proceso de gestión de la nómina.

En el Anexo C se presentan los instrumentos utilizados, los cuales permitieron evaluar la eficiencia operativa, sino también el cumplimiento normativo, la precisión en la contabilización y la mitigación de riesgos.

5.4 Auditoría del proceso de gestión de la nómina en la empresa.

A continuación, se presenta el cuestionario estructurado diligenciado con base en la información recolectada:

Tabla 17. Respuesta al cuestionario estructurado

Categoría	Pregunta	Respuesta
Planificación y Organización	¿Existen procedimientos formales para la planificación de la nómina?	No. La liquidación de salarios se realiza mensualmente sin una planificación formal.
	¿Cómo se calculan las horas trabajadas y horas extras?	Se utiliza un valor diario fijo sin considerar horas extras.
	¿Se realiza un control periódico de los cálculos de nómina?	No. No hay controles formales para verificar la precisión de los cálculos.
Registro de Información	¿Se registran las horas trabajadas, horas extras y descuentos de los empleados de forma sistemática?	No. No se lleva un registro detallado de horas trabajadas ni horas extras.
	¿Se utiliza un sistema digital o manual para el registro de los datos de la nómina?	Se utiliza un sistema manual, sin herramientas digitales ni software especializado.
Revisión y Aprobación	¿Existen controles para la revisión de la nómina antes de su pago?	No. No se realiza una revisión formal antes de los pagos.
	¿Cómo se aprueban las novedades como horas extras y descuentos?	No se aprueban, ya que no se gestionan horas extras ni descuentos.
Comunicación Interna	¿Existe comunicación formal entre el área de nómina y contabilidad para la entrega de la información?	No. No se realiza un proceso formal de entrega de información entre nómina y contabilidad.
	¿Cómo se gestionan los posibles errores en el cálculo de la nómina?	Se revisa directamente con el empleado afectado de manera individual.

Fuente: Elaboración de la autora a partir de las respuestas al Cuestionario Estructurado (Anexo C), (J. Taquinás Devia, comunicación personal, 16 de octubre de 2024).

Seguidamente se aplicó la checklist de auditoría con base en las respuestas de la entrevista:

Tabla 18. Respuesta al checklist de auditoría

Ítem de Evaluación	Cumple (Sí/No)	Comentarios
Normativa Laboral		
Cumplimiento con las leyes laborales vigentes	[] Sí [X] No	No se mencionaron controles o procesos para garantizar el cumplimiento de la normativa laboral vigente.

Ítem de Evaluación	Cumple (Sí/No)	Comentarios
Cumplimiento con las normas fiscales	[] Sí [X] No	No se identificó un control o procedimiento formal para el cumplimiento de las normas fiscales.
Controles Internos		
Existen procedimientos de validación de cálculos salariales	[] Sí [X] No	No existen procedimientos formales de validación de los cálculos de la nómina.
Los pagos de nómina se validan contra los registros contables	[] Sí [X] No	No se validan los pagos de la nómina contra los registros contables, según las respuestas de la entrevista.
Segregación de Funciones		
Existen controles cruzados entre áreas operativas y contables	[] Sí [X] No	No se evidenció la existencia de controles cruzados entre las áreas operativas y contables.
Automatización y Registro		
Se utiliza un sistema automatizado para registrar las horas y la nómina	[] Sí [X] No	No se utiliza un sistema automatizado para registrar las horas ni la nómina, solo un registro manual.
Los registros de nómina se archivan electrónicamente	[] Sí [X] No	No se archivan los registros de nómina electrónicamente; el proceso se hace de manera manual.

Fuente: Elaboración de la autora a partir de las respuestas al Checklist de Auditoría (Anexo C), (J. Taquinás Devia, comunicación personal, 16 de octubre de 2024).

Luego se procedió a elaborar el Formato de Análisis de Registros Contables diligenciado en base a la información disponible:

Tabla 19. Formato de presentación de Registros Contables

Elemento	Descripción	Observaciones
Fecha de Pago	Fecha en la que se realizó el pago de nómina	No se cuenta con un sistema automatizado para verificar las fechas exactas de pago. Los pagos se realizan de manera manual y no se ha indicado la fecha específica.
Monto Pagado	Monto total pagado a cada empleado	No se proporcionó información detallada sobre los montos específicos pagados a cada empleado, ya que la validación de pagos no se lleva a cabo formalmente.
Cuenta Contable de Nómina	Cuenta contable a la que se asignó el pago de nómina	No se mencionó un procedimiento para asignar los pagos a una cuenta contable específica, lo que sugiere que los registros contables pueden no estar completamente formalizados.
Conciliación	Comparación entre el pago realizado y el registro contable	No se realiza una conciliación formal entre el pago de nómina y el registro contable. No se encontraron controles establecidos para esta comparación.
Discrepancias Encontradas	¿Se encontraron discrepancias entre	Sí, debido a la falta de validación entre los pagos realizados y los registros contables. Esto indica una posible discrepancia entre ambos.

Elemento	Descripción	Observaciones
	los pagos y los registros contables?	
Acciones Correctivas	Recomendaciones o acciones para corregir discrepancias si existen	Implementar controles cruzados entre áreas operativas y contables. Invertir en un sistema automatizado que facilite la conciliación de los pagos y registros contables. Establecer procedimientos formales para la validación de los pagos de nómina.

Fuente: Elaboración de la autora a partir (J. Taquinás Devia, comunicación personal, 16 de octubre de 2024).

El formato de presentación de registros contables (Tabla 19) permite evidenciar la falla estructural en el control interno del proceso de nómina de Maderas Industriales de Occidente (MIO), lo cual eleva el riesgo contable de la entidad. Específicamente, este análisis resalta la ausencia total de un procedimiento formal de conciliación entre los valores de nómina pagados y el registro en las cuentas contables.

Esta omisión es crítica porque infringe directamente el componente de Actividades de Control del Modelo COSO (Mantilla, 2005), el cual exige que existan verificaciones y conciliaciones para asegurar que las directrices de la administración se cumplan. Al no cotejar lo pagado con lo registrado, existe un alto riesgo de discrepancias en los saldos financieros, lo que afecta la transparencia y la exactitud del control de los gastos salariales. La evidencia documental también demostró que no se cuenta con un sistema automatizado para registrar las fechas de pago o verificar la asignación contable.

Según lo anterior, la dependencia total del registro manual en los procesos contables (Capítulo 4) agrava la vulnerabilidad, porque sin el soporte de un *software* contable especializado, las probabilidades de cometer un error humano en los cálculos de causación y digitación es mayor, por tanto, tal como indican Rivera y Villacrés (2021), esto impacta directamente la fiabilidad de la información financiera. Si esta información no es confiable, se genera una debilidad en el componente de Información y Comunicación del Modelo COSO (Del Toro et al., 2005).

Además, la falta de generación de informes periódicos sobre los costos laborales, ya que la información solo se suministra en reuniones a demanda de los dueños, significa que la toma de decisiones puede ser tardía o basarse en datos desactualizados o incompletos. Esta carencia es una deficiencia que limita la capacidad gerencial para la supervisión efectiva (Verdezoto y Romero, 2024), un elemento clave de la auditoría de gestión.

Por lo tanto, este análisis contable sustentado en la evidencia de la falta de controles y la dependencia manual confirma que MIO está expuesta a riesgos de incorrección material (NIA 315) que deben ser clasificados como Importantes o Críticos dentro de la Matriz de Riesgos (como el riesgo R6, Falta de conciliación entre nómina y registros contables) (Ver Tabla 23). La identificación de esta falla justifica plenamente la necesidad de establecer controles cruzados entre áreas y la implementación urgente de acciones

correctivas (como la automatización y la formalización de la conciliación) para mitigar el riesgo sistémico de la empresa.

Seguidamente, se diligencio la guía de entrevista:

Tabla 20. Guía de entrevista

Área	Pregunta	Respuesta
Nómina	¿Cómo calculan las horas extras y los descuentos?	No se ha especificado un procedimiento formal. El cálculo es manual, sin herramientas automatizadas, lo que podría generar errores.
Nómina	¿Qué métodos se utilizan para registrar las horas trabajadas?	Se registran manualmente. No se cuenta con un sistema automatizado, lo que incrementa la posibilidad de errores.
Contabilidad	¿Cómo se realiza la conciliación entre la nómina y los registros contables?	No existe una conciliación formal. El área contable no tiene un procedimiento estandarizado para comparar los pagos con los registros contables.
Contabilidad	¿Qué tipo de información se recibe del área de nómina?	Se recibe información sobre los pagos, pero no está clara la puntualidad y el detalle. La falta de formalización puede causar errores.
Administración	¿Existe alguna capacitación en la gestión de nómina?	No se mencionó un programa de capacitación formal, lo que podría limitar la capacidad de los empleados para manejar correctamente la nómina.
Administración	¿Cuál es el método de comunicación entre las áreas de nómina y contabilidad?	La comunicación no está claramente definida, lo que podría afectar la coordinación entre ambas áreas y generar errores o falta de transparencia.

Fuente: Elaboración de la autora a partir de las respuestas obtenidas de la entrevista estructurada y el Cuestionario de Caracterización de Procesos (Anexo C), (J. Taquinás Devia, comunicación personal, 16 de octubre de 2024).

Finalmente, se elaboró la tabla 21 con base en la evidencia testimonial. A través de la revisión al proceso de gestión de la nómina de Maderas Industriales de Occidente es posible identificar una serie de deficiencias en diferentes aspectos como los controles internos que resultan débiles frente a las necesidades de la empresa, también debido a la falta de formalización de los procedimientos, en especial aquellos asociados a la liquidación de salarios, cálculos de horas extras y descuentos que, por ausencia de sistematización, son más susceptibles a errores y fallos.

Tabla 21. Formato de Revisión de Políticas y Procedimientos

Elemento Evaluado	Existencia (Sí/No)	Detalles
Manual de Procedimientos de Nómina	No	No se cuenta con un manual formalizado. Los procedimientos se ejecutan de manera informal.
Políticas de Control Interno de Nómina	No	No existen políticas estandarizadas o documentadas para el control interno de la nómina.
Procedimientos de Capacitación	No	No hay procedimientos formales de capacitación en el área de nómina.
Protocolos de Revisión de Nómina	No	No se cuenta con protocolos específicos para la revisión de los pagos y registros de nómina.

Fuente: Elaboración de la autora a partir de la Evidencia Testimonial obtenida en la entrevista estructurada y el Cuestionario de Caracterización de Procesos (Anexo C), (J. Taquinás Devia, comunicación personal, 16 de octubre de 2024).

Adicionalmente, el registro manual que se lleva en la nómina de la empresa aumenta el riesgo de cometer errores y diferencias en los registros contables por medio de las conciliaciones que resultan engorrosas, poniendo en riesgo la integridad de los estados financieros.

También se pudo establecer que no existen programas de capacitación formal para el personal encargado de gestionar la nómina, lo que limita gravemente la efectividad de su trabajo. La falta de capacitación del personal terminó viéndose como un problema bastante serio, porque en procesos tan sensibles como la nómina los errores humanos son frecuentes y, cuando no hay formación suficiente, esos errores se vuelven casi inevitables. De hecho, Portafolio (2019) señala que la ausencia de entrenamiento adecuado es una de las causas más comunes de fallas en estos procedimientos, algo que limita la capacidad de la empresa para mejorar y además la deja expuesta a incumplimientos legales que pueden generarle complicaciones más adelante.

Por esa razón, dentro de la Matriz de Riesgos se decidió registrar esta situación como un riesgo independiente, identificado como R9, señalando que no existe capacitación formal para el personal que maneja la nómina. León y Castelblanco (2021) explican que la falta de conocimiento no solo dificulta el trabajo diario, sino que restringe la habilidad del personal para aplicar correctamente las normas laborales, por eso fue clasificado como un riesgo Moderado, aunque en la práctica sus efectos pueden crecer si no se atiende a tiempo.

Ante esta vulnerabilidad, el programa de auditoría propuso una acción correctiva clara: crear espacios de formación continua en gestión de nómina. Esta propuesta fue reforzada en el capítulo de recomendaciones, donde se insiste en la importancia de capacitar a los empleados para apoyar la formalización de los procesos y avanzar hacia una sistematización que reduzca errores (Rivera y Villacrés, 2021). Incluso se sugiere aprovechar plataformas virtuales gratuitas como un recurso accesible para el personal.

En resumen, el no solo se mostró que la empresa corre el riesgo de cometer errores o incumplir normas por falta de capacitación, sino que también ofreció una ruta de solución viable para fortalecer las competencias del equipo y mejorar la gestión interna (Rivera y Villacrés, 2021).

5.5 Identificación de los riesgos en la gestión de la nómina.

La identificación y clasificación de los riesgos se realizó mediante un proceso de Evaluación de Riesgos basado en el análisis de las deficiencias de control interno detectadas en los Papeles de Trabajo desarrollados durante la caracterización (Capítulo 4). Este procedimiento sigue los lineamientos de la auditoría de gestión que requiere la elaboración de Hojas de Hallazgos significativas que contengan las no conformidades halladas (ver tabla 22).

Tabla 22. Metodología para evaluar probabilidad, impacto y clasificación de riesgos

Fase	Descripción	Herramientas o Métodos
1. Identificación del Riesgo	Identificar riesgos específicos que afectan el proceso de nómina, como errores en cálculos salariales, incumplimiento normativo o falta de conciliación contable.	Análisis de procesos, entrevistas con personal clave, revisión documental.
2. Evaluación de la Probabilidad	Estimar la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo, utilizando una escala cualitativa: - Alta (el riesgo es probable) - Media (puede ocurrir) - Baja (el riesgo es improbable)	Escala cualitativa, matriz de probabilidad.
3. Evaluación del Impacto	Estimar el nivel de impacto de cada riesgo en el proceso de nómina: - Alto - Moderado - Bajo Según las consecuencias posibles.	Escala cualitativa, matriz de impacto.
4. Clasificación del Riesgo	Combinar la probabilidad e impacto para clasificar los riesgos en: - Crítico - Importante - Moderado - Bajo Determinando así la urgencia de su gestión.	Matriz de riesgos (probabilidad vs. impacto).
5. Acciones Correctivas Recomendadas	Proponer medidas para mitigar o eliminar los riesgos identificados, como automatización de procesos, actualización de sistemas, o capacitación del personal.	Plan de acción, diseño de procedimientos, implementación de software, programas de formación.

Fuente: elaboración con base en Mejía et al. (2017)

La aplicación del instrumento de auditoría preliminar (Anexo E) sobre los procesos de Maderas Industriales de Occidente (MIO) demostró que la mayoría de los controles se

califican como Críticos o Importantes debido a su alta probabilidad e impacto (León y Castelblanco, 2021). Esta priorización se realizó mediante la Matriz de Riesgos (Tabla 20), que utiliza la clasificación según el nivel de confianza y el riesgo donde se cruzan la probabilidad de ocurrencia y el impacto que se puede generar.

Los riesgos identificados se vinculan directamente a la ausencia de políticas, manuales de procedimiento y la dependencia de procesos manuales, lo que configura un ambiente de control vulnerable. Por ejemplo, el riesgo R2 (Cálculo incorrecto de horas trabajadas y horas extras) (ver Tabla 23) es una consecuencia directa del hallazgo testimonial de que 'No se utiliza ningún registro' para las asistencias diarias (Aguirre y Arias, 2021).

A continuación, se presentan los resultados. En la tabla 23 se presenta la matriz de riesgos que clasifica los problemas detectados en la auditoría de nómina según su probabilidad e impacto, y propone acciones correctivas enfocadas en la formalización de procedimientos, la automatización de procesos y la mejora en la comunicación y control interno.

Tabla 23. Formato de Matriz de Riesgos

Nro.	Riesgo Identificado	Probabilidad	Impacto	Clasificación	Acciones Correctivas Recomendadas
R1	Falta de procedimientos formales para la planificación de la nómina	Alta	Alto	Crítico	Implementar un manual de procedimientos formales para la planificación de la nómina.
R2	Cálculo incorrecto de horas trabajadas y horas extras	Alta	Alto	Crítico	Automatizar el cálculo de las horas trabajadas y horas extras con herramientas digitales.
R3	Falta de control periódico de cálculos de nómina	Alta	Alto	Crítico	Establecer un proceso de control formal y auditorías internas periódicas para validar los cálculos.
R4	Registro manual de horas y descuentos	Alta	Moderado	Crítico	Implementar un sistema digital para el registro de horas trabajadas y descuentos.
R5	Ausencia de revisión formal de la nómina antes de su pago	Alta	Alto	Crítico	Introducir una revisión formal y controles antes de los pagos de nómina.
R6	Falta de conciliación entre nómina y registros contables	Media	Alto	Importante	Establecer un proceso formal de conciliación mensual entre nómina y contabilidad.
R7	Falta de comunicación entre áreas de nómina y contabilidad	Media	Moderado	Importante	Mejorar la comunicación formal entre las áreas mediante protocolos y reuniones periódicas.
R8	Incumplimiento de normativas laborales y fiscales	Media	Alto	Importante	Crear políticas claras de cumplimiento normativo y realizar capacitaciones y auditorías regulares.

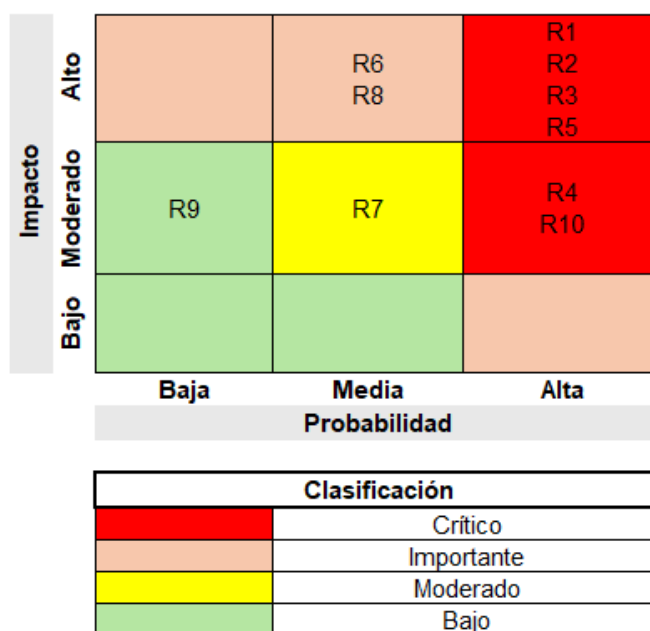
Nro.	Riesgo Identificado	Probabilidad	Impacto	Clasificación	Acciones Correctivas Recomendadas
R9	No existe capacitación formal para el personal de nómina	Baja	Moderado	Moderado	Desarrollar programas de capacitación continua en gestión de nómina.
R10	Procesos manuales de archivo de registros de nómina	Alta	Moderado	Crítico	Implementar un sistema de archivo electrónico para mejorar la precisión y accesibilidad de los datos.

Fuente: elaboración de la autora

5.6 Elaboración del mapa de riesgos de la gestión de la nómina.

Con base en la anterior matriz, se elabora el mapa de riesgo de la gestión humana en la empresa en estudio, considerando la clasificación según probabilidad e impacto (ver figura 7).

Figura 7. Mapa de riesgos de la gestión de la nómina.



Fuente: elaboración de la autora

5.7 Síntesis del capítulo

A través de este capítulo se logró adelantar un programa de auditoría interna el cual incluyó una fase de recolección de información sobre la nómina de la empresa Maderas Industriales de Occidente, utilizando un instrumento para auditar el proceso e identificar los riesgos asociados. Producto de ello, al final se elaboró un mapa de riesgos en el cual se reflejan importantes debilidades en el proceso de gestión de la nómina de la empresa,

en especial por la falta de formalización de procedimientos cuya consecuencia es precisamente la informalidad en el manejo de esta importante área empresarial.

En el área de nómina se depende de procesos manuales lo cual es claramente una desventaja preocupante y un factor que genera ineficiencia, además una mayor probabilidad de cometer fallas, errores u omisiones en los procedimientos, dado que los controles sobre procesos manuales son más difíciles de ejecutar y detectar falencias de manera oportuna y efectiva.

También, se puede concluir que la ausencia de controles internos adecuados es un factor que incrementa los riesgos en el proceso de gestión de la nómina de la empresa, esto, junto con la informalidad y la dependencia de procedimientos manuales, son claramente una evidencia del alto riesgo que se presenta en el área de nómina.

Estas debilidades son especialmente preocupantes en esta área organizacional, considerando la cantidad de información que se genera en ella, con relación al cálculo de salarios, prestaciones sociales, horas extras, descuentos, liquidaciones, pagos, conciliaciones entre otras, razón por la cual en la medida que la empresa crezca en sus áreas operacionales serán mayores los riesgos en la gestión de nómina, convirtiéndose en un obstáculo al desarrollo empresarial, pues los riesgos de incumplir con las normatividades es latente y esto puede afectar la sostenibilidad organizacional.

Estos factores que se presentan como debilidades se profundizan si se tiene en cuenta que en la empresa no hay procesos de capacitación formal, por lo tanto, el personal está limitado para manejar procesos de mejoramiento, haciendo que se presente un “estancamiento” de la organización en cuanto el orden y la exactitud de la gestión, con la posibilidad de afectar al personal respecto a sus niveles de satisfacción laboral.

En síntesis, la ejecución de la fase preliminar del programa de auditoría permitió, a través de la evidencia testimonial (Anexo C) y la evidencia documental generada (Flujogramas 4, 5 y 6), validar el alto riesgo inherente en la gestión de nómina de Maderas Industriales de Occidente, cumpliendo el objetivo de identificación de riesgos del capítulo. El Mapa de Riesgos (Figura 7) refleja que la mayoría de las debilidades se encuentran clasificadas como Críticas o Importantes, confirmando que la informalidad y la dependencia de procesos manuales son factores que incrementan la probabilidad de cometer fallas, errores u omisiones en los procedimientos (Rivera y Villacrés, 2021).

Estas deficiencias críticas, como la ausencia de segregación de funciones (Rivera y Villacrés, 2021), la falta de documentación y la exposición al incumplimiento normativo, confirman la necesidad de formalizar la estructura de control interno mediante una herramienta de gestión. Por lo tanto, estos hallazgos justifican la pertinencia de diseñar el programa de auditoría interna como mecanismo de supervisión continuo (Mantilla, 2005) y como la solución indispensable para establecer un control continuo y fortalecer la gestión de la nómina. La Matriz de Riesgos (Tabla 23) sienta las bases de las acciones correctivas recomendadas, cuyo diseño y desarrollo formal constituyen el producto

principal del presente trabajo y será presentado en el Capítulo 6 que da respuesta al objetivo general del trabajo.

6. Diseño del programa de auditoría interna para la gestión de nómina

El Capítulo 5 permitió confirmar, a través de la evaluación de control interno, que la empresa Maderas Industriales de Occidente (MIO) opera con un alto riesgo inherente en su proceso de nómina, principalmente debido a la informalidad, la dependencia de procesos manuales y la ausencia de controles clave (Rivera y Villacrés, 2021). El objetivo general del presente trabajo consiste en Diseñar un programa de auditoría interna para esta área; en atención a esto, se desarrolla la propuesta que se materializa en un conjunto de procedimientos y herramientas destinados a mitigar los riesgos identificados y a promover una mejora de la gestión de la nómina (Llumiguano et al., 2021; Zambrano et al., 2018), dada la necesidad de transformar sus debilidades en fortalezas, implementando los componentes de un sistema de control interno según los lineamientos del modelo COSO (Del Toro et al., 2005).

6.1 Fundamentos y estructura del programa de auditoría

El programa de auditoría interna propuesto para MIO se plantea como una guía sencilla pero bastante útil para revisar con orden cómo se está manejando la nómina y detectar a tiempo lo que pueda fallar. Retoma las fases tradicionales de la auditoría de gestión y las articula con los componentes del modelo COSO, que sirven como una especie de mapa para entender dónde están las debilidades y cómo abordarlas sin perderse en tecnicismos. Al organizar el trabajo bajo este enfoque, el programa no solo ayuda a corregir los vacíos que ya se identificaron, sino que también impulsa mejoras que fortalecen el control interno, algo que la empresa parece necesitar para avanzar con mayor seguridad.

Tabla 24. Propuesta del programa de auditoría

Componente COSO	Riesgo identificado	Propuesta central del programa
Ambiente de Control	Falta de políticas escritas y roles definidos.	Diseño del Manual de Funciones y Procedimientos.
Evaluación de Riesgos	Inexistencia de segregación de funciones.	Formalizar la Matriz de Riesgos (Tabla 23) y aplicar pruebas específicas de segregación.
Actividades de Control	Procesos de liquidación y registro manuales e informales.	Diseño de Hojas de Hallazgos y Papeles de Trabajo (PT) para la Fase de Ejecución.
Información y Comunicación	Falta de conciliación contable y reportes gerenciales.	Implementar formatos de conciliación y reportes de gestión periódicos.
Supervisión y Monitoreo	Ausencia de seguimiento formal a las correcciones.	Diseño de un Cronograma de Seguimiento para verificar la implementación de las recomendaciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de las deficiencias y la estructura COSO (Mantilla, 2005; Del Toro et al., 2005).

6.2 Diseño de procedimientos de control por componente

El diseño del programa de auditoría se centra en proponer actividades específicas de control y verificación para mitigar los riesgos detallados en el Capítulo 5.

6.2.1 Fortalecimiento del ambiente de control

Dado que Maderas Industriales de Occidente exhibe deficiencias críticas en su ambiente de control, manifestadas en la falta de documentación y roles ambiguos, la propuesta inicial se enfoca en la formalización:

1. **Manual de Procedimientos Formal:** Se debe desarrollar un Manual de Políticas y Procedimientos para el área de nómina. Este manual debe detallar de forma escrita las actividades de cada área de trabajo y su responsabilidad dentro del proceso. Tener este documento es esencial para la gestión y para que los empleados conozcan sus funciones.

2. **Segregación de funciones:** Se debe formalizar la asignación de autoridad y responsabilidad. Esto implica establecer controles para que la persona que calcula la nómina no sea la misma que la autoriza o la registra contablemente, eliminando el riesgo de que una sola persona pueda cometer y ocultar errores u omisiones (León y Castelblanco, 2021).

6.2.2 Propuesta de actividades de control específicas

Para mitigar la informalidad y los riesgos operativos, el programa de auditoría incluye el diseño de una serie de procedimientos a ejecutar por parte de la administración:

1. **Formalización del control de tiempos:** Se propone un sistema que puede ser manual o tecnológico, pero debidamente formalizado que brinde la posibilidad de registrar el tiempo trabajado, las horas extras, las licencias y los permisos, esto porque no es posible que la liquidación de nómina se realice bajo una estimación subjetiva del tiempo laborado.

2. **Revisión y conciliación contable obligatoria:** Se deben establecer políticas que obliguen a la conciliación periódica de los pagos de nómina con los registros contables, incluyendo las cuentas de causación. La revisión debe garantizar que los registros sean oportunos y adecuados.

6.2.3 Mejoramiento de información y comunicación

La debilidad en la información y comunicación se relaciona con la falta de políticas claras y la poca difusión de información relevante. La auditoría propone:

1. **Uso integrado de tecnología:** Se debe migrar de los procesos manuales a herramientas de tecnología de la información (TI) que automaticen el flujo de trabajo y

mejoren la calidad de las operaciones y el control. La auditoría recomienda el uso de *software* contable que asegure que la información generada sea accesible, apropiada y verificable.

2. Reportes de gestión: La dirección debe recibir informes periódicos sobre los costos laborales y el cumplimiento normativo. Estos reportes deben transformarse en información útil para la toma de decisiones, cumpliendo con la necesidad de comunicación y responsabilidad.

6.3 Diseño de la fase de ejecución: Papeles de Trabajo y Hallazgos

La Fase de Ejecución (Fase III) es el momento central del programa de auditoría de gestión, pues en ella se desarrollan los procedimientos y las actividades planificadas previamente para obtener la evidencia necesaria. Su principal objetivo es desarrollar los hallazgos que permitan obtener evidencia suficiente, competente y relevante para emitir conclusiones y recomendaciones.

El programa de auditoría interna de Maderas Industriales de Occidente (MIO) debe incluir formatos detallados y estandarizados para esta fase, dado que, según Aguirre y Arias (2021), esto garantiza que de hacerse una auditoría en el futuro, esta sea sistemática y documentada, por tanto, los productos de esta fase son los Papeles de Trabajo (PT) y las Hojas de Hallazgos (HH).

6.3.1 Los Papeles de Trabajo (PT)

De acuerdo con Aguirre y Arias (2021, p. 21), los papeles de trabajo “son el registro formal de los procedimientos de auditoría aplicados, la evidencia pertinente obtenida y las conclusiones alcanzadas por el auditor, los cuales sirven como respaldo para demostrar el trabajo ejecutado y para realizar los comentarios necesarios en el informe final”.

Para MIO, los Papeles de Trabajo diseñados incluyen:

1. Formatos de ejecución de pruebas: Documentos como el Formato de Registro Diario de Tiempos y Novedades y el Procedimiento de Conciliación Mensual de Nómina (diseñados en la sección 6.5.1, tablas 28 y 29). Estos formatos, una vez diligenciados, se convierten en la Evidencia Documental (Aguirre y Arias, 2021) de la administración, y el auditor los utilizará para realizar pruebas de cumplimiento y sustantivas.

2. Hojas de hallazgos significativos (HHS): El formato donde se plasman las deficiencias encontradas, que se convierte en el motor de las recomendaciones (sección 6.3.2, presentado como la Tabla 25).

6.3.2 Diseño de la hoja de hallazgos significativos (HHS)

Un hallazgo de auditoría es toda información relevante obtenida de hechos basada en el juicio del auditor, que requiere ser comunicado en el informe final (Marulanda, 2016, citado en Aguirre y Arias, 2021). El hallazgo surge de la comparación entre una situación actual (Condición) y un estándar (Criterio).

Para el programa de auditoría de MIO, la Hoja de Hallazgos Significativos debe ser rigurosa y contener los cinco elementos esenciales, tal como se establece en la metodología de la auditoría de gestión:

Tabla 25. Hoja de hallazgos significativos

Elemento	Descripción	Aplicación en MIO (Ejemplo R1: Falta de procedimientos formales)
1. Condición	Describe la situación real en la que se encuentra el hallazgo. Es el reflejo de "Lo que es".	El proceso de gestión de nómina se ejecuta de forma manual e informal, y la empresa no posee un Manual de Políticas y Procedimientos documentado.
2. Criterio	Es la normativa, política, reglamento o estándar contra el cual se compara la condición. Representa "Lo que debe ser".	El Ambiente de Control del Modelo COSO exige la documentación de políticas y procedimientos para asegurar la confiabilidad.
3. Causa	Son los factores o circunstancias que originaron la condición o deficiencia. Responde a la pregunta "Por qué".	Falta de cultura de control interno y ausencia de un responsable asignado para la formalización documental y la supervisión de procesos.
4. Efecto	Es la consecuencia, positiva o negativa, de la condición detectada. Es la diferencia entre lo que es y lo que debió ser.	Alto riesgo de errores u omisiones en la liquidación de nómina (R1), lo que podría generar sanciones legales por incumplimiento normativo.
5. Recomendación	Es la acción correctiva sugerida por el auditor, orientada a mitigar el efecto y eliminar la causa.	Implementar el Manual de Políticas y Procedimientos para la Nómina (MPP) diseñado en este trabajo, incluyendo directrices (ver punto 6.4).

Fuente: elaboración propia con base en Aguirre y Arias (2021), Del Toro et al. (2005) y Altamirano (2023)

6.4 Diseño del Manual de Políticas y Procedimientos para la Gestión de Nómina (MPP)

La auditoría mostró que Maderas Industriales de Occidente todavía maneja su proceso de nómina casi como un oficio casero, sin un manual que ordene las tareas o explique con claridad quién hace qué, lo cual termina chocando con lo que plantea el componente de Ambiente de Control del modelo COSO (Del Toro et al., 2005). Por eso, el programa de auditoría propone elaborar un Manual de Políticas y Procedimientos que sirva como una guía estable para organizar el trabajo y definir responsabilidades, pero también como

el punto de referencia que permitirá, más adelante, evaluar si la empresa está cumpliendo o no con lo que ella misma estableció. Aunque suene simple, contar con este documento puede marcar una diferencia importante porque ayuda a darle forma y coherencia a un proceso que hoy funciona más por costumbre que por método.

6.4.1 Estructura propuesta del manual

El manual se propone bajo la siguiente estructura esencial para el MPP:

Tabla 26. Estructura propuesta del manual

Sección		Contenido Primario	Justificación en MIO
Capítulo I: Disposiciones Generales	I:	Misión, Visión, Valores, Marco Normativo (Interno y Externo), Filosofía de la Empresa.	Asegurar que el personal conozca la base legal y ética de su trabajo, que es una debilidad crítica en el control interno.
Capítulo II: Organización y Responsabilidades	II:	Organigrama del área, Manual de Funciones por cargo (Asistente Administrativo, Contadora), y las responsabilidades específicas para la nómina.	Mitigar el riesgo de Fraude/Ética causado por la falta de segregación de funciones.
Capítulo III: Políticas de Control y Gestión		Políticas de Contratación, Inducción, Capacitación (R9) y las directrices obligatorias para la Segregación de Funciones y la Conciliación Contable.	Respuesta directa a los hallazgos de informalidad y falta de capacitación.
Capítulo IV: Procedimientos Operacionales de Nómina	IV:	Flujogramas detallados y descripciones paso a paso (¿Quién, Qué, Cómo, Cuándo?) para la Liquidación, Registro de Novedades (R4), Pago y Archivo de documentos.	Formalizar los procesos manuales e informales que generan errores y riesgos (R1, R2).

Fuente: Elaboración propia a partir de los requerimientos de auditoría y estructuras documentales (Aguirre y Arias, 2021; León y Castelblanco, 2021; Del Toro et al., 2005).

6.4.2 Políticas críticas para mitigar riesgos específicos

El MPP debe incluir directrices claras que aborden los riesgos más críticos identificados en MIO, transformando las debilidades en actividades de control preventivas.

1. Política de segregación de funciones (Riesgo Fraude/Ética)

Actualmente, una única persona como es la Asistente Administrativa, tiene demasiadas tareas, lo que es una debilidad crítica para el control. La política debe establecer que la persona que autoriza un cambio en la nómina no puede ser la misma que la ejecuta, ni la misma que la registra contablemente, ni la que la concilia. Esta medida es esencial para evitar el riesgo de tentación y fraude interno, como los "empleados fantasma" o la

desviación de dineros. La segregación de funciones es un principio central del Ambiente de Control de COSO.

2. Política de control de asistencia y horas extras (Riesgos R2 y R4)

Dado que MIO opera sin ningún registro formal de asistencia ni de horas extras, se debe incluir lo siguiente:

- **Implementación de registro biométrico/manual formalizado:** Se debe establecer un sistema de registro de tiempo de entrada y salida (biométrico o un libro de registro con firmas del supervisor) para los operarios y administrativos.
- **Autorización escrita de novedades:** Toda hora extra, descuento o permiso debe ser notificado, aprobado por el jefe inmediato (el líder del proceso) y documentado por escrito antes de ser incluido en la liquidación de nómina (Altamirano, 2023). Esto proporciona la evidencia documental necesaria que actualmente es nula.

3. Política de conciliación contable obligatoria (Riesgo R6)

La informalidad en el registro contable y la ausencia de validación entre lo pagado y lo causado obliga a la implementación de un procedimiento mensual de Conciliación Formal. Esta política debe asegurar que:

- La Contadora o la persona responsable del registro contable de la nómina compare los montos totales pagados a través de la transferencia bancaria con el asiento contable registrado en las cuentas de gastos salariales y obligaciones laborales.
- Cualquier discrepancia debe ser investigada, ajustada y documentada inmediatamente, garantizando la fiabilidad de los estados financieros, un aspecto crucial del componente de Información y Comunicación de COSO.

4. Política de capacitación y perfiles (Riesgo R9)

La falta de programas de capacitación formal requiere que el MPP incorpore la obligatoriedad de:

- **Capacitación continua:** Desarrollar y ejecutar un Plan Anual de Capacitación para el personal encargado de la gestión de nómina en temas de normatividad laboral, cálculo de seguridad social, y el manejo de los procedimientos internos del manual.
- **Definición de perfiles:** Se deben establecer los perfiles de cargo, especificando los requisitos, las habilidades y las responsabilidades, de manera que la empresa pueda asegurar que el personal contratado sea el más competente.

Con la integración de este Manual de Políticas y Procedimientos se formaliza el diseño del proceso general de nómina y se proporciona la herramienta fundamental para que la

auditoría interna pueda ser ejecutada y monitoreada de manera efectiva, superando así la etapa de diagnóstico y cumpliendo a cabalidad con el objetivo general del trabajo.

6.4.3 Propuesta de política de segregación de funciones

La segregación de funciones es una norma esencial para el control interno, cuyo objetivo es reducir el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos al evitar que la autoridad y la responsabilidad de una transacción se concentren en una sola persona o área (Del Toro et al., 2005). La implementación de esta política es la respuesta directa a la vulnerabilidad estructural de MIO.

Objetivo de la Política

Establecer la asignación formal de responsabilidades y autoridad para asegurar que ninguna persona ocupe un rol que le permita autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción completa de nómina (Del Toro et al., 2005; Del Toro et al., 2005). Al separar estas tareas, se minimiza el riesgo de manipulación de la información y la malversación de activos (Cedeño et al., 2022; Altamirano, 2023).

Alcance

Esta política aplica a todos los cargos que intervienen directa o indirectamente en el ciclo de la nómina, desde la recopilación de novedades (operativa) hasta el registro contable y la ejecución del pago (financiera).

Implementación de la segregación de tareas clave

Para garantizar que la persona que calcula la nómina no sea la misma que la autoriza o la registra contablemente (León y Castelblanco, 2021), se deben distribuir las tareas según la siguiente estructura de control, asignando funciones incompatibles a diferentes puestos de trabajo (Del Toro et al., 2005):

Tabla 27. Tareas clave para la segregación de funciones

Tarea Clave (Fase de Nómina)	Función de Control	Responsable Asignado	Justificación para MIO
I. Autorización / Aprobación	Consentimiento formal previo al pago y validación de horas extras.	Gerente General	Se retira esta función a la Asistente Administrativa. El dueño/gerente debe aprobar el gasto antes de que se ejecute para evitar pagos indebidos.
II. Preparación / Procesamiento	Recopilación de novedades, cálculo de la liquidación y	Asistente Administrativa	Mantiene su función operativa actual, pero pierde la capacidad de autorizar el

Tarea Clave (Fase de Nómina)	Función de Control	Responsable Asignado	Justificación para MIO
	elaboración de la planilla.		pago y de realizar el registro contable, limitando su poder de manipulación.
III. Ejecución del Pago y Registro	Realización de la transferencia bancaria y asiento contable en el sistema.	Contadora Externa	Se asigna la custodia del activo (pago) a la Contadora Externa. Al ser externa, actúa como un ente independiente que valida lo preparado por la Asistente antes de pagar.
IV. Conciliación y Revisión	Comparación entre lo aprobado por el Gerente, lo pagado por la Contadora y lo registrado.	Gerente General (Supervisión)	Dado que no existe Auditor Interno, el Gerente debe recibir el soporte de pago y compararlo con la nómina que autorizó en el paso I.

Fuente: elaboración de la autora con base en Del Toro et al. (2005).

Con esta distribución, no se modifica el organigrama existente. Se elimina el riesgo actual donde la Asistente Administrativa ejecutaba todas las fases (preparar, pagar y registrar). Ahora, la Asistente solo prepara, el Gerente autoriza y la Contadora paga y registra.

Procedimientos específicos para MIO

La aplicación de la Segregación de Funciones en MIO, dada su limitada plantilla (Rivera y Villacrés, 2021), se formalizará mediante estos pasos en el MPP:

1. Validación de novedades operativas: El Director/Gerente (jefe departamental) debe validar y firmar el registro de asistencia o las novedades operativas (como permisos y horas extras) antes de que la Asistente Administrativa proceda al cálculo de la nómina. Esto evita que la Asistente valide subjetivamente la base del pago (Aguirre y Arias, 2021).

2. Aprobación cruzada del rol de pagos: El rol de pagos, una vez preparado por la Asistente Administrativa, debe ser revisado y aprobado formalmente por el Director/Gerente antes de ser enviado para su registro o pago. Esta revisión previa constituye una actividad de control que previene errores u omisiones (Rivera y Villacrés, 2021).

3. Separación de registro y pago: La Contadora debe ser la única persona responsable de realizar la contabilización del gasto de nómina y ejecutar la transferencia bancaria. Esta separación de tareas evita que la Asistente Administrativa, que preparó la nómina, tenga acceso a los registros contables, lo cual reduce el riesgo de fraude al impedirle robar efectivo y conciliar el robo mediante asientos falsos (Del Toro et al., 2005).

4. Monitoreo y Rotación (Prevención de Fraude): Se recomienda que la Dirección, si es posible, aplique la **rotación del personal en tareas clave** (como la revisión de la documentación fuente), incluso si se confía en la ética del personal, como una estrategia

de prevención contra hechos adversos que puedan propiciar actos ilícitos (Del Toro et al., 2005).

La documentación de estas responsabilidades claras en el Manual de Funciones y el Manual de Políticas de Procedimientos es lo que garantiza que el sistema de control interno se fortalezca, dado que la claridad en los deberes impulsa la iniciativa de los miembros de la entidad para enfrentar y solucionar problemas dentro de los límites de su competencia (Del Toro et al., 2005).

6.5 Herramientas de actividades de control

El Capítulo 5, con el análisis de los instrumentos (Tablas 17, 18, 20, 21), demostró que la informalidad y los procesos manuales son la causa de los riesgos más críticos (R2, R4, R6) en Maderas Industriales de Occidente (MIO). Para cumplir con el objetivo de Diseñar el programa de auditoría interna (Objetivo General), se proponen a continuación las herramientas de Actividades de Control que la administración deberá implementar.

6.5.1 Diseño de actividades de control específicas para MIO

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que la gerencia implanta para asegurar que las directrices se cumplan y que se mitiguen los riesgos que ponen en peligro los objetivos organizacionales (Mantilla, 2005; Del Toro et al., 2005). El siguiente diseño aborda los principales puntos débiles encontrados en los procesos operativos y contables de MIO.

1. Formalización del control de tiempos y asistencia (Mitigación de R2 y R4)

La auditoría determinó que MIO no utiliza ningún registro formal (físico o digital) de asistencia, y la liquidación de nómina se basa en una "estimación subjetiva" o "presencialidad visual". Esta falta de documentación de novedades, ausentismos e incapacidades es una vulnerabilidad ante reclamos legales.

Propuesta de procedimiento operativo de control:

La política central debe ser que la liquidación de nómina nunca puede basarse en una estimación subjetiva. El proceso de auditoría y control interno requiere verificar la documentación de los registros de novedades.

Tabla 28. Diseño de formato de registro diario de tiempos y novedades (Fase de Ejecución)

Campo/Procedimiento	Detalle del Control Requerido	Función Incompatible (Segregación)
Registro de Asistencia	Implementar un libro de asistencia manual o sistema biométrico. Debe registrar hora de entrada y hora de salida del personal operativo.	El registro lo ejecuta el trabajador y lo supervisa el Auxiliar Logístico (o un supervisor operativo), no la Asistente Administrativa.
Autorización de Horas Extras	Toda hora extra trabajada debe ser autorizada por escrito y registrada en este formato antes de su ejecución. Se encontró que actualmente las horas extras no se registran ni se pagan.	El Jefe/Gerente es quien autoriza, y la Asistente Administrativa es quien calcula.
Registro de Novedades	Documentar y anexar soportes para todas las incidencias (licencias, permisos, ausentismo). Las faltas que superen los límites legales deben ser descontadas.	La Asistente Administrativa registra, pero la documentación soporte (ej. certificado médico) debe ser validada por el supervisor y archivada.
Firma de Conformidad	El supervisor operativo debe firmar el registro diario o semanal, lo que sirve como evidencia de cumplimiento del control operativo.	El supervisor comprueba, la Asistente ejecuta.

Fuente: Elaboración propia.

La aplicación de este formato como papel de trabajo durante la auditoría futura permitirá al auditor reconstruir la asistencia y atrasos para corroborar si los cálculos salariales cumplen con la ley y con los días laborados, previniendo el riesgo crítico R2 (Aguirre y Arias, 2021).

2. Revisión y conciliación contable obligatoria (Mitigación de R6)

La auditoría encontró que MIO no realiza ningún procedimiento formal de conciliación entre los valores pagados y los registros contables, y el proceso de registro contable es manual y sin *software* especializado. La conciliación es esencial para determinar la veracidad y autenticidad de los resultados contables.

Propuesta de Procedimiento de Control Contable:

El Manual de Políticas y Procedimientos (MPP) debe establecer la **Conciliación de Nómina** como una Actividad de Control obligatoria, rigiéndose por el principio de Registro oportuno y adecuado de las transacciones (Del Toro et al., 2005).

Tabla 29. Diseño del procedimiento de conciliación mensual de nómina (R6)

Paso del Procedimiento	Descripción Detallada	Responsable (Segregación)	Frecuencia
1. Generación del Rol	La Asistente Administrativa prepara el rol de pagos (Planilla de pagos).	Asistente Administrativa	Mensual (o quincenal)
2. Ejecución del Pago	Se realiza la transferencia de los salarios a las cuentas bancarias del personal (pagos bancarizados).	Contadora/Tesorera	Mensual (o quincenal)
3. Registro de Causación	Se asienta el gasto de nómina, las deducciones y las obligaciones laborales en las cuentas contables correspondientes.	Contadora/Auxiliar Contable	Mensual (o a la fecha de pago)
4. Conciliación y Verificación	El Auxiliar Contable (si se contrata, o un tercero independiente del cálculo y pago) compara los saldos de la Planilla de Pagos (Paso 1) contra el Comprobante de Transferencia (Paso 2) y el Registro Contable (Paso 3).	Auxiliar Contable	Obligatoria Mensual
5. Informe de Discrepancias	Si se detectan diferencias, se genera un Informe de Discrepancias que documenta la causa, el efecto y la acción correctiva (ej. recálculo de vacaciones o ajuste contable).	Auxiliar Contable, Gerencia	Inmediata

Fuente: Elaboración propia.

6.6 Síntesis del capítulo

Este capítulo materializó el diseño del Programa de Auditoría Interna para el proceso de gestión de nómina de Maderas Industriales de Occidente (MIO), con el propósito de mitigar el alto riesgo inherente identificado en la fase de diagnóstico (Rivera y Villacrés, 2021). Para ello, el programa se estructuró para reforzar los cinco componentes del Modelo COSO (Del Toro et al., 2005), enfocándose en la formalización de los controles ante la informalidad y la dependencia de procesos manuales, debilidades recurrentes en microempresas (León y Castelblanco, 2021).

El principal entregable propuesto fue el diseño del Manual de Políticas y Procedimientos para la Nómina (MPP), incluyendo políticas críticas como la estricta segregación de funciones para la autorización, ejecución y registro contable, y la formalización del control de tiempos y asistencia para eliminar la "estimación subjetiva del tiempo laborado" (Altamirano, 2023; Del Toro et al., 2005).

Además, se diseñaron actividades de control esenciales, como la conciliación contable obligatoria mensual, para asegurar la trazabilidad y la exactitud de las cifras (Aguirre y

Arias, 2021). Finalmente, se estandarizó el formato de la Hoja de Hallazgos Significativos, un papel de trabajo fundamental en la fase de Ejecución (Aguirre y Arias, 2021), que obliga a documentar las deficiencias mediante los cinco elementos: Condición, Criterio, Causa, Efecto y Recomendación (Aguirre y Arias, 2021), convirtiendo el programa en una herramienta indispensable para establecer un control continuo y fortalecer la gestión de MIO.

7. Conclusiones

La presente investigación logró dar cumplimiento al objetivo general de diseñar un programa de auditoría interna para el área de nómina de la empresa Maderas Industriales de Occidente (MIO), proporcionando una herramienta técnica y formal para mitigar el alto riesgo inherente diagnosticado. A continuación, se presentan las conclusiones derivadas de cada uno de los objetivos específicos trazados en el estudio. En relación con el primer objetivo específico, orientado a establecer el aporte teórico, se concluye que la integración de la Auditoría de Gestión con el Marco COSO constituyó la base fundamental para validar la propuesta. La revisión teórica permitió explicitar que, para una Pyme con recursos limitados como MIO, el control interno no debe entenderse como burocracia, sino como un mecanismo de aseguramiento de la calidad de la información financiera. Específicamente, el modelo COSO proporcionó el criterio técnico para clasificar la "informalidad" y la "confianza excesiva" no como simples características culturales, sino como deficiencias estructurales en los componentes de *Ambiente de Control y Actividades de Control*, justificando así la necesidad de formalizar procedimientos escritos para asegurar el cumplimiento normativo.

Respecto al segundo objetivo específico, enfocado en la caracterización del sector y la organización, se determinó que MIO opera en el cuarto eslabón de la cadena productiva de la madera, una posición que exige eficiencia operativa pero que actualmente se gestiona bajo una estructura organizacional básica y centralizada. Se concluye que la naturaleza de la empresa, al contar con una plantilla mayoritariamente operativa (operarios, conductor, auxiliar), genera una alta exposición a riesgos de seguridad social y novedades de nómina. Sin embargo, la estructura administrativa actual es insuficiente para manejar esta complejidad, lo que ha llevado a una gestión reactiva que expone a la organización a sanciones legales y pérdidas financieras por la falta de controles preventivos en un sector económico altamente regulado.

Frente al tercer objetivo específico, que buscaba describir los procesos administrativos, operativos y contables, la aplicación de la entrevista estructurada y la técnica de observación directa permitieron evidenciar la ausencia de soportes documentales. Metodológicamente, el levantamiento de los flujogramas de proceso demostró que la liquidación de la nómina se realiza de manera subjetiva y manual, sin el uso de software especializado ni herramientas de validación. Se concluye que la inexistencia de un registro formal de tiempos y asistencias (reloj biométrico o bitácoras) impide verificar la realidad económica de las horas extras pagadas versus las trabajadas, creando una desconexión crítica entre la operación real y el registro contable que lleva la contadora externa.

En cuanto al cuarto objetivo específico, centrado en la identificación de riesgos, el uso de la Matriz de Riesgos permitió clasificar las deficiencias detectadas como riesgos "Críticos" e "Importantes". La conclusión principal en este punto es que la empresa presenta una falla estructural de control debido a la falta de segregación de funciones, ya que una única persona (la Asistente Administrativa) concentra las tareas de

autorización, ejecución y reporte de la nómina. Adicionalmente, se identificaron riesgos severos de cumplimiento legal (R8) y pérdida de recursos por la falta de conciliación entre los pagos realizados y la contabilidad (R6), confirmando que la organización opera bajo un nivel de incertidumbre inaceptable para su sostenibilidad financiera.

Finalmente, en respuesta al objetivo general, el diseño del programa de auditoría interna se materializó en la creación de instrumentos de control concretos y aplicables. No solo se estructuró el plan de auditoría, sino que se diseñaron los productos necesarios para subsanar los hallazgos: 1) Un Manual de Políticas y Procedimientos (MPP) que estandariza por primera vez las funciones del área; 2) Una Política de Segregación de Funciones que redistribuye responsabilidades entre la Gerencia, la Asistente y la Contadora para eliminar la concentración de poder; y 3) Herramientas de control específicas, tales como los formatos de registro de tiempos y el procedimiento de conciliación mensual obligatoria. De esta manera, el programa entrega a la administración de MIO una solución integral que transforma la gestión manual e informal en un proceso técnico, verificable y seguro.

8. Recomendaciones

A partir de lo encontrado, se sugiere que la empresa dé el paso hacia un manejo más moderno de la nómina y adquiera un software sencillo o, si no quiere incurrir en ese costo, al menos construya un aplicativo en Excel que permita dejar atrás los cálculos manuales. Este cambio ayudaría a reducir errores y a trabajar con mayor agilidad, algo que ya la organización necesita con urgencia.

También conviene que empiece a escribir sus procedimientos y a convertirlos en manuales claros, donde se explique cómo debe hacerse cada tarea y quién es responsable de qué, porque esa formalidad, aunque parezca un detalle menor, ayudaría a dejar atrás la improvisación que hoy caracteriza el área de nómina y permitiría que el trabajo sea más ordenado y predecible para todos.

También se recomienda capacitar a los empleados, en especial para que aporten al proceso de formalización y sistematización del área de nómina. Se sugiere acceder a capacitación gratuita por ejemplo a través de plataformas virtuales existentes en el mercado.

La empresa debe implementar un calendario formal para la liquidación de la nómina que incluya fechas específicas para el cálculo, revisión y pago. Adicionalmente, se deben establecer procedimientos que garanticen el cumplimiento con la normativa laboral y fiscal vigente, evitando así posibles sanciones. Esta recomendación es alcanzable con la creación de un cronograma interno y la asesoría o consulta con expertos legales en cumplimiento normativo.

Referencias

- Aguirre, J., y Arias, K. (2021). *Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de la Empresa Balnearios Durán S.A., periodos 2018-2019*. Cuenca: Universidad del Azuay. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/11198>
- Alcaldía de Caloto. (2022). *Información del municipio*. Obtenido de Alcaldía de Caloto: <https://www.caloto-cauca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx>
- Alcaldía Municipal de Caloto. (2021). *Galería de Mapas*. Obtenido de Alcaldía Municipal de Caloto: <https://www.caloto-cauca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Galeria-de-Mapas.aspx#lg=1&slide=10>
- Altamirano, R. (2023). *Auditoría de gestión al departamento de talento humano de la empresa textiles Pasteur-Boho*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/37836/1/T5747i.pdf>
- Bejarano, L. (2014). *Diseño de un sistema de liquidación de nómina para la empresa general metálica S.A.* Obtenido de Universidad del Valle. Contaduría Pública: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/17427/CB-0516844.pdf?sequence=1>
- Blanco Luna, Y. (2012). *Auditoría integral normas y procedimientos*. Bogotá D.C.: ECOE Ediciones.
- Cantos, M. E. (2019). La auditoría integral como herramienta de validación de la gestión institucional. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(2), 422-448. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/993/99359223011/html/>
- Cedeño, G., Yungán, J., y Moscoso, I. (2022). Importancia de la auditoría de control interno en la gestión empresarial. *Polo del Conocimiento*, 7(6), 199-215. Obtenido de <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4069/9524>
- Cepeda, G. (1997). *Auditoría y Control Interno*. México: McGraw Hill.
- Cuellar, G. (2003). *Teoría general de la auditoría y revisoría fiscal*. Obtenido de Universidad del Cauca: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/marcos.html>
- Daft, R., y Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración* (Cuarta ed.). México: Thomson.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2022). *Encuesta Anual Manufacturera EAM*. Bogotá D.C.: Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EAM/anex-EAM-2022.xlsx>
- Decreto 410. (1971). *Por el cual se expide el Código de Comercio*. Obtenido de Marzo 27 de 1971: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=41102

- Del Toro, J., Fonteboa, A., Armada, E., y Santos, C. (2005). *Control Interno*. Obtenido de Centro de Estudios Contables y Financieros y de Seguros: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material__consulta_ci.pdf
- Departamento Nacional de Planeación. (2021). *Maderas y muebles de madera*. Bogotá D.C.: Departamento Nacional de Planeación. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Maderas.pdf>
- Dorado, J. (2019). *Análisis del sistema de gestión de nómina y contabilidad en la empresa ALIANZA TEMPORAL RECURSO HUMANO*. Obtenido de Corporación Universitaria Minuto de Dios: https://repository.uniminuto.edu/jspui/bitstream/10656/10877/1/UVDT.CP_DoradoJonathan_2019.pdf
- Franco Ruiz, R. (2001). Evolución histórica del control. *Revista Legis del Contador*(5), 195-222.
- Galvis, D. C., y Parada, D. C. (2023). *Auditoria de Control Interno en la Gestión de la Nómina Caso de Estudio Inversiones la Pradera S.A.S*. San José de Cúcuta: Universidad de Santander. Obtenido de <https://repositorio.udes.edu.co/server/api/core/bitstreams/e134ce15-275f-4da6-8b51-6de28fdbff46/content>
- Granda, E. (1993). Control Organizacional. *Quipukamayoc*, 15(29), 51-62. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/6067>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., y Babbista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw Hill.
- IFAC. (2009). *Norma Internacional de Auditoría 210*. Obtenido de International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB): <https://www.ifac.org/system/files/downloads/a009-2010-iaasb-handbook-isa-210.pdf>
- Instituto de Auditores Internos. (2011). *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*. Obtenido de Instituto de Auditores Internos: https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/marco-2011-normas-glosario.original.pdf
- Instituto Nacional de Contadores Públicos. (2015). *NIA 610 - Uso del trabajo de auditores internos*. Obtenido de INCP: <https://incp.org.co/nia-610-uso-del-trabajo-de-auditores-internos/>
- International Auditing and Assurance Standards Board. (2019). *La Norma Internacional de Auditoría 315 (NIA 315)*. Obtenido de International Auditing and Assurance Standards Board: https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ISA-315-Full-Standard-and-Conforming-Amendments-2019-ES_Secure.PDF
- La República. (2025). *Directorio registro único empresarial*. Obtenido de <https://empresas.larepublica.co/colombia/cauca/caloto/maderas-industriales-de-occidente-ltda-900215349>
- León, N., y Castelblanco, L. (2021). *Diagnóstico del control interno en políticas y procedimientos para pago de nómina C3 Group SAS*. Tunja: Universidad Santo

- Tomás Seccional Tunja. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/37750/2021linacastelblancanancyleon.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ley 100. (1993). *Congreso de la República de Colombia*. Obtenido de Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=5248
- Ley 1314. (2009). *Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades resp.* Obtenido de Julio 13 de 2009. N. 47409: <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1677255>
- Ley 1562. (2012). *Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional*. Obtenido de Julio 11 de 2012. N. 48488: <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1683411>
- Ley 1610. (2013). *Por la cual se regulan algunos aspectos sobre las inspecciones del trabajo y los acuerdos de formalización laboral*. Obtenido de Enero 2 de 2013. N. 48661 : <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1685014>
- Ley 298 de 1996. (1996). *Congreso de Colombia*. Obtenido de Diario Oficial No. 42.840, de 25 de Julio de 1996: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=15071>
- Ley 50. (1990). *Congreso de Colombia*. Obtenido de Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones: <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1604809>
- Maderas Industriales de Occidente. (2022). *Misión y Visión*. Caloto: Maderas Industriales de Occidente.
- Mantilla, S. (2005). *Control interno. Informe Coso*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Mantilla, S., y Cante, S. (2005). *Auditoría del control interno*. Bogotá: ECOE Editores.
- Martínez, V. (2010). *Buenas prácticas de auditoría y control interno en las organizaciones*. Bogotá: Portafolio. Obtenido de Portafolio.
- Mejía, R., Nuñez, M., y Martins, I. (2017). *Administración de riesgos empresariales en Colombia, México y Argentina*. Medellín: Eafit. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11721/administracion_riesgos_empresariales_colombia_mexico_argentina.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Méndez, C. (2008). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.
- Moncayo, C. (2015). *NIA 610 – Uso del trabajo de auditores internos*. Obtenido de Instituto Nacional de Contadores Públicos: <https://incp.org.co/nia-610-uso-del-trabajo-de-auditores-internos/>
- Monterrosa, H. (2020). *Estos son algunas recomendaciones claves para una buena gestión de la nómina*. Obtenido de Diario La República:

- <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/estos-son-algunas-recomendaciones-claves-para-una-buena-gestion-de-la-nomina-2975621>
- Mosquera, C. (2021). *Efectos económicos que genera la implementación de la nómina electrónica en las pymes en Colombia*. Obtenido de Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria: <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/2422/EFFECTOS%20ECON%C3%93MICOS%20IMPLEMENTACI%C3%93N%20DE%20LA%20N%C3%93MINA%20%20ELECTR%C3%93NICA.pdf?sequence=1>
- Murillo, Y. (2019). *Implementación de un programa de auditoría interna del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo para la comercializadora Sumilec SA en Pereira en el primer trimestre de 2019*. Obtenido de Universidad Libre: <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/19907>
- Pacheco, W., y Rodríguez, M. (2003). *Diseño de un programa de auditoría interna para el departamento de nómina de Centro Médico Paraíso C.A.* Maracaibo: Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Obtenido de <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0057513/cap05.pdf>
- Palacio, S., Ruíz, B., y Castrillón, J. (2022). *Diseño de auditoría al sistema de nómina, seguridad social y parafiscales en la empresa Multiservicios Salamanca S.A.S del año 2022*. Bucaramanga: Unidades Tecnológicas de Santander. Obtenido de <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/14736>
- Palma, E., Díaz, M., Gamica, A., y Cortés, J. (2020). Evaluación del sistema de control interno para el proceso de nómina - personal en la Asociación de Usuarios del Distrito de Adecuación de Tierras de mediana escala Río Prado - Asoprado. En R. Guzmán, E. Palma, & R. Morales, *El Revisor Fiscal y la evaluación del control interno* (Primera ed., pág. 175). Ibagué: Editorial Instituto Tolimense de Formación Técnica Profesional ITFIP. Obtenido de <https://repositorio.itfip.edu.co/bitstream/handle/itfip/171/LIBRO-EL-REVISOR-FISCAL-Y-LA-EVALUACION-DE-CONTROL-INTERNO.pdf?sequence=1#page=128>
- Peña, J. (2000). *Control, Auditoría, y Revisoría Fiscal, Incluye Contraloría y Ética Profesional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pico, G. (2006). El mapa de procesos: Elemento fundamental de un sistema de gestión de calidad para empresas de servicios en Venezuela. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XII(2), 291-309. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/364/36412216.pdf>
- Portafolio. (2019). *¿Por qué las empresas cometen errores en la gestión de su nómina?* Obtenido de Diario Portafolio: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/porque-las-empresas-cometen-errores-en-la-gestion-de-su-nomina-529695>
- Prado, M., y Cabrera, M. (2021). *Impacto de la implementación de la nómina electrónica en Colombia*. Obtenido de Repositorio UAN: <http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/4746/1/2021AlejandraPradoyMariaCamilaCabrera.pdf>

- Quintana, K., y Andrade, J. (2019). *Desarrollo de auditoría financiera aplicada en la empresa Almacén Coralcosta Norte alas cuentas relacionadas con el proceso de nómina de los meses de octubre, noviembre y diciembre del año 2019*. Obtenido de Universidad Cooperativa de Colombia: <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/32790?locale=es>
- Rivera, A., y Villacrés, D. (2021). Medición del control interno en la gestión de recursos humanos de la empresa Comercializadora Nacional, S.A.S. *Revista Accounting and Management Research*, 1(1), 1-16. Obtenido de <http://fer.uniremington.edu.co/ojs/index.php/AMR/article/view/491/495>
- Sociedad de Agricultores de Colombia. (2022). *¿Cuándo será la hora del sector forestal?* Obtenido de SAC: <https://sac.org.co/cuando-sera-la-hora-del-sector-forestal/>
- Ussa, Á. (2015). *Diseño de un sistema de control interno para la droguería Farmadrogas de Occidente en Santander de Quilichao*. Obtenido de Universidad del Valle. Contaduría Pública: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/13442/0531099.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vélez, Á. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Verdezoto, M., y Romero, D. (2024). Relaciones entre la auditoría de gestión y toma de decisiones. Enfoque teórico. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(3), 1055-1075. doi:<http://www.doi.org/10.36390/telos263.17>
- Villardefrancos, M., y Rivera, Z. (2006). La auditoria como proceso de control: concepto y tipología. *Ciencias de la Información*, 37(2-3), 53-59. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181418190004.pdf>
- Yanchapaxi, M. (2020). *Auditoría de gestión aplicada a los procesos de la unidad de nómina del Ministerio de Educación*. Quito: Universidad Tecnológica Isarel. Obtenido de <https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2458/1/UISRAEL-EC-CPA-378.242-2020-014.pdf>
- Zambrano, M. I., Véliz, V., Escobar, M., y Armada, E. (2018). Auditoría de gestión: fundamentos teóricos y metodológicos. *Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 13-24. Obtenido de <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/mikarimin/article/view/1186>

Anexos

Anexo A. Solicitud de Información y Entrevista (PP-01)

Referencia:	PP-01
ASUNTO:	Solicitud de Entrevista y Caracterización de Procesos.
DESTINATARIO:	Señor/a Luis Miguel Quintero, Gerente General de Maderas Industriales de Occidente.
CIUDAD Y FECHA:	Santander de Quilichao, 5 de octubre de 2024].
CONTENIDO:	Por medio de la presente, y como parte del proceso de investigación de mi trabajo de grado, solicito de la manera más cordial conceder una entrevista con la persona encargada del área administrativa o de nómina, con el fin de conocer de forma general a la empresa Maderas Industriales de Occidente y sus procesos administrativos, operativos y contables. La información recopilada será utilizada exclusivamente con fines académicos.
ELABORADO POR:	Natalia Rendón Medina

Anexo B. Cédula Narrativa de la Entrevista (PP-02)

Referencia:	PP-02 1/1
TIPO DE AUDITORÍA:	Diseño de Programa de Auditoría Interna.
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO:	Cédula Narrativa de la Entrevista.
PROCEDIMIENTO:	Conocimiento y Caracterización de Procesos.
FECHA DE VISITA:	16 de octubre de 2024
RESUMEN DE LA ACTIVIDAD:	El 16 de octubre de 2024, se llevó a cabo la visita y entrevista a la Sra. Jenny Taquinás Devia, Asistente Administrativa de MIO. La reunión se desarrolló en las instalaciones de la empresa en Caloto, Cauca, y se realizó mediante un cuestionario estructurado (Anexo C) para describir los procesos administrativos, operativos y contables.
HALLAZGOS CLAVE TESTIMONIALES:	La indagación confirmó la ausencia total de registro formal de asistencias o de horas extras , la dependencia de procesos manuales y la carencia de un manual de procedimientos de nómina formal. Estos hallazgos validan las deficiencias y riesgos identificados.
ELABORADO POR:	Natalia Rendón Medina

Anexo C. Cuestionario de caracterización de procesos

Datos generales del encuestado:

Nombre:

Cargo:

Antigüedad en la Empresa:

Sección A: Procesos Administrativos

Planificación y Organización:

¿Cuáles son los procedimientos actuales para la planificación de la nómina?

¿Cómo se organiza la información referente a las horas trabajadas, horas extras, y descuentos?

Comunicación Interna:

¿Cómo se comunica el personal administrativo con el área de contabilidad sobre las novedades de la nómina?

¿Qué medios se utilizan para la comunicación interna (correo electrónico, reuniones, software específico)?

Capacitación:

¿Reciben formación sobre la gestión de nómina? ¿Con qué frecuencia?

¿Existen manuales o guías de procesos para la gestión de la nómina?

Sección B: Procesos Operativos

Registro de Tiempos y Asistencias:

¿Cómo se registran las asistencias diarias y las horas extras?

¿Qué sistemas o herramientas se utilizan para estos registros?

Revisión y Aprobación:

¿Quiénes son los responsables de revisar y aprobar las horas extras y descuentos?

¿Qué criterios se siguen para la aprobación de estas novedades?

Entrega de Información:

¿Cómo se entrega la información recopilada sobre la nómina al área de contabilidad?

¿Con qué frecuencia se realiza esta entrega y cuál es el procedimiento específico?

Sección C: Procesos Contables

Registro Contable:

- ¿Cómo se registra contablemente la información de la nómina?
- ¿Qué software o sistemas se utilizan para el registro contable?

Conciliación:

- ¿Cómo se realiza la conciliación de la nómina con las cuentas contables?
- ¿Qué procedimientos se siguen para garantizar la exactitud de los registros?

Generación de Informes:

- ¿Qué tipo de informes se generan a partir de la información de nómina?
- ¿Quiénes son los destinatarios de estos informes y con qué frecuencia se generan?

Sección D: Identificación de Riesgos**Riesgos Operativos:**

- ¿Qué tipos de problemas o inconsistencias se han identificado en el proceso de gestión de nómina?
- ¿Cómo se manejan los errores o discrepancias en los registros de nómina?

Riesgos Contables:

- ¿Existen riesgos asociados a la falta de sistematización en el registro de nómina?
- ¿Qué medidas se han implementado para mitigar estos riesgos?

Impacto de los Riesgos:

- ¿Cómo afectan estos riesgos al desempeño financiero y operativo de la empresa?
- ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la gestión de riesgos en la nómina?