



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**“LINEAMIENTOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE  
CONTROL INTERNO EN EMPRESAS DE MANUFACTURA  
DEL SECTOR QUÍMICO Y DEL PLÁSTICO  
DEL ESTADO CARABOBO”**

**Autor:  
Pinto Ojeda, Víctor Hugo**

**Valencia, mayo de 2009**

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA

**“LINEAMIENTOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE  
CONTROL INTERNO EN EMPRESAS DE MANUFACTURA  
DEL SECTOR QUÍMICO Y DEL PLÁSTICO  
DEL ESTADO CARABOBO”**

Autor:  
Pinto Ojeda, Víctor Hugo

Trabajo de Ascenso presentado para optar a la Categoría de Profesor Agregado de acuerdo a lo establecido en el Estatuto del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Carabobo

Valencia, mayo de 2009

*Dedicatoria*

*A quienes constituyen la esencia de nuestro quehacer diario, nuestros  
estudiantes.*

*Agradecimiento*

*A todos los colegas y amigos que me apoyaron en este trabajo.*

*Gracias*

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA

**“LINEAMIENTOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO EN EMPRESAS DE MANUFACTURA DEL SECTOR QUÍMICO Y DEL PLÁSTICO DEL ESTADO CARABOBO”**

**Autor: Pinto Ojeda, Víctor Hugo**

**Fecha: mayo de 2009**

**RESUMEN**

El Control Interno reviste gran importancia para el desarrollo de las empresas, la economía y los países, por esa razón el estudio del mismo debe ser permanente. La presente investigación se planteó como objetivo general proponer lineamientos para el fortalecimiento de los sistemas de control interno para las empresas de manufactura del sector químico y del plástico, considerando las expectativas de mejora planteadas en los nuevos enfoques de control interno que han sido desarrollados a nivel mundial. El estudio se enmarca en el enfoque cuantitativo de investigación, se refiere a un diseño no experimental, y se ubicó dentro de la categoría de estudios descriptivos. Los hallazgos principales permiten concluir que la totalidad de las empresas estudiadas son de capital nacional; un número significativo son empresas familiares, es decir, de capital cerrado; la mayoría de las empresas se encuentran ubicadas dentro de la categoría de gran mediana industria, ubicándose su antigüedad en el rango de quince a treinta años; estas empresas no cuentan con un departamento de auditoría interna y tampoco contratan servicio de auditoría externa. En relación a los lineamientos para el fortalecimiento de los sistemas de control interno el diagnóstico es el siguiente: ambiente de control, satisfactorio; valoración de riesgos, débil; actividades de control, débil; información y comunicación, débil. Se presentan lineamientos para los componentes, a saber: valoración de riesgo, a través de: consolidación de una cultura de riesgo, definición de los objetivos, identificación de riesgos y valoración de los mismos; actividades de control, orientados a la revisión permanente del desempeño, definir indicadores, segregación de responsabilidades; y por último, para el componente información y comunicación, igualmente se propone la selección e implantación de sistemas de información, generación y distribución de información confiable y oportuna, establecimiento de canales de comunicación efectivos, y fortalecer la comunicación con acciones. Se presenta propuesta, que concentra lineamientos para fortalecer el control interno en las empresas estudiadas.

**Palabras clave:** Control Interno, lineamientos, fortalecimiento, sistema.

UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF SOCIALS AND ECONOMIC SCIENCES

COMMERCIAL ADMINISTRATION AND PUBLIC ACCOUNTING SCHOOL

**“PROCEDURES FOR THE STRENGTHENING OF THE SYSTEMS OF  
INTERNAL CONTROL IN COMPANIES OF THE CHEMICAL AND  
PLASTIC SECTORS OF CARABOBO STATE”**

**Author: Pinto Ojeda, Victor Hugo**

**Date: May 2009**

**ABSTRAC**

Internal Control revisited big importance for development of companies, the economy and countries, by this reason the study of the same has to be permanent. The present investigation posed like general aim propose procedures for strengthening of internal control systems in manufacture companies of chemical and plastic sectors, considering the expectations of improvement posed in the new approaches of internal control have been developed to world-wide level . The study frame in the approach quantitative of investigation, refers to a non experimental design, and situated inside the category of studies descriptive and feasible project. Results main allow to conclude the whole of the companies studied are nationals; a significant number are familiar companies, is to say, of capital closed; most of the companies find situated inside the category of big average industry, situating in the rank of fifteen to thirty years; these companies do not have a department of internal audit and neither hire service of external audit. In relation to strengthening of the systems of internal control, diagnostic is the following: Control Environment, satisfactory; Risks Assessment, feeble; Control Activities, feeble; Information and Communication, feeble. Present procedures for components, to knowledge: risks assessment, through: consolidation a risk culture, definition of the identification of risks and assessment of the same; control activities, guided to the permanent review of the exert, define indicators, segregation of responsibilities and finally, for information and communication, equally proposes the selection and implantation of information systems, generation and distribution of information confinable and timely, establishment of effective communication channels, and strengthen the communication with actions. Presents proposal, that masses procedures to strengthen internal control in the companies studied

**Key words:** Internal Control, procedures, strengthening, system

**ÍNDICE GENERAL**

Pág.

Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Resumen .....	v
Abstrac.....	vi
Índice de cuadros .....	ix
Índice de tablas .....	x
Índice de gráficos .....	xiii
Introducción .....	xvi

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

Planteamiento del problema .....	19
Objetivos .....	26
Justificación .....	27
Alcance .....	28

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Antecedentes .....	29
Bases teóricas .....	36

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Tipo de investigación .....	67
Unidad de análisis, población y muestra.....	68

## **ÍNDICE GENERAL**

<b>CAPÍTULO III (Cont.)</b>	<b>Pág.</b>
Fuentes y técnicas de recolección de los datos .....	70
Confiabilidad y validez del instrumento.....	72
Técnicas de análisis de los datos.....	73
Procedimientos realizados .....	73
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
Diagnóstico de las empresas estudiadas .....	74
Tendencias en el fortalecimiento de la estructura de control interno de las empresas estudiadas .....	118
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>LA PROPUESTA</b>	
Título.....	130
Presentación.....	130
Justificación.....	131
Objetivos.....	132
Estructura de la Propuesta.....	133
Factibilidad... ..	140
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones .....	141
Recomendaciones .....	149
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b> .....	151
<b>ANEXOS</b>	
<b>Número 1:</b> Empresas afiliadas a CAPEMIAC, según Directorio 2008 .....	155
<b>Número 2:</b> Modelo de cuestionario .....	159
<b>Número 3:</b> Variables de Análisis Descriptivo de las Empresas Estudiadas.	164

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO No.</b>	<b>Pág.</b>
2.1 Cambios a nivel empresarial	44
2.2 Cambios a nivel tecnológico	45
2.3 Cambios a nivel de trabajo	46
2.4 Resumen de Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo según la Corporación Andina de Fomento	64
5.1 Estructura de la Propuesta	133

## **ÍNDICE DE TABLAS**

<b>TABLA No.</b>	<b>Pág.</b>
4.1 Origen del Capital	75
4.2 Estructura de Propiedad	76
4.3 Tamaño: Número de Empleados	77
4.4 Años de fundada	78
4.5 ¿Existe un departamento de auditoría interna?	79
4.6 ¿Se contrata el servicio de auditoría externa?	80
4.7 ¿Enfatiza la dirección sobre la importancia de una conducta ética y moral?	82
4.8 ¿Enfatiza la dirección sobre resultados, particularmente a corto plazo?	83
4.9 ¿El conocimiento y la experiencia de los directores se consideran para su selección?	84
4.10 ¿Recibe la junta de directores información sobre asuntos significativos?	85
4.11 ¿La dirección procede sólo después del análisis de riesgos y beneficios potenciales?	86
4.12 ¿La función de contabilidad es vista como necesaria para ejercitar el control?	87
4.13 ¿La estructura organizacional soporta apropiadamente las operaciones?	88
4.14 ¿El número de empleados se corresponde con la estructura organizacional?	89
4.15 ¿Se le comunica al personal de supervisión sus responsabilidades de manera formal?	91
4.16 ¿Delega la dirección autoridad, basada en el trabajo individual y competencias?	91
4.17 ¿Se cumple con políticas para contratar, entrenar, promocionar y compensar a los empleados?	93
4.18 ¿Se aplican métodos para contratar, entrenar, promocionar y compensar a los empleados?	94
4.19 ¿La dirección monitorea el plan estratégico de la empresa?	96
4.20 ¿Se definen objetivos por áreas operacionales?	96
4.21 ¿Los objetivos por áreas operacionales están vinculados al plan estratégico?	97

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA No.</b>	<b>Pág.</b>
4.22 ¿Se plantean objetivos en referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones?	99
4.23 ¿Se plantean objetivos en referencia a la preparación de estados financieros confiables?	99
4.24 ¿Se plantean objetivos en referencia al cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables?	100
4.25 ¿Se aplican procedimientos para identificar riesgos provenientes de factores externos?	101
4.26 ¿Se aplican procedimientos para identificar riesgos provenientes de factores internos?	102
4.27 ¿Se aplican procedimientos para el análisis de los riesgos identificados?	103
4.28 ¿Se aplican procedimientos para identificar condiciones cambiantes en el entorno?	104
4.29 ¿Se ejecutan acciones para dar respuesta a las condiciones cambiantes del entorno?	105
4.30 ¿Se establecen políticas para las actividades de control?	106
4.31 ¿Se desarrollan procedimientos para la ejecución de las políticas?	107
4.32 ¿Se vinculan las actividades de control con los riesgos identificados?	107
4.33 ¿Se realizan comparaciones del desempeño actual con presupuestos y resultados anteriores?	109
4.34 ¿Se aseguran físicamente y en forma periódica los activos de la empresa?	109
4.35 ¿Se analizan las interrelaciones que surgen de los indicadores de desempeño?	110
4.36 ¿Se dividen o segregan las responsabilidades entre diferentes empleados?	111
4.37 ¿Apoyan los sistemas de información, la obtención de información apropiada, oportuna, actual, razonable y accesible?	112
4.38 ¿Se comunica adecuadamente los deberes de los empleados?	113
4.39 ¿Se proveen medios confidenciales para comunicar asuntos irregulares?	114
4.40 ¿Se utilizan adecuados canales para la comunicación entre las diversas áreas operacionales?	115
4.41 ¿Se utilizan adecuados canales para la comunicación con partes externas?	116

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA No.</b>	<b>Pág.</b>
4.42 La comparación de la información obtenida de las actividades diarias con la información generada por el sistema es:	120
4.43 La atención oportuna a los reclamos de clientes, por inconsistencias en la información que surge de las transacciones de ventas es:	121
4.44 La investigación inmediata a los funcionarios de compras por quejas de los proveedores es:	122
4.45 La revisión de diferencias entre cantidades de inventario registradas y existencias físicas es:	123
4.46 Contar con medidas de seguridad confiables es:	123
4.47 La implantación de recomendaciones de los auditores, previa autorización por parte de los ejecutivos es:	124
4.48 La comunicación e implantación de sugerencias por parte de los empleados, sobre control interno es:	125
4.49 Cuestionar periódicamente a los empleados sobre su entendimiento y cumplimiento del código de conducta es:	126
4.50 La competencia y experiencia de los auditores internos es:	127
4.51 La independencia y objetividad de los auditores internos frente a la organización es:	128

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICO No.</b>	<b>Pág.</b>
4.1 Origen del Capital	75
4.2 Estructura de Propiedad	76
4.3 Tamaño: Número de Empleados	77
4.4 Años de fundada	78
4.5 ¿Existe un departamento de auditoría interna?	79
4.6 ¿Se contrata el servicio de auditoría externa?	80
4.7 ¿Enfatiza la dirección sobre la importancia de una conducta ética y moral?	82
4.8 ¿Enfatiza la dirección sobre resultados, particularmente a corto plazo?	83
4.9 ¿El conocimiento y la experiencia de los directores se consideran para su selección?	84
4.10 ¿Recibe la junta de directores información sobre asuntos significativos?	85
4.11 ¿La dirección procede sólo después del análisis de riesgos y beneficios potenciales?	86
4.12 ¿La función de contabilidad es vista como necesaria para ejercitar el control?	87
4.13 ¿La estructura organizacional soporta apropiadamente las operaciones?	89
4.14 ¿El número de empleados se corresponde con la estructura organizacional?	90
4.15 ¿Se le comunica al personal de supervisión sus responsabilidades de manera formal?	91
4.16 ¿Delega la dirección autoridad, basada en el trabajo individual y competencias?	92
4.17 ¿Se cumple con políticas para contratar, entrenar, promocionar y compensar a los empleados?	93
4.18 ¿Se aplican métodos para contratar, entrenar, promocionar y compensar a los empleados?	94
4.19 ¿La dirección monitorea el plan estratégico de la empresa?	96
4.20 ¿Se definen objetivos por áreas operacionales?	97
4.21 ¿Los objetivos por áreas operacionales están vinculados al plan estratégico?	97

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO No.</b>	<b>Pág.</b>
4.22 ¿Se plantean objetivos en referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones?	99
4.23 ¿Se plantean objetivos en referencia a la preparación de estados financieros confiables?	100
4.24 ¿Se plantean objetivos en referencia al cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables?	100
4.25 ¿Se aplican procedimientos para identificar riesgos provenientes de factores externos?	102
4.26 ¿Se aplican procedimientos para identificar riesgos provenientes de factores internos?	102
4.27 ¿Se aplican procedimientos para el análisis de los riesgos identificados?	103
4.28 ¿Se aplican procedimientos para identificar condiciones cambiantes en el entorno?	104
4.29 ¿Se ejecutan acciones para dar respuesta a las condiciones cambiantes del entorno?	105
4.30 ¿Se establecen políticas para las actividades de control?	106
4.31 ¿Se desarrollan procedimientos para la ejecución de las políticas?	107
4.32 ¿Se vinculan las actividades de control con los riesgos identificados?	108
4.33 ¿Se realizan comparaciones del desempeño actual con presupuestos y resultados anteriores?	109
4.34 ¿Se aseguran físicamente y en forma periódica los activos de la empresa?	110
4.35 ¿Se analizan las interrelaciones que surgen de los indicadores de desempeño?	110
4.36 ¿Se dividen o segregan las responsabilidades entre diferentes empleados?	111
4.37 ¿Apoyan los sistemas de información, la obtención de información apropiada, oportuna, actual, razonable y accesible?	112
4.38 ¿Se comunica adecuadamente los deberes de los empleados?	113
4.39 ¿Se proveen medios confidenciales para comunicar asuntos irregulares?	114
4.40 ¿Se utilizan adecuados canales para la comunicación entre las diversas áreas operacionales?	115
4.41 ¿Se utilizan adecuados canales para la comunicación con partes externas?	116

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO No.</b>	<b>Pág.</b>
4.42 La comparación de la información obtenida de las actividades diarias con la información generada por el sistema es:	120
4.43 La atención oportuna a los reclamos de clientes, por inconsistencias en la información que surge de las transacciones de ventas es:	121
4.44 La investigación inmediata a los funcionarios de compras por quejas de los proveedores es:	122
4.45 La revisión de diferencias entre cantidades de inventario registradas y existencias físicas es:	123
4.46 Contar con medidas de seguridad confiables es:	124
4.47 La implantación de recomendaciones de los auditores, previa autorización por parte de los ejecutivos es:	125
4.48 La comunicación e implantación de sugerencias por parte de los empleados, sobre control interno es:	126
4.49 Cuestionar periódicamente a los empleados sobre su entendimiento y cumplimiento del código de conducta es:	127
4.50 La competencia y experiencia de los auditores internos es:	128
4.51 La independencia y objetividad de los auditores internos frente a la organización es:	128

## INTRODUCCIÓN

En un mundo dinámico, cambiante y globalizado, en donde la sustentabilidad de las empresas es prioritaria, el concepto de Control Interno se presenta como un tema obligado de estudio por parte de toda persona o profesional que intervenga de manera directa en la administración y conducción de un negocio, con el propósito de proteger los intereses de los accionistas, acreedores, empleados, proveedores, clientes y la comunidad en general, mediante la contribución que los controles internos hacen a la obtención de seguridad razonable sobre el logro de objetivos relativos a las operaciones, la información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones. En consecuencia, el control interno establece parámetros mediante los cuales se puede otorgar un cierto grado de seguridad a la continuidad de la empresa a largo plazo y la transparencia en todos los ámbitos de actuación de la misma, inicialmente a través de la generación de un ambiente propicio para la promoción de la ética y los valores, una estructura organizacional acorde a las necesidades de la operación, una junta directiva con habilidades para ejercer el control, personal con conocimientos y competencia profesional, entre otros factores que permiten el diseño de una estructura operativa fluida, pero controlada.

Actualmente, una estructura de control interno bien diseñada y con claridad de objetivos es reconocida como una necesidad estratégica de las empresas a nivel mundial, valorándose su aporte en la generación de valor y la transparencia de las empresas.

En los últimos años, el concepto de control interno ha tomado un auge significativo y ha evolucionado ampliamente, probablemente, por las crisis financieras, los escándalos económicos, contables y administrativos; y los fracasos institucionales provocados por la corrupción y los malos manejos de capital de grandes empresas a nivel mundial. La conjunción de estos acontecimientos ha impulsado la relevancia del tema de control interno y ha permitido también el

afianzamiento de otros, tales como el gobierno corporativo, convirtiéndolos en temas prioritarios tanto para la comunidad de negocios, las instituciones financieras, así como para los países en desarrollo, los mercados emergentes, y la economía en general.

En este sentido, diversos han sido los enfoques desarrollados con el objeto de formalizar y estructurar el control interno en la empresas. Estos enfoques están orientados a definir una serie de lineamientos para el manejo del riesgo, asegurar la buena conducción y la administración de las organizaciones, así como proteger los derechos de todos los grupos de interés con respecto a la obtención de información financiera razonable y confiable

Por otra parte, en Venezuela muchas empresas tienen serios problemas para garantizar el logro de sus objetivos a mediano y largo plazo, debido entre otras causas a debilidades en su gestión operativa y administrativa, en ocasiones producto de sistemas de control interno débiles o inexistentes, que se manifiestan a través de ausencia de planes estratégicos, deficiencia en los controles operativos, escasa supervisión, debilidades en los procesos de gestión de riesgos, información financiera y administrativa poco confiable e inoportuna, carencia de políticas y procedimientos formales, entre los principales síntomas. Lo que revela la necesidad de orientar esfuerzos hacia el estudio y fortalecimiento del control interno, como medio para proporcionar seguridad razonable del logro de los objetivos empresariales.

En consecuencia, se considera oportuno desarrollar la presente investigación a fin de proponer lineamientos para el fortalecimiento de los sistemas de control interno en las empresas ubicadas en el Estado Carabobo y pertenecientes al sector químico y del plástico, como punto de partida para obtener reflexiones que permitan brindar información para mejorar los procesos de control en las empresas venezolanas de manera general.

En adelante, el trabajo se estructura de la siguiente forma:

En el Capítulo I se presenta un panorama general acerca de la investigación; se formula el problema, se plantea el objetivo general y los objetivos específicos, se establece la justificación de la investigación y se define el alcance del mismo.

En el Capítulo II se muestra el fundamento epistemológico sobre el cual está sustentada la investigación, abordando la teoría de sistemas, la teoría de la administración, teoría de control interno y teoría de administración de riesgos, así como los conceptos fundamentales de Control Interno.

En el Capítulo III se expone la metodología que se llevó a cabo para realizar la investigación, con la intención de presentar una perspectiva objetiva sobre la forma en que se llegó a los resultados finales.

En el Capítulo IV se indican los resultados obtenidos de la aplicación de la metodología, así como la interpretación de los mismos, con el propósito de dar respuestas a los objetivos planteados en la investigación.

En el Capítulo V se presenta la propuesta con los lineamientos de control interno, la cual incluye las siguientes partes: presentación, justificación, objetivos, bases teóricas y desarrollo.

En el Capítulo VI se exponen las conclusiones así como las recomendaciones, fundamentadas en los resultados obtenidos en la investigación y argumentadas con los planteamientos del marco teórico.

## **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del problema**

En el mundo empresarial de hoy en día, ninguna organización llega a un éxito seguro y permanente. Para muchas, quizás la mayoría, hacer negocios se ha convertido en un nuevo juego con nuevas reglas, y para algunas se trata incluso de una lucha por la supervivencia. Tal como lo plantea Albrecht (1996), el ritmo del cambio en las economías, los mercados y las industrias desborda en estos momentos la capacidad de las estructuras empresariales convencionales.

En este sentido, la transformación de las economías industriales hacia una sociedad de la información y del conocimiento, así como la globalización y un entorno económico cada vez más competitivo, entre otros factores, han marcado desde hace varias décadas el desempeño de las empresas y el de sus administradores, imponiendo para ellos nuevos retos y desafíos. Esta situación a la que deben enfrentarse las empresas las obliga a desarrollar mecanismos de adaptación y buscar nuevas maneras de gestión y operación que les permitan ser cada día más eficientes y eficaces y de esta manera garantizar la supervivencia en un mundo globalizado, competitivo y cambiante.

Por otra parte, el entorno le está exigiendo a la empresa que materialice su responsabilidad social, no sólo sobre aspectos corporativos y de naturaleza económica, sino también en aspectos sociales y medioambientales. De acuerdo a Robbins y Coulter (2005) la responsabilidad social de la empresa tiene, entre otras, las siguientes dimensiones: Dimensión financiera que busca la maximización de la rentabilidad de la empresa para sus accionistas; Dimensión corporativa, que persigue un respeto por los intereses diversos que convergen en la entidad; Dimensión medioambiental, esto es de respeto al medio ambiente y de uso sostenible de los

recursos naturales y dimensión social, que contribuya y beneficie al público en general, todo esto con la intención de asegurar la continuidad de la entidad a lo largo del tiempo.

Si bien es cierto, que todas estas dimensiones son fundamentales para la continuidad de la empresa de hoy en día, es la dimensión corporativa, orientada a lograr un ambiente de respeto por los diversos intereses que convergen en la entidad, la que se ha convertido en una prioridad para muchas empresas, y a su vez para diversos sectores de la sociedad. En esta dimensión se encuentra inmerso el concepto de *control interno*, el cual se formalizará a continuación como objeto de investigación del presente estudio.

El concepto de control interno, ha evolucionado significativamente en el tiempo, tal como plantean Whittington y Pany (2000) se inicia con la noción de un sistema de control interno en el ámbito contable, principalmente, con la finalidad de proteger a los activos de pérdidas que se derivaban de irregularidades, fundamentados en los pronunciamientos de la American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) en la década de los '70. Posteriormente, y como consecuencia de una mayor complejidad de las operaciones en las empresas, se requirió la introducción de nuevas técnicas de dirección que provocaron el surgimiento de directivos que conociesen e implementasen dichas técnicas. En este sentido, plantean los autores citados anteriormente, que a partir de este momento la implantación del sistema de control interno tiene como principal finalidad la protección de los activos contra pérdidas que se deriven de errores e irregularidades en el procesamiento de las transacciones y manejo de los activos correspondientes. Es decir que se observa la necesidad de implantar el sistema de control interno no sólo en el ámbito financiero-contable, sino también en el ámbito de la gestión y dirección de manera que permita proporcionar, con una seguridad razonable, la consecución de los objetivos específicos de la entidad, en concordancia con los pronunciamientos de AICPA a finales de la década

de los '80. Indican Whittington y Pany (2000) que posteriormente, surge la idea de unificar la diversidad de conceptos de control interno y dar un enfoque procesal y sistémico, relacionándolo con aspectos tales como la consecución de los objetivos, la planificación estratégica y la dirección del riesgo, así como la realización de acciones correctivas de acuerdo con los pronunciamientos del Committee of Sponsoring Organizations (COSO), para la década de los '90, adoptado por el sector público y privado en Estados Unidos, por el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, y se extiende rápidamente por todo Latinoamérica.

En este orden de ideas, se publica en 1992 un estudio sobre control interno titulado COSO Report, por sus siglas en inglés: Committee of Sponsoring Organizations, dirigido por el comité de Organismos Patrocinadores de la Comisión Treadway, que es un grupo de Organismos de Contabilidad, el cual reúne varios conceptos de control interno en una estructura conceptual integrada, estableciendo una definición común que sirva a las necesidades de diferentes partes. Mantilla (1998), en su obra titulada Control Interno. Estructura Conceptual Integrada, define control interno así:

Control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (p.14).

Debido a la preocupación por la administración de riesgos, The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission publica un informe sobre administración de riesgos conocido como el COSO II, es este sentido plantea Mantilla (1999), que en este informe se señala la necesidad de la existencia de un

marco reconocido de administración integral de riesgos. El proyecto se inició con el objeto de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgos, reconociendo que muchas organizaciones están comprometidas en algunos aspectos de la administración de riesgos. En septiembre de 2004, se publica el informe denominado Enterprise Risk Management – Integrated Framework, el cual incluye el marco global para la administración integral de riesgos. De igual manera, surge la Ley Sarbanes Oxley (Ley Sox) en Estados Unidos con el fin de monitorear a las empresas que cotizan en bolsa, evitando que las acciones de las mismas sean alteradas de manera dudosa, mientras que su valor es menor. Su finalidad es evitar fraudes y riesgo de bancarrota, protegiendo al inversor. La Ley Sarbanes Oxley estableció un nuevo paradigma de responsabilidad de las empresas. Definió claramente las responsabilidades del Comité de Auditoría, del Director General (CEO) y del Director Financiero (CFO) en niveles superiores a los del pasado. Creó un nuevo estándar para las compañías en relación con la presentación de información, de la eficacia de los controles internos y eliminó los obstáculos para el diseño, documentación y operación de controles internos.

Cabe preguntarse ¿por qué las visiones respecto del control interno han cambiado de manera significativa en los últimos años?, ¿por qué los gobiernos, los reguladores y las empresas exitosas se preocupan cada vez más del control interno?, ¿por qué los departamentos de auditoría interna de las principales multinacionales en todo el mundo están ampliando significativamente su peso en la organización? y por último, ¿por qué la profesión del auditor externo se concibe como un trabajo con importantes riesgos?

Las respuestas a las interrogantes planteadas anteriormente surgen al analizar la oleada de escándalos financieros acontecidos en los Estados Unidos en 2002 que ha supuesto un importante punto de inflexión en la historia de los negocios en el ámbito internacional, al poner de manifiesto irregularidades contables y abusos por parte de

algunos grupos de interés (directivos, miembros del consejo de administración, auditores, analistas, reguladores, inversores o accionistas) de las entidades. En particular, dadas sus singularidades políticas y delictivas, el caso Enron ha adquirido el dudoso honor de convertirse en el punto divisorio entre el antes y el después en materia de control interno. Ahora bien, ¿por qué este escándalo financiero ha tomado tanta relevancia en el mundo de los negocios? La respuesta conduce a tres aspectos fundamentales: (1) Es la primera vez que el sistema económico en su conjunto, ha dado señales graves que incitan a desconfiar de todos sus mecanismos de control; (2) La internacionalización de sus efectos y (3) La desaparición de una de las mayores firmas de auditoría del mundo y, con ella, unos efectos inmensamente negativos en la credibilidad en la función auditora a nivel mundial.

En Venezuela, la dinámica de los negocios no se diferencia en gran medida de las situaciones descritas anteriormente, ejemplo de ello es la crisis financiera del año 1994, dónde se dio la debacle de las principales instituciones financieras del país, y con ello la desconfianza en la actuación de sus auditores externos y por otra parte, escándalos de corrupción tanto a nivel de la administración pública, como en las empresas privadas, en las que a diario suceden hechos que vulneran la integridad y la ética de los negocios.

En consecuencia, se observan dilemas éticos gerenciales, tal como señala Boza (1998) las consideraciones éticas se presentan cuando un gerente en el proceso de tomar una decisión debe ponderar los intereses de partes involucradas. En este sentido, surgen dos tipos de dilemas éticos gerenciales, el primero tiene que ver con las relaciones de agencia contempladas en la Teoría de la Agencia y definida en 1976 por Jensen y Meckling (citado por Hill y Jones 2005) como:

Un contrato bajo cuyas cláusulas una o más personas (los dueños o accionistas de una empresa) contratan a otra persona

(el agente o gerente) para que realice determinado servicio en su nombre, lo que implica cierto grado de delegación de autoridad en el agente para tomar decisiones. La teoría de la agencia contempla los problemas que pueden surgir en una relación de negocio cuando una persona delega la autoridad de tomar decisiones a otra. (p. 406).

Se infiere que la relación de agencia conduce a la divergencia de intereses entre el principal y el agente, y por lo tanto, el posible conflicto de objetivos entre las partes, y la incertidumbre o información asimétrica que poseen los interesados.

El segundo dilema ético está relacionado con el comportamiento oportunista por parte del gerente en sus relaciones con los llamados stakeholders, tales como: trabajadores, proveedores, clientes, competidores, reguladores y comunidad en general, entre otros; en la cual según Boza (1998) por un beneficio de corto plazo de una relación de negocios de largo plazo. Estos dos tipos de dilemas éticos tienen profundas implicaciones en las prácticas de negocios, así como sobre los mecanismos de control.

Por otra parte, se obtuvieron evidencias por medio de la revisión de las investigaciones presentadas en el cuerpo de antecedentes de este trabajo, que una gran cantidad de empresas en Venezuela tienen serios problemas para garantizar el logro de sus objetivos a mediano y largo plazo, obedeciendo en la mayoría de los casos a sistemas de control interno débiles o sencillamente inexistentes, lo que ciertamente propician una serie de condiciones adversas para el logro de la sustentabilidad y crecimiento de la empresa venezolana.

En concordancia con el señalamiento anterior, el investigador basado en su práctica profesional orientada hacia la auditoría interna, ha observado y verificado un conjunto de circunstancias problemáticas en empresas ubicadas en el Estado Carabobo y pertenecientes al sector químico y del plástico, tales como: ausencia de

planes estratégicos, deficiencia en los controles operativos, escasa supervisión y medición del desempeño, debilidades en los procesos de gestión de riesgos, información financiera y administrativa poco confiable e inoportuna, ausencia de planes para desarrollo de habilidades y competencias del personal, falta de compromiso e identificación del personal con la entidad, deficiencias del sistema de control interno y carencia de políticas y procedimientos formales, entre otras.

Ante esta situación, las empresas que pertenecen al sector químico y del plástico del Estado Carabobo se encuentran vulnerables a escenarios de incertidumbre en cuanto a la efectividad de sus procesos de control interno. Por lo tanto, resulta relevante identificar las tendencias en el fortalecimiento de los sistemas de control interno en las empresas ubicadas en el Estado Carabobo y pertenecientes al sector químico y del plástico, como punto de partida para obtener reflexiones que permitan anticipar consecuencias negativas, así como brindar información para mejorar los procesos de control, con miras a impactar de manera positiva su permanencia en el tiempo y por lo tanto contar con mayor confianza por parte de los propietarios y potenciales inversionistas, facilidades para atraer financiamiento, capacidad para atraer a los más calificados directivos y consultores, retener la experiencia y capacidad de la fuerza laboral, reducir al mínimo el riesgo en la información financiera y de operación en las áreas claves de negocio.

En consideración a las premisas mencionadas anteriormente, las cuales se resumen en: concentración de escándalos financieros a nivel mundial, evolución del concepto de control interno a través del tiempo, riesgos potenciales de las empresas ubicadas en el Estado Carabobo y pertenecientes al sector químico y del plástico, y la imperiosa necesidad de estas empresas de cambiar y mejorar sus procesos gerenciales y operativos, el autor planteó la pregunta de la investigación.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cuáles son los lineamientos para el fortalecimiento de los sistemas de control interno en las empresas de manufactura del sector químico y del plástico del Estado Carabobo, considerando las expectativas de mejora planteadas en los nuevos enfoques de control interno que han sido desarrollados a nivel mundial?

### **1.3 Objetivo general**

Proponer lineamientos para el fortalecimiento de los sistemas de control interno para las empresas de manufactura del sector químico y del plástico del Estado Carabobo, considerando las expectativas de mejora planteadas en los nuevos enfoques de control interno que han sido desarrollados a nivel mundial

### **1.4 Objetivos específicos**

1. Diagnosticar los lineamientos utilizados por las empresas de manufactura del sector químico y del plástico para la estructuración de sus sistemas de control interno.
2. Determinar las tendencias en el fortalecimiento de la estructura del sistema de control interno de las empresas de manufactura del sector químico y del plástico.
3. Analizar las tendencias en el fortalecimiento de los sistemas de control interno en las empresas de manufactura del sector químico y del plástico, considerando las expectativas de mejora planteadas en los nuevos enfoques de control interno que han sido desarrollados a nivel mundial.
4. Categorizar a las empresas de manufactura del sector químico y del plástico, de acuerdo a las tendencias en el fortalecimiento de la estructura del sistema de control interno.
5. Diseñar lineamientos de control interno para las empresas de manufactura del sector químico y del plástico, considerando las categorías de tales entidades

de acuerdo a las tendencias en el fortalecimiento de la estructura de sus sistemas de control interno.

## **1.5 Justificación**

La presente investigación tiene implicaciones, tanto académicas como prácticas, ambas de utilidad para la mejor comprensión en los procesos de control, tanto para las empresas bajo estudio, los profesionales de la contaduría pública, así como también para futuros investigadores del área en cuestión. El estudio se enmarcó en la línea de investigación denominada Sistemas de Información Contable de PYMI y orientado a dar respuesta a la interrogante ¿Cómo los sistemas de control interno contribuyen en la eficacia y eficiencia de las operaciones de una empresa?

A continuación se hace un análisis de la importancia de este trabajo en términos de su aporte práctico, metodológico y teórico.

Con respecto al aporte práctico, se presume que la interpretación de los hallazgos obtenidos en esta investigación contribuya de manera significativa para las empresas y los profesionales que pretendan fortalecer los sistemas de control interno, considerar las variables de mayor impacto en el mejoramiento de este tipo de sistemas, a fin de que éstas puedan lograr las expectativas de cambios gerenciales y operacionales que se plantean.

En cuanto al aporte metodológico del trabajo, se tiene que esta investigación consideró la utilización de diferentes fuentes de información, tanto primaria como secundaria, así como también, distintas técnicas de recolección de datos, tales como la observación y la aplicación de un cuestionario, con el propósito de abordar el problema de investigación en toda su complejidad.

En cuanto al aporte teórico de la presente investigación, se mostró una interpretación teórica que permitió considerar las variables de mayor impacto sobre el fortalecimiento de los sistemas de control interno en las empresas en estudio, con el propósito de servir de marco referencial de utilidad, tanto a empresas como a profesionales que participen en procesos de esta naturaleza.

Por otra parte, este trabajo será fuente de datos para futuras investigaciones en el área de sistemas de control interno, así como para profesionales y estudiantes de las carreras impartidas en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

## **1.6 Alcance**

El presente estudio tuvo un alcance descriptivo, que sirvió de base para el desarrollo de un proyecto factible. Por lo tanto, se presenta una propuesta de lineamientos de control interno para las empresas manufactureras del sector Químico y del Plástico afiliadas a la Cámara de Pequeños, Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo (CAPEMIAC), activas para el primer semestre del año 2009.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

## **2.1 Antecedentes de la Investigación**

A continuación se presentan un conjunto de estudios realizados por investigadores del área, con el propósito de estructurar más formalmente la idea de la investigación, y sustentar con los hallazgos de tales trabajos, el basamento teórico y metodológico, así como los resultados de la presente investigación.

**López, G. (2008) Evidencias de Prácticas de Gobierno Corporativo y su influencia en la continuidad de Empresas Familiares.** El tema de Gobierno Corporativo, es un concepto relativamente nuevo en la literatura legal y económica, sin embargo, ha tenido gran relevancia en distintos ámbitos de las empresas, destacándose el hecho de que en la actualidad, la mayor parte de las investigaciones sobre el problema de gobierno en las empresas se ha centrado en las grandes organizaciones societarias que cotizan sus acciones en la Bolsa de Valores. En este sentido, la presente investigación busca resaltar la importancia del Gobierno Corporativo en las empresas familiares, destacando la trascendencia de estas entidades en la economía del país.

El objetivo general fue analizar la influencia de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en la continuidad de las empresas familiares del sector industrial del Estado Carabobo. Epistemológicamente, la investigación está fundamentada en dos teorías, a saber, la teoría de sistemas y la teoría de agencia. Con respecto a la metodología, el estudio realizado se enmarca en el enfoque cuantitativo de investigación, se refiere a un diseño no experimental de tipo transeccional, en su alcance inicial, se ubica dentro de la categoría de estudios descriptivos, y en su fase final es un estudio correlacional positivo. Los datos fueron recogidos de una fuente primaria, para lo cual se aplicó un cuestionario sobre prácticas de Gobierno

Corporativo a una muestra de 30 empresas familiares del sector industrial del Estado Carabobo.

Entre los principales hallazgos, se consiguieron los siguientes: La mayoría de las empresas estudiadas se encuentran en la primera generación de propietarios, ubicadas en los estratos de gran empresa y mediana empresa superior, con un promedio de 20 años de fundadas, observándose evidencias de prácticas de Gobierno Corporativo, tales como el consejo de familia, la asamblea de propietarios y el consejo de administración. En conclusión, existe una tendencia positiva significativa entre las prácticas de Gobierno Corporativo y la continuidad a lo largo del tiempo de las empresas familiares estudiadas

La investigación descrita anteriormente se vincula con el presente estudio, debido a que se aborda el aspecto de Gobierno Corporativo, el cual constituye una tendencia moderna de control interno en las organizaciones, además de que se realizó en el espacio geográfico, incluyendo el sector económico que se será objeto de la presente investigación. Su principal aporte, se refiere a la conceptualización del Gobierno Corporativo y las prácticas de control interno que se desarrollan en el marco teórico de la investigación consultada.

**Rivas, G. (2008) Tendencias del Control Interno desde la perspectiva de su papel en el entorno empresarial. Una visión retrospectiva de su evolución cronológica.** Esta investigación se planteó como objetivo general, analizar las características de la concepción de control interno en la dimensión cronológica, desde la perspectiva de su papel en el entorno empresarial. Abordando analíticamente los modos y sistemas de construcción de medidas de control aplicados en cada momento histórico en el desarrollo de la humanidad, pretendiendo mostrar un marco de referencia teórica sobre el significado del control interno.

La investigación se clasifica dentro de los Estudios Descriptivos, el diseño de la investigación es eminentemente teórico enmarcada dentro de la perspectiva del diseño de investigación del tipo Bibliográfica. Por tratarse de una investigación del tipo bibliográfica se utilizó para la recolección de datos secundarios la técnica del fichaje. Para realizar el procesamiento de la información recolectada de fuentes bibliográficas se aplicó la técnica denominada análisis de contenido. En la presente investigación se aplicó el análisis comparativo de información bibliográfica, para contrastar los diferentes enfoques de control interno, abordar las diferentes tendencias de control a través de la historia. Finalmente se concluye que los enfoques modernos de control interno mantienen aspectos similares, al darle la importancia que se merece el control dentro de una organización, teniendo en cuenta que el mundo competitivo en que se vive hoy en día trae consigo cambios que originan una mayor complejidad en las operaciones empresariales y en consecuencia provoca cambios continuos al sistema de control interno implantado.

El valor agregado de la misma está representado al servir de referencia para conocer el significado del control interno en el contexto empresarial y la manera como éste se ha adecuando a las diversas exigencias del entorno en cada momento histórico.

**Aguayo, B. (2006) Diseño de un Modelo de Control Interno para la Reducción de Desperdicios en las Empresas Fabricantes de Neumáticos en Venezuela.** El objetivo principal de la investigación fue proponer la implementación de un modelo de control interno basado en el Informe COSO, para contribuir a la reducción de los desperdicios en las empresas fabricantes de neumáticos de Venezuela, de modo de procurar el incremento de sus niveles de productividad y competitividad.

La metodología empleada fue de tipo descriptiva analítica, de alcance micro-social, con un diseño documental de campo, desarrollada bajo la modalidad de Proyecto Factible. La principal técnica de recolección de datos fue la encuesta y la observación y la población se delimitó a las tres empresas de fabricación nacional del neumático en Venezuela. La muestra de tipo no probabilística se obtuvo a través de una fórmula de población finita, estratificándola posteriormente por empresa.

La investigación arrojó resultados que permitieron afirmar la necesidad que poseen las empresas bajo estudio en implantar un modelo de control interno que les permita llevar un mejor manejo de los desperdicios productivos y de este modo poder reducirlos e incrementar sus niveles de productividad. El alcance de dicho modelo se puede extender a empresas de ramas productivas similares a las estudiadas, sirviendo como una herramienta que genere valor agregado a las operaciones que se llevan a cabo en las organizaciones de Venezuela.

El aporte de esta investigación está relacionado con el hecho de que se fundamenta en el enfoque COSO como herramienta de control, obteniendo un análisis exhaustivo de este enfoque y su aplicabilidad en la generación de valor en las organizaciones estudiadas. Sirviendo de referencia en el desarrollo del cuestionario que se utilizó para la recolección de los datos en la investigación desarrollada.

**Arvelo, A. (2005). Plan de Control Interno para cubrir las debilidades de los Sistemas de Información en el Área de Finanzas, para que las Empresas Ubicadas en Venezuela puedan cumplir con las Leyes Internacionales.** El objetivo de esta investigación fue diagnosticar los controles que permitan disminuir las debilidades de los sistemas de información contable en el área de finanzas, para que las empresas ubicadas en Venezuela puedan cumplir con las regulaciones internacionales referentes a control interno. Para el desarrollo de la misma se diagnosticaron las actividades que realizan las empresas venezolanas en área de

finanzas; se determinaron las debilidades significativas que deben ser documentadas para minimizar los riesgos de control interno que no pueden ser identificados por el sistema de información contable; y se describieron los controles alternos que permitan identificar las operaciones manuales realizadas en esa área.

El trabajo se enmarcó dentro de la investigación no experimental de índole descriptiva, con un tipo de estudio transeccional o transversal; basándose en la investigación documental y se aplicó como técnica de recolección el cuestionario a una muestra de 30 empresas trasnacionales ubicadas en Venezuela y que están inscritas en la Securities and Exchange Commission (SEC) de Estados Unidos de Norteamérica; igualmente, se indagó la opinión de los jefes de contabilidad a través de una entrevista para conocer las debilidades de control interno más comunes en el área de finanzas originadas por transacciones no controladas por el sistema de información.

Se obtuvo evidencia de que las empresas trasnacionales ubicadas en Venezuela han recibido instrucciones directas de la casa matriz para evaluar los controles; observando que dicha evaluación se realiza comparando los controles con los procedimientos establecidos en las áreas para determinar si éstos se cumplen. En forma general no se asigna algún responsable de implementar la revisión de controles de manera continua sino con objeto de la certificación. Existen operaciones manuales que no son controladas por el sistema de información contable las cuales pueden tener un efecto significativo en los resultados presentados en los estados financieros. La alta gerencia de las empresas seleccionadas ha firmado un compromiso de fiel cumplimiento de los procedimientos del área de finanzas, sin embargo, los usuarios del área que realizan las operaciones desconocen que son directamente responsables del cumplimiento de dichos procedimientos y que las sanciones son extensivas hasta la empresa filial.

De la investigación anterior se desprenden dos aportes fundamentales, el primero tiene que ver con el desarrollo teórico de la Ley Sox en el contexto de control interno para empresas trasnacionales, en virtud de que es posible que alguna de las empresas que conforman la muestra a estudiar esté sujeta al cumplimiento de esta normativa legal; y el segundo aporte está representado en la evidencia de tendencias en el fortalecimiento de los sistemas de control interno, a través de lineamientos emitidos desde la casa matriz de dichas empresas.

**López, G. (2005) Diseño del Modelo de Gestión Sistémica de Riesgos Empresariales: en el contexto de un efectivo Sistema de Control Interno. Caso Empresas del sector Envase del Estado Carabobo.** La investigación se fundamenta en resaltar la importancia de la gestión de riesgos como componente esencial del proceso de control interno, en las empresas del sector envases del Estado Carabobo. Tiene como objetivo general diseñar un Modelo de Gestión Sistémica de Riesgos Empresariales, como instrumento de trabajo para administrar y controlar los riesgos internos y externos a los que están sometidas las empresas bajo estudio. La Gerencia de Riesgos forma parte de la administración de una empresa y de su control interno, por lo tanto, sirvió de base a esta investigación las teorías de la administración, específicamente las relacionadas con la función administrativa de control, y la teoría de sistemas.

La investigación es de campo con base documental, en consecuencia se obtuvo información de fuentes primarias a través de la realización de entrevistas y de observación directa a un grupo de empleados de las empresas bajo estudio. La propuesta del Modelo de Gestión Sistémica de Riesgos Empresariales, está conformada por tres fases, las cuales son: establecimiento del escenario o condiciones previas requeridas para la aplicación del modelo, metodología de trabajo e instrumentos de control. La investigadora concluye que los modelos desarrollados

recientemente en el campo de control, están definiendo una nueva corriente de pensamiento, con una amplia concepción sobre la organización, involucrando una mayor participación de la alta gerencia, los gerentes medios y el personal en general; es por ello que la gestión de riesgos constituye un elemento crítico para el logro de objetivos gerenciales y en consecuencia los objetivos organizacionales. En definitiva, la gerencia de riesgos para toda la empresa, se considera factor fundamental de un efectivo sistema de control interno.

Este trabajo aborda lo relativo a la gestión de riesgos empresariales en el contexto del sistema de control interno de las organizaciones, el cual se fundamenta en el enfoque contemporáneo de control COSO II por lo tanto el aporte es básicamente teórico al sustentar de forma amplia este modelo y sus implicaciones en la efectividad de la gestión empresarial

**López, G. (2002) El Ambiente de Control: Fundamento de todos los demás Elementos del Proceso de Control Interno.** La investigación resalta la importancia del ambiente de control, para establecer un juicio profesional sobre la efectividad del sistema de control interno de una entidad. Tiene como objetivo general diseñar un instrumento que permita evaluar el ambiente de control y establecer su impacto en el proceso de control interno de la organización. Sirvieron de base epistemológica a esta investigación las teorías de la administración, la teoría de sistemas y los modelos desarrollados recientemente en materia de control interno.

La investigación es de campo con base documental, en consecuencia se obtuvo información de fuentes primarias a través de la aplicación de un cuestionario a 14 Gerentes Seniors de firmas multinacionales de auditoría y consultoría ubicadas en la Ciudad de Valencia, Estado Carabobo; los datos recogidos y debidamente analizados,

permitieron establecer la contextualización, los componentes y los lineamientos para evaluar el ambiente de control de una entidad.

Las conclusiones a las cuales llega la autora de la citada investigación, indican que la integridad, los valores éticos y el estilo de operación de la gerencia de una empresa, establece el entorno donde se desarrollan las actividades de operación y de administración de una organización. Influye en la conciencia de control de los empleados y en el compromiso de éstos por ser competentes, En definitiva, el ambiente de control se considera el factor fundamental de un efectivo sistema de control interno.

Esta investigación desarrolla aspectos determinantes en las tendencias modernas de control interno, resaltando la importancia del factor humano dentro de las organizaciones, como elemento fundamental para el funcionamiento adecuado de los sistemas de control; por esta razón se considera de suma relevancia para sustentar el planteamiento del problema de la investigación, así como para contrastar sus hallazgos con los obtenidos en este estudio. Por otra parte, el instrumento desarrollado por la autora, ha servido de base para la estructuración del cuestionario que se aplicó.

## **2.2 Bases Teóricas**

Con respecto al marco epistemológico que fundamentó el desarrollo de la presente investigación, se realizó una revisión e interpretación de las siguientes teorías:

### **2.2.1 Teoría de Sistemas.**

La teoría de sistemas en el campo de la gestión de las empresas ha estado presente desde hace décadas. Las investigaciones que aborden el tema de control interno en las organizaciones deben considerar como base epistemológica la teoría de sistemas y sus principales implicaciones en las tendencias modernas de control. Esta teoría se abordó a través de la revisión de los autores Lilienfeld (1984); Gibson y otros (2006), y Rodríguez (2003).

De acuerdo a los planteamientos realizados por Lilienfeld (1984), los teóricos de sistemas establecen un nuevo marco de referencia que busca reemplazar los modos de pensamientos analíticos fragmentados, por otros de naturaleza holístico integrantes. Considera este autor que el enfoque sistémico no se limita a entidades materiales en física, biología y otras ciencias naturales, sino que es apropiado a entidades que son parcialmente inmateriales y heterogéneas. Comenta este autor, por ejemplo, el análisis de sistemas de empresas comerciales incluye hombres, máquinas, edificios, entrada de materia prima, salida de productos, valores monetarios, motivación y otros elementos imponderables que pueden brindar respuestas precisas a determinados problemas. Las dificultades en las ciencias sociales no estriban tan sólo en la complejidad de los fenómenos, sino en la definición de las entidades a considerar y sus relaciones e interdependencias, precisamente, la teoría de sistemas realiza aportes significativos para minimizar estas dificultades.

En este orden de ideas, los autores Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006), plantean que la organización es un elemento entre otros que interactúan en forma independiente, donde el flujo de insumos y productos es el punto de partida básico para describir una organización en términos de sistemas. La organización toma recursos del sistema más grande (ambiente o entorno), procesa estos recursos y los regresa transformados en productos. Sin embargo, la organización no puede simplemente fabricar un producto o prestar un servicio para satisfacer a sus clientes,

también debe producir acciones y comportamientos para satisfacer otros componentes importantes de su entorno.

Así mismo, los teóricos de sistemas han mostrado desde el comienzo una tendencia ecuménica o totalitaria, exigiendo una significación para su trabajo más allá de los límites de cualquier disciplina específica. En este sentido, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) consideran que el enfoque de sistemas para administrar, en lugar de abordar los diversos segmentos de una organización por separado, visualiza a la organización como un sistema único, que tiene un propósito y está compuesto por partes que se interrelacionan. En este sentido, esta posición permite a los gerentes contemplar a la organización como un todo y como parte del ambiente externo. Así, Bertalanffy, Hempel, Bass y Jonas citados por los autores arriba mencionados, consideran que adoptar la perspectiva de sistemas advierte que la actividad de un segmento de la organización afecta, en diferentes grados, la actividad de todos sus otros segmentos.

Por otra parte, Rodríguez (2003) plantea que la principal premisa de la teoría general de sistemas es que, para entender completamente la operación de un organismo social, éste debe ser concebido como un sistema. La teoría de sistemas, integra el conocimiento de varios campos de especialización, a fin de que el sistema, como un todo, pueda ser entendido mejor. Continúa este autor señalando que el concepto de totalidad es muy importante en el análisis general de sistemas. El sistema debe ser visualizado como un todo y modificarse sólo a través de cambios en las partes del sistema. Debe haber un pleno conocimiento de las interrelaciones entre las partes y la forma en que cada una de éstas funciona, antes de que puedan realizarse modificaciones en ellas, en beneficio del sistema.

En consecuencia, la teoría general de sistemas permite el estudio de las organizaciones desde el punto de vista de sistemas, logrando comprender el

comportamiento de los elementos de la realidad investigada frente a otros elementos, poniendo en relieve que cada uno de ellos existe dentro de un contexto con el cual tiene múltiples interrelaciones con distinto nivel de relevancia. En este sentido, indica Rodríguez (2003) que el grado de relevancia de las interrelaciones ésta dado por la contribución que éstas aportan para que los fenómenos que experimenta el elemento, o las acciones que desarrolla, se integren con los fenómenos o acciones que se realizan en otros elementos, para producir en conjunto, un resultado característico, que justifica la participación de cada elemento en el conjunto.

### **2.2.2 Teoría de la Administración**

La administración para las organizaciones modernas, representa la posibilidad de lograr el éxito de forma más segura, esto por cuanto a través de la acción de las personas que la ejercen se fijan metas, programas, medidas de logro y pautas de conducta; quiere decir esto, que el trabajo de los administradores o gerentes, consiste fundamentalmente en plantearse estrategias que permitan a la empresa ser más valiosa, proporcionar ganancias a los accionistas y brindar legado de responsabilidad hacia el mundo; fijadas la estrategia, lo siguiente es ejecutar las acciones para hacer que esta sea operativa. Por último, pero quizás lo más importante, los gerentes deben ocuparse de la cultura y de la gente, esto para fijar el tono del ambiente en la empresa y marcar pautas para que los colaboradores sean más productivos.

Robbins y Coulter (2005) señalan que los emprendimientos organizados y encabezados por personas responsables de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades han existido desde hace milenios. Desde finales del siglo XIX, plantean Stoner, Freeman y Gilbert (1996) se acostumbra definir a la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: La planificación, la organización, la dirección y el control. En este sentido, se considera la administración como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los

miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

En este mismo orden de ideas, Bateman y Snell (2001) plantean que los gerentes realizan el proceso de la administración tratando de ser eficaces y eficientes. Ser eficaz es lograr las metas organizacionales y ser eficiente es hacerlo con el mínimo de recursos, es decir, utilizar el dinero, el tiempo, los materiales y el recurso humano de una manera económica y efectiva.

A través del tiempo se han desarrollado seis principales perspectivas sobre la administración, a saber: la administración científica, las teorías generales, el método cuantitativo, el comportamiento organizacional, el enfoque sistémico y el enfoque de las contingencias, tal como indican Robbins y Coulter (2005) las seis perspectivas son correctas y contribuyen al conocimiento de la administración, pero también todas dan una idea limitada del complejo proceso de la administración. Cabe destacar, que en la actualidad los gerentes toman los principales aportes de cada una de estas seis perspectivas y los conjugan en el proceso administrativo, procurando ser eficaces y eficientes en su labor diaria.

De la administración científica los gerentes consideran, de acuerdo a Id., Ibid., (2005), el análisis de las tareas básicas, los estudios de tiempo y movimiento, la contratación del recurso humano más calificado para un puesto y el diseño de sistemas de incentivo basado en la producción. Con respecto a las teorías generales, los gerentes aplican algunos de los principios de la administración propuestos por Fayol, tales como: La división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la remuneración justa, el orden, la equidad, la iniciativa y el espíritu de grupo. Por otra parte, de la burocracia de Weber se mantienen en las organizaciones algunos mecanismos burocráticos aplicados de una manera muy sutil, cuidando de no

entorpecer la creatividad de los empleados y la capacidad de la organización para reaccionar rápidamente a un entorno cada vez más dinámico.

De igual manera Robbins y Coulter (2005), plantean que del método cuantitativo, los gerentes de hoy en día, utilizan las herramientas cuantitativas para la toma de decisiones gerenciales en cuanto a la planeación y el control. Entre tanto, de la perspectiva de comportamiento organizacional o el método conductual, se evidencia una inclinación de las organizaciones actuales hacia esta corriente de pensamiento, influyendo significativamente en las funciones de planificación, organización, dirección, pero de manera relevante a la función de control, cuando un gerente propicia la motivación entre sus empleados, el trabajo en equipo y el diálogo se observan elementos del método conductual en la actuación del gerente.

También, establecen Id., Ibid., (2005) que del método sistémico los aportes a la gerencia de hoy en día son relevantes, cuando el gerente coordina las actividades de las diferentes áreas de la organización asegurando que trabajen juntas para lograr los objetivos de la empresa, cuando comprende que las decisiones y acciones que se toman en un área de la organización afectan a otras y viceversa, y cuando reconoce que las organizaciones no están aisladas, sino que dependen de su entorno para obtener recursos y para que absorba sus productos, entonces, el gerente está actuando bajo la perspectiva sistémica de la administración. Por último, el aporte más importante del método de las contingencias a la gerencia de la actualidad, es que resalta que no hay reglas simples o universales que puedan seguir los gerentes para administrar a una empresa, que variables tales como el tamaño de la organización, la tecnología en las tareas rutinarias, la incertidumbre ambiental y las diferencias individuales, entre otras, afectan directamente la decisión de un gerente con respecto a la perspectiva de administración que seleccione para la organización.

En definitiva, la administración es un proceso inherente y necesario para todo tipo de organización. El control, como función propia de la administración se ha nutrido a

través del tiempo de las distintas perspectivas de la administración y ha evolucionado drásticamente desde procesos rígidos e impersonales de reglas y controles hasta centrar la función de control en las competencias, habilidades, valores e integridad de del recurso humano de la organización.

Tal como lo señalan Robbins y Coulter (2005) los gerentes aspiran que sus organizaciones logren niveles altos de desempeño, y una manera de lograrlo es investigando las mejores prácticas que usan las organizaciones exitosas. Al compararse a sí mismos con los mejores, los gerentes buscan brechas de desempeño específicas y áreas para optimizar, donde se requieren mejores controles para el trabajo que se lleva a cabo.

Precisa, Stoner (1996) que las organizaciones utilizan a los procedimientos de control para garantizar razonablemente que están avanzando, de manera satisfactoria, hacia sus metas y de que están usando sus recursos de forma eficiente. Por otra parte, plantean Bateman y Snell (2001) que los sistemas de control inefectivos provocan problemas que van desde el robo de los empleados hasta pérdidas financieras gigantescas. En consecuencia, los sistemas de control son necesarios porque una vez que los gerentes establecen sus planes y estrategias, deben garantizar que éstos se cumplan. Los gerentes deben encontrar formas de controlar lo que pasa en sus organizaciones, para asegurar propiciar la conciencia de control en su gente, mejorar la calidad y reducir los costos.

En este orden de ideas, establecen Id., Ibid., (2005) que la clave consiste en diseñar un sistema de control apropiado que ayude a la organización a lograr sus objetivos con eficiencia y eficacia. En la mayoría de los casos, las organizaciones tratan de establecer un sistema de control donde se mezclen el control de mercado, el control burocrático y el control del clan.

De acuerdo al planteamiento de Bateman y Snell (2001) el control de mercado se basa en el uso de información financiera y económica. El control burocrático destaca la autoridad organizacional, se basa en mecanismos administrativos y jerárquicos, como normas, procedimientos, políticas, estandarización de las actividades para orientar el desempeño. Entre tanto, el control de clan se fundamenta en la idea de que los empleados pueden compartir los valores, expectativas y metas de la organización y actuar en consecuencia.

En fin, los actuales sistemas de control interno enmarcados en la función de control administrativo, combinan lineamientos que se orientan a contribuir en el logro de los objetivos de la organización en las categorías de: confiabilidad de la información financiera, eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplimiento de leyes y regulaciones del entorno, haciendo énfasis en la idoneidad de los recursos humanos.

A continuación se presentan los fundamentos teóricos sobre control interno.

### **2.2.3 Teoría de Control Interno**

El control interno comprende el ambiente, planes, políticas, sistemas y procedimientos establecidos, ejecutados y supervisados por la junta directiva, la gerencia y otro personal de una entidad para promover el logro de los objetivos de la misma de una manera prudente y efectiva en costos. En consecuencia, a medida que la organización incrementa su tamaño y sus operaciones se vuelven más complejas, existe la necesidad creciente de contar con un efectivo sistema de control interno. Por lo tanto, el control interno se considera una herramienta fundamental para el éxito de las organizaciones de la nueva economía, que se caracterizan por ser organizaciones multinacionales operando en ambientes globalizados y altamente competitivos.

En concordancia con lo señalado por Estupiñán (2002), debido a los cambios tecnológicos, las aplicaciones económicas y la globalización de la economía, las organizaciones han venido evolucionando rápidamente y con ello sus riesgos potenciales y, por ende, los controles han tenido que modificarse. Estos cambios se observan en los cuadros 2.1, 2.2 y 2.3 respectivamente.

**Cuadro 2.1**  
**Cambios a nivel empresarial**

<b>Pasado</b>	<b>Presente</b>
✓ Modelo Tecnoburocrático	✓ Administración en red
✓ Disciplina y autoridad	✓ Informalidad y participación
✓ Centralizado y vertical	✓ Descentralización y multidisciplinario
✓ Predominio económico	✓ Alto contenido social
✓ Monopolios	✓ Competencia
✓ Normalización excesiva	✓ Negociador y colectivo
✓ Burocratización	✓ Eficiente, eficaz, efectivo
✓ Control reactivo y supervisión	✓ Control proactivo y autocontrol
✓ Sociedad industrial o de consumo	✓ Sociedad de la información

Fuente: Estupiñán R. (2002)

En el cuadro 2.1 se observa como en las organizaciones de hoy en día la multidisciplinariedad, la proactividad, la responsabilidad social, el énfasis en el manejo adecuado y oportuno de la información, así como la búsqueda de la eficiencia y eficacia en los procesos, ha orientado los esfuerzos en materia de control interno hacia la construcción de diseños sistémicos, holísticos e integradores, donde las

competencias y habilidades del recurso humano son fundamentales para propiciar y motivar el autocontrol.

**Cuadro 2.2**  
**Cambios a nivel tecnológico**

<b>Pasado</b>	<b>Presente</b>
✓ Tecnología analógica	✓ Tecnología digital
✓ Productos tradicionales	✓ Productos novedosos
✓ Productos de vida larga	✓ Productos de vida corta
✓ Centrado en la operación	✓ Centrado en la inteligencia
✓ Especialización funcional	✓ Acción sistemática

Fuente: Estupiñán R. (2002)

Con respecto al cuadro 2.2, los cambios a nivel tecnológico han encauzado a las organizaciones hacia la evolución acelerada de sus procesos, productos y esquemas de trabajo, y consecuentemente las estructuras de control interno se han vuelto flexibles y dinámicas buscando dar respuestas a las cambiantes condiciones de trabajo y a los constantes procesos de retroalimentación.

En un contexto donde han sucedido transformaciones de enorme impacto en las tecnologías, prácticas productivas y métodos organizacionales dominantes en el escenario competitivo global, resulta por demás necesarios los cambios en las estructuras de control interno como medio para garantizar que las mismas den respuestas oportunas y adecuadas a las nuevas realidades de las empresas tanto en aspectos internos como externos de la entidad.

**Cuadro 2.3**  
**Cambios a nivel de trabajo**

<b>Pasado</b>	<b>Presente</b>
---------------	-----------------

✓ Una obligación social	✓ Acción más agradable
✓ Tareas rutinarias	✓ Creatividad
✓ Autoridad y jerarquía	✓ Participación y flexibilidad
✓ Obediencia y puntualidad	✓ Compromiso y negociabilidad

Fuente: Estupiñán R. (2002)

Por otra parte, el cuadro 2.3 expone los cambios relevantes que se han dado en materia de ambientes de trabajo, encontrándose en la actualidad entornos de creatividad, motivación y cooperación, lo cual ha encaminado a los sistemas de control hacia una concepción humanista, considerando al recurso humano centro y líder de los procesos de control en las empresas.

En atención a lo anterior, los sistemas de control interno se han rodeado también de nuevos subsistemas desarrollados informáticamente, integrados en el esquema de la organización por el conjunto de planes, métodos, principios, normas internas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación, adoptados con el fin de procurar que todas las actividades operativas, actuaciones en general y administración de la información sean adecuadamente comunicadas y utilizadas, así como sus recursos sean utilizados razonablemente, dentro de las políticas establecidas por la administración y en atención a una planificación estratégica de metas y objetivos de:

- ✓ Conseguir que la empresa cuente con un adecuado y efectivo sistema de control interno.
- ✓ Disponer de un sistema de evaluación ajustado a las necesidades de la empresa.

- ✓ Lograr la aplicación de normas y procedimientos, salvaguarda de bienes y eficiente uso de recursos, así como el correcto y oportuno registro y manejo de información.
- ✓ Propender por la aplicación de las políticas en la ejecución de planes, programas y proyectos.
- ✓ Lograr que la empresa cuente con controles eficientes, eficaces y económicos para implantarlos de manera consciente y crear un ambiente de autocontrol.

### **2.2.3.1 Inform Committee of Sponsoring Organizations (COSO I)**

Según Mantilla (2005), a partir de la década de los '90 las diversas organizaciones profesionales trabajaron en conjunto para desarrollar un consenso sobre la naturaleza y alcance de control interno. Entre estas organizaciones, se encuentra: El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, La Asociación Americana de Contabilidad, El Instituto de Ejecutivos Financieros, El Instituto de Auditores Internos y El Instituto de Gerencia Contable. Estas organizaciones patrocinaron la Comisión Nacional sobre Presentación de Informes Financieros Fraudulentos (Treadway Commission) para estudiar los factores causales asociados con la presentación de informes financieros fraudulentos y hacer recomendaciones para reducir su incidencia. La Comisión realizó diversas recomendaciones relacionadas directamente con el control interno. Por ejemplo, ésta hizo énfasis en la importancia de un comité de auditoría competente y participativo, y una función de auditoría interna objetiva en la prevención de prácticas fraudulentas. Ésta también pidió que las organizaciones patrocinadoras trabajaran unidas para integrar los diversos conceptos y definiciones de control interno, a fin de desarrollar criterios comunes para evaluar el control interno. Por tanto, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (Committee of Sponsoring Organizations, COSO) comisionó un estudio para:

1. Establecer una definición común del control interno para atender las necesidades de las diferentes partes (negocios, auditores, legisladores y otros).
2. Proporcionar una norma para que los negocios y otras entidades puedan evaluar sus sistemas de control y determinar la forma de mejorarlos.

El resultado de este estudio se presentó en el Informe Committee of Sponsoring Organizations (COSO I) que contiene la definición de Control interno, sus premisas y componentes, entre otros aspectos. Tomado de la traducción realizada por Mantilla (2005) se presenta a continuación un resumen de sus principales aportes en la consolidación de un nuevo enfoque de control interno.

Cabe decir, que de acuerdo a lo señalado en el informe mencionado anteriormente el control interno se constituye en un conjunto de acciones, realizadas por los empleados de una organización, desde los niveles más altos jerárquicamente hasta los empleados ubicados en los niveles más básicos de la entidad, estructurado con el propósito de contribuir prudentemente en el logro de los objetivos orientados hacia la búsqueda de la eficacia y eficiencia en las operaciones, la confiabilidad en la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

De esta definición se desprenden cinco premisas fundamentales del nuevo enfoque de control interno, a saber:

El control interno es un *proceso*, es decir, constituye una vía que conduce manera razonable hacia el logro de los objetivos organizacionales. Es un conjunto de acciones que se integran a las actividades administrativas de una entidad. El control interno forma parte del proceso básico gerencial de planificación, ejecución y control. Esta conceptualización del control interno es muy diferente a la percepción de algunos

profesionales quienes ven el control interno como un conjunto de medidas paralelas a las actividades de la entidad, o como una carga necesaria por imposiciones de reguladores o auditores externos.

El control interno, es *ejecutado por personas*. La gerencia es responsable del control interno aun cuando las actividades de control interno se conduzcan por todos los niveles de la organización. Es realizado por los empleados de la organización quienes en definitiva son los encargados de plantear los objetivos de la entidad e identificar los mecanismos de control que se requieren para lograrlos. El proceso de control interno se ejecuta por el conjunto de acciones que realiza el personal, y no únicamente con la implantación de manuales de políticas, documentos y formas.

El control interno está *orientado a objetivos*. La razón de un control es contribuir a lograr un objetivo. Por lo tanto, cuando se va a estructurar un sistema de control interno se debe comenzar por conocer y comprender los objetivos estratégicos y operacionales definidos en los diferentes niveles gerenciales. El control interno considera el logro de objetivos en las áreas de presentación de información financiera, operaciones y cumplimiento de leyes.

El control interno proporciona una *seguridad razonable*, más que absoluta, de que se lograrán los objetivos definidos.

El control interno debe considerarse a la luz de los *costos y beneficios*, un control que cueste más que el valor del objetivo logrado no es racional y debe reconsiderarse. Usualmente los costos son más fáciles de determinar que los beneficios, que tienden a ser altamente subjetivos.

El marco integrado que plantea el informe C.O.S.O I considera la existencia de cinco componentes interrelacionados:

1. El ambiente de control: Refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto al comportamiento de sus integrantes, la integridad y responsabilidad con la que atienden sus responsabilidades y actividades y la importancia que confieren al control. Se entiende que el ambiente de control refleja la actitud asumida por la alta dirección, por sus líneas gerenciales y por ende por el resto de la organización. Está integrado por los siguientes elementos: Integridad y valores éticos de la gerencia, filosofía y estilo de operación de la gerencia, revisión independiente de la junta directiva o el comité de auditoría, estructura de la organización, niveles de responsabilidad y autoridad, políticas de recursos humanos y compromiso a ser competentes.
2. Evaluación de riesgos: Los riesgos deben ser identificados y evaluados antes del análisis del control. El control fue diseñado para evitar las consecuencias de los riesgos. Se deben identificar los riesgos tanto a nivel de la organización como de la actividad específica. Previo a ello es necesario establecer los objetivos con claridad y lo suficientemente desagregados. Los riesgos deben ser identificados, medidos en su importancia, estimada su probabilidad de ocurrencia y definidos en cuanto a su manejo.
3. Actividades de control: Están constituidas por los procedimientos específicos, orientados a evitar las posibles consecuencias de los riesgos. Los controles se disponen en la organización de acuerdo a la localización y tipo de riesgos en concordancia con los objetivos establecidos dentro del marco integrado del Informe que son las transacciones u operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la normativa legal pertinente.

4. Información y comunicación: Se considera necesario que los integrantes de la organización dispongan de información confiable, oportuna y relevante para el logro de los objetivos. Los sistemas de información permiten capturar, procesar, resumir y distribuir la información requerida para la continuidad de la gestión. En este componente es fundamental la actitud de la alta dirección y su inclinación a mantener permanentemente informados a los miembros de la organización de los aspectos importantes de la misma.
  
5. Monitoreo: El mantenimiento y ajuste de la estructura de control es responsabilidad de la administración. Su evaluación debe ser permanente ya que existen áreas en donde los controles se establecen a título experimental o de desarrollo, o simplemente nacen nuevos riesgos como consecuencias de cambios en la organización o en su entorno que requieren de nuevas actividades de control.

#### **2.2.3.1.1 Ambiente de Control**

El ambiente de control, de acuerdo a lo que señala Mantilla (2005:25) “establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente”. Los factores del ambiente de control son los siguientes:

- ✓ Integridad y valores éticos, con énfasis en el análisis de prácticas organizacionales que posibilitan acciones fraudulentas y cuestionables. Así como también, la revisión de acciones que permitan proporcionar y comunicar orientación moral, por medio de las acciones ejecutadas por la alta dirección de la organización y el desarrollo e implantación de códigos de conducta.

- ✓ Compromisos para la competencia, se refiere al conjunto de habilidades y conocimientos que cada empleado de la organización debe demostrar para desempeñarse satisfactoriamente en un puesto de trabajo. Involucra políticas y prácticas de recursos humanos, decisiones de la administración y estudios de costo beneficio.
- ✓ Consejo de directores o comité de auditoría, como un órgano de supervisión y control dentro de la estructura organizativa de la entidad, se debe revisar la composición del consejo en cuanto al número de directivos internos (ejecutivos de la organización) y directivos externos independientes, con el propósito de lograr equilibrio en la toma de decisiones. En igual forma debe verificarse las competencias, habilidades y experiencias de los directores. Por otra parte, es importante la periodicidad de reuniones ordinarias del Consejo, así como de todas las reuniones extraordinarias que se requieran. Además, de la interacción del Consejo con los auditores internos y auditores externos.
- ✓ Filosofía y estilo de operación de la administración, en este factor es esencial conocer la posición de la gerencia estratégica y táctica con respecto a la valoración de riesgos en el proceso de la toma de decisiones. También es relevante la actitud de la gerencia frente a la función de contabilidad y la generación de información financiera confiable y relevante.
- ✓ Estructura Organizacional, cada entidad debe diseñar e implementar una estructura organizacional acorde con la naturaleza de sus operaciones, la disponibilidad de recursos humanos y el tamaño, con el propósito de garantizar un diseño que permita el establecimiento de líneas de mando y comunicación que soporten la asignación de autoridad y responsabilidad, al igual que el flujo de información a lo largo y ancho de la entidad.
- ✓ Asignación de autoridad y responsabilidad, se fundamente en una adecuada estructura organizacional que respalde la distribución de autoridad y responsabilidad de niveles gerenciales altos hacia líneas bajas, con el

propósito de transferir los procesos de toma de decisiones a los empleados responsables de la ejecución de las transacciones.

- ✓ Políticas y prácticas sobre recursos humanos, comprende el conjunto de acciones encaminadas para contratar y mantener el personal idóneo para cumplir las funciones de la entidad, incluye actividades de reclutamiento, selección, capacitación, remuneración y motivación requeridas para garantizar la competencia del recurso humano.

#### **2.2.3.1.2 Valoración de riesgos**

En correspondencia con el planteamiento de Mantilla (2005:39) “la valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos”.

La valoración de riesgos es un proceso que comprende tres actividades fundamentales: Primero, la revisión de los objetivos estratégicos y operacionales que la entidad ha definido, sus enlaces y consistencia interna. Se debe verificar que los objetivos de establezcan siguiendo una metodología que abarque desde el nivel más amplio de la organización (misión, visión y objetivos estratégicos) hasta los niveles más específicos o funciones tales como ventas, producción, logísticas, finanzas, entre otros. El enfoque COSO ha planteado ante la diversidad de objetivos que pueden existir en una organización, la posibilidad de categorizarlos en objetivos de operaciones, que hacen referencia a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, objetivos de información financiera, vinculados con la preparación razonable y confiable de estados financieros y objetivos de cumplimiento, orientados a la observancia de leyes y regulaciones del entorno aplicables a la entidad.

Como segunda actividad se encuentra la identificación de los riesgos potenciales vinculados a cada uno de los objetivos revisados anteriormente. Los riesgos de una

entidad pueden proceder de factores internos, que obedecen principalmente a debilidades en sus procesos operativos y de información, y a factores externos, que se refieren a circunstancias que ocurren fuera de la empresa influyendo de manera negativa en el proceso de logro de los objetivos de la entidad.

Entre los factores internos generadores de riesgos, se encuentran:

- ✓ Competencia inadecuada del recurso humano de la organización.
- ✓ Conformación impropia del consejo de directores.
- ✓ Cambios en la gerencia y por ende en el estilo y filosofía gerencial.
- ✓ La naturaleza de las operaciones de la entidad.
- ✓ Interrupción en procesamiento los sistemas operativos y de información que apoyan las funciones de la entidad.

En cuanto a los factores externos productores de riesgos, se consiguen:

- ✓ La tendencia y cambios en las políticas macroeconómicas.
- ✓ El avance de la tecnología.
- ✓ Los cambios en las expectativas de los clientes.
- ✓ La competencia.
- ✓ Las nuevas regulaciones en materia impositiva, laboral, ambientales.
- ✓ Las desastres naturales.

Por último, la tercera actividad se refiere al análisis de los riesgos identificados. La metodología que frecuentemente se utiliza comprende una estimación del impacto del riesgo sobre el logro de los objetivos, una valoración de la probabilidad de ocurrencia del riesgo y la consideración de la acciones a tomar para eliminar, minimizar o transferir a terceros el riesgo.

#### **2.2.3.1.3 Actividades de control**

Con respecto a las actividades de control, expone Mantilla (2005:59) “son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas”. Lo que quiere decir que las actividades de control es el conjunto de medidas que se definan para administrar los riesgos. Incluyen una serie de acciones que abarcan autorizaciones, segregación de funciones, procesamiento de información, documentación, validación, conciliaciones, protección física, entre otras.

Entre las principales actividades de control, se mencionan las siguientes:

- ✓ Revisiones de alto nivel, tienen como propósito monitorear el desempeño de las diferentes áreas operacionales de la entidad, se logra por medio de la comparación de la información sobre el desempeño actual y la información presentada en presupuestos o de informes de ejercicios anteriores.
- ✓ Funciones directas o actividades administrativas, buscan el logro de los objetivos operativos a través del cumplimiento de las funciones básicas de la administración, es decir, por una acertada planificación, una adecuada organización de los recursos, una efectiva ejecución y un permanente control de todas las actividades.
- ✓ Procesamiento de información, se refiere al conjunto de medidas que procuran resguardar la integridad de los datos que son ingresados a los diferentes sistemas de información que apoyan las funciones de la entidad, comprende actividades de validación, confiabilidad del procesamiento de los datos, generación oportuna de la información, resguardo apropiado de la misma y acceso restringido a los archivos correspondientes. De igual manera los cambios en los sistemas de información actuales y los nuevos sistemas deben ser debidamente monitoreados.
- ✓ Controles físicos, comprende el conjunto de medidas que buscan la protección, resguardo y cuidado de los activos de la entidad. Incluye medidas de autorización para las desincorporaciones y transferencias de propiedad,

planta y equipo, planes de mantenimiento, conteo físico periódico y conciliaciones con los registros contables.

- ✓ Indicadores de desempeño, está referido a las actividades que tienen como propósito revisar el desempeño por medio de indicadores financieros u operativos. La relación de diferentes datos de naturaleza operativa y/o financiera permite detectar resultados inesperados o tendencias poco comunes, sirviendo de base para desarrollar acciones correctivas,
- ✓ Segregación de responsabilidades, representa el conjunto de políticas y procedimientos que tienen como propósito asegurar que una actividad o función, no sea desempeñada por una misma persona desde el comienzo hasta el final. Se busca separar las funciones de autorización de transacciones, registro contable de las mismas y manipulación de los activos relacionados con la transacción.

#### **2.2.3.1.4 Información y Comunicación**

Para este elemento de control interno, Mantilla (2005:71) plantea “debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades”. En otras palabras, el componente información y comunicación se sustenta en dos aspectos, primero los sistemas de información que apoyan las funciones operativas y de gestión de la entidad, y segundo, los canales de comunicación internos y externos que faciliten el flujo de información dentro de la entidad, hacia afuera y de afuera hacia dentro.

Con respecto a los sistemas de información, es relevante la existencia de tales sistemas para apoyar cada una de las funciones operativas de la entidad con miras a la generación de información que respalde la toma de decisiones en las diferentes áreas operacionales, que produzca información financiera confiable, razonable y oportuna,

tanto como para uso interno como externo, así como también la información que permita garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones del entorno.

En cuanto a la comunicación, deben existir canales internos de comunicación que permitan el flujo de información con relación a:

- ✓ Los mensajes hacia la gerencia táctica en cuanto a sus responsabilidades en materia de control interno.
- ✓ La vía para comunicar eventos inesperados,
- ✓ Entendimiento por parte del personal de la relación de las actividades entre los departamentos.
- ✓ Provisión de medios adecuados para la comunicación de información significativa desde las líneas operativas hacia la alta gerencia.

Por otra parte, la comunicación externa requiere de medios de comunicación para relacionar la entidad con el entorno de forma bidireccional, que permita flujo de información desde la entidad hacia partes externas (clientes, proveedores, entidades reguladoras, auditores externos), y de partes externas hacia la entidad.

#### **2.2.3.1.5 Monitoreo**

Por último, el componente monitoreo de acuerdo a lo que plantea Mantilla (2005:83) “los sistemas de control interno requieren que sean monitoreados, un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo”. De hecho, los sistemas de control interno deben evolucionar con el transcurso del tiempo debido a cambios en los procesos internos de la entidad, así como también a situaciones del entorno. En este sentido, las actividades de monitoreo tienen como propósito verificar la adecuación del sistema de control interno a las nuevas realidades de la entidad y su entorno.

### **2.2.3.2 Inform Committee of Sponsoring Organizations (COSO II)**

Las actividades de negocio exponen a las entidades a varios tipos de riesgo. Algunos son difíciles de controlar, tales como los que ocurren por eventos externos, y otros riesgos, generalmente los que provienen de eventos internos se pueden controlar más fácilmente. El proceso de administración de riesgos debe comenzar con un entendimiento de los objetivos del negocio (estratégicos y operativos) y posteriormente la identificación y análisis de los riesgos potenciales relacionados con los objetivos.

Mantilla (1999) plantea que la administración de riesgos es el proceso de identificación, valoración y control de los riesgos asociados con todas las actividades que podrían ocasionar pérdidas para una entidad. En concordancia, con el autor mencionado anteriormente el proceso de administración del riesgo comienza con un entendimiento del negocio y sus objetivos y exposiciones al riesgo. Esto sirve como fundamento para establecer los objetivos de administración del riesgo de la entidad como un todo.

Tales objetivos se especifican en una declaración de misión y se deben comunicar a través de toda la organización para que sean entendidos y usados como fundamento para las actividades de dirección. Posteriormente, se establecen objetivos amplios al más alto nivel de la organización, como el consejo de directores y la administración general. Estos objetivos amplios se deben documentar de manera tal que las estrategias, los planes operativos y las políticas diseñadas para lograr los objetivos específicos a nivel de actividad se puedan vincular con los objetivos amplios.

Por otra parte, señala Estupiñán (2006) el COSO II para la Administración del Riesgo Empresarial (ERM) lo define como un proceso efectuado por la Junta Directiva o Consejo de Administración, la Alta Gerencia y otros miembros del

personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a lo largo del ente empresarial, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectarla y administrar riesgos de acuerdo a su afán de riesgos, de modo de proveer seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de la organización empresarial.

El ERM establece objetivos estratégicos, selecciona la estrategia y fija objetivos que se irradian en toda la empresa, clasificando los objetivos en las categorías de **estrategia** (alineados con la misión de la empresa y dándole apoyo a la empresa), **operaciones** (vinculados con el uso eficaz y eficiente de recursos), **información** (objetivos de confianza y fiabilidad), **cumplimiento** (de leyes y reglamentos internos y externos aplicables) y **salvaguarda de activos** (establecimientos de seguros, inspección de bienes, valores y efectivo, acceso limitado y otros)

De acuerdo al Informe COSO II de Pricewaterhouse Coopers (2004) para la Administración del Riesgo Empresarial ERM se determinaron ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce a la empresa y que están integrados en el proceso del ERM. Estos componentes se refieren a: Ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

El primer componente es el ambiente interno, que se constituye en fundamento de los demás componentes de la Administración de Riesgo Empresarial, y establece la conciencia de los empleados sobre la administración de los riesgos estableciendo las bases de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluye los siguientes elementos: La filosofía de gestión de riesgos de una entidad, el riesgo aceptado, la supervisión ejercida el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal, la forma en que la dirección asigna la autoridad

y la responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados, así como el entorno en que se desenvuelve.

El segundo componente se refiere al establecimiento de los objetivos, cabe decir que la definición de los objetivos es una actividad administrativa previa a la identificación de potenciales eventos por parte de la dirección. El establecimiento de los objetivos es un proceso complejo e integrado en la organización que se va desarrollando desde los niveles gerenciales más altos, por medio de la misión y los objetivos estratégicos y va descendiendo a las gerencias tácticas y operacionales con el propósito de definir los objetivos operacionales. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

El tercer componente es la identificación de eventos potenciales por parte de la dirección, que de ocurrir pueden afectar a la entidad de manera positiva si representan oportunidades o de forma negativa si se refieren a riesgos, exigiendo acciones por parte de la dirección. Durante el proceso de identificación de estos eventos, la dirección considera tanto factores internos como factores externos de donde pueden provenir tales eventos.

El cuarto componente es la evaluación de riesgos, la dirección evalúa los eventos potenciales desde una doble perspectiva, la probabilidad de ocurrencia y el impacto sobre los objetivos, como base para determinar cómo deben ser gestionados estos eventos. Cabe mencionar que cada riesgo u oportunidad debe valorarse de manera individualmente en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque, riesgo inherente y riesgo residual. Se entiende por riesgo inherente como aquel que se enfrenta una entidad por la ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad de ocurrencia o impacto. Entre tanto, un riesgo residual es aquel que

permanece después de que la dirección implanta las acciones para mitigar los riesgos inherentes.

El quinto componente se refiere a la respuesta al riesgo, la dirección selecciona las posibles respuestas, que pueden ser: evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos, desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad. Para seleccionar la respuesta adecuada, la dirección requiere evaluar su impacto en la probabilidad de ocurrencia del riesgo e impacto sobre los objetivos, así como la relación favorable costo beneficios, seleccionando aquella respuesta que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

El sexto componente son las actividades de control, que comprende el conjunto de las políticas y procedimientos que se definen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos que ha seleccionada la dirección se llevan a cabo eficazmente. Entre estas actividades se encuentran: las aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

El séptimo componente se relaciona con la información y comunicación, la información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.

Por último, el octavo componente es la supervisión o monitoreo, la gestión de riesgos corporativos se supervisa revisando la presencia y marcha de sus componentes a lo largo del tiempo, no constituye estrictamente un proceso en serie,

donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional interactivo en que cualquier componente puede influir en otro.

### **2.2.3.3 Códigos de Gobierno Corporativo**

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), organización de cooperación internacional, compuesta por 30 países, cuyo objetivo es coordinar las políticas económicas y sociales de sus miembros, fundada en 1961 con sede en la ciudad de París, Francia, define el Gobierno Corporativo como:

El sistema a través del cual los negocios corporativos son dirigidos y controlados, donde se especifica la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la corporación y se establecen las reglas y procedimientos para la toma de decisiones; o, más concretamente, integración de controles externos e internos, que armonicen el conflicto de intereses entre accionistas y directivos resultante de la separación entre la propiedad de la empresa y el control gerencial de la misma. Documento en línea, consultado en enero de 2009. (p.2)

Por otra parte, La Corporación Andina de Fomento (CAF), institución financiera multilateral que apoya el desarrollo sostenible de sus países accionistas y la integración regional, la cual atiende a los sectores público y privado suministrando productos y servicios financieros múltiples a una amplia cartera de clientes, constituida por los gobiernos de los Estados accionistas, instituciones financieras, y empresas públicas y privadas, conformada actualmente por 17 países de América Latina, el Caribe y Europa, y 15 bancos privados de la región andina y con sede principal en Caracas, Venezuela, se ha interesado por el tema de Gobierno Corporativo y lo ha definido de la siguiente manera ( CAF, 2005):

El término gobierno corporativo se refiere al sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas. Se enfoca en las responsabilidades y derechos de cada miembro de las organizaciones y en las reglas a seguir para la toma de decisiones. En particular, el gobierno corporativo se refiere a las prácticas formales o informales que establecen las relaciones entre la junta directiva, quienes definen las metas de la empresa; la gerencia, los que la administran y operan día a día; y los accionistas, aquellos que invierten en ella. Documento en línea, consultado en enero de 2009. (p.6)

El tema de Gobierno Corporativo se ha formalizado e institucionalizado a nivel mundial a través del desarrollo e implantación de códigos de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, definidos por la CAF, 2005 (documento en línea, consultado en enero de 2009) “como un conjunto de principios, estándares y buenas prácticas voluntarias, emitidos por un colectivo y referidos al gobierno de las empresas”. A título ilustrativo, se pueden indicar los códigos de buen Gobierno Corporativo, que se han desarrollado y propuestos a nivel mundial, como el presentado por la Comisión Olivencia (1998) en España, que durante las últimas dos décadas ha sido utilizado por las empresas de varios países y que, en líneas generales, basándose en la experiencia internacional previa, se ha convertido en un modelo de Gobierno Corporativo de corte anglosajón, tomando como referencia el Informe Cadbury publicado en el Reino Unido en 1992.

En el caso de los países de la región Andina, recientemente la Corporación Andina de Fomento (CAF, 2005) emitió sus Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo y un Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado; por otro lado, las empresas más grandes de la región, especialmente aquellas que pertenecen al sector financiero, están en proceso de adoptar otros códigos internacionales de buen gobierno empresarial como el *Sarbanes-Oxly Act* en los Estados Unidos y el código de buenas prácticas desarrollado por la Organización

para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1999). Entre las recomendaciones de estos códigos destacan las que tiene que ver con la divulgación de información, la estructura y composición de las juntas directivas así como también las referidas a los comités que las integran y la estructura accionaria, entre otros aspectos.

En el cuadro 2.4 se muestra un resumen de los principales lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo según la Corporación Andina de Fomento

**Cuadro 2.4**  
**Resumen de Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo**  
**según la Corporación Andina de Fomento (CAF, 2005)**

LINEAMIENTO	PRACTICA
<b>Derechos y trato equitativo de los accionistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Principio de igualdad de voto.</li> <li>✓ Derecho a la no dilución de la participación en el capital de la sociedad.</li> <li>✓ Fomento de la participación e información de los accionistas.</li> <li>✓ Cauces electrónicos de comunicación y difusión de información a través de la página web corporativa.</li> <li>✓ La transmisión de las acciones (cambio o toma de control por otro grupo).</li> </ul>
<b>La asamblea general de accionistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Función y competencia.</li> <li>✓ Reglamento de régimen interno y funcionamiento de la asamblea general de accionistas.</li> <li>✓ Clases y convocatoria (obligación concreta de convocar, plazo, medios de difusión del anuncio de la convocatoria, el contenido del anuncio de convocatoria)</li> <li>✓ Derecho de información de los accionistas con carácter previo a la celebración de la asamblea general y durante el desarrollo de la misma.</li> <li>✓ Inversores institucionales y accionistas significativos.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fijación de reglas de desarrollo de la asamblea.</li> <li>✓ El quórum y las mayorías exigibles.</li> <li>✓ Intervención de los accionistas.</li> <li>✓ La regulación de la representación y mecanismos de delegación de voto.</li> <li>✓ La regulación del derecho de voto. la votación</li> <li>✓ Delegación en blanco</li> <li>✓ Voto de los miembros del directorio.</li> <li>✓ Asistencia de otras personas además de los accionistas</li> </ul>
<p><b>El Directorio</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La necesidad de tener un directorio.</li> <li>✓ Atribución de funciones de supervisión y definición de estrategia al directorio. carácter indelegable de algunas funciones: La función general de supervisión y control</li> <li>✓ Regulación del funcionamiento del directorio mediante un reglamento de régimen interno de organización y funcionamiento.</li> <li>✓ Dimensión del directorio.</li> <li>✓ Categorías de miembros del directorio.</li> <li>✓ Nombramiento: Selección de los directores, representación de los accionistas minoritarios, mayoría de externos no ejecutivos en el directorio.</li> <li>✓ Cese de los directores.</li> <li>✓ Regulación de los deberes de los miembros del directorio o administradores.</li> <li>✓ La retribución de los directores: Propuesta y aprobación, información sobre la retribución, contenido de la retribución.</li> <li>✓ La organización del directorio: El presidente del directorio, el vicepresidente del directorio, el secretario del directorio, el ejecutivo principal, la alta gerencia.</li> <li>✓ Reglas sobre funcionamiento, convocatoria y organización del directorio.</li> <li>✓ Comisiones del directorio: La comisión de auditoría y la comisión de nombramientos y retribuciones.</li> <li>✓ Competencia en materia de control de las operaciones vinculadas: Autorización de operaciones vinculadas.</li> </ul>

<b>El control y la información de los Estados Financieros</b>	✓ Información a los mercados financieros.
<b>Informe anual de buen Gobierno Corporativo</b>	✓ Evaluación anual del cumplimiento de las normas internas de buen Gobierno Corporativo.
<b>Resolución de Controversias</b>	✓ Previsión en los estatutos sociales del arbitraje como forma de arreglo de controversias.

Fuente: Lopez, G. (2008)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo de investigación**

El estudio desarrollado se enmarca en el enfoque cuantitativo de investigación. De acuerdo a Hernández, Fernández, Baptista (2006: 5), “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”; en este sentido, se obtuvieron datos sobre las variables definidas (tendencias y lineamientos en el fortalecimiento de los sistemas de control interno) de la población estudiada, empresas manufactureras pertenecientes al sector Químico y del Plástico afiliadas a la Cámara de Pequeños, Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo (CAPEMIAC) y a través del uso de la estadística descriptiva e inferencial, se realizó la descripción de los datos obtenidos para cada variable, respectivamente.

Se refiere a un diseño no experimental, en virtud, de que la investigación se realizó sin manipular deliberadamente las variables, no se tuvo control directo sobre dichas variables ni se pudo influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. Tal como señalan los autores ya referidos (2006: 205), “en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza”.

Se consideró pertinente ubicar la presente investigación dentro de la categoría de estudios descriptivos, tal como lo expresan los autores ya mencionados (2006: 102), “en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga”; de igual manera, como proyecto factible, en vista de que el resultado del mismo se constituye

en una propuesta viable, que puede contribuir a la solución de situaciones relacionadas con el fortalecimiento de los sistemas de control interno de las empresas estudiadas.

### **3.2 Unidad de análisis, población y muestra**

De acuerdo con el planteamiento del problema del presente estudio y los alcances del mismo, la unidad de análisis estuvo conformada por las personas que lideran los procesos de fortalecimiento de los sistemas de control interno, tales como gerentes generales, contralores, gerentes de administración y miembros de junta directiva.

Hernández, Fernández, Baptista (2006) plantean que:

Una vez que se ha definido la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (p.238)

En este sentido, la población estudiada se constituyó por las empresas manufactureras pertenecientes al sector Químico y del Plástico afiliadas a la Cámara de Pequeños, Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo (CAPEMIAC), correspondientes a los cuatro estratos industriales: gran industria (más de 100 empleados), mediana industria superior (de 51 a 100 empleados), mediana industria inferior (de 21 a 50 empleados) y pequeña industria (de 5 a 20 empleados) de acuerdo a la información que presenta el INE (2005). Al considerar estos parámetros, se cuantificó una población de 97 empresas (ver anexo 1).

Se decidió definir esta población por las siguientes razones:

- Con referencia a la delimitación geográfica, se consideró el Estado Carabobo en virtud de que concentra el 14% de las empresas del parque industrial del país, siendo el segundo estado con mayor establecimientos industriales (930 empresas) después de Miranda, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 2005).
- En cuanto al sector económico seleccionado, el investigador consideró dos circunstancias fundamentales, las cuales son: en primer lugar, este sector ha experimentado crecimiento en los últimos trimestres, tal como lo indica el Banco Central de Venezuela (BCV 2008), la industria manufacturera privada continuó su ritmo expansivo por decimonoveno trimestre consecutivo, al reflejar un aumento de 4,6%, determinado fundamentalmente por las evoluciones favorables en diversos sectores, entre los que destaca el sector químico y del plástico con 5,6% de crecimiento; y en segundo lugar se contempló la facilidad de acceso a empresas de este sector por parte del investigador.

Ahora bien, con respecto a la muestra Hernández, Fernández, Baptista (2006: 240) plantean lo siguiente “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población”, en otras palabras, es un subconjunto de elementos que forman parte de la población definida. En este sentido, el tamaño de la muestra se determinó a través de la siguiente fórmula matemática, Shao (1996):

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$n = 23$  empresas para una población finita

Donde:

**(n):** Tamaño de la muestra

**(e):** Error máximo de muestreo: 15%

**(N):** Tamaño de la población: 97 empresas

**(p):** Proporción de aciertos: 0,5

**(q):** Proporción de fracasos: 0,5

**(Z):** Nivel de confianza: 90% / 1,645

Considerando los datos anteriormente señalados, el tamaño de la muestra fue de 23 empresas, con un nivel de confianza del 90% y un nivel de error de muestreo del 15%.

Una vez determinado el tamaño muestral, se procedió a conformar la muestra de forma no probabilística, de acuerdo a Hernández, Fernández, Baptista (2006: 241) “en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra”. En este sentido, el investigador conformó la muestra seleccionando las empresas con las características de la población definida anteriormente y sobre las cuales se tenía un acceso viable de contacto directo y expedito.

### **3.3 Fuentes y técnicas de recolección de los datos**

Para la obtención de la información requerida dirigida a dar respuesta a las interrogantes de la presente investigación y en consecuencia a los objetivos planteados, se utilizó como fuente de información primaria el cuestionario estructurado como instrumento para recolectar los datos (ver anexo 2). El cuestionario fue utilizado como instrumento de recolección de datos ya que, por un lado, ofrecía la mejor opción para valorar el comportamiento de las empresas en

referencia a las variables estudiadas y, por otro lado, su condición de encuesta (vía fax o correo electrónico) simplificó las operaciones donde la intervención directa del investigador se hizo difícil.

Para la elaboración del cuestionario se procedió a revisar la literatura relacionada con los modelos de control interno (COSO I, COSO II, Código Andino de Gobierno Corporativo), considerándose las investigaciones precedentes, las bases teóricas, así como también, documentos emitidos por organizaciones relacionadas con el tema a investigar, estructurado en función de las características propias de las empresas investigadas.

El cuestionario (ver anexo 2) estuvo compuesto por: una portada y el cuerpo principal donde se presentaron las preguntas y categorías de respuestas. La portada incluyó información de la institución que respaldó la investigación, en este caso la Universidad de Carabobo y su correspondiente logo, propósito del cuestionario enmarcado en el objetivo general de la investigación, instrucciones para responder las preguntas, cláusula de confidencialidad del manejo de la información individual, agradecimiento e identificación de quién lo aplicó.

El cuerpo principal quedó estructurado en tres secciones, considerando la variables estudiadas y sus indicadores (ver anexo 3, cuadro 3.1). La primera sección, se refirió a las características generales de la entidad, con el propósito de obtener los datos que permitieron describir demográficamente la muestra seleccionada. Las preguntas fueron cerradas, es decir, se presentaron a los encuestados las posibilidades de respuestas, quienes debieron limitarse a éstas. En esta sección se presentaron preguntas relacionadas con el origen del capital de la empresa, estructura de propiedad, número de empleados, años de fundada, existencia de un departamento de auditoría interna y contratación de servicio de auditoría externa, en cada pregunta se incluyeron varias opciones de respuestas, cabe señalar que las categorías de

respuestas de estas preguntas fueron mutuamente excluyentes, por lo cual el encuestado debió elegir sólo una opción que describiera más adecuadamente su respuesta.

La segunda sección, comprendió una serie de preguntas dirigidas a recolectar datos sobre los lineamientos del sistema de control interno en las empresas que conformaron la muestra, en este sentido, esta sección contenía treinta y cinco preguntas del tipo cerrada con opciones de respuesta en escala de Likert.

La tercera sección, incluyó diez preguntas para determinar la importancia que asigna la empresa al monitoreo del sistema de control interno, las mismas redactadas como declaraciones con opciones de respuesta en escala de Likert, para determinar la tendencia de la empresa en el fortalecimiento del sistema de control interno.

### **3.4 Confiabilidad y validez del instrumento**

De acuerdo a Hernández, Fernández, Baptista (2006: 277) “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”. Señalan los autores que este es el primer requisito con el que debe cumplir todo instrumento de recolección de datos, además de la validez y objetividad.

Con respecto a la validez, comentan Id., Ibid., (2006: 278) “se refiere al grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que busca medir”. La validez del cuestionario diseñado y aplicado en la presente investigación tiene una evidencia relacionada con el contenido, en virtud, de que el investigador incluyó en el mencionado instrumento todos los componentes del dominio de contenido de las variables a medir (tendencias y lineamientos en el fortalecimiento de los sistemas de control interno) de acuerdo a las teorías que fundamentan el presente estudio, así

como también las investigaciones precedentes, adicionalmente se obtuvo la validación por dos expertos en el área.

### **3.5 Técnicas de análisis de los datos**

Con respecto a los datos que se recolectaron a través del cuestionario, se utilizó el programa de análisis estadístico para la Ciencias Sociales (SPSS), para presentar los datos, así como, la estadística descriptiva e inferencial de los mismos, posteriormente se realizó la interpretación de los resultados.

### **3.6 Procedimientos desarrollados**

El trabajo de campo realizado fue de la siguiente manera:

- En primer lugar, se acudió a la página web de la Cámara de Pequeños, Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo (CAPEMIAC). con el objeto de obtener la información de cada una de las empresas de manufactura del sector Químico y del Plástico las cuales fueron contactarlas y posteriormente aplicados los cuestionarios a través de correo electrónico, vía fax y directamente en la empresa.
- Después, se elaboró una base de datos en SPSS con el propósito de organizar la información recolectada.
- Por último, se interpretaron los resultados obtenidos y se concluyó sobre la investigación realizada.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 Diagnóstico de las empresas estudiadas.**

Con el propósito de dar respuesta al objetivo específico No. 1, planteado como sigue: diagnosticar los lineamientos utilizados por las empresas de manufactura del sector químico y del plástico para la estructuración de sus sistemas de control interno, se procedió a realizar un análisis descriptivo de la empresas estudiadas, en relación a las características demográficas y los lineamientos de control interno utilizados.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de la Sección 1 del cuestionario:

##### **4.1.1 Características demográficas.**

En esta sección se presenta la descripción de las empresas bajo estudio en cuanto a las características de: origen del capital, estructura de propiedad, número de empleados, años de fundada, existencia de un departamento de auditoría interna y contratación de servicio de auditoría externa. Los datos mostrados en esta sección se interpretan como variables descriptivas y como factores que influyen en la estructura del sistema de control interno de estas empresas, de acuerdo a lo planteado por Robbins y Coulter (2005).

En concordancia con la tabla 4.1 y su gráfico correspondiente, la totalidad de la empresas estudiadas son de capital nacional, lo que es indicativo de que la aplicación de lineamientos de control interno de acuerdo a nuevos enfoques, sea menos probable

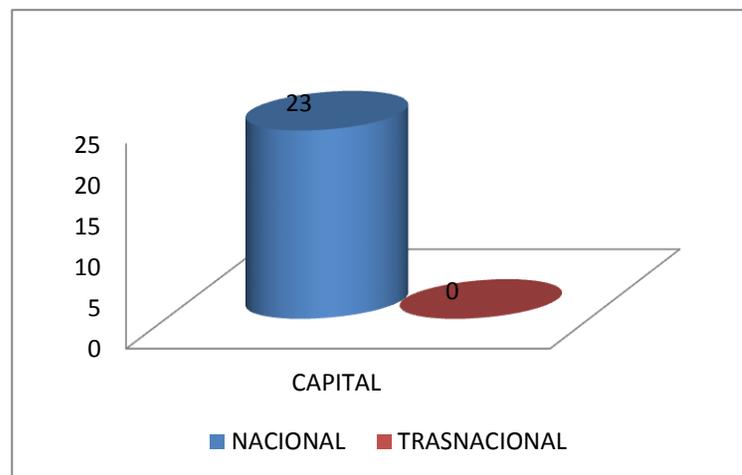
que en empresas trasnacionales, en vista que estas últimas, reciben lineamientos directamente de sus casas matrices, por tener influencia directa de organizaciones profesionales en el área de control interno en los países de origen.

**Tabla 4.1**  
**Origen del Capital**

Alternativa	NACIONAL	TRASNACIONAL	TOTAL
Frecuencia	23	0	23
Porcentaje	100,00%	0,00%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.1**  
**Origen del Capital**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

La tabla y el gráfico 4.2 muestran que 69 por ciento de las empresas estudiadas son de origen familiar, definidas por Rus y Rodríguez (2005:21) como “la empresa que se caracteriza por una estructura de propiedad y control singular, donde el grupo familiar posee una influencia directa en el gobierno, la dirección y en el control de la empresa”. Por su parte, CAF (2006:3) define las empresas familiares como “empresas de capital cerrado, es decir, en las que existen obstáculos a la libre transmisión de acciones, participaciones o cuotas entre los socios”. En consecuencia, el autor define

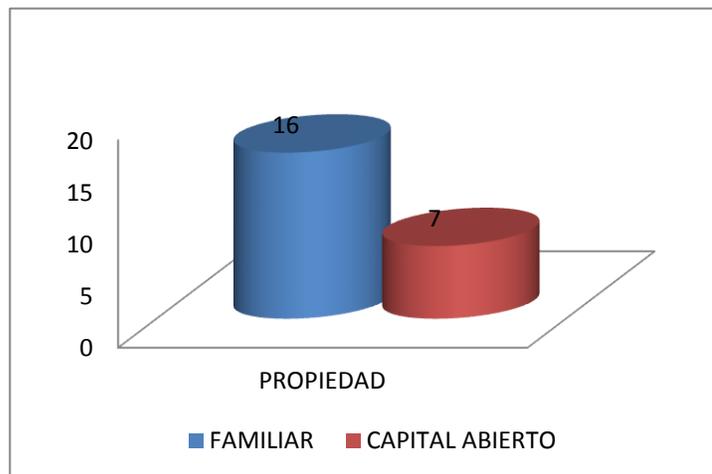
a las empresas de capital abierto todas aquellas en las cuales no existe restricción en la transmisión de sus acciones, sin limitarlas al hecho de que coticen en el mercado de capitales. Los resultados evidencian mayoritariamente empresas de propiedad familiar, entidades cuya estructura de control interno usualmente obedece a lineamientos más informales, de acuerdo con lo planteado por Neubauer y Lank (2003)

**Tabla 4.2**  
**Estructura de Propiedad**

Alternativa	FAMILIAR	CAPITAL ABIERTO	TOTAL
Frecuencia	16	7	23
Porcentaje	69,57%	30,43%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.2**  
**Estructura de Propiedad**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

En la tabla y el gráfico 4.3 se presentan las empresas agrupadas por número de empleados, observándose que 39 por ciento de las empresas estudiadas se encuentran ubicadas dentro de la categoría de gran mediana industria, 26 por ciento como gran industria, 21 por ciento como mediana industria y el 13 por ciento pequeña industria.

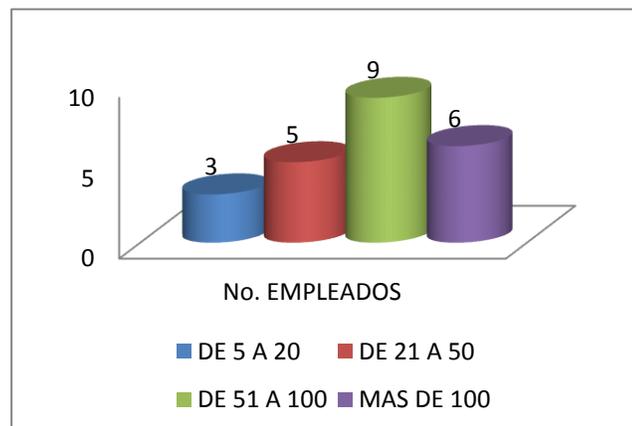
Los resultados obtenidos indican que la mayoría de la empresas estudiadas cuentan con un número de empleados significativo, que evidencia empresas con estructuras, procesos y operaciones consolidadas que requieren de sistemas de control interno formales y acordes con las nuevas realidades, sin restar importancia de aquella empresas clasificadas como pequeñas, que de igual manera los requiere, tal como plantea Mantilla (2005), los lineamientos de los nuevos enfoque de control interno se aplican a todas las entidades, independientemente del tamaño. Algunas entidades pequeñas y medianas pueden implementar de manera diferente los lineamientos de control interno con relación a las grandes, no obstante pueden tener un sistema de control interno efectivo.

**Tabla 4.3**  
**Tamaño: Número de Empleados**

Alternativa	DE 5 A 20	DE 21 A 50	DE 51 A 100	MAS DE 100	TOTAL
Frecuencia	3	5	9	6	23
Porcentaje	13,04%	21,74%	39,13%	26,09%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.3**  
**Tamaño: Número de Empleados**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

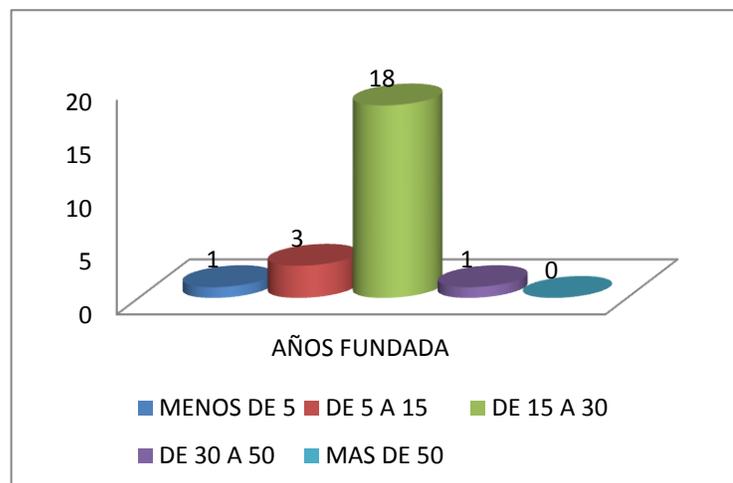
La tabla y el gráfico 4.4 presentan las empresas agrupadas por años de fundada, observándose que 78 por ciento se encuentran en el rango de 15 a 30 años, considerándose que la mayoría de las empresas estudiadas son familiares, de acuerdo a lo que se muestra en la tabla y el gráfico 4.2, y de acuerdo a lo que señalan Neubauer y Lank (2003) estas empresas están en la etapa III de la evolución de la empresa familiar, donde se inicia la profesionalización y el proceso de paso de la primera generación a la segunda generación de propietarios, lo cual indica que requieren de una estructura de control interno sólida para enfrentar estos procesos que se consideran críticos para estas empresas.

**Tabla 4.4**  
**Años de fundada: Especificar número de años**

Alternativa	>5	DE 5 A 15	DE 15 A 30	DE 30 A 50	MAS DE 50	TOTAL
Frecuencia	1	3	18	1	0	23
Porcentaje	4,35%	13,04%	78,26%	4,35%	0,00%	100,00%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.4**  
**Años de fundada: Especificar número de años**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

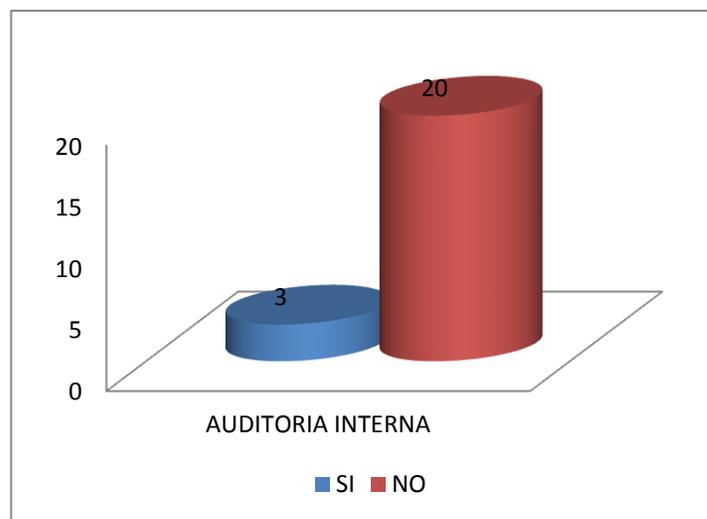
La tabla y el gráfico 4.5, así como, la tabla y el gráfico 4.6 muestran la situación de las empresas estudiadas en relación con los órganos de revisión independiente, a saber: Departamento de auditoría interna y la contratación de servicios de auditores externos. Los resultados obtenidos indican que la mayoría de las empresas estudiadas no cuentan con un departamento de auditoría interna, ni contratan los servicios de auditores externos, lo cual incide desfavorablemente en estas empresas, al no contar con tales servicios, en virtud, de que los servicios de auditoría tanto interna como externa propician una cultura de control interno en las entidades, tal como lo señalan Mantilla y Cante (2005).

**Tabla 4.5**  
**¿Existe un Departamento de Auditoría Interna?**

Alternativa	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	3	20	23
Porcentaje	13,04%	86,96%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.5**  
**¿Existe un Departamento de Auditoría Interna?**



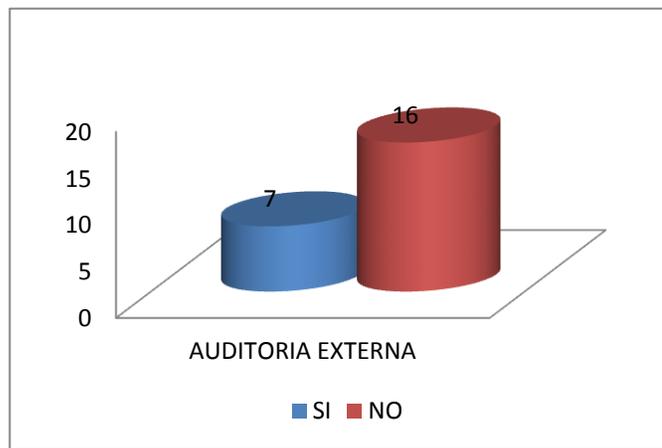
Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Tabla 4.6**  
**¿Se contrata el servicio de Auditores Externos?**

Alternativa	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	7	16	23
Porcentaje	30,43%	69,57%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.6**  
**¿Se contrata el servicio de Auditores Externos?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

### **Análisis de Cierre Sección 1 del cuestionario: Información General de la Empresa.**

Concluido el análisis de los datos obtenidos de la sección 1 del cuestionario aplicado, se presenta de manera resumida los principales hallazgos: la mayoría de las empresas estudiadas se caracterizan por ser empresas de carácter familiar, de capital nacional, en el estrato de gran mediana industria, con antigüedad entre quince y treinta años, sin servicio de auditoría externa ni departamento de auditoría interna.

## **4.1.2 Lineamientos utilizados en la estructura de los sistemas de control interno de las empresas estudiadas**

En esta sección se describen y analizan cuatro grupos de lineamientos de control interno de acuerdo a los nuevos enfoques, los cuales son: Ambiente de Control, considerando cuatro subgrupos: Integridad y valores éticos, junta de directores (como práctica de gobierno corporativo), estructura organizacional y políticas y prácticas de recursos humanos; Valoración de riesgos (como lineamiento del Informe COSO II); Actividades de control; Información y comunicación. A continuación se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de la Sección 2 del cuestionario:

### **4.1.2.1 Ambiente de Control**

El ambiente de control otorga orden y disciplina a la entidad, por lo tanto, tiene un impacto significativo en la conciencia de control de los empleados de la organización e influye en los demás componentes del control interno. Los factores del ambiente de control considerados en el presente estudio, son la integridad, los valores éticos, la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad, y cómo organiza y desarrolla a su gente, así como, la atención y dirección que le presta el consejo de directores.

#### **4.1.2.1.1 Integridad y valores éticos**

Las tablas 4.7 y 4.8 y sus respectivos gráficos dan evidencia de la situación de las empresas estudiadas con relación a la importancia de una conducta ética y moral entre los miembros de la entidad y su respaldo con acciones. En este sentido, se observa que en la mayoría de las empresas estudiadas, la dirección tiene conciencia de la importancia de una conducta ética y moral por parte de los miembros de la entidad, lo

cual incide en la efectividad del sistema de control interno en virtud de que son los empleados de la organización los que implantan, ejecutan y supervisan controles.

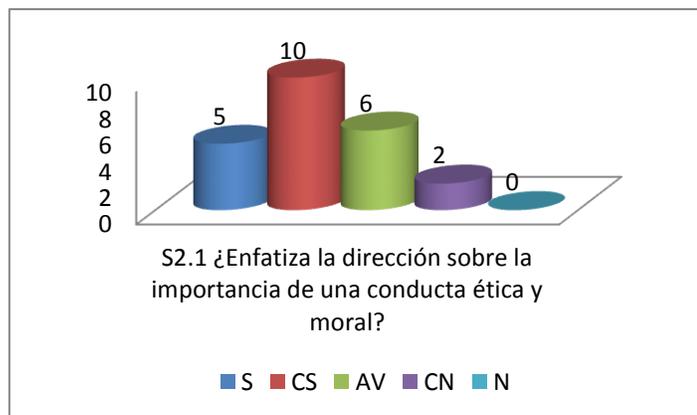
Sin embargo, cuando se analiza el resultado de la tabla y el gráfico 4.8 se presenta una discrepancia entre la conciencia de control y las acciones para respaldar tal conciencia, la mayoría de las empresas estudiadas se concentran en resultados a corto plazo. Cabe mencionar que la dirección no debe apoyar acciones que propicien incentivos o tentaciones que impulsen a los empleados a involucrarse en actos deshonestos, ilegales o antiéticos, en este sentido, concentrarse en resultados a corto plazo puede generar desviaciones en las acciones del personal en búsqueda de recompensas dependientes del desempeño.

**Tabla 4.7**  
**¿Enfatiza la dirección sobre la importancia de una conducta ética y moral?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	5	10	6	2	0	23
Porcentaje	21,74%	43,48%	26,09%	8,70%	0,00%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.7**  
**¿Enfatiza la dirección sobre la importancia de una conducta ética y moral?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Tabla 4.8**

**¿Enfatiza la dirección sobre resultados, particularmente a corto plazo?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	5	7	8	3	0	23
Porcentaje	21,74%	30,43%	34,78%	13,04%	0,00%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.8**

**¿Enfatiza la dirección sobre resultados, particularmente a corto plazo?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

#### **4.1.2.1.2 Junta Directiva**

El ambiente de control se ve influenciado por el consejo de directores. En este sentido señala Mantilla (2005) que un consejo de directores con experiencia administrativa y técnica, y conocimientos del negocio que los faculte para desempeñar adecuadamente el gobierno, la orientación y advertencias necesarias es fundamental para un control interno efectivo. Por otra parte, la Corporación Andina de Fomento (CAF) (2005) define como una buena práctica de gobierno corporativo que el consejo de directores oriente la política de la empresa con respecto al control interno, controle las instancias de gestión y sirva de enlace entre quienes hacen la gestión y los accionistas.

En atención al planteamiento anterior, las tablas 4.9; 4.10; 4.11 y 4.12, así como sus respectivos gráficos muestran evidencias de la estructura y funcionamiento del directorio de las empresas estudiadas.

La tabla 4.9 muestra una tendencia significativa de las empresas hacia la necesidad de contar con directores competentes y expertos en áreas relacionadas al manejo de la entidad, en consonancia con lo establecido por la CAF (2005) un consejo de directores es un grupo donde se discute con franqueza y competencia los aspectos más relevantes del presente y futuro de la empresa.

**Tabla 4.9**

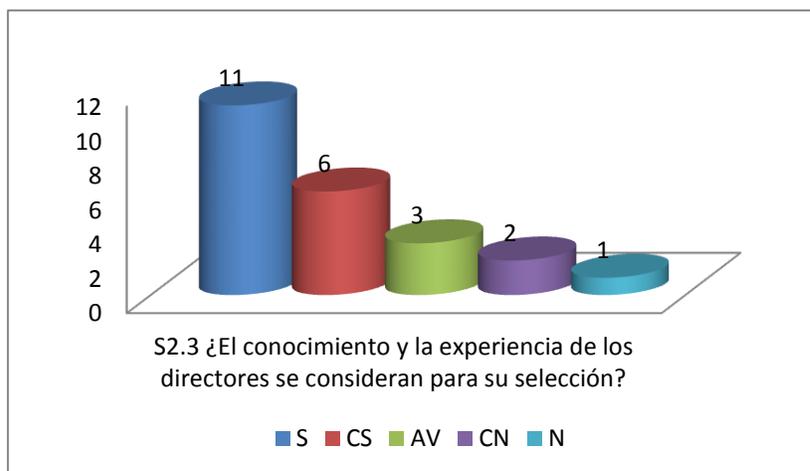
**¿El conocimiento y la experiencia de los directores se consideran para su selección?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	11	6	3	2	1	23
Porcentaje	47,83%	26,09%	13,04%	8,70%	4,35%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.9**

**¿El conocimiento y la experiencia de los directores se consideran para su selección?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

La tabla y el gráfico 4.10 indican la tendencia significativa de las empresas estudiadas a suministrar la información necesaria para la actuación del consejo de directores, tal como establece CAF (2005) el consejo de directores debe recibir oportunamente información relevante de la organización para desempeñar sus funciones. Entre estos informes se encuentran: agenda de la reunión, acta de la reunión anterior, estados financieros e informes sobre decisiones importantes. En consecuencia, la suficiencia y oportunidad de la información que se le proporciona al consejo de directores, para monitorear los objetivos y estrategia de la administración, la posición financiera y los resultados de la operación, así como los términos de los acuerdos significativos impacta sobre la efectividad del control interno.

**Tabla 4.10**  
**¿Recibe la junta de directores información sobre asuntos significativos?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	10	4	6	2	1	23
Porcentaje	43,48%	17,39%	26,09%	8,70%	4,35%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.10**  
**¿Recibe la junta de directores información sobre asuntos significativos?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

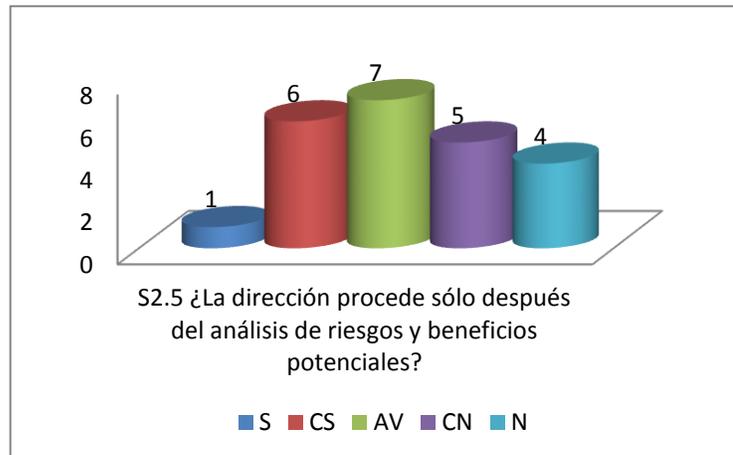
Con respecto a la tabla y gráfico 4.11 se observa una tendencia desfavorable en una función esencial del consejo de directores relacionada con el análisis de riesgos para la toma de decisiones. Como se puede entender, uno de los deberes fundamentales del consejo de directores es entender el negocio y su entorno con el propósito de mantener una actitud proactiva y de constante investigación de los riesgos potenciales, así como de las oportunidades para fundamentar el proceso de toma de decisiones con miras a la sustentabilidad del negocio.

**Tabla 4.11**  
**¿La dirección procede sólo después del análisis de riesgos y beneficios potenciales?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	1	6	7	5	4	23
Porcentaje	4,35%	26,09%	30,43%	21,74%	17,39%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.11**  
**¿La dirección procede sólo después del análisis de riesgos y beneficios potenciales?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

La tabla y el gráfico 4.12 evidencian una circunstancia desfavorable en la estructura de un efectivo sistema de control interno, debido a que la mayoría de las

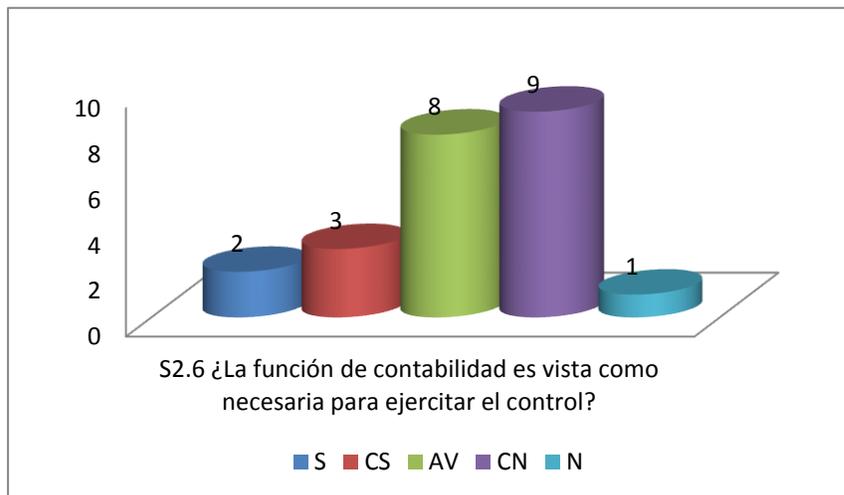
empresas estudiadas visualizan a la función de contabilidad poco necesaria para respaldar el control interno, lo cual revela un estilo operativo gerencial orientado excesivamente al riesgo, que propicia actitudes y acciones cuestionables hacia la información financiera, tales como: selección de políticas contables liberales antes que conservadoras, revelación insuficiente de información importante, manipulación de registros; convirtiendo a la contabilidad en un instrumento de discrecionalidad directiva, en detrimento de un efectivo sistema de control interno.

**Tabla 4.12**  
**¿La función de contabilidad es vista como necesaria para ejercitar el control?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	2	3	8	9	1	23
Porcentaje	8,70%	13,04%	34,78%	39,13%	4,35%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.12**  
**¿La función de contabilidad es vista como necesaria para ejercitar el control?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

#### 4.1.2.1.3 Estructura Organizacional.

De acuerdo con Gibson y otros (2006), la estructura de una organización es el patrón formal de cómo son agrupadas sus personas y sus puestos.

Por otra parte, Mantilla (2005) sostiene que la estructura organizacional de una entidad proporciona la estructura conceptual mediante la cual se plantean, ejecutan, controlan y monitorean sus actividades para la consecución de sus objetivos, de todo esto puede entenderse que la definición de una estructura organizacional idónea, es fundamental para que el sistema de control interno sea efectivo, ya que a través de ella se suministra el soporte necesario para el cabal funcionamiento de una entidad.

Tal como se observa en la tabla y el gráfico 4.13, existe una tendencia desfavorable con respecto a la necesidad de que la estructura organizacional soporte las operaciones de las empresas estudiadas, en cuanto a la adecuación de dicha estructura con la naturaleza de operaciones de la empresa, el flujo de información, y las líneas de mando y comunicación.

**Tabla 4.13**  
**¿La estructura organizacional soporta apropiadamente las operaciones?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	3	5	7	7	1	23
Porcentaje	13,04%	21,74%	30,43%	30,43%	4,35%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.13**

**¿La estructura organizacional soporta apropiadamente las operaciones?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

En la tabla y el gráfico 4.14 se observa que un número importante de empresas estudiadas, no cuentan con la cantidad de empleados requeridos para soportar sus ya débiles estructuras organizacionales, según los resultados mostrados en la tabla y el gráfico precedentes. Esta circunstancia, según Mantilla (2005) debilita la estructura de control interno de la entidad, ya que los empleados trabajan en forma excesiva y en oportunidades, cumplen con la responsabilidad de más de un empleado.

**Tabla 4.14**

**¿El número de empleados se corresponde con la estructura organizacional?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	2	2	11	4	4	23
Porcentaje	8,70%	8,70%	47,83%	17,39%	17,39%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.14**

**¿El número de empleados se corresponde con la estructura organizacional?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

Los nuevos enfoques de control interno enfatizan la importancia del recurso humano de la entidad y propician la asignación de autoridad y responsabilidad desde los niveles más altos hasta los niveles operacionales de la entidad, con el propósito de asignar autoridad para la toma de decisiones a los empleados que ejecutan las transacciones a diario. Debido a esto los empleados están conscientes de su responsabilidad, lo cual influye positivamente en el ambiente de control. En este sentido, la asignación de autoridad y responsabilidad para actividades de operación, el establecimiento de relaciones de información, y de protocolos de autorización, involucra a los empleados a usar su iniciativa en la orientación y en la solución de problemas.

Tal como se observa en las tablas 4.15 y 4.16, y en los gráficos respectivos, las empresas estudiadas muestran un escenario favorable para empoderar a sus empleados, a través de ceder autoridad a los individuos que están involucrados diariamente con las transacciones del negocio. Por otra parte, la comunicación formal

de la responsabilidades asegura que cada empleado conozca cómo sus acciones se interrelacionan y contribuyen a la consecución de los objetivos de la entidad.

**Tabla 4.15**

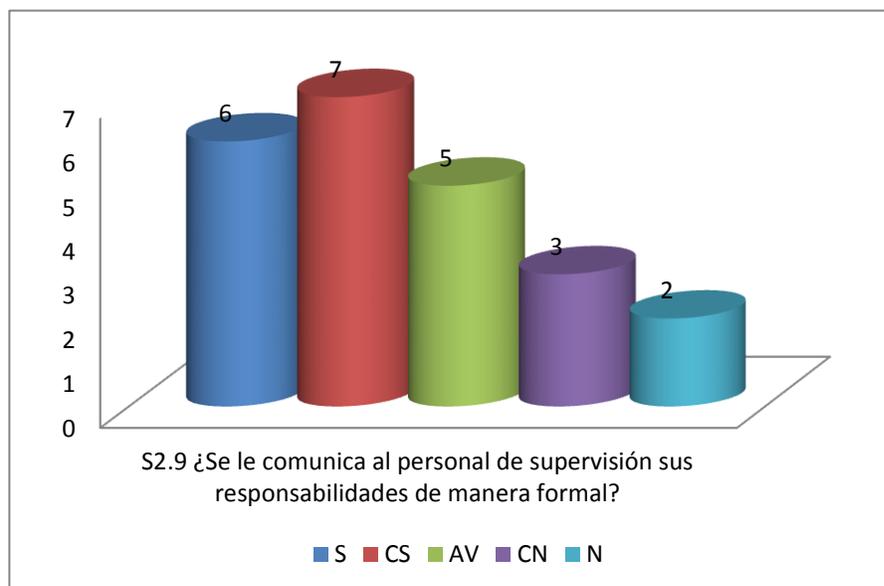
**¿Se le comunica al personal de supervisión sus responsabilidades de manera formal?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	6	7	5	3	2	23
Porcentaje	26,09%	30,43%	21,74%	13,04%	8,70%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.15**

**¿Se le comunica al personal de supervisión sus responsabilidades de manera formal?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Tabla 4.16**

**¿Delega la dirección autoridad, basada en el trabajo individual y competencias?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	3	5	7	6	2	23
Porcentaje	13,04%	21,74%	30,43%	26,09%	8,70%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.16**

**¿Delega la dirección autoridad, basada en el trabajo individual y competencias?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

#### **4.1.2.1.4 Políticas y Prácticas de Recursos Humanos.**

Las tablas 4.17 y 4.18 con sus respectivos gráficos, muestran evidencia sobre las políticas y prácticas de recursos humanos de las empresas bajo estudio. Los resultados obtenidos indican que la mayoría de las empresas estudiadas no establecen políticas y no cuentan con métodos para contratar y retener el recurso humano competente, lo cual incide desfavorablemente en el ambiente de control. Cabe destacar que las entidades deben documentar sus políticas y prácticas de recursos humanos de manera formal, por medio de manuales de procedimientos o de manera informal, a través del mensaje claro de la dirección con relación a las expectativas sobre las competencias y habilidades requeridas de los empleados, ya que es esencial para la contratación y la retención del personal para permitir que los planes que tiene la empresa, sean llevados a cabo y que sus metas sean alcanzadas.

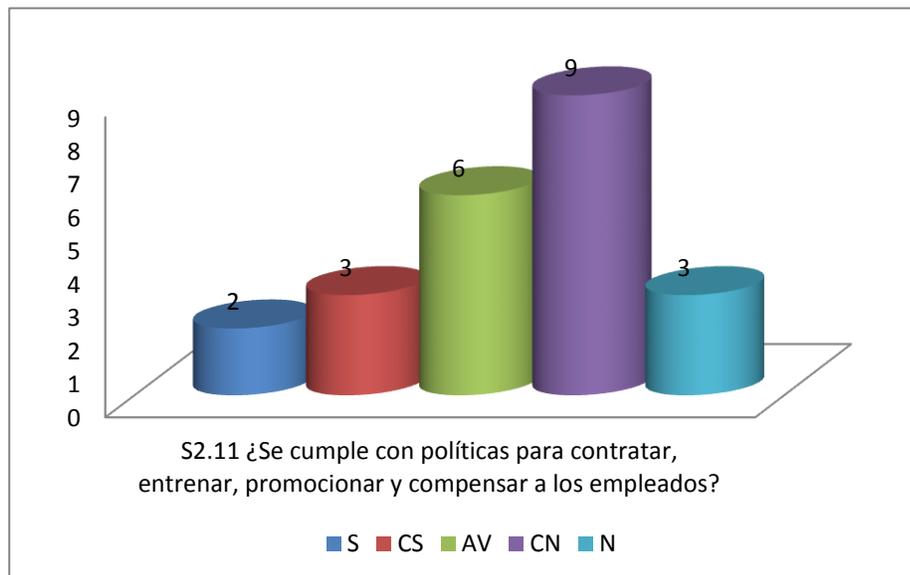
La situación descrita anteriormente podría tener su origen en el hecho de que la mayor parte de empresas que conforman la muestra son de tipo familiar, y de acuerdo a CAF (2006) la colaboración profesional de los miembros de la familia en la gestión de la empresa, presenta retos en distintos frentes, tales como selección, competencia, cargos, rotación, remuneración y retiros.

**Tabla 4.17**  
**¿Se cumple con políticas para contratar, entrenar, promocionar y compensar a los empleados?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	2	3	6	9	3	23
Porcentaje	8,70%	13,04%	26,09%	39,13%	13,04%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.17**  
**¿Se cumple con políticas para contratar, entrenar, promocionar y compensar a los empleados?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Tabla 4.18**

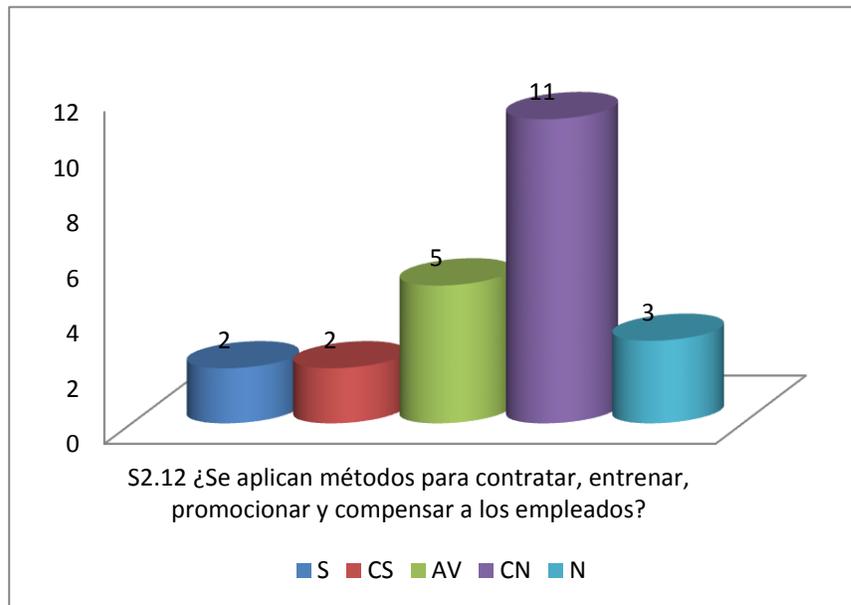
**¿Se aplican métodos para contratar, entrenar, promocionar y compensar a los empleados?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	2	2	5	11	3	23
Porcentaje	8,70%	8,70%	21,74%	47,83%	13,04%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.18**

**¿Se aplican métodos para contratar, entrenar, promocionar y compensar a los empleados?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

#### **4.1.2.2 Valoración de Riesgos.**

##### **4.1.2.2.1 Definición de Objetivos Estratégicos y Operacionales.**

En opinión de Robbins y Coulter (2005) se pueden dar cuatro razones para planear: la planeación marca una dirección para gerentes y no gerentes por igual;

reduce la incertidumbre al obligar a los gerentes a mirar hacia adelante, anticipar los cambios, considerar los impactos de éstos y preparar las respuestas que convengan; reduce los desechos y las redundancias y por último la planeación establece los criterios de control. De igual manera, estos autores plantean que la planeación es la principal de las funciones administrativas, porque establece la base para las demás actividades de los gerentes. Sin planear, los gerentes no sabrían qué organizar, dirigir y controlar.

En este sentido, el establecimiento de objetivos es una condición previa para la valoración de riesgos. Primero que todo, deben definirse los objetivos a fin de que la administración pueda identificar los riesgos y tomar las acciones necesarias para administrarlos. La definición de objetivos es una parte clave del proceso administrativo, no es un componente del control interno pero es un prerrequisito para hacer el control interno efectivo.

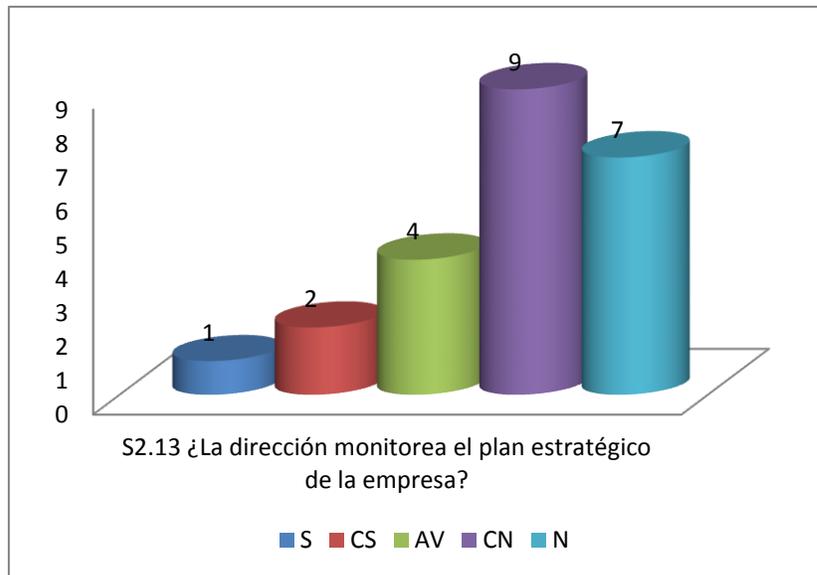
De acuerdo a los resultados obtenidos, y mostrados en las tablas 4.19; 4.20 y 4.21 con sus respectivos gráficos, se observa una realidad poco alentadora y además parcelada con respecto a la definición de objetivos estratégicos y operativos. En este sentido, la tabla 4.19 muestra que la mayoría de las empresas no monitorea su plan estratégico, lo cual puede interpretarse de dos maneras: en primer lugar que no hacen seguimiento al plan estratégico, por lo cual éste pierde su utilidad o sencillamente no cuentan con uno. Por otra parte, la tabla 4.20 da evidencia de la fijación de objetivos operacionales en la mayoría de las empresas, lo cual indica una situación favorable en el proceso de planeación, no obstante estos objetivos parecieran responder a planes de corto plazo, de acuerdo con la tendencia mostrada en la tabla 4.8. La tabla 4.21 confirma la interpretación de los resultados presentados en la tabla 4.19, ya que hay una tendencia de desvinculación entre el plan estratégico, si existe, con los objetivos operacionales o una definición parcelada de los mismos.

**Tabla 4.19**  
**¿La dirección monitorea el plan estratégico de la empresa?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	1	2	4	9	7	23
Porcentaje	4,35%	8,70%	17,39%	39,13%	30,43%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.19**  
**¿La dirección monitorea el plan estratégico de la empresa?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Tabla 4.20**  
**¿Se definen objetivos por áreas operacionales?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	7	8	4	3	1	23
Porcentaje	30,43%	34,78%	17,39%	13,04%	4,35%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.20**  
**¿Se definen objetivos por áreas operacionales?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Tabla 4.21**  
**¿Los objetivos por áreas operacionales están vinculados al plan estratégico?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	2	3	6	11	1	23
Porcentaje	8,70%	13,04%	26,09%	47,83%	4,35%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.21**  
**¿Los objetivos por áreas operacionales están vinculados al plan estratégico?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

#### **4.1.2.2.2 Categorías de Objetivos.**

El concepto de control interno según el Informe COSO I, de acuerdo a Mantilla (2005) es un proceso diseñado para proporcionar seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos en las siguientes categorías: la primera categoría, efectividad y eficiencia de las operaciones, se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de recursos. La segunda categoría, confiabilidad de la información financiera, hace referencia a la preparación de estados financieros publicados que sean confiables, incluyendo la prevención de información financiera pública fraudulenta. La tercera categoría, cumplimiento de leyes y regulaciones, hace referencia a la adhesión a las leyes y regulaciones a las cuales la entidad está sujeta.

La tabla y el gráfico 4.22 muestran una tendencia favorable de las empresas estudiadas hacia la definición de objetivos de operaciones, lo cual indica que existe un compromiso en la utilización adecuada de los recursos de la entidad.

En la tabla y el gráfico 4.23 se observa una orientación negativa hacia la definición de objetivos en esta categoría, lo cual indica un riesgo potencial para las empresas estudiadas al no cumplir con obligaciones externas, ya que de acuerdo a Id., Ibid., (2005) los estados financieros confiables, son un requisito para obtener capital proveniente de inversionistas o de acreedores, y pueden ser críticos para la asignación de ciertos contratos o para negociar con algunos proveedores. Esta situación se reafirma con los resultados planteados en las tablas 4.6 y 4.12, y es característico de las empresas familiares las cuales procuran mantener una estructura de capital cerrado.

Con respecto a los resultados mostrados en la tabla y el gráfico 4.23, se observa una tendencia favorable en las empresas estudiadas a la definición de objetivos en la

categoría de cumplimiento, lo cual indica una respuesta oportuna de las entidades con relación al cada vez más exigente marco regulatorio del país.

**Tabla 4.22**  
**¿Se plantean objetivos en referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	5	9	3	4	2	23
Porcentaje	21,74%	39,13%	13,04%	17,39%	8,70%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.22**  
**¿Se plantean objetivos en referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

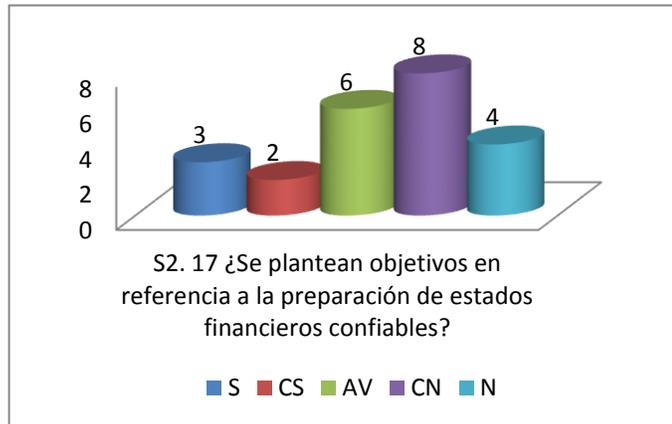
**Tabla 4.23**  
**¿Se plantean objetivos en referencia a la preparación de estados financieros confiables?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	3	2	6	8	4	23
Porcentaje	13,04%	8,70%	26,09%	34,78%	17,39%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.23**

**¿Se plantean objetivos en referencia a la preparación de estados financieros confiables?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Tabla 4.24**

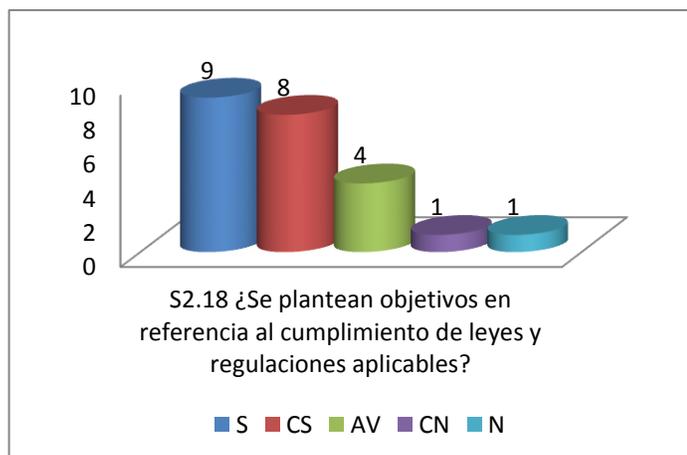
**¿Se plantean objetivos en referencia al cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	9	8	4	1	1	23
Porcentaje	39,13%	34,78%	17,39%	4,35%	4,35%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.24**

**¿Se plantean objetivos en referencia al cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

#### 4.1.2.2.3 Análisis de Riesgos.

El análisis de riesgos debe considerar dos aspectos fundamentales, a saber: la determinación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo, y su impacto sobre el logro de objetivos, por lo tanto es una actividad crítica de un sistema de control interno efectivo. Los administradores se deben centrar en los riesgos de todos los niveles de la entidad y ejecutar las acciones necesarias para administrarlos, de igual manera Estupinan (2006) señala que los riesgos pueden derivarse por las amenazas externas y debilidades internas, algunos cuantificables y otros no, originados por una inadecuada estructura organizacional, la competencia desleal, la mala calidad de los productos, incompetencia del personal, huelgas, nuevos impuestos, catástrofes, iliquidez, tasas de interés exageradas, aumento de precios de los proveedores, pérdida de imagen, procesos inadecuados de auditoría externa e interna y autocontroles no aplicados.

De acuerdo a lo observado en las tablas 4.25 y 4.26 con sus respectivos gráficos, se evidencia una tendencia positiva de las empresas hacia la identificación de los riesgos, más de factores internos que de factores externos, no obstante se interpreta como una tarea aislada por el hecho de no tener una clara definición de objetivos, según se aprecia en los resultados mostrados en las tablas 4.19; 4.20 y 4.21. Por otra parte la tabla 4.27 y su gráfico, muestra una tendencia negativa hacia el análisis de riesgos, lo cual indica que las empresas bajo estudio no realizan los procesos de estimación, valoración y acciones requeridas para administrar los riesgos.

**Tabla 4.25**

**¿Se aplican procedimientos para identificar riesgos provenientes de factores externos?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	3	4	5	8	3	23
Porcentaje	13,04%	17,39%	21,74%	34,78%	13,04%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.25**

**¿Se aplican procedimientos para identificar riesgos provenientes de factores externos?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Tabla 4.26**

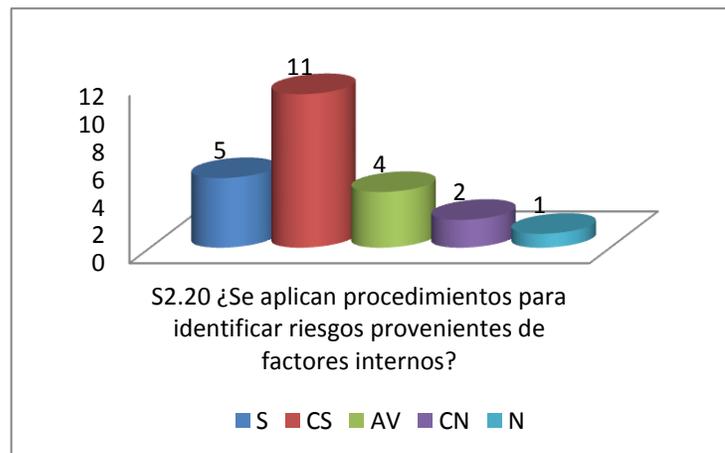
**¿Se aplican procedimientos para identificar riesgos provenientes de factores internos?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	5	11	4	2	1	23
Porcentaje	21,74%	47,83%	17,39%	8,70%	4,35%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.26**

**¿Se aplican procedimientos para identificar riesgos provenientes de factores internos?**



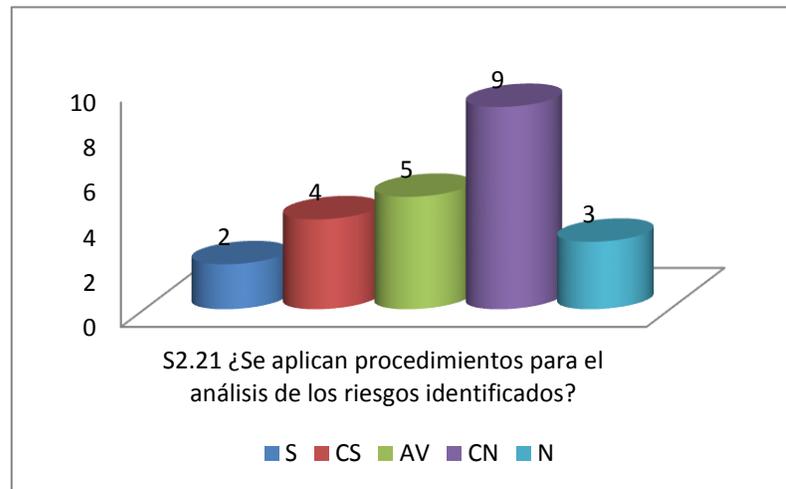
Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Tabla 4.27**  
**¿Se aplican procedimientos para el análisis de los riesgos identificados?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	2	4	5	9	3	23
Porcentaje	8,70%	17,39%	21,74%	39,13%	13,04%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.27**  
**¿Se aplican procedimientos para el análisis de los riesgos identificados?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

#### **4.1.2.2.4 Manejo del Cambio.**

El entorno actual de las entidades se caracteriza por cambios drásticos y frecuentes en cuanto a políticas macroeconómicas, nuevas regulaciones y leyes, cambios en las expectativas de los clientes, evolución de la tecnología, entre los principales. El control interno efectivo bajo un conjunto de condiciones no necesariamente será efectivo bajo otras. Por lo tanto, para la valoración de riesgos es fundamental un proceso para identificar las condiciones cambiantes y tomar las acciones necesarias. Una parte clave de este proceso implica sistemas de información

que capturen, procesen y reporten información sobre eventos, actividades y condiciones que señalen los cambios frente a los cuales la entidad necesita reaccionar.

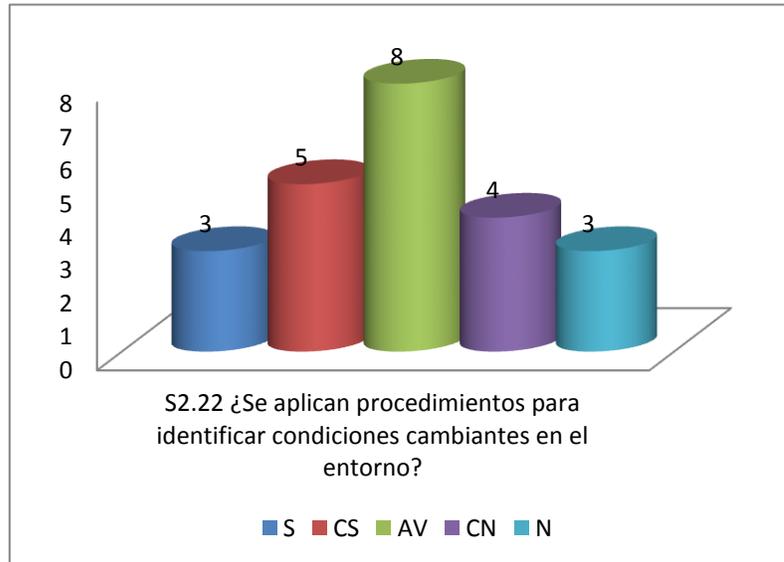
En las tablas 4.28 y 4.29 y los gráficos respectivos se observa una tendencia promedio de las empresas hacia la identificación de condiciones cambiantes en el entorno, sin embargo dichos procesos no se compaginan con los mecanismos para dar respuesta oportuna a dichas condiciones.

**Tabla 4.28**  
**¿Se aplican procedimientos para identificar condiciones cambiantes en el entorno?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	3	5	8	4	3	23
Porcentaje	13,04%	21,74%	34,78%	17,39%	13,04%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.28**  
**¿Se aplican procedimientos para identificar condiciones cambiantes en el entorno?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Tabla 4.29**  
**¿Se ejecutan acciones para dar respuesta a las condiciones cambiantes del entorno?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	2	3	7	6	5	23
Porcentaje	8,70%	13,04%	30,43%	26,09%	21,74%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.29**  
**¿Se ejecutan acciones para dar respuesta a las condiciones cambiantes del entorno?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

#### **4.1.2.3 Actividades de Control.**

En opinión de Mantilla (2005) las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas. Tales actividades garantizan que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones.

#### 4.1.2.3.1 Políticas y Procedimientos.

La tabla y el gráfico 4.30 muestra una tendencia promedio de las empresas estudiadas hacia el establecimiento de políticas para las actividades de control, sin embargo la tabla 4.31 y su gráfico evidencia que dichas políticas no se respaldan con procedimientos para ejecutarlas. Por otra parte, los resultados mostrados en la tabla y el gráfico 4.32 reafirman la cultura administrativa de las empresas estudiadas al manejo parcelado de los factores vinculados con una valoración de riesgos efectiva (definición de objetivos, identificación y análisis de riesgos) y sus correspondientes actividades de control.

**Tabla 4.30**  
**¿Se establecen políticas para las actividades de control?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	3	4	8	5	3	23
Porcentaje	13,04%	17,39%	34,78%	21,74%	13,04%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.30**  
**¿Se establecen políticas para las actividades de control?**



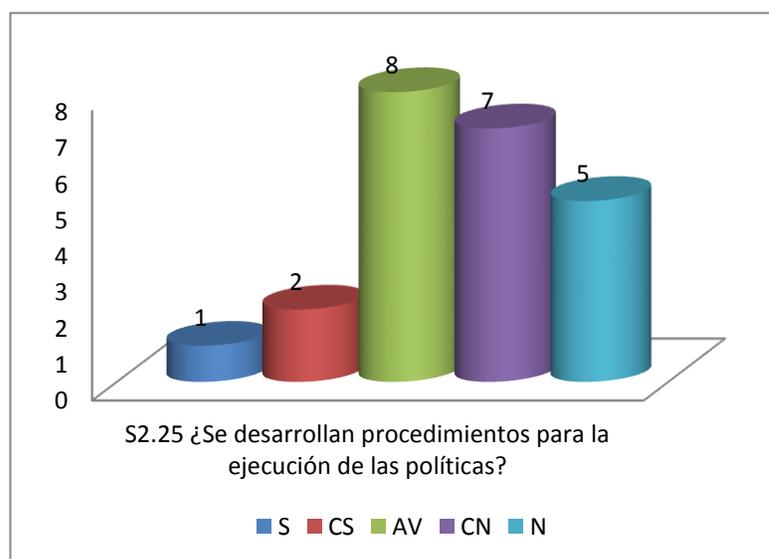
Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Tabla 4.31**  
**¿Se desarrollan procedimientos para la ejecución de las políticas?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	1	2	8	7	5	23
Porcentaje	4,35%	8,70%	34,78%	30,43%	21,74%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.31**  
**¿Se desarrollan procedimientos para la ejecución de las políticas?**



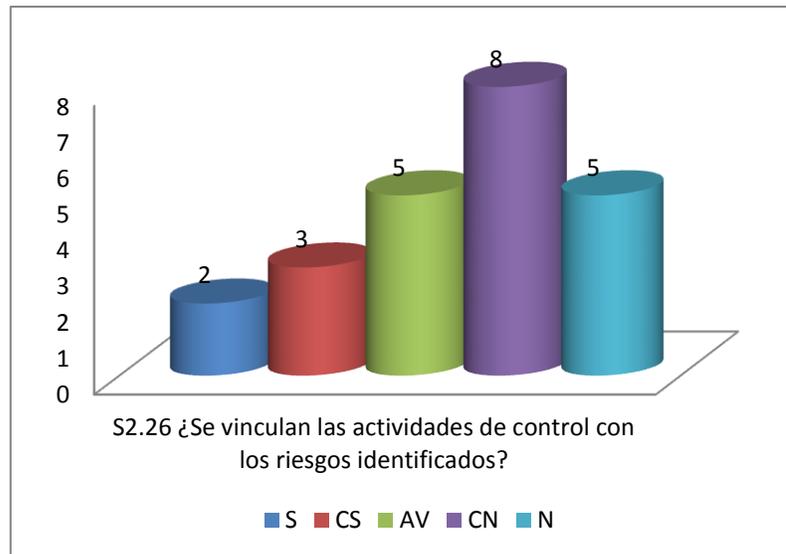
Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Tabla 4.32**  
**¿Se vinculan las actividades de control con los riesgos identificados?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	2	3	5	8	5	23
Porcentaje	8,70%	13,04%	21,74%	34,78%	21,74%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.32**  
**¿Se vinculan las actividades de control con los riesgos identificados?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

#### **4.1.2.3.2 Tipos de Actividades de Control.**

De acuerdo con Estupiñan (2006) las actividades de control se clasifican en: controles preventivos, controles detectivos, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles de computo o de tecnología de información y controles administrativos.

Las tablas 4.33; 4.34; 4.35 y 4.36 con los gráficos respectivos evidencian el reforzamiento de una cultura de control interno centrada en lo operativo, de bajo nivel funcional, alcanzando mucho esfuerzo en niveles tácticos pero ciertamente lejos de la toma de decisiones de la alta gerencia, en correspondencia con lo que establecen Mantilla y Cante (2005).

**Tabla 4.33**

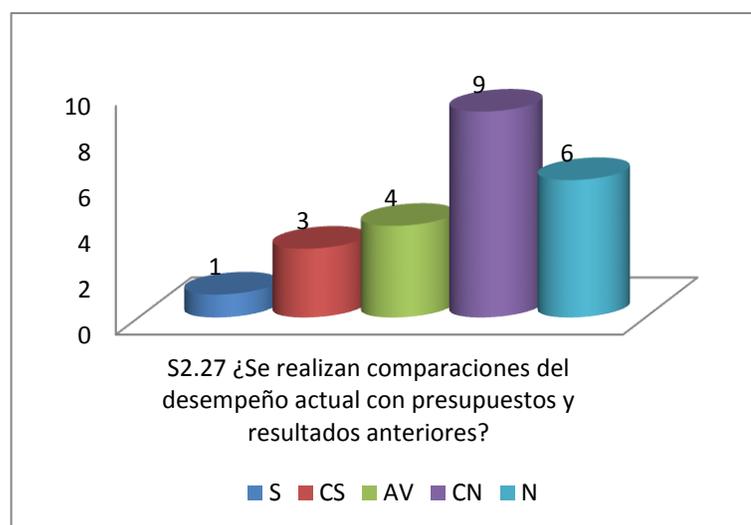
**¿Se realizan comparaciones del desempeño actual con presupuestos y resultados anteriores?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	1	3	4	9	6	23
Porcentaje	4,35%	13,04%	17,39%	39,13%	26,09%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.33**

**¿Se realizan comparaciones del desempeño actual con presupuestos y resultados anteriores?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Tabla 4.34**

**¿Se aseguran físicamente y en forma periódica los activos de la empresa?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	6	10	4	2	1	23
Porcentaje	26,09%	43,48%	17,39%	8,70%	4,35%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.34**

**¿Se aseguran físicamente y en forma periódica los activos de la empresa?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Tabla 4.35**

**¿Se analizan las interrelaciones que surgen de los indicadores de desempeño?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	2	4	5	10	2	23
Porcentaje	8,70%	17,39%	21,74%	43,48%	8,70%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.35**

**¿Se analizan las interrelaciones que surgen de los indicadores de desempeño?**



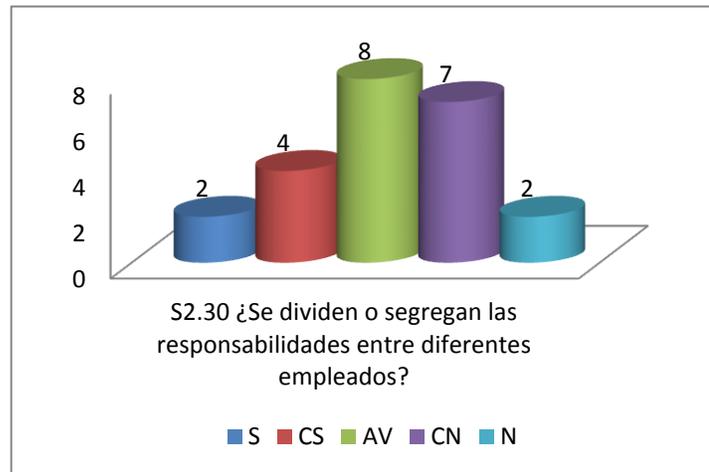
Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Tabla 4.36**  
**¿Se dividen o segregan las responsabilidades entre diferentes empleados?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	2	4	8	7	2	23
Porcentaje	8,70%	17,39%	34,78%	30,43%	8,70%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.36**  
**¿Se dividen o segregan las responsabilidades entre diferentes empleados?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

#### **4.1.2.4 Información y Comunicación.**

De acuerdo a Mantilla (2005) el sistema de información produce documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio. Esta información se relaciona no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre sucesos, actividades y condiciones externas necesarios para la toma de decisiones y la información externa del negocio.

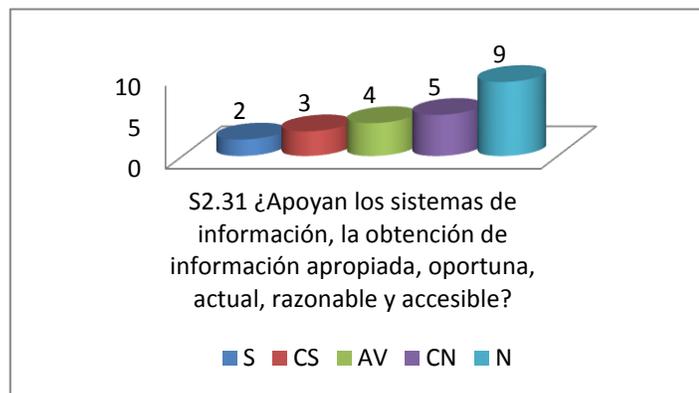
En la tabla 4.37 y su gráfico correspondiente se observa una tendencia negativa en cuanto al soporte que brindan los sistemas de información a las operaciones de las entidades estudiadas, y por ende a todos los procesos conexos incluyendo el de toma de decisiones y control.

**Tabla 4.37**  
**¿Apoyan los sistemas de información, la obtención de información apropiada, oportuna, actual, razonable y accesible?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	2	3	4	5	9	23
Porcentaje	8,70%	13,04%	17,39%	21,74%	39,13%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.37**  
**¿Apoyan los sistemas de información, la obtención de información apropiada, oportuna, actual, razonable y accesible?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

La comunicación es complemento de los sistemas de información. Todo el personal necesita recibir un mensaje claro de parte de la alta administración respecto a las responsabilidades de control interno. Cada individuo necesita entender los aspectos relevantes del sistema de control interno, cómo trabaja y cuál es su papel y responsabilidad en el sistema.

En la tabla 4,38 y su gráfico se observa una tendencia favorable del proceso de comunicación interna de las empresas estudiadas, no obstante los sistemas de información no apoyan este proceso, tal como lo muestran los resultados de la tabla 4.37, lo cual indica que el proceso de comunicación no es completamente efectivo.

**Tabla 4.38**  
**¿Se comunica adecuadamente los deberes de los empleados?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	4	7	8	3	1	23
Porcentaje	17,39%	30,43%	34,78%	13,04%	4,35%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.38**  
**¿Se comunica adecuadamente los deberes de los empleados?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

Los canales de comunicación internos requieren de medios confidenciales que garanticen al personal de niveles operacionales, la posibilidad de comunicar información relevante hacia los niveles altos de la organización. Deben existir canales abiertos de comunicación, así como una abierta buena voluntad para escuchar. En este sentido la tabla 4.39 y su gráfico evidencian una tendencia negativa con respecto al proceso de comunicar asuntos irregulares a través de medios confidenciales lo cual

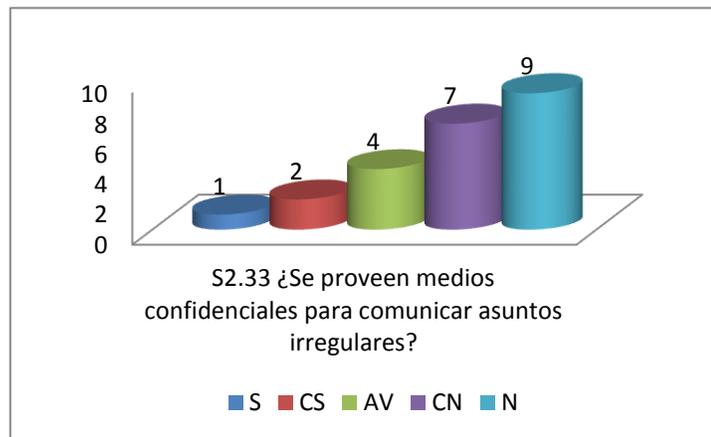
indica o sugiere una debilidad importante en las empresas estudiadas, al no utilizar la información relevante que se puede generar en los niveles operativos y tácticos de la organización.

**Tabla 4.39**  
**¿Se proveen medios confidenciales para comunicar asuntos irregulares?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	1	2	4	7	9	23
Porcentaje	4,35%	8,70%	17,39%	30,43%	39,13%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.39**  
**¿Se proveen medios confidenciales para comunicar asuntos irregulares?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

De la misma manera los canales de comunicación internos deben facilitar la transmisión de información de un departamento a otro, con el propósito de que los empleados comprendan cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de otros. Este conocimiento es necesario para reconocer un problema o para determinar su causa y sus acciones correctivas.

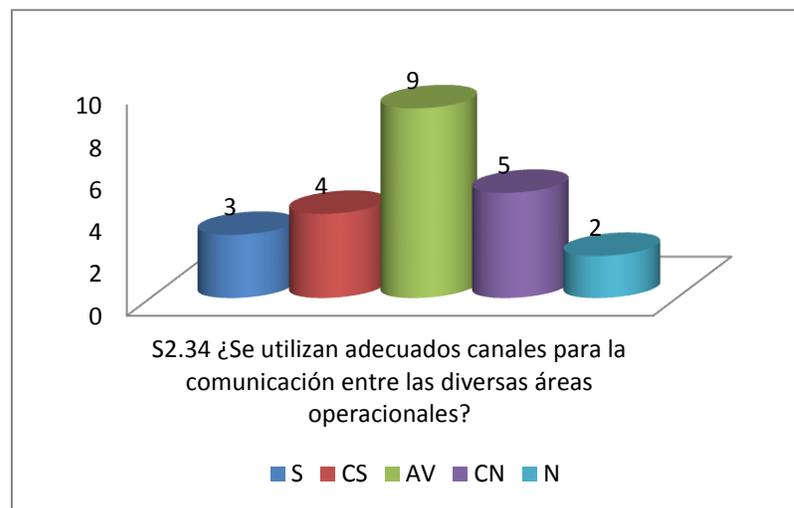
La tabla y el gráfico 4.40 muestran una tendencia promedio hacia el uso de canales de comunicación, sin embargo la situación persiste débil en vista de que los sistemas de información no apoyan tal proceso de comunicación.

**Tabla 4.40**  
**¿Se utilizan adecuados canales para la comunicación entre las diversas áreas operacionales?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	3	4	9	5	2	23
Porcentaje	13,04%	17,39%	39,13%	21,74%	8,70%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.40**  
**¿Se utilizan adecuados canales para la comunicación entre las diversas áreas operacionales?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

Al mismo tiempo, se requieren canales de comunicación externos que permitan el flujo de información desde la entidad hacia el exterior y viceversa. Las comunicaciones recibidas de las partes externas con frecuencia proporcionan información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno.

De acuerdo con la tabla 4.41 y su gráfico, se evidencia una tendencia negativa del proceso de comunicación externa, lo cual puede tener sustento en la cultura de las empresas familiares que según Neubauer y Lank (2003) defienden el secreto y el anonimato y no suelen acoger de buen agrado, a terceros, por buenas que sean sus intenciones y aunque estén dispuestos a garantizar la confiabilidad de sus hallazgos.

**Tabla 4.41**  
**¿Se utilizan adecuados canales para la comunicación con partes externas?**

Alternativa	S	CS	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia	3	2	5	7	6	23
Porcentaje	13,04%	8,70%	21,74%	30,43%	26,09%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.41**  
**¿Se utilizan adecuados canales para la comunicación con partes externas?**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

## **Análisis de Cierre Sección 2 del cuestionario: Lineamientos del Sistema de Control Interno**

Concluido el análisis de los datos obtenidos de la sección 2 del cuestionario aplicado, se presenta de manera resumida los principales hallazgos: El primer grupo de lineamientos se refiere al ambiente de control, se evidencian algunos lineamientos débiles, tales como la estructura organizacional y las políticas y prácticas de recursos humanos, Por otra parte, se muestran algunos lineamientos como el reforzamiento de la integridad y valores éticos con una orientación acertada, pero sin mecanismos de acción para respaldarlos. Además, el lineamiento que corresponde a la práctica de gobierno corporativo se muestra fortalecido.

Con respecto al segundo grupo de lineamientos, referido a valoración de riesgos, se evidencia que para las empresas estudiadas la definición de objetivos estratégicos y sus correspondientes objetivos operacionales no se realiza de manera efectiva. Sin embargo, se observa un aspecto favorable en cuanto a la necesidad de definir objetivos relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

Por otra parte, se evidencia que las empresas bajo estudio no cuentan con procedimientos para identificar, analizar y dar respuesta a los riesgos provenientes de factores externos, concentrándose exclusivamente en la identificación de riesgos de factores internos, pero de forma aislada a la definición de objetivos.

En relación al tercer grupo de lineamientos, referido a las actividades de control, se evidencia en los resultados obtenidos que las empresas en cuestión carecen de políticas y procedimientos para las actividades de control, así como la vinculación de éstas con los riesgos.

Además, se observa la existencia de actividades orientadas a la parte operativa con el propósito de la salvaguarda física de los activos, más no actividades orientadas hacia la parte estratégica del control interno.

El cuarto grupo de lineamientos referido a información y comunicación evidencian que las empresas estudiadas no cuentan con sistemas de información que apoyen la obtención de información oportuna, confiable y apropiada. Además, se observa una intención favorable en cuanto a desarrollar una comunicación efectiva en las entidades, pero nuevamente sin contar con los recursos y las estrategias para respaldar tales propósitos.

#### **4.2 Tendencias en el fortalecimiento de la estructura de control interno de las empresas estudiadas.**

Con el propósito de dar respuesta a los objetivos específicos No. 2 y 3, planteados como sigue: Determinar y analizar las tendencias en el fortalecimiento de los sistemas de control interno en las empresas de manufactura del sector químico y del plástico, considerando las expectativas de mejora planteadas en los nuevos enfoques de control interno que han sido desarrollados a nivel mundial; se procede a realizar un análisis de la importancia que las empresas estudiadas le otorgan a determinados aspectos, relativos a las condiciones cambiantes que generan nuevas circunstancias en el entorno operativo y financiero de las empresas y que demandan adecuaciones en sus sistemas de control interno.

Tal como plantea Mantilla (2005) los sistemas de control interno cambian con el tiempo. Debido a que los procedimientos pueden tornarse menos efectivos, o quizás no desempeñen ampliamente. Además, las circunstancias para las cuales se diseñó el sistema de control interno pueden también cambiar, originando que se llegue a ser menos capaces de anticiparse a los riesgos originados por las nuevas condiciones.

En este orden de ideas, las entidades deben obtener evidencias de sí sus sistemas de control interno continúan funcionando en el tiempo, por medio de el desempeño de sus actividades regulares, comunicaciones de partes externas, comparaciones periódicas, sensibilidad frente a recomendaciones de auditores internos y externos, retroalimentación a administración, entendimiento del código de conducta y efectividad en las actividades de auditoría interna, con el propósito de implantar acciones para el fortalecimiento de los sistemas de control interno, si así se requiere.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de la Sección 3 del cuestionario:

#### **4.2.1 Fortalecimiento a través de actividades regulares.**

La tabla y el gráfico 4.42 denotan que las empresas bajo estudio consideran de relevancia comprobar por medio del desempeño de las actividades regulares del personal que el sistema de control interno continúa funcionando. No obstante, en esta situación específica se observa la intención de fortalecer el sistema de control interno, aun cuando los sistemas no apoyan el desempeño de las actividades regulares de los empleados.

En este sentido, el 69 por ciento de las empresas estudiadas muestran una tendencia favorable en comprobar el funcionamiento del sistema de control interno a través de la comparación de la información de las actividades diarias con la información generada por sus sistemas, sin embargo, tal como lo muestra la tabla 4.37 se observa que los sistemas de información no soportan a las operaciones y en consecuencia a los procesos conexos, incluyendo el de toma de decisiones y el fortalecimiento del control.

**Tabla 4.42**

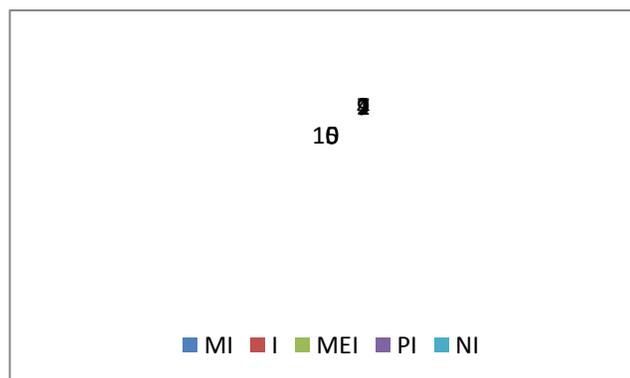
**La comparación de la información obtenida de las actividades diarias con la información generada por el sistema es:**

Alternativa	MI	I	MEI	PI	NI	TOTAL
Frecuencia	9	7	4	2	1	23
Porcentaje	39,13%	30,43%	17,39%	8,70%	4,35%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.42**

**La comparación de la información obtenida de las actividades diarias con la información generada por el sistema es:**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

#### **4.2.2 Fortalecimiento a través de comunicaciones externas.**

Las tablas 4.43 y 4.44 así como sus respectivos gráficos revelan que las empresas bajo estudio consideran de preeminencia comprobar por medio de comunicaciones de partes externas la vigencia en el funcionamiento de sus sistemas de control interno. En este sentido, se observa en la tabla 4.43 y su gráfico que 60 por ciento de las empresas bajo estudio coinciden en que es importante atender los reclamos de los clientes cuando existen inconsistencias en la información generada por la facturación o cobro a los clientes. De igual manera, la tabla 4.44 y su gráfico indican que 60 por ciento de la muestra considera relevante investigar a los empleados del área de compras por reclamos de los proveedores. Esto indica que las empresas bajo estudio

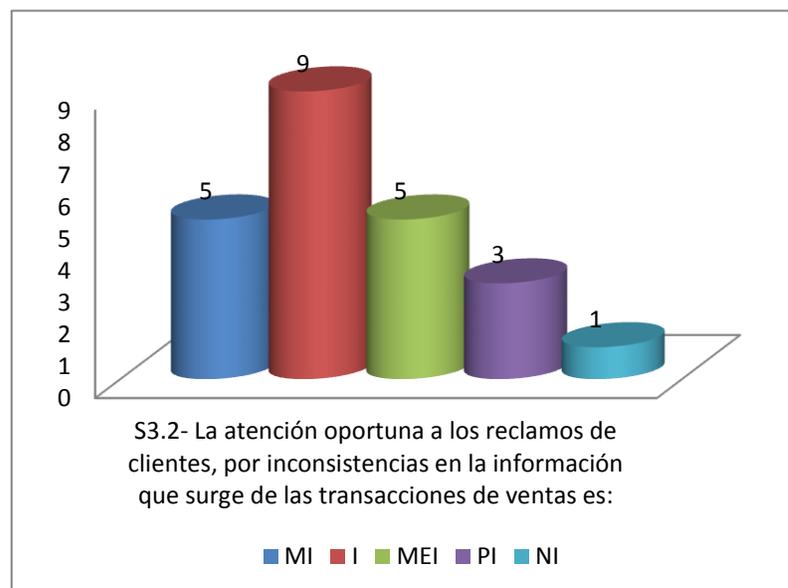
se orientan favorablemente a monitorear sus sistemas de control interno por medio de las evidencias de comunicaciones de partes externas, no obstante, esta tendencia de fortalecimiento de control interno tiene serias dificultades de ser ejecutada en las empresas estudiadas, en virtud, de los resultados que se exponen en la tabla 4.41 y su respectivo gráfico donde se evidencia una tendencia negativa en la utilización de canales adecuados para la comunicación externa.

**Tabla 4.43**  
**La atención oportuna a los reclamos de clientes, por inconsistencias en la información que surge de las transacciones de ventas es:**

Alternativa	MI	I	MEI	PI	NI	TOTAL
Frecuencia	5	9	5	3	1	23
Porcentaje	21,74%	39,13%	21,74%	13,04%	4,35%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.43**  
**La atención oportuna a los reclamos de clientes, por inconsistencias en la información que surge de las transacciones de ventas es:**



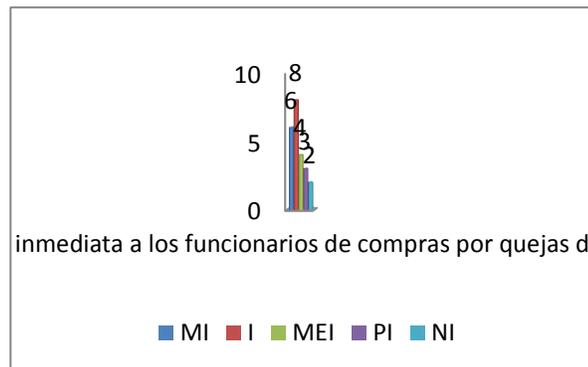
Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Tabla 4.44**  
**La investigación inmediata a los funcionarios de compras por quejas de los proveedores es:**

Alternativa	MI	I	MEI	PI	NI	TOTAL
Frecuencia	6	8	4	3	2	23
Porcentaje	26,09%	34,78%	17,39%	13,04%	8,70%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.44**  
**La investigación inmediata a los funcionarios de compras por quejas de los proveedores es:**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

#### **4.2.3 Fortalecimiento a través de comparaciones periódicas.**

Las tablas 4.45 y 4.46 con los gráficos respectivos, arrojan evidencia de que las empresas estudiadas conceden especial importancia a la comparación entre cantidades registradas por el sistema de información contable con los activos físicos correspondientes. Así se muestra que aproximadamente un 80 por ciento de la muestra se inclina hacia una tendencia favorable en cuanto de la utilización del procedimiento de comparación entre registros y físico, así como a contar con medidas de seguridad confiables como vía para comprobar la efectividad de sus sistemas de control interno.

**Tabla 4.45**

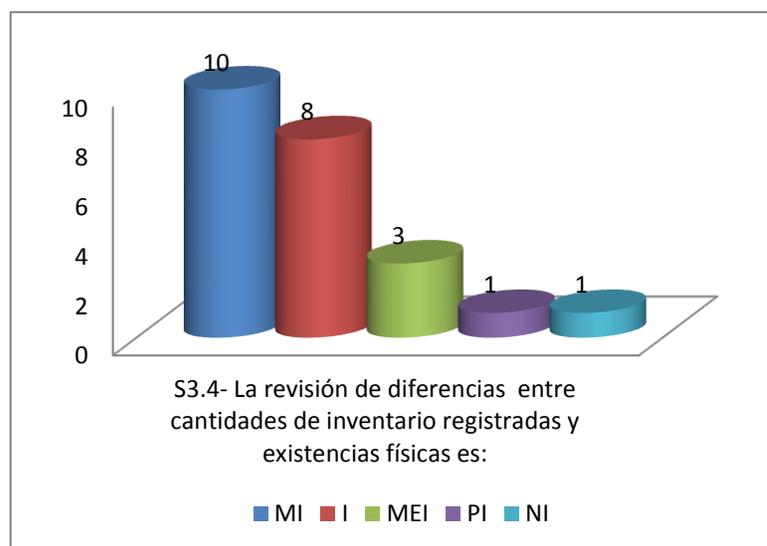
**La revisión de diferencias entre cantidades de inventario registradas y existencias físicas es:**

Alternativa	MI	I	MEI	PI	NI	TOTAL
Frecuencia	10	8	3	1	1	23
Porcentaje	43,48%	34,78%	13,04%	4,35%	4,35%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.45**

**La revisión de diferencias entre cantidades de inventario registradas y existencias físicas es:**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

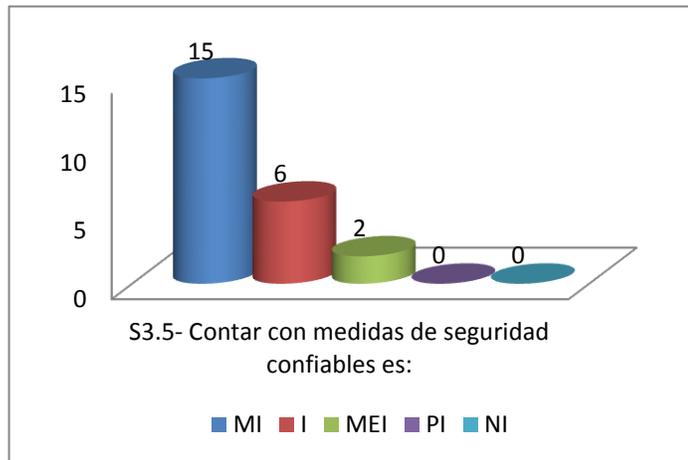
**Tabla 4.46**

**Contar con medidas de seguridad confiables es:**

Alternativa	MI	I	MEI	PI	NI	TOTAL
Frecuencia	15	6	2	0	0	23
Porcentaje	65,22%	26,09%	8,70%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.46**  
**Contar con medidas de seguridad confiables es:**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

#### **4.2.4 Fortalecimiento a través de recomendaciones de auditores externos.**

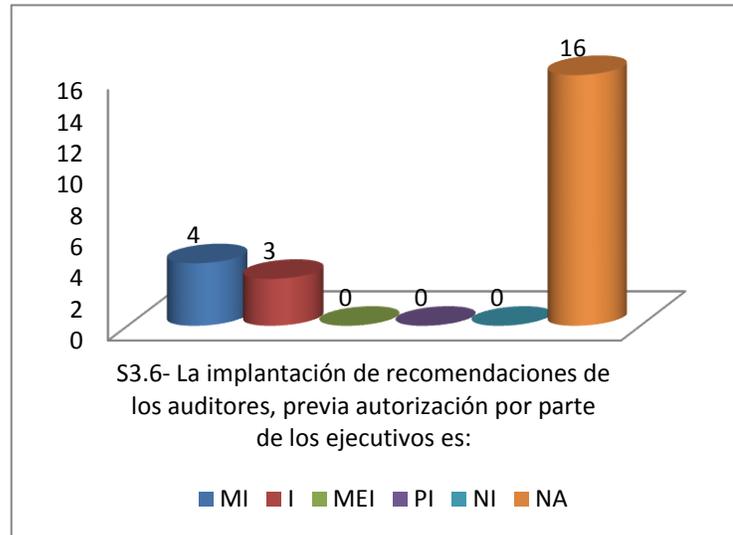
De acuerdo a la tabla 4.47 y su gráfico se evidencia que un número significativo de empresas no contrata servicios de auditoría, no obstante la totalidad de las empresas que si los contratan, se muestran favorables frente a las recomendaciones de éstos como medio para fortalecer los controles internos.

**Tabla 4.47**  
**La implantación de recomendaciones de los auditores, previa autorización por parte de los ejecutivos es:**

Alternativa	MI	I	MEI	PI	NI	NA	TOTAL
Frecuencia	4	3	0	0	0	16	23
Porcentaje	17,39%	13,04%	0,00%	0,00%	0,00%	69,57%	100,00%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.47**  
**La implantación de recomendaciones de los auditores, previa autorización por parte de los ejecutivos es:**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

#### **4.2.4 Fortalecimiento a través de retroalimentación de la administración.**

La tabla y el gráfico 4.48 presentan evidencia de que las empresas estudiadas le otorgan importancia a las sugerencias que realizan los empleados sobre la efectividad del sistema de control interno. Esto indica que la muestra tiene una tendencia favorable hacia la realización de encuentros con sus empleados como medio conocer sobre la efectividad o no del sistema de control interno.

**Tabla 4.48**  
**La comunicación e implantación de sugerencias por parte de los empleados, sobre control interno es:**

Alternativa	MI	I	MEI	PI	NI	TOTAL
Frecuencia	6	7	5	3	2	23
Porcentaje	26,09%	30,43%	21,74%	13,04%	8,70%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.48**

**La comunicación e implantación de sugerencias por parte de los empleados, sobre control interno es:**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

#### **4.2.5 Fortalecimiento a través del entendimiento del código de conducta.**

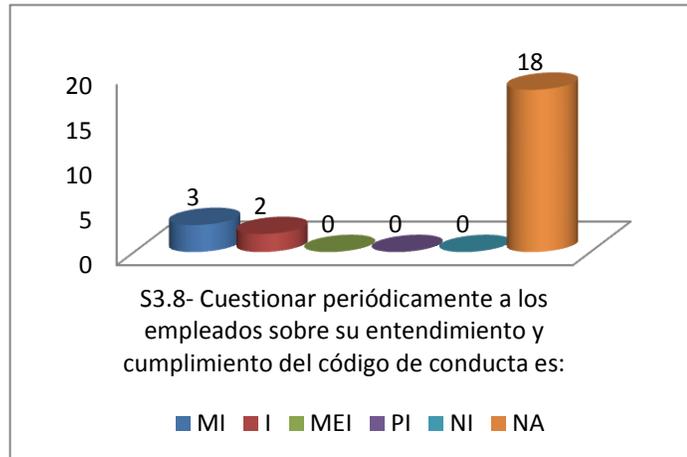
De acuerdo a la tabla 4.49 y su gráfico se evidencia que un número significativo de empresas no cuenta con un código de conducta, no obstante las empresas que si lo tienen, conceden preponderancia al entendimiento y cumplimiento del mismo por parte de sus empleados como medio para fortalecer su sistema de control interno.

**Tabla 4.49**  
**Cuestionar periódicamente a los empleados sobre su entendimiento y cumplimiento del código de conducta es:**

Alternativa	MI	I	MEI	PI	NI	NA	TOTAL
Frecuencia	3	2	0	0	0	18	23
Porcentaje	13,04%	8,70%	0,00%	0,00%	0,00%	78,26%	100,00%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.49**  
**Cuestionar periódicamente a los empleados sobre su entendimiento y cumplimiento del código de conducta es:**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

#### **4.2.6 Fortalecimiento por medio de las actividades de auditoría interna.**

De acuerdo a la tabla 4.50 y 4.51 con sus gráficos, se evidencia que un número significativo de empresas no cuenta con un departamento de auditoría interna, sin embargo las empresas que si lo tienen, conceden especial importancia a la competencia y experiencia de los auditores internos así como la objetividad e independencia de los mismos, como medios para fortalecer su sistema de control interno.

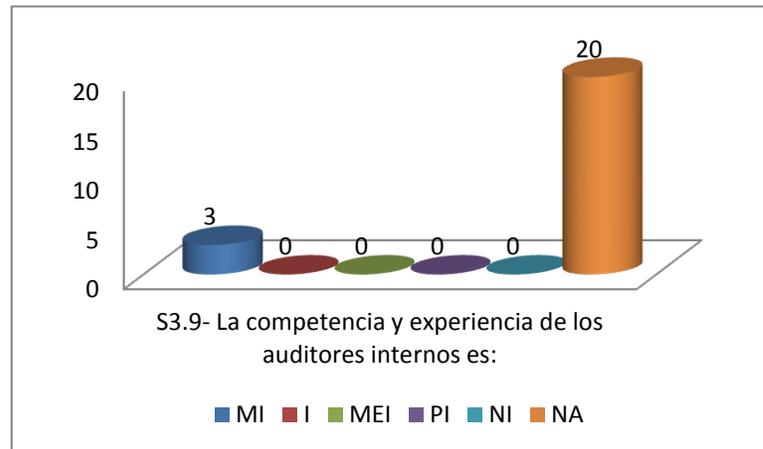
**Tabla 4.50**  
**La competencia y experiencia de los auditores internos es:**

Alternativa	MI	I	MEI	PI	NI	NA	TOTAL
Frecuencia	3	0	0	0	0	20	23
Porcentaje	13,04%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	86,96%	100,00%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.50**

**La competencia y experiencia de los auditores internos es:**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Tabla 4.51**

**La independencia y objetividad de los auditores internos frente a la organización es:**

Alternativa	MI	I	MEI	PI	NI	NA	TOTAL
Frecuencia	3	0	0	0	0	20	23
Porcentaje	13,04%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	86,96%	100,00%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

**Gráfico 4.51**

**La independencia y objetividad de los auditores internos frente a la organización es:**



Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2009

### **Análisis de Cierre Sección 3 del cuestionario: Monitoreo del Sistema de Control Interno**

Concluido el análisis de los datos obtenidos de la sección 3 del cuestionario aplicado, se presenta de manera resumida los principales hallazgos: la dirección de la mayoría de las empresas estudiadas consideran importante verificar la vigencia de sus sistemas de control interno, por medio de revisión de la información de las actividades diarias, confirmaciones con partes externas, conciliaciones de los registros contables con las existencias físicas, recomendaciones de partes externas, retroalimentación de la administración y el entendimiento de los valores éticos de la entidad.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1. Título**

Lineamientos para el Fortalecimiento de los Sistemas de Control Interno en Empresas de Manufactura del Sector Químico y del Plástico del Estado Carabobo.

#### **5.2. Presentación**

La propuesta generada en la presente investigación se orienta a presentar un conjunto de acciones requeridas por las empresas bajo estudio, con el propósito de suministrar un instrumento que contribuya de manera razonable en el fortalecimiento de sus sistemas de control interno, y consecuentemente genere valor a dichas entidades.

El desarrollo de la presente propuesta se fundamentó en cuatro aspectos abordados en el progreso de esta investigación. Primero, por medio del diagnóstico de los lineamientos de control interno que utilizan actualmente las empresas bajo estudio, se logró detectar los elementos de control interno débiles en dichas empresas, al igual que los elementos desempeñados de manera satisfactoria, lo que permitió proponer lineamientos para fortalecerlos en función de las debilidades, así como también, las mejoras prácticas evidenciadas.

En segundo lugar, al determinar una tendencia favorable por parte de la administración de las empresas estudiadas, hacia el fortalecimiento de sus sistemas de control interno, se consiguió fundamentar la factibilidad de uso de la presente propuesta.

En tercer lugar, el análisis de las tendencias en el fortalecimiento de los sistemas de control interno de las empresas bajo estudio, permitió enfatizar los lineamientos propuestos hacia aspectos tales como: sistemas de información, canales de comunicación efectivos con partes externas y áreas internas, contratación de servicios de auditoría externa, desarrollo e implantación de códigos de conducta, impulso de departamentos de auditoría interna.

En cuarto lugar, la categorización de las empresas estudiadas en función de sus características demográficas y el análisis de las tendencias en el fortalecimiento de los sistemas de control interno, ubicó la factibilidad de uso de la presente propuesta hacia un conjunto de empresas con características particulares que influyen en la manera de concebir e implementar el fortalecimiento en sus sistemas de control interno. En este sentido, esta propuesta se dirige a empresas familiares que se encuentran en su proceso de profesionalización, es decir, en la etapa de diferenciación entre gestión y propiedad, de capital nacional, en el estrato de gran mediana industria, sin servicios de auditores, con prácticas satisfactorias en el ambiente de control y debilidades marcadas en la valoración de riesgos, actividades de control e información y comunicación.

### **5.3. Justificación**

Una vez realizada la recolección de los datos por medio del cuestionario aplicado en las empresas objeto de estudio y efectuado el análisis de los mismos, se observó que existen debilidades en los sistemas de control interno de dichas empresas, no obstante se determinó una tendencia favorable de éstas para el fortalecimiento de tales sistemas, pero, adoleciendo de los instrumentos a través de los cuales materializar esta tendencia.

Por lo tanto, resulta razonable el desarrollo de la presenta propuesta como una herramienta que contribuya a superar las dificultades en el proceso del cumplimiento de las acciones para materializar la tendencia hacia el fortalecimiento de los sistemas de control interno en empresas de manufactura del Sector Químico y del Plástico del Estado Carabobo.

## **5.4. Objetivos**

### **5.4.1. Objetivo general**

Propiciar el fortalecimiento de los sistemas de control interno para las empresas de manufactura del Sector Químico y del Plástico del Estado Carabobo, en conformidad con el diagnostico realizado en las empresas bajo estudio.

### **5.4.2. Objetivos específicos**

1. Señalar el fundamento teórico de los lineamientos para el fortalecimiento de los sistemas de control interno.
2. Clasificar los lineamientos para el fortalecimiento de los sistemas de control interno en cuanto a dos criterios: Primero, lineamientos para elementos débiles y segundo, lineamientos que refuerzan los elementos satisfactorios.
3. Presentar los lineamientos para el fortalecimiento de los sistemas de control interno de acuerdo a cada componente.

## 5.5. Estructura de la propuesta

**Cuadro 5.1**  
**Estructura de la Propuesta**

<p><b>Lineamientos para el Fortalecimiento de los Sistemas de Control Interno en Empresas de Manufactura del Sector Químico y del Plástico del Estado Carabobo</b></p>
<p><b>Misión:</b> Orientar y facilitar sistemáticamente, el proceso de investigación, desarrollo, administración, seguimiento y evaluación de las acciones para el fortalecimiento de los sistemas de control interno en empresas de manufactura del Sector Químico y del Plástico del Estado Carabobo.</p>
<p><b>Visión:</b> Fomentar y coordinar el desarrollo permanente de actividades dirigidas para el fortalecimiento de los sistemas de control interno en empresas de manufactura del Sector Químico y del Plástico del Estado Carabobo.</p>
<p><b>Dirigido a:</b> Empresas de Manufactura del Sector Químico y del Plástico del Estado Carabobo.</p>
<p><b>Responsables de la ejecución:</b> Junta directiva, gerencia estratégica, gerencias tácticas y operativas y otro personal de la entidad.</p>
<p><b>Fundamentos teóricos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Informe COSO: Mantilla, S. (2005). <i>Control Interno. Informe COSO</i>. Colombia. Cuarta edición. Editorial Ecoe Ediciones.</li><li>➤ Informe COSO II: Pricewaterhouse Coopers. (2004). <i>Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado Técnicas de Aplicación</i>. Disponible en: <a href="http://www.scribd.com/doc/13374090/INFORME-COSO-II">http://www.scribd.com/doc/13374090/INFORME-COSO-II</a>.</li><li>➤ Códigos de Gobierno Corporativo: Corporación Andina de Fomento, CAF (2005). <i>Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Eficiencia, Equidad y Transparencia en el Manejo Empresarial</i>. Disponible en <a href="http://www.caf.com">http://www.caf.com</a>. Corporación Andina de Fomento, CAF (2006). <i>Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado. Manejo Empresarial Eficiente y Transparente</i>. Disponible en <a href="http://www.caf.com">http://www.caf.com</a>.</li></ul>

**Cont. Cuadro 5.1**

<b>Lineamientos para el Fortalecimiento de los Sistemas de Control Interno en Empresas de Manufactura del Sector Químico y del Plástico del Estado Carabobo</b>	
<b>Componente: Ambiente de control</b>	
<b>Lineamientos para fortalecer aspectos débiles del componente</b>	<b>Lineamientos para reforzar aspectos satisfactorios del componente</b>
<p><b>1. Estructura Organizacional:</b> Diseño e implantación de una estructura acorde a la naturaleza de operaciones de la empresa, con definición de las áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de líneas apropiadas de información entre los diferentes departamentos de la entidad. Considerar como aspecto crítico el número de empleados necesarios para soportar la estructura diseñada.</p> <p><b>2. Filosofía y estilo gerencial:</b> Propiciar por medio de la emisión de mensajes claros y acciones de la administración, una cultura que enfatice la función de la Contabilidad y la emisión de Estados Financieros en la estructura de control interno de la entidad.</p> <p><b>3. Políticas y prácticas de recursos humanos:</b> Documentar por medios formales (manuales o instructivos) o informales (comunicación de la dirección de las expectativas) las políticas y para reclutar, seleccionar, capacitar y compensar a los empleados de la entidad.</p>	<p><b>1. Integridad y valores éticos:</b> Documentar de manera formal (desarrollo e implantación de códigos de conducta) o medios informales (mensajes de la dirección con relación a la expectativa del comportamiento ético de los miembros de la organización y de acciones y ejemplos por parte de la misma). Propiciar la planificación a mediano y largo plazo.</p> <p><b>2. Consejo de directores:</b> Definición de procedimientos para la identificación, valoración y administración de los riesgos de negocio (ver componente de valoración de riesgos).</p> <p><b>3. Asignación de autoridad y responsabilidad:</b> Documentar de manera formal por medio de la estructura organizacional de la entidad.</p>

**Cont. Cuadro 5.1**

<b>Lineamientos para el Fortalecimiento de los Sistemas de Control Interno en Empresas de Manufactura del Sector Químico y del Plástico del Estado Carabobo</b>	
<b>Componente: Valoración de riesgos</b>	
<b>Lineamientos para fortalecer aspectos débiles del componente</b>	<b>Lineamientos para reforzar aspectos satisfactorios del componente</b>
<p><b>1. Consolidación de una cultura de riesgo:</b> Para que la administración de riesgos sea efectiva, debe ser adoptada y sustentada a lo largo y a lo ancho de la organización. En este sentido, la dirección debe propiciar el entendimiento de la empresa como un sistema, adoptar un lenguaje común de riesgos en la empresa, establecer metas, objetivos y supervisión y alinear la estrategia general de la empresa con la estrategia de la gestión de riesgo.</p> <p><b>2. Definición de los objetivos:</b> El entendimiento de la empresa como sistema representa para los gerentes y demás miembros de la entidad, la necesidad de comprender a la empresa como un conjunto de elementos que interactúan en búsqueda de alcanzar un propósito u objetivo común. Es así como se requiere la definición de objetivos estratégicos, definidos por la alta gerencia caracterizados por ser objetivos amplios, de mediano a largo plazo, que abarcan a toda la</p>	<p><b>1. Identificación de riesgos:</b> Vincular los riesgos identificados de factores internos con los objetivos estratégicos y operacionales.</p>

**Cont. Cuadro 5.1**

<b>Lineamientos para el Fortalecimiento de los Sistemas de Control Interno en Empresas de Manufactura del Sector Químico y del Plástico del Estado Carabobo</b>	
<b>Componente: Valoración de riesgos</b>	
<b>Lineamientos para fortalecer aspectos débiles del componente</b>	<b>Lineamientos para reforzar aspectos satisfactorios del componente</b>
<p>organización, y comunicados efectivamente hacia abajo para ser comprendidos por el resto de la organización. Luego cada área funcional debe definir sus objetivos en términos específicos, a corto plazo y vinculados con los objetivos estratégicos.</p> <p><b>3. Identificación de riesgos:</b> Una vez que se han definido los objetivos por área funcional, se debe proceder a identificar todos aquellos eventos procedentes de factores internos y / o externos que tengan la posibilidad de ocurrir y afectar adversamente el cumplimiento de los objetivos.</p> <p><b>4. Valoración del riesgo:</b> Posteriormente a la identificación de riesgos se debe proceder a la medición de los mismos. Se sugiere la utilización del mapa de riesgos para relacionar la probabilidad de ocurrencia del riesgo, ya sea remota, posible o probable y su impacto en términos de bajo, moderado o alto.</p>	

**Cont. Cuadro 5.1**

<b>Lineamientos para el Fortalecimiento de los Sistemas de Control Interno en Empresas de Manufactura del Sector Químico y del Plástico del Estado Carabobo</b>	
<b>Componente: Actividades de control</b>	
<b>Lineamientos para fortalecer aspectos débiles del componente</b>	<b>Lineamientos para reforzar aspectos satisfactorios del componente</b>
<p><b>1. Revisión permanente del desempeño actual:</b> Es relevante para las entidades conocer si el desempeño se ajusta a lo esperado, por lo tanto se debe contar con información plasmada en presupuestos, pronósticos o de ejercicio anteriores que permita de manera regular, comparar el desempeño actual frente a esta información, con el propósito de identificar variaciones, sus causas y proponer posibles soluciones.</p> <p><b>2. Definir indicadores de desempeño:</b> Consiste en relacionar grupos de datos, operacionales o financieros para conocer resultados inesperados o tendencias poco usuales, lo que permitirá ejercer control sobre el desempeño actual de la entidad.</p> <p><b>3. Segregación de responsabilidades:</b> Esta actividad de control debe considerar como lineamiento principal la separación entre diferentes empleados de las responsabilidades para autorización de transacciones, registro contable de las mismas y manipulación de los activos relacionados.</p>	<p><b>1. Controles físicos:</b> Vincular las políticas y procedimientos de esta categoría de actividades de control con los riesgos identificados de factores externos e internos y consecuentemente con los objetivos de eficiencia y eficacia de las operaciones y confiabilidad de información financiera.</p>

**Cont. Cuadro 5.1**

<b>Lineamientos para el Fortalecimiento de los Sistemas de Control Interno en Empresas de Manufactura del Sector Químico y del Plástico del Estado Carabobo</b>	
<b>Componente: Información y comunicación</b>	
<b>Lineamientos para fortalecer aspectos débiles del componente</b>	<b>Lineamientos para reforzar aspectos satisfactorios del componente</b>
<ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Sistemas de información:</b> Selección e implantación de sistemas de información acordes con las necesidades de la organización y apoyado por la administración a través de la asignación de recursos apropiados, humanos y financieros.</li><li><b>2. Procesamiento de datos:</b> Generación y distribución de información externa e interna confiable y oportuna para la toma de decisiones.</li><li><b>3. Establecimiento de canales de comunicación efectivos:</b> Que permitan recibir información de partes externas y ponerla a disposición de la organización y recibir sugerencias de los empleados sobre mejoras en los procesos, o para reportar asuntos irregulares.</li><li><b>4. Fortalecer la comunicación con acciones y un mensaje claro de la dirección con respecto a las expectativas de control de la organización.</b></li></ol>	<p>No se evidenciaron aspectos satisfactorios en este componente.</p>

**Cont. Cuadro 5.1**

<b>Lineamientos para el Fortalecimiento de los Sistemas de Control Interno en Empresas de Manufactura del Sector Químico y del Plástico del Estado Carabobo</b>	
<b>Componente: Monitoreo</b>	
<b>Lineamientos para fortalecer aspectos débiles del componente</b>	<b>Lineamientos para reforzar aspectos satisfactorios del componente</b>
<ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Definición de actividades de monitoreo ongoing:</b> Establecimiento de políticas y procedimientos para evaluar la efectividad y vigencia del sistema de control interno de la entidad. Incluye actividades de confirmaciones, reconciliaciones, autorizaciones, supervisiones, recuentos, entre otras.</li><li><b>2. Auditores internos:</b> Desarrollo e implantación de un departamento de auditoría interna para aseguramiento de los procesos y consultoría de la dirección de la entidad.</li><li><b>3. Auditores externos:</b> Fomento de la contratación de los servicios de auditores externos.</li></ol>	No se evidenciaron aspectos satisfactorios en este componente.

## **5.6 Factibilidad de la propuesta**

La presente propuesta se considera factible en su aplicación, en razón de que la misma consiste en una serie de lineamientos planteados sistemáticamente para que la dirección y gerencia de las empresas a las que la misma va dirigida, puedan diseñar planes de acción orientados a ejecutar sencillas transformaciones en las estructuras y procedimientos de sus organizaciones. Proporciona información valiosa sobre los sistemas de control interno, que hacen más accesible los conceptos clave para su instrumentación efectiva. De igual manera, constituye esta propuesta una oportunidad para hacer extensiva la acción de la universidad en conjunto con su entorno, en este caso, las empresas a las que la propuesta va dirigida.

## **5.7 Recursos**

Para la ejecución de la propuesta, se hace necesario contar con algunos recursos, entre los cuales destacan los recursos humanos, en vista de que se requiere involucrar a la dirección, alta gerencia y a todo el personal de las entidades en las cuales se pretenda su implantación. De igual manera, se estima conveniente que las entidades destinen financiamiento a actividades de capacitación del personal, implantación de sistemas de información, desarrollo de manuales de normas y procedimientos; y otros que de acuerdo con las necesidades de cada empresa, sean determinados.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 Conclusiones**

En el presente capítulo se exponen las conclusiones más relevantes obtenidas a partir de la revisión teórica e investigación empírica realizada con el objeto de alcanzar los diferentes objetivos propuestos, a saber: (1) diagnosticar los lineamientos utilizados por las empresas de manufactura del sector químico y del plástico para la estructuración de sus sistemas de control interno; (2) determinar las tendencias en el fortalecimiento de la estructura del sistema de control interno de las empresas de manufactura del sector químico y del plástico; (3) analizar las tendencias en el fortalecimiento de los sistemas de control interno en las empresas de manufactura del sector químico y del plástico, considerando las expectativas de mejora planteadas en los nuevos enfoques de control interno que han sido desarrollados a nivel mundial; (4) categorizar a las empresas de manufactura del sector químico y del plástico, de acuerdo a las tendencias en el fortalecimiento de la estructura del sistema de control interno y (5) diseñar lineamientos de control interno para las empresas de manufactura del sector químico y del plástico, considerando las categorías de tales entidades de acuerdo a las tendencias en el fortalecimiento de la estructura de sus sistemas de control interno. Cada uno de estos objetivos tuvieron como propósito principal generar información a fin de dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los lineamientos para el fortalecimiento de los sistemas de control interno en las empresas de manufactura del sector químico y del plástico, considerando las expectativas de mejora planteadas en los nuevos enfoques de control interno que han sido desarrollados a nivel mundial?

De la revisión teórica realizada para el desarrollo de la presente investigación se puede concluir lo siguiente: el concepto y la estructura del sistema de control interno de las entidades ha evolucionado significativamente, evidenciándose tres etapas diferenciadas en esta evolución, pero que se encuentran presentes en la realidad actual de muchas entidades, y que en correspondencia con Mantilla y Cante (2005) son:

- ✓ Primera etapa, donde la estructura de control interno hace énfasis en la comprobación de cifras y soportes contables. Su ubicación es netamente operacional y en función exclusivamente contable. Su vigencia se debe en buena parte a la carencia de profesionalización de quienes tienen a su cargo el sistema de control interno.
- ✓ Segunda etapa, donde se logra ubicar el control interno en un nivel táctico y se precisa que es responsabilidad de la administración, pero no necesariamente la alta administración. Desarrolló con mucha fuerza las oficinas, las jefaturas y los comités de control interno, así como los manuales y procedimientos de operación. Se diferencian dos roles en relación con el control interno: el rol de ejecución, a cargo de la administración y el rol de evaluación a cargo de auditores internos y externos.
- ✓ Tercera etapa, fue COSO I quien dio origen a esta etapa del control interno y se consolidó como el punto de partida para importantes desarrollos en las áreas de control interno. Ha generado un entendimiento cada vez mejor sobre el control interno y un posicionamiento en el más alto nivel directivo, dando origen a una ampliación de su cobertura: en las juntas directivas (comités de auditoría), en los accionistas e inversionistas (gobierno corporativo) y en las partes relacionadas (administración integral del riesgo). Esta etapa del control interno implica una comprensión del término de

sistemas para entender los distintos elementos que lo conforman y sus relaciones en función de los objetivos que se persiguen.

A continuación se exponen las principales conclusiones del análisis de los datos recopilados en este estudio.

En primer lugar, debe señalarse que se realizó una descripción demográfica de la muestra estudiada con el propósito de establecer las principales características de las empresas. En este sentido, la totalidad de las empresas son de capital nacional; una mayoría significativa son empresas familiares, es decir, de capital cerrado; la mayoría de las empresas se encuentran ubicadas dentro de la categoría de gran mediana industria; la antigüedad de las empresas estudiadas se ubica mayoritariamente en el rango de quince a treinta años; la mayoría no cuenta con departamento de auditoría interna y tampoco contrata servicio de auditoría externa.

Siguiendo con las ideas conclusivas de la presente investigación, se tiene que con respecto al primer objetivo específico: diagnosticar los lineamientos utilizados por las empresas de manufactura del sector químico y del plástico para la estructuración de sus sistemas de control interno, se realizó un análisis descriptivo de cuatro grupos de lineamientos.

El primer grupo de lineamientos se refiere al ambiente de control, de acuerdo al análisis de los resultados obtenidos se diagnostica satisfactorio, no obstante se evidencian algunos lineamientos débiles, tales como la estructura organizacional y las políticas y prácticas de recursos humanos, los cuales pueden convertirse en un riesgo potencial en la búsqueda de la efectividad del sistema de control interno de estas entidades. Tal como lo fundamenta Mantilla (2005) las entidades efectivamente controladas se esfuerzan por tener gente competente. Por otra parte, se muestran

algunos lineamientos como el reforzamiento de la integridad y valores éticos con una orientación acertada, pero sin mecanismos de acción para respaldarlos. Además, el lineamiento que corresponde a la práctica de gobierno corporativo se muestra fortalecido.

Con respecto al segundo grupo de lineamientos, referido a valoración de riesgos, de acuerdo al análisis de los resultados se diagnostica débil, en virtud de la evidencia de que para las empresas estudiadas la definición de objetivos estratégicos y sus correspondientes objetivos operacionales no se realiza de manera efectiva, en consonancia con lo establecido por Mantilla (2005) la definición de objetivos es una condición previa para la valoración de riesgos. Sin embargo, se observa un aspecto favorable en cuanto a la necesidad de definir objetivos relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables, lo cual indica que las empresas estudiadas han advertido la importancia de utilizar adecuadamente sus recursos y la necesidad de responder al entorno. A pesar de no considerar una práctica favorable vinculada con la preparación de estados financieros confiables.

Por otra parte, se evidencia que las empresas bajo estudio no cuentan con procedimientos para identificar, analizar y dar respuesta a los riesgos provenientes de factores externos, concentrándose exclusivamente en la identificación de riesgos de factores internos, pero de forma aislada a la definición de objetivos.

En relación al tercer grupo de lineamientos, referido a las actividades de control el mismo se diagnostica débil, en razón de: en primer lugar, al no contar las empresas estudiadas con una definición clara de objetivos, y en consecuencia la imposibilidad de identificar los riesgos potenciales, por lo tanto no existe la condición previa para la definición de actividades de control, lo cual se evidencia en los resultados obtenidos ya que las personas encuestadas manifiestan que las empresas en cuestión

carecen de políticas y procedimientos para las actividades de control, así como la vinculación de éstas con los riesgos.

Además, se observa la existencia de actividades orientadas a la parte operativa con el propósito de la salvaguarda física de los activos, más no actividades orientadas hacia la parte estratégica del control interno. Esta conclusión está en consonancia con lo planteado por Mantilla (2005) quien indica que las actividades de control ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad y que se dan a todo lo largo y ancho, en todos los niveles y en todas las funciones.

El cuarto grupo de lineamientos referido a información y comunicación se diagnostica débil, debido a que las evidencias permiten concluir que las empresas estudiadas no cuentan con sistemas de información que apoyen la obtención de información oportuna, confiable y apropiada. Además, se observa una intención favorable en cuanto a desarrollar una comunicación efectiva en las entidades, pero nuevamente sin contar con los recursos y las estrategias para respaldar tales propósitos. En este sentido, se observa que las empresas estudiadas carecen de canales de comunicación efectivos tanto a lo interno, como a lo externo de la entidad. En correspondencia con lo establecido por Id., Ibid., (2005) la información debe ser identificada por la administración como relevante para el manejo del negocio. Debe entregársele a la gente que la necesita, en una forma y oportunidad que le permita llevar a cabo su control y sus otras responsabilidades.

Con respecto al segundo objetivo de la investigación: Determinar las tendencias en el fortalecimiento de la estructura del sistema de control interno de las empresas de manufactura del sector químico y del plástico, se concluye lo siguiente: la tendencia es favorable en virtud de que los resultados evidencian la conciencia de la dirección de las empresas estudiadas de la necesidad de fortalecer sus sistemas de control

interno, por medio de una serie de prácticas entre las que resaltan: actividades regulares, comunicaciones externas, comparaciones periódicas y retroalimentación de la administración.

En referencia al tercer objetivo de la investigación: Analizar las tendencias en el fortalecimiento de los sistemas de control interno en las empresas de manufactura del sector químico y del plástico, considerando las expectativas de mejora planteadas en los nuevos enfoques de control interno que han sido desarrollados a nivel mundial. Tal y como se planteó en la conclusión anterior, la tendencia de las empresas estudiadas con respecto al fortalecimiento de sus sistemas de control interno es favorable, no obstante cuando se analiza esta tendencia en función de la realidad de los lineamientos de control interno diagnosticados en el primer objetivo de la investigación, se observa que existen serios obstáculos para materializar esta tendencia. En este orden de ideas, se exponen a continuación los aspectos, por medio de los cuales la dirección de las empresas bajo estudio fomenta el fortalecimiento de sus sistemas de control interno:

- ✓ **Actividades regulares**, las empresas estudiadas están conscientes de la importancia de monitorear sus sistemas de control interno por medio del desempeño de las actividades regulares de sus empleados, pero no cuentan con un sistema de información que apoye tales operaciones y en consecuencia permita el fortalecimiento del sistema.
  
- ✓ **Comunicaciones externas**, en este caso las empresas bajo estudio consideran relevante que la información de partes externas como clientes y proveedores, contribuye a verificar la efectividad y vigencia del sistema de control interno, no obstante estas empresas no disponen de canales de

comunicación efectivos para recibir información de partes externas.

- ✓ **Comparaciones periódicas**, de los resultados obtenidos se desprende que las empresas estudiadas presentan una inclinación marcada hacia controles físicos con el propósito de la salvaguarda de sus activos, por lo tanto se observa igualmente una tendencia favorable de fortalecimiento del control interno por medio de la verificación recurrente de los activos físicos con las cifras en los registros, como procedimiento para monitorear la efectividad y vigencia del sistema de control interno, sin embargo existen debilidades significativas en cuanto al manejo de información financiera y administrativa, y a la disponibilidad de sistemas de información efectivos.
  
- ✓ **Recomendaciones de auditores externos**, en correspondencia con los resultados obtenidos se concluye que para las empresas bajo estudio, esta práctica no permite el fortalecimiento de sus sistemas de control interno ya que la mayoría de ellas no la implementan.
  
- ✓ **Retroalimentación de la administración**, los resultados obtenidos dan evidencia de que las empresas estudiadas se identifican plenamente con esta práctica en la búsqueda del fortalecimiento de sus sistemas de control interno, no obstante presentan debilidad en sus canales de comunicación internos lo que pudiera poner en riesgo la implementación de la práctica.

- ✓ **Entendimiento del código de conducta**, en correspondencia con los resultados obtenidos se concluye que para las empresas bajo estudio, esta práctica no permite el fortalecimiento de sus sistemas de control interno ya que la mayoría de ellas no la implementan, considerándose esta situación como crítica en función de su impacto en la estructura del sistema de control interno.
  
- ✓ **Actividades de auditoría interna**, de acuerdo con los resultados obtenidos se concluye que para las empresas bajo estudio, esta práctica no contribuye con el fortalecimiento de sus sistemas de control interno ya que la mayoría de ellas no cuentan con el apoyo de un departamento de auditoría interna.

En términos generales, se puede concluir con respecto a este objetivo que las empresas bajo estudio tienen disposición hacia el fortalecimiento de sus sistemas de control interno, pero la realidad de sus actuales estructuras, sus prácticas de revisión independiente y sus sistemas de información demandan cambios significativos para adecuarse a las exigencias de los nuevos enfoques de control interno.

Con respecto al cuarto objetivo de investigación: Categorizar a las empresas de manufactura del sector químico y del plástico, de acuerdo a las tendencias en el fortalecimiento de la estructura del sistema de control interno. En este sentido se define un grupo de empresas con las siguientes características: empresas de carácter familiar, de capital nacional, en el estrato de gran mediana industria, con antigüedad entre quince y treinta años, sin servicio de auditoría externa ni departamento de auditoría interna, con lineamientos satisfactorios en el ambiente de control pero débiles en valoración de riesgos, actividades de control e información y comunicación, y conscientes de la necesidad del fortalecimiento de sus sistemas de

control interno en consonancia con los nuevos enfoques. Esta categorización, permite concluir la necesidad de estas empresas de realizar cambios en sus estructuras de control interno para adecuarlas a la realidad de una empresa en crecimiento, que experimenta cambio generacional de propietarios y que se desenvuelve en un entorno que le plantea oportunidades de desarrollo.

Con respecto al quinto objetivo de investigación: Diseñar lineamientos de control interno para las empresas de manufactura del sector químico y del plástico, considerando las categorías de tales entidades de acuerdo a las tendencias en el fortalecimiento de la estructura de sus sistemas de control interno, se elaboró la propuesta presentada en el Capítulo V.

## **6.2 Recomendaciones**

Las recomendaciones de la presente investigación se han orientado principalmente con respecto a los hallazgos de la investigación y las conclusiones emitidas, en este sentido, se sugieren las siguientes sugerencias:

- ✓ Facilitar a la Cámara de Pequeños, Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo (CAPEMIAC) información relacionada con los nuevos enfoques de control interno, con el propósito de que se distribuya entre sus miembros.
- ✓ Proponer a la gerencia de las empresas estudiadas consolidar canales de comunicación con la Cámara de Pequeños, Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo (CAPEMIAC) para la obtención y revisión de información pertinente a los nuevos enfoques de control interno, así como, la metodología para adoptar las directrices de estos

enfoques acordes con la naturaleza y características propias de la empresa familiar.

- ✓ Propiciar eventos de divulgación de los nuevos enfoques de control interno, a través, de las organizaciones profesionales de Contadores Públicos y Administradores Comerciales de la región.
- ✓ Fortalecer la línea de investigación de control interno de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública, por medio, de la adscripción de proyectos de investigación en el área para diversos sectores económicos y diferentes organizaciones empresariales de la región.
- ✓ Publicar los hallazgos de investigaciones relacionadas en el área, como punto de encuentro y reflexión de la realidad empresarial venezolana con relación a los nuevos enfoques de control interno.
- ✓ Reforzar la generación de conocimiento entre los estudiantes de Contaduría Pública, con respecto a los nuevos enfoques de control interno y su viabilidad para las diferentes empresas del País como generador de valor en la formación profesional.
- ✓ Respalda el acercamiento de la Universidad con las organizaciones empresariales como vía para intercambiar conocimiento y realidad que permita enriquecer la información disponible con respecto a los nuevos enfoques de control interno.
- ✓ Poner a disposición de las empresas estudiadas los hallazgos obtenidos en la presente investigación como insumo de valor para las empresas en cuestión.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Aguayo, B. (2006) Diseño de un Modelo de Control Interno para la Reducción de Desperdicios en las Empresas Fabricantes de Neumáticos en Venezuela. Trabajo de Grado Maestría Ciencias Contables. Venezuela. Universidad de Carabobo
- Albrecht, K. (1996). *La misión de la empresa*. España. Editorial Paidós Empresa.
- Arvelo, A. (2005). Plan de Control Interno para cubrir las debilidades de los Sistemas de Información en el Área de Finanzas, para que las Empresas Ubicadas en Venezuela puedan cumplir con las Leyes Internacionales. Trabajo de Grado Maestría Ciencias Contables. Venezuela. Universidad de Carabobo.
- Bateman, T. y Snell S. (2001). *Administración. Una ventaja competitiva*. Cuarta edición. McGraw Hill.
- Boza, M. (1998). Percepciones de ética de los negocios de los gerentes venezolanos. En Pérez, R. (Ed.), *¿Esclavos del Dinero?* (pp. 39-61). Venezuela. Ediciones IESA.
- Brown W. y Moberg D. (1983). *Teoría de la Organización y la Administración Enfóque integral*. Mexico. Editorial Noriega Limusa.
- Cámara de Pequeños y Medianos Industriales del Estado Carabobo (CAPEMIAC). Disponible en <http://www.capemiac.org/> . Consulta diciembre 2008.
- Corporación Andina de Fomento, CAF (2005). *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Eficiencia, Equidad y Transparencia en el Manejo Empresarial*. Disponible en <http://www.caf.com>.
- Corporación Andina de Fomento, CAF (2006). *Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado. Manejo Empresarial Eficiente y Transparente*. Disponible en <http://www.caf.com>.
- Estupiñan, R. (2006). *Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*. Colombia. Editorial Ecoe Ediciones
- Estupiñan, R. (2002). *Control Interno y Fraudes. Con base en los Ciclos Transaccionales*. Colombia. Editorial Ecoe Ediciones

- Gibson, J., Ivancevich J., Donnelly J., y Konopaske R. (2006) Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos. México. Duodécima edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). México. *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. Editorial McGrawHill.
- Hill, C. y Jones, G. (2005). México. *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. Sexta edición. Editorial McGrawHill
- Lilienfeld, R. (1984). Teoría de sistemas. Orígenes y Aplicaciones en Ciencias Sociales. México. Editorial Trillas.
- López, G. (2008) Evidencias de Prácticas de Gobierno Corporativo y su influencia en la continuidad de Empresas Familiares. Trabajo de Ascenso Categoría Asociado. Venezuela. Universidad de Carabobo.
- López, G. (2005) Diseño del Modelo de Gestión Sistémica de Riesgos Empresariales: en el contexto de un efectivo Sistema de Control Interno. Caso Empresas del sector Envase del Estado Carabobo. Trabajo de Grado Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia. Venezuela Universidad de Carabobo
- López, G. (2002) El Ambiente de Control: Fundamento de todos los demás Elementos del Proceso de Control Interno. Trabajo de Ascenso categoría Agregado. Venezuela. Universidad de Carabobo.
- Mantilla, S. (1998). *Control Interno. Estructura Conceptual Integrada*. Colombia. Editorial Ecoe Ediciones
- Mantilla, S. (1999). *Control Interno de los nuevos instrumentos financieros*. Colombia. Primera edición. Editorial Ecoe Ediciones
- Mantilla, S. (2003). Auditoría 2005. Colombia. Editorial Ecoe Ediciones
- Mantilla, S. (2005). *Control Interno. Informe COSO*. Colombia. Cuarta edición. Editorial Ecoe Ediciones
- Mantilla, S. (2007). IFRS, Valor Razonable y Gobierno Corporativo. Colombia. Editorial Ecoe Ediciones

- Mantilla, S. y Cante, S, (2005). Auditoría del *Control Interno*.. Colombia. Editorial Ecoe Ediciones
- Neubauer, F. y Lank A. (2003). La Empresa Familiar. Como Dirigirla Para Que Perdure. España. Editorial Deusto
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). *Concepto de Gobierno Corporativo*. Disponible en <http://www.oecd.org/home>. Consulta enero de 2009.
- Pricewaterhouse Coopers. (2004). Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado Técnicas de Aplicación. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/13374090/INFORME-COSO-II>. Consulta julio 2009.
- Rivas, G. (2008) Tendencias del Control Interno desde la perspectiva de su papel en el entorno empresarial. Una visión retrospectiva de su evolución cronológica. Trabajo de Ascenso categoría Asociado. Venezuela. Universidad de Carabobo.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. México. Octava edición. Editorial Pearson Educación Prentice Hall.
- Rodríguez, J. (2003). Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas. México. Cuarta edición. Editorial Thomson.
- Rus, S. y Rodriguez, M. (2005). ¿Qué es una Empresa familiar? En Corona, J. (Ed). Manual de la Empresa Familiar (pp. 21-37). Editorial Deusto. Espana.
- Shao, L. (1996). Estadística para las Ciencias Administrativas. México. Editorial McGraw Hall.
- Stoner J., Freeman R., y Gilbert D. (1996). Administración. México. Sexta edición. Editorial Prentice Hall.
- .Whittington y Pany (2000). Auditoría Un enfoque integral. Colombia. Décima segunda edición. Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A..
- .

ANEXOS

ANEXO No. 1







ANEXO No. 2









ANEXO No. 3

**Anexo 3**  
**VARIABLES DE ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS**

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>
<b>Características Demográficas</b>	Origen del Capital	Empresa de capital nacional o transnacional.	Cuestionario (Primera sección / Item 1)
	Estructura de Propiedad	Empresa familiar o de capital abierto	Cuestionario (Primera sección / Item 2)
	Tamaño	Número de empleados (de 5 a 20, de 21 a 50, de 51 a 100, más de 100). Estas categorías pertenecen a pequeña y mediana industria, mediana industria inferior, mediana empresa superior y gran empresa, respectivamente	Cuestionario (Primera sección / Item 3)
	Edad	Años de fundada (menos de 5 años, de 5 a 15 años, de 15 a 30 años, de 30 a 50 años, más de 50 años).	Cuestionario (Primera sección / Item 4)
	Órganos de Control	Departamento de auditoría interna y Servicio de auditoría externa	Cuestionario (Primera sección / Item 5 y 6)

**Cont. Cuadro 3.1**

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FUENTE DE</b>
------------------	--------------------	--------------------	------------------

		<b>información</b>	
<b>Lineamientos del Sistema de Control Interno</b>	Ambiente de Control	Integridad y Valores Éticos	Cuestionario (Segunda sección / Item 1 y 2)
		Junta Directiva o Comité de Auditoría	Cuestionario (Segunda sección / Item 3 y 4)
		Filosofía de la Administración y Estilo de Operación	Cuestionario (Segunda sección / Item 5 y 6)
		Estructura Organizacional	Cuestionario (Segunda sección / Item 7 y 8)
		Asignación de Autoridad y Responsabilidad	Cuestionario (Segunda sección / Item 9 y 10)
		Políticas y Prácticas de recursos Humanos	Cuestionario (Segunda sección / Item 11 y 12)

**Cont. Cuadro 3.1**

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de información</b>
		Objetivos	Cuestionario (Segunda sección / Item 13; 14; 15; 16; 17 y 18)

<b>Lineamientos del Sistema de Control Interno</b>	Valoración de Riesgo	Identificación de Riesgos	Cuestionario (Segunda sección / Item 19; 20 y 21)
		Manejo del Cambio	Cuestionario (Segunda sección / Item 22 y 23)
	Actividades de Control	Políticas y Procedimientos	Cuestionario (Segunda sección / Item 24; 25 y 26)
		Revisiones de Alto Nivel	Cuestionario (Segunda sección / Item 27)
		Controles Físicos	Cuestionario (Segunda sección / Item 28)

**Cont. Cuadro 3.1**

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de información</b>
<b>Lineamientos del Sistema de Control Interno</b>	Actividades de Control	Indicadores de Desempeño	Cuestionario (Segunda sección / Item 29)
		Segregación de responsabilidades	Cuestionario (Segunda sección / Item 30)

	Información y Comunicación	Sistemas de Información	Cuestionario (Segunda sección / Item 31)
		Medios de Comunicación	Cuestionario (Segunda sección / Item 32; 33; 34 y 35)

**Cont. Cuadro 3.1**

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de información</b>
<b>Tendencias en el Fortalecimiento de los Sistemas de Control Interno</b>	Monitoreo	Evidencia en la continuidad del funcionamiento del Sistema de Control Interno	Cuestionario (Tercera sección / Item 1)
		Obtención de corroboraciones de partes externas	Cuestionario (Tercera sección / Item 2 y 3)
		Ejecución de Controles Físicos	Cuestionario (Tercera sección / Item 4 y 5)

		Sensibilidad ante recomendaciones de Auditores Internos y Externos	Cuestionario (Tercera sección / Item 6)
		Retroalimentación de la efectividad del Sistema a la Administración	Cuestionario (Tercera sección / Item 7)

**Cont. Cuadro 3.1**

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de información</b>
<b>Tendencias en el Fortalecimiento de los Sistemas de Control Interno</b>	Monitoreo	Entendimiento del Código de Conducta	Cuestionario (Tercera sección / Item 8)
		Efectividad en las Actividades de Auditoría Interna	Cuestionario (Tercera sección / Item 9 y 10)



Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
Campus Bárbula

**Estimado Señor (a):**

El presente cuestionario, tiene como propósito, recoger datos sobre los lineamientos del sistema de control interno y las tendencias que sigue la empresa en el fortalecimiento de dicho sistema en la entidad.

Este instrumento se enmarca en el procedimiento metodológico del trabajo de investigación titulado "Tendencias en el Fortalecimiento de los Sistemas de Control Interno en Empresas de Manufactura del Sector Químico y del Plástico del Estado Carabobo". Esta investigación en proceso de desarrollo, es conducida por el Profesor Víctor Hugo Pinto, como requisito de ascenso a la categoría de profesor agregado de la Universidad de Carabobo, en concordancia con la normativa vigente de la Institución.

Los datos a recoger por medio de este cuestionario, se les dará un uso estrictamente confidencial y se destinarán exclusivamente para el análisis estadístico y de tendencias de las variables a estudiar.

El instrumento está estructurado en tres secciones, la primera, se refiere a las características generales de la entidad. La segunda sección, esta conformada por 35 preguntas referidas a los lineamientos del sistema de control interno, y la tercera, sobre el monitoreo del sistema de control interno, la cual pretende determinar tendencias de las empresas en el fortalecimiento del sistema de control interno.

El encuestado debe leer cada sección y en función de las características y prácticas de la entidad, deberá proporcionar las respuestas a las interrogantes planteadas.

Gracias por su valiosa colaboración.

Profesor: Víctor Hugo Pinto.  
04166484922 / vpinto2@uc.edu.ve

## **SECCION 1: INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA**

<b>1. Origen del capital:</b>	
	Nacional
	Trasnacional
<b>2. Estructura de propiedad</b>	
	Empresa familiar
	Empresa de capital abierto
<b>3. Tamaño: Especificar número de empleados</b>	
	De 5 a 20
	De 21 a 50
	De 51 a 100
	Más de 100
<b>4. Años de fundada: Especificar número de años</b>	
	Menos de 5 años
	De 5 a 15 años
	De 15 a 30 años
	De 30 a 50 años
	Más de 50 años
<b>5. ¿Existe un Departamento de Auditoria Interna?</b>	
	Si
	No
<b>6. ¿Se contrata el servicio de Auditores Externos?</b>	
	Si
	No

## **SECCION 2: LINEAMIENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

### **Escala:**

**5 → Siempre**

**4 → Casi siempre**

**3 → Algunas veces**

**2 → Casi nunca**

**1 → Nunca**

No	ITEM	5	4	3	2	1
1	¿Enfatiza la dirección sobre la importancia de una conducta ética y moral?					
2	¿Enfatiza la dirección sobre resultados, particularmente a corto plazo?					
3	¿El conocimiento y la experiencia de los directores se consideran para su selección?					
4	¿Recibe la junta de directores información sobre asuntos significativos?					
5	¿La dirección procede sólo después del análisis de riesgos y beneficios potenciales?					
6	¿La función de contabilidad es vista como necesaria para ejercitar el control?					
7	¿La estructura organizacional soporta apropiadamente las operaciones?					
8	¿El número de empleados se corresponde con la estructura organizacional?					
9	¿Se le comunica al personal de supervisión sus responsabilidades de manera formal?					
10	¿Delega la dirección autoridad, basada en el trabajo individual y competencias?					
11	¿Se cumple con políticas para contratar, entrenar, promocionar y compensar a los empleados?					
12	¿Se aplican métodos para contratar, entrenar, promocionar y compensar a los empleados?					

13	¿La dirección monitorea el plan estratégico de la empresa?				
14	¿Se definen objetivos por áreas operacionales?				
15	¿Los objetivos por áreas operacionales están vinculados al plan estratégico?				
16	¿Se plantean objetivos en referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones?				
17	¿Se plantean objetivos en referencia a la preparación de estados financieros confiables?				
18	¿Se plantean objetivos en referencia al cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables?				
19	¿Se aplican procedimientos para identificar riesgos provenientes de factores externos?				
20	¿Se aplican procedimientos para identificar riesgos provenientes de factores internos?				
21	¿Se aplican procedimientos para el análisis de los riesgos identificados?				
22	¿Se aplican procedimientos para identificar condiciones cambiantes en el entorno?				
23	¿Se ejecutan acciones para dar respuesta a las condiciones cambiantes del entorno?				
24	¿Se establecen políticas para las actividades de control?				
25	¿Se desarrollan procedimientos para la ejecución de las políticas?				
26	¿Se vinculan las actividades de control con los riesgos identificados?				

## **SECCION 2: LINEAMIENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

No	ITEM	5	4	3	2
27	¿Se realizan comparaciones del desempeño actual con presupuestos y resultados anteriores?				
28	¿Se aseguran físicamente y en forma periódica los activos de la empresa?				
29	¿Se analizan las interrelaciones que surgen de los indicadores de desempeño?				
30	¿Se dividen o segregan las responsabilidades entre diferentes empleados?				
31	¿Apoyan los sistemas de información, la obtención de información apropiada, oportuna, actual, razonable y accesible?				
32	¿Se comunica adecuadamente los deberes de los empleados?				
33	¿Se proveen medios confidenciales para comunicar asuntos irregulares?				
34	¿Se utilizan adecuados canales para la comunicación entre las diversas áreas operacionales?				
35	¿Se utilizan adecuados canales para la comunicación con partes externas?				

## **SECCION 3: MONITOREO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**Escala:****5 → Muy Importante****4 → Importante****3 → Medianamente importante****2 → Poco importante****1 → Nada importante**

No	ITEM	5	4	3	2
1	La comparación de la información obtenida de las actividades diarias con la información generada por el sistema es:				
2	La atención oportuna a los reclamos de clientes, por inconsistencias en la información que surge de las transacciones de ventas es:				
3	La investigación inmediata a los funcionarios de compras por quejas de los proveedores es:				
4	La revisión de diferencias entre cantidades de inventario registradas y existencias físicas es:				
5	Contar con medidas de seguridad confiables es:				
6	La implantación de recomendaciones de los auditores, previa autorización por parte de los ejecutivos es:				
7	La comunicación e implantación de sugerencias por parte de los empleados, sobre control interno es:				
8	Cuestionar periódicamente a los empleados sobre su entendimiento y cumplimiento del código de conducta es:				
9	La competencia y experiencia de los auditores internos es:				
10	La independencia y objetividad de los auditores internos frente a la organización es:				