



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



**ANÁLISIS DE LOS ROLES Y LAS RESPONSABILIDADES DE LA
GERENCIA TÁCTICA EN EL PROCESO DE CONTROL INTERNO, EN
EMPRESAS DEL SECTOR ENVASES AFILIADAS A CAVENVASE**

**Autora:
López Medina, Guillermina**

Valencia, Septiembre de 2013

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

**ANÁLISIS DE LOS ROLES Y LAS RESPONSABILIDADES DE LA
GERENCIA TÁCTICA EN EL PROCESO DE CONTROL INTERNO, EN
EMPRESAS DEL SECTOR ENVASES AFILIADAS A CAVENVASE**

Autora:
López Medina, Guillermina

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

Valencia, septiembre de 2013

Dedicatoria

A los estudiantes de Ciencias Económicas y Sociales

Agradecimiento

*A todas aquellas personas e instituciones que colaboraron para la
realización de este trabajo de investigación*

Gracias

La autora

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE IMÁGENES	viii
LISTA DE TABLAS	iv
LISTA DE GRAFICOS	xii
RESUMEN	xv
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Introducción	16
Planteamiento del problema	17
Objetivos	23
Justificación	24
Alcance	27
CAPÍTULO II	
MARCO TEORICO REFERENCIAL	
Introducción	29
Antecedentes	36
Bases teóricas	43
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Introducción	110
Momento técnico metodológico	113
Operacionalización del estudio.	121
Modelo metodológico desarrollado en la investigación	136
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Introducción	140

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
Análisis e interpretación de los datos recolectados por medio de la aplicación del cuestionario a los gerentes medios o tácticos de las empresas bajo estudio.	144
Análisis e interpretación de los datos recolectados por medio de la aplicación de la entrevista (gerente general, gerentes operacionales).	196
Análisis e interpretación de los datos recolectados del documento de control interno: Control & Compliance Memorandum.	200
Triangulación de los datos	203
CAPÍTULO V	
PROPUESTA	
Titulo	205
Presentación	205
Objetivos	206
Justificación	207
Estructura modelo de gestión sistémica de riesgos de negocios y actividades de control.	208
Representación gráfica del modelo de gestión sistémica de riesgos de negocios y actividades de control.	208
Definición de las fases que conforman el modelo de gestión sistémica de riesgos de negocios y actividades de control.	210
CAPÍTULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	225
Recomendaciones	231
LISTA DE REFERENCIAS	234
ANEXOS	236

LISTA DE CUADROS

CUADRO No.	PÁGINA
Cuadro 2.1 Proceso para elaborar el marco teórico	30
Cuadro 2.2 Revisión bibliográfica	31
Cuadro 2.3 Esquema de antecedentes (investigaciones previas)	33
Cuadro 2.4 Esquema de teorías relacionadas	34
Cuadro 2.5 Definiciones de sistemas	45
Cuadro 2.6 Premisas fundamentales de los enfoques de la administración	68
Cuadro 2.7 Características de los enfoques de control	88
Cuadro 2.8 Cambios en el entorno de las organizaciones	91
Cuadro 2.9 Resumen principios de control interno de acuerdo a los modelos de estructura conceptual	94
Cuadro 2.10 Principales aportes de COSO (1992) en relación con el control interno	96
Cuadro 2.11 Aspectos relevantes de control interno / COSO I	97
Cuadro 2.12 Aspectos relevantes de control interno / COSO ERM - COSO II	103
Cuadro 2.13 Hipótesis de la investigación	108
Cuadro 3.1 Tipos de investigación social empírica clasificada según distintos criterios	113
Cuadro 3.2 Comparativo de los enfoques cuantitativo / cualitativo	116
Cuadro 3.3 Indicadores IV censo económico 2007 - 2008	127
Cuadro 4.1 Cálculo del índice de dirección de las respuestas	143
Cuadro 4.2 Síntesis interpretativa	144
Cuadro 4.3 Síntesis interpretativa: Gerencia Táctica de Operaciones	152
Cuadro 4.4 Síntesis interpretativa: Gerencia Táctica Comercial	162
Cuadro 4.5 Síntesis interpretativa: Gerencia Táctica de Logística	172
Cuadro 4.6 Síntesis interpretativa: Gerencia Táctica de Finanzas	182
Cuadro 4.7 Síntesis Interpretativa: Gerencia Táctica de Recursos Humanos	192
Cuadro 4.8 Análisis datos obtenidos de la aplicación de las entrevistas	197
Cuadro 4.9 Análisis textual documento de control interno	201

LISTA DE IMÁGENES

IMAGEN No.	PÁGINA
Figura 2.1 La universidad de Carabobo como Sistema	48
Figura 2.2 La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales como Sistema	49
Figura 2.3 La Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública como Sistema	50
Figura 2.4 Elementos de los sistemas	51
Figura 2.5 Elementos función de control de los sistemas (retroalimentación)	53
Figura 2.6 La organización vista desde el enfoque sistémico	58
Figura 2.7 La organización vista desde el enfoque analítico	59
Figura 2.8 La empresa como sistema y sus subsistemas	63
Figura 2.9 Evolución de la administración	67
Figura 2.10 Funciones de la administración	72
Figura 2.11 Tipos de planes	74
Figura 2.12 Amplitud o tramo de control	80
Figura 2.13 Niveles gerenciales	81
Figura 2.14 Gerencia media en una estructura organizacional por funciones	84
Figura 2.15 Representación gráfica modelo COSO I	99
Figura 2.16 Modelo conceptual de la investigación	100
Figura 2.17 Modelo conceptual propuesto de la investigación	102
Figura 2.18 Representación gráfica modelo COSO ERM o COSO II	105
Figura 3.1 Esquema del proceso de investigación	112
Figura 3.2 Esquema fuentes y técnicas de recolección de los datos	130
Figura 3.3 Proceso de medición	133
Figura 3.4 Modelo metodológico de la investigación	137
Figura 4.1 Triangulación de los datos	203
Figura 5.1 Representación gráfica del modelo de gestión sistémica de riesgos de negocios y actividades de control	209

LISTA DE TABLAS

TABLA No.	PÁGINA
Tabla 4.3.1 Roles definidos en el puesto de trabajo vinculados al proceso de control interno.	146
Tabla 4.3.2 Tareas definidas en el puesto de trabajo vinculadas con el proceso de control interno.	146
Tabla 4.3.3 Desempeño de roles y responsabilidades en el proceso de control interno, utilizando modelos como COSO I y COSO II.	147
Tabla 4.3.4 Vinculación del área de trabajo con el proceso de control interno de la entidad.	147
Tabla 4.3.5 Vinculación del proceso de control interno con el área de finanzas y contraloría de la entidad.	148
Tabla 4.3.6 Vinculación del proceso de control interno con el trabajo de auditores internos y externos.	148
Tabla 4.3.7 Los objetivos globales de la entidad y específicos de la unidad, como requisito previo para la identificación de los riesgos de negocios.	149
Tabla 4.3.8 Los riesgos de negocios del área funcional están asociados a fuentes internas y externas.	149
Tabla 4.3.9 Definición de políticas y procedimientos para la unidad funcional.	150
Tabla 4.3.10 Las políticas y procedimientos se vinculan con los riesgos identificados en la unidad funcional.	150
Tabla 4.4.1 Roles definidos en el puesto de trabajo vinculados al proceso de control interno.	156
Tabla 4.4.2 Tareas definidas en el puesto de trabajo vinculadas con el proceso de control interno.	156
Tabla 4.4.3 Desempeño de roles y responsabilidades en el proceso de control interno, utilizando modelos como COSO I y COSO II.	157
Tabla 4.4.4 Vinculación del área de trabajo con el proceso de control interno de la entidad.	157
Tabla 4.4.5 Vinculación del proceso de control interno con el área de finanzas y contraloría de la entidad.	158
Tabla 4.4.6 Vinculación del proceso de control interno con el trabajo de auditores internos y externos.	158
Tabla 4.4.7 Los objetivos globales de la entidad y específicos de la unidad, como requisito previo para la identificación de los riesgos de negocios.	159
Tabla 4.4.8 Los riesgos de negocios del área funcional están asociados a fuentes internas y externas.	159
Tabla 4.4.9 Definición de políticas y procedimientos para la unidad funcional.	160

LISTA DE TABLAS

TABLA No.	PÁGINA
Tabla 4.4.10 Las políticas y procedimientos se vinculan con los riesgos identificados en la unidad funcional.	160
Tabla 4.5.1 Roles definidos en el puesto de trabajo vinculados al proceso de control interno.	166
Tabla 4.5.2 Tareas definidas en el puesto de trabajo vinculadas con el proceso de control interno.	166
Tabla 4.5.3 Desempeño de roles y responsabilidades en el proceso de control interno, utilizando modelos como COSO I y COSO II.	167
Tabla 4.5.4 Vinculación del área de trabajo con el proceso de control interno de la entidad.	167
Tabla 4.5.5 Vinculación del proceso de control interno con el área de finanzas y contraloría de la entidad.	168
Tabla 4.5.6 Vinculación del proceso de control interno con el trabajo de auditores internos y externos.	168
Tabla 4.5.7 Los objetivos globales de la entidad y específicos de la unidad, como requisito previo para la identificación de los riesgos de negocios.	169
Tabla 4.5.8 Los riesgos de negocios del área funcional están asociados a fuentes internas y externas.	169
Tabla 4.5.9 Definición de políticas y procedimientos para la unidad funcional.	170
Tabla 4.5.10 Las políticas y procedimientos se vinculan con los riesgos identificados en la unidad funcional.	170
Tabla 4.6.1 Roles definidos en el puesto de trabajo vinculados al proceso de control interno.	176
Tabla 4.6.2 Tareas definidas en el puesto de trabajo vinculadas con el proceso de control interno.	176
Tabla 4.6.3 Desempeño de roles y responsabilidades en el proceso de control interno, utilizando modelos como COSO I y COSO II.	177
Tabla 4.6.4 Vinculación del área de trabajo con el proceso de control interno de la entidad.	177
Tabla 4.6.5 Vinculación del proceso de control interno con el área de finanzas y contraloría de la entidad.	178
Tabla 4.6.6 Vinculación del proceso de control interno con el trabajo de auditores internos y externos.	178
Tabla 4.6.7 Los objetivos globales de la entidad y específicos de la unidad, como requisito previo para la identificación de los riesgos de negocios.	179
Tabla 4.6.8 Los riesgos de negocios del área funcional están asociados a fuentes internas y externas.	179

LISTA DE TABLAS

TABLA No.	PÁGINA
Tabla 4.6.9 Definición de políticas y procedimientos para la unidad funcional.	180
Tabla 4.6.10 Las políticas y procedimientos se vinculan con los riesgos identificados en la unidad funcional.	180
Tabla 4.7.1 Roles definidos en el puesto de trabajo vinculados al proceso de control interno.	186
Tabla 4.7.2 Tareas definidas en el puesto de trabajo vinculadas con el proceso de control interno.	186
Tabla 4.7.3 Desempeño de roles y responsabilidades en el proceso de control interno, utilizando modelos como COSO I y COSO II.	187
Tabla 4.7.4 Vinculación del área de trabajo con el proceso de control interno de la entidad.	187
Tabla 4.7.5 Vinculación del proceso de control interno con el área de finanzas y contraloría de la entidad.	188
Tabla 4.7.6 Vinculación del proceso de control interno con el trabajo de auditores internos y externos.	188
Tabla 4.7.7 Los objetivos globales de la entidad y específicos de la unidad, como requisito previo para la identificación de los riesgos de negocios.	189
Tabla 4.7.8 Los riesgos de negocios del área funcional están asociados a fuentes internas y externas.	189
Tabla 4.7.9 Definición de políticas y procedimientos para la unidad funcional.	190
Tabla 4.7.10 Las políticas y procedimientos se vinculan con los riesgos identificados en la unidad funcional.	190

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.	PÁGINA
Gráfico 4.3.1 Roles definidos en el puesto de trabajo vinculados al proceso de control interno	146
Gráfico 4.3.2 Tareas definidas en el puesto de trabajo vinculadas con el proceso de control interno.	146
Gráfico 4.3.3 Desempeño de roles y responsabilidades en el proceso de control interno, utilizando modelos como COSO I y COSO II.	147
Gráfico 4.3.4 Vinculación del área de trabajo con el proceso de control interno de la entidad.	147
Gráfico 4.3.5 Vinculación del proceso de control interno con el área de finanzas y contraloría de la entidad.	148
Gráfico 4.3.6 Vinculación del proceso de control interno con el trabajo de auditores internos y externos.	148
Gráfico 4.3.7 Los objetivos globales de la entidad y específicos de la unidad, como requisito previo para la identificación de los riesgos de negocios.	149
Gráfico 4.3.8 Los riesgos de negocios del área funcional están asociados a fuentes internas y externas.	149
Gráfico 4.3.9 Definición de políticas y procedimientos para la unidad funcional.	150
Gráfico 4.3.10 Las políticas y procedimientos se vinculan con los riesgos identificados en la unidad funcional.	150
Gráfico 4.4.1 Roles definidos en el puesto de trabajo vinculados al proceso de control interno.	156
Gráfico 4.4.2 Tareas definidas en el puesto de trabajo vinculadas con el proceso de control interno.	156
Gráfico 4.4.3 Desempeño de roles y responsabilidades en el proceso de control interno, utilizando modelos como COSO I y COSO II.	157
Gráfico 4.4.4 Vinculación del área de trabajo con el proceso de control interno de la entidad.	157
Gráfico 4.4.5 Vinculación del proceso de control interno con el área de finanzas y contraloría de la entidad.	158
Gráfico 4.4.6 Vinculación del proceso de control interno con el trabajo de auditores internos y externos.	158
Gráfico 4.4.7 Los objetivos globales de la entidad y específicos de la unidad, como requisito previo para la identificación de los riesgos de negocios.	159
Gráfico 4.4.8 Los riesgos de negocios del área funcional están asociados a fuentes internas y externas.	159
Gráfico 4.4.9 Definición de políticas y procedimientos para la unidad funcional.	160

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.	PÁGINA
Gráfico 4.4.10 Las políticas y procedimientos se vinculan con los riesgos identificados en la unidad funcional.	160
Gráfico 4.5.1 Roles definidos en el puesto de trabajo vinculados al proceso de control interno.	166
Gráfico 4.5.2 Tareas definidas en el puesto de trabajo vinculadas con el proceso de control interno.	166
Gráfico 4.5.3 Desempeño de roles y responsabilidades en el proceso de control interno, utilizando modelos como COSO I y COSO II.	167
Gráfico 4.5.4 Vinculación del área de trabajo con el proceso de control interno de la entidad.	167
Gráfico 4.5.5 Vinculación del proceso de control interno con el área de finanzas y contraloría de la entidad.	168
Gráfico 4.5.6 Vinculación del proceso de control interno con el trabajo de auditores internos y externos.	168
Gráfico 4.5.7 Los objetivos globales de la entidad y específicos de la unidad, como requisito previo para la identificación de los riesgos de negocios.	169
Gráfico 4.5.8 Los riesgos de negocios del área funcional están asociados a fuentes internas y externas.	169
Gráfico 4.5.9 Definición de políticas y procedimientos para la unidad funcional.	170
Gráfico 4.5.10 Las políticas y procedimientos se vinculan con los riesgos identificados en la unidad funcional.	170
Gráfico 4.6.1 Roles definidos en el puesto de trabajo vinculados al proceso de control interno.	176
Gráfico 4.6.2 Tareas definidas en el puesto de trabajo vinculadas con el proceso de control interno.	176
Gráfico 4.6.3 Desempeño de roles y responsabilidades en el proceso de control interno, utilizando modelos como COSO I y COSO II.	177
Gráfico 4.6.4 Vinculación del área de trabajo con el proceso de control interno de la entidad.	177
Gráfico 4.6.5 Vinculación del proceso de control interno con el área de finanzas y contraloría de la entidad.	178
Gráfico 4.6.6 Vinculación del proceso de control interno con el trabajo de auditores internos y externos.	178
Gráfico 4.6.7 Los objetivos globales de la entidad y específicos de la unidad, como requisito previo para la identificación de los riesgos de negocios.	179
Gráfico 4.6.8 Los riesgos de negocios del área funcional están asociados a fuentes internas y externas.	179

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.	PÁGINA
Gráfico 4.6.9 Definición de políticas y procedimientos para la unidad funcional.	180
Gráfico 4.6.10 Las políticas y procedimientos se vinculan con los riesgos identificados en la unidad funcional.	180
Gráfico 4.7.1 Roles definidos en el puesto de trabajo vinculados al proceso de control interno.	186
Gráfico 4.7.2 Tareas definidas en el puesto de trabajo vinculadas con el proceso de control interno.	186
Gráfico 4.7.3 Desempeño de roles y responsabilidades en el proceso de control interno, utilizando modelos como COSO I y COSO II.	187
Gráfico 4.7.4 Vinculación del área de trabajo con el proceso de control interno de la entidad.	187
Gráfico 4.7.5 Vinculación del proceso de control interno con el área de finanzas y contraloría de la entidad.	188
Gráfico 4.7.6 Vinculación del proceso de control interno con el trabajo de auditores internos y externos.	188
Gráfico 4.7.7 Los objetivos globales de la entidad y específicos de la unidad, como requisito previo para la identificación de los riesgos de negocios.	189
Gráfico 4.7.8 Los riesgos de negocios del área funcional están asociados a fuentes internas y externas.	189
Gráfico 4.7.9 Definición de políticas y procedimientos para la unidad funcional.	190
Gráfico 4.7.10 Las políticas y procedimientos se vinculan con los riesgos identificados en la unidad funcional.	190

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

**ANÁLISIS DE LOS ROLES Y LAS RESPONSABILIDADES DE LA
GERENCIA TÁCTICA EN EL PROCESO DE CONTROL INTERNO, EN
EMPRESAS DEL SECTOR ENVASES AFILIADAS A CAVENVASE**

**Autora: López Medina, Guillermina
Septiembre de 2013**

RESUMEN

Se analizan roles y responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno en empresas afiliadas a CAVENVASE. Epistemológicamente, la investigación está fundamentada en dos teorías, a saber, la teoría de sistemas y la teoría de la administración. Con respecto a la metodología, el estudio se enmarca en el enfoque cuantitativo de investigación, se refiere a un diseño no experimental de tipo transeccional, se ubica en la categoría de estudios descriptivos. Los datos fueron recogidos de una fuente primaria, para lo cual se aplicó un cuestionario de diez (10) ítems bajo escala de likert, a los gerentes medios o tácticos de las áreas funcionales de operaciones, comercial, logística, finanzas y recursos humanos de las empresas que conforman la muestra, para medir la actitud sobre el objeto de investigación. Entre los principales hallazgos, se encuentran los siguientes: Desconocimiento por parte de los gerentes tácticos de las unidades funcionales de operaciones, comercial, logística y recursos humanos de los modelos contemporáneos de control interno, en consecuencia, se evidencian debilidades e inconsistencias en el cumplimiento de los roles y responsabilidades de estos gerentes en el proceso de control interno. En tanto, que la situación para los gerentes medios o tácticos del área financiera, es distinta, estos gerentes conocen y aplican modelos contemporáneos de control interno, lo que fortalece su competencia y compromiso con los roles y responsabilidades en el proceso de control interno de la entidad.

Palabras claves: Gerencia táctica, control interno, roles, responsabilidades.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Creer en la objetividad es suponer que puede haber observación sin observador...

Heinz von Foerster

1.1 Introducción

El inicio de una investigación es un reto interesante, pero al mismo tiempo cargado de incertidumbres. Empezar una investigación novedosa, con carácter científico, viable y que aporte un valor adicional al conocimiento, en un área específica, se convierte en una tarea ardua y desafiante. Por lo tanto, debe prevalecer en el investigador el triple interés al seleccionar un tema y definir un problema de investigación, que tal como señala Sierra Bravo (2007:131) se refiere al: “Interés psicológico, profesional y social”.

En cuanto al interés psicológico, el problema debe interesarle al investigador de manera significativa, porque la investigación científica reclama que se realice con verdadera pasión y total entrega. Desde el punto de vista del interés profesional, es lógico y aconsejable que exista una concordancia entre el tema elegido y la orientación profesional inmediata o futura que se piensa seguir, y por último, el interés social, con referencia a la consideración de la utilidad del tema elegido para los demás individuos y la comunidad en general.

Se puede comenzar disertando por el escenario más predecible y concreto del triple interés de un investigador al iniciar un proyecto de investigación, se refiere, al interés profesional. Este estudio obedece a una investigación en el área de ciencias económicas, y es abordado por una profesional de la Contaduría Pública, ¿Qué más

pertinente que indagar y escribir sobre empresas y sus dinámicas?, no obstante, investigar sobre las empresas y su funcionamiento es amplio y abarca diversas perspectivas y contextos, por lo tanto, es eminente la delimitación del tema, determinada fundamentalmente por el interés psicológico del investigador.

En el interés psicológico de quien investiga, la complejidad es la protagonista, tal como señala Morín (2000:42): “Hay complejidad cuando son inseparables los elementos diferentes que constituyen un todo, existiendo un tejido interdependiente, interactivo e inter-retroactivo en ese todo”. El interés psicológico tiene un tejido de aspectos tales como las experiencias, proyectos, realidades, conocimientos, valores, pero, particularmente el espíritu del investigador, que en definitiva es la red que enlaza la diversidad de partes del todo psicológico. En este caso, el tejido psicológico de la investigadora está profundamente vinculado a organizaciones, públicas y privadas, su funcionamiento, procesos, controles, información, toma de decisiones, por lo tanto, el interés psicológico está definitivamente encaminado hacia el control organizacional.

Por otra parte, todo investigador tiene un interés social, referido a la significación del producto de su investigación para un sector determinado o una comunidad específica, en este sentido, investigar sobre temas organizacionales, concretamente sobre modelos de control interno tiene trascendencia para docentes, estudiantes y entidades en el área económica del País.

1.2 Planteamiento del Problema

Evidencias obtenidas de la revisión y el análisis de los diversos enfoques contemporáneos sobre el proceso de control interno en las empresas, muestran la manera cómo este proceso ha evolucionado, pasando de una visión fragmentada a una sistémica, transdisciplinaria y compleja, que abarca a la organización de manera

horizontal y vertical, y que es responsabilidad de todo el personal de la entidad, desde el nivel directivo más alto hasta el personal operativo de primera línea.

En este sentido, se observa cómo los roles y las responsabilidades del personal, sobre el proceso de control interno, inmerso en la función de control de la administración de la empresa, se han perfilado de acuerdo a las diversas competencias y habilidades requeridas en cada puesto de trabajo, dando como resultado actuaciones diferenciadas por niveles gerenciales, pero integradas y cohesionadas para el logro de objetivos de la entidad.

Al respecto, la comprensión sistémica de la entidad toma trascendencia, cuando se pretende analizar los roles y responsabilidades sobre el proceso de control interno, en virtud, de que los modelos contemporáneos de control interno, se fundamentan en el enfoque de sistemas, señala Herrscher (2010:27): “Para los que nos ocupamos del buen funcionamiento de las organizaciones, actuar sistémicamente es tan importante como pensar sistémicamente”, consecuentemente, promover el pensamiento sistémico entre los empleados de la organización, da inicio a un fundamento eficaz y eficiente de los roles y responsabilidades sobre el proceso de control interno, para lo cual es importante considerar que las partes o sectores de toda organización estén integradas entre sí y con el todo, que la relación entre ellas debe ser eficaz y fluida, que la vinculación con el contexto sea lo más estrechamente posible, y exhiba la suficiente variedad como para hacer frente a la realidad externa, que se manejen los problemas y las oportunidades en su multicausalidad y en sus múltiples consecuencias, que exista una visión amplia pero que al mismo tiempo haya foco y que el objetivo de la entidad se ubique por encima de los objetivos de cada área funcional.

Consistentemente, el informe de control interno de Committee of Sponsoring Organizations, conocido por sus siglas como COSO plantea un enfoque sistémico de

control interno. En consecuencia, maneja cuatro premisas fundamentales para abordar el proceso de control interno en la organización: Primero, la conceptualización como proceso, entendiéndolo como un conjunto de tareas interconectadas e inmersas en cada uno de los procesos operacionales de la entidad. Segundo, un proceso realizado por personas en toda la extensión de la empresa. Tercero, la cobertura de objetivos operacionales, de información financiera y de cumplimiento y por último la comprensión de que el proceso de control interno sólo puede garantizar seguridad razonable en el logro de objetivos organizacionales, debido a las limitaciones inherentes de todo proceso que es diseñado, implementado y evaluado por personas.

Considerando la segunda premisa, el proceso de control interno es responsabilidad del personal de la entidad, lógicamente implica una serie de limitaciones inherentes, tales como juicios errados en la toma de decisiones, errores y equivocaciones, colusión entre los empleados y la posibilidad de que la administración desborde los controles internos, en este sentido, se admite la cuarta premisa, el proceso de control interno sólo ofrece seguridad razonable, no absoluta, sobre el logro de objetivos organizacionales. De allí, que resulta interesante investigar que está ocurriendo en el interior de las organizaciones con los roles y las responsabilidades del personal en relación al proceso de control interno, como una vía para identificar y procurar estrategias que permitan minimizar esas limitaciones.

No obstante, abordar una investigación que involucre todo el personal de la entidad, resulta una tarea ambiciosa y poco realista para el periodo del estudio, por lo tanto, la autora ha decidido limitar la investigación en el nivel gerencial medio o táctico, advirtiendo que este nivel gerencial se extiende a lo largo y ancho de la entidad a través de los principales ciclos de negocio de toda empresa, tales como operaciones, logística, comercialización, recursos humanos y finanzas.

En este orden de ideas, el informe de control interno COSO, propone una estructura conceptual integrada de cinco componentes, a saber, ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.

El componente ambiente de control es el fundamento del proceso de control interno, está presente en toda la organización y es liderizado por la alta gerencia de la entidad. Entre tanto, los componentes valoración de riesgos y las actividades de control se consideran críticos y operativos dentro de la estructura de control interno de la empresa, de igual manera se extienden por toda la organización y en los diferentes niveles gerenciales, pero se enfatizan y requieren de una aplicación extensa a nivel de áreas funcionales, de allí, que se convierten en compromiso y competencia de la gerencia media o táctica de la organización, en el desempeño de sus roles y responsabilidades.

Por otra parte, el elemento de información y comunicación soporta la estructura de control interno y se focaliza en las competencias del departamento de tecnología de información de la entidad y el componente monitoreo, que abarca el proceso de revisión de la estructura de control interno para verificar su vigencia en el tiempo, fundamentalmente en cada puesto de trabajo de la organización.

De los párrafos anteriores se desprende que todo el personal de la entidad contribuye, según sus funciones, en la efectividad del proceso de control interno, esto se refiere, a proporcionar seguridad razonable respecto de que los objetivos enunciados en la entidad se están consiguiendo. En concordancia con el señalamiento anterior, y de acuerdo a Mantilla (2005):

Cada persona en una organización tiene alguna responsabilidad respecto del control interno. La administración, sin embargo, es responsable del sistema de control interno de una entidad. El

director ejecutivo jefe es el responsable último y debe asumir la “propiedad” del sistema de control. Los directivos financieros y de contabilidad son centrales en la manera como la administración ejerce el control, si bien todo el personal administrativo juega papeles importantes y es responsable del control de las actividades de sus unidades. (p. 101).

Así, los gerentes medios o tácticos a cargo de las unidades funcionales tienen responsabilidad por el control interno relacionado con los objetivos de sus unidades. Ellos deben guiar el desarrollo y la implementación de las políticas de control interno y de los procedimientos que dirigen los objetivos de sus unidades y asegurar que sean consistentes con los objetivos globales de la entidad. Además, deben asignar responsabilidad por el establecimiento de procedimientos de control interno más específicos para el personal responsable de las funciones particulares de la unidad. Hacer recomendaciones sobre los controles, monitorean sus aplicaciones y se reúnen con la alta gerencia para informar sobre el funcionamiento del proceso de control interno de la entidad.

Por ende, la gerencia media o táctica tiene un rol crítico en el establecimiento de las actividades de control, que se refieren al conjunto de políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos, hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Cabe reflexionar, ¿entonces las actividades de control deben alinearse con las acciones para manejar o administrar los riesgos de negocio de la entidad? O expresado de otra manera ¿las acciones para manejar los riesgos sirven como puntos centrales para el establecimiento de actividades de control? Y considerando que la identificación y análisis de los riesgos de negocio en las diferentes unidades funcionales de la entidad, encaminan la definición de acciones para manejar esos riesgos, entonces ¿la valoración de riesgos y las actividades de control como componentes de la estructura de control interno están integradas y sistémicamente afectadas?.

Dar respuestas a estas interrogantes permite marcar el horizonte de la presente investigación, en cuanto a su objeto de estudio. En este sentido, es la gerencia media o táctica la responsable de identificar y analizar los riesgos de negocio en cada unidad funcional, razonablemente de definir las acciones para manejar los riesgos, y por lo tanto, de especificar las actividades de control requeridas para garantizar que esas acciones se están cumpliendo. Es oportuno filosofar ¿Conoce la gerencia media esos roles y responsabilidades en el cumplimiento de sus funciones? ¿Cómo hace la gerencia media para cumplir con esos roles y responsabilidades? ¿Tiene la gerencia media venezolana las herramientas para identificar los riesgos, manejarlos y controlarlos? ¿Está la gerencia media preparada en cuanto a competencias y habilidades para cumplir estos roles y responsabilidades?.

Atendiendo a las interrogantes planteadas anteriormente, es oportuno mencionar que en investigaciones previas (incluidas en el cuerpo de antecedentes de este estudio) se ha evidenciado debilidades importantes y desconocimiento sobre las metodologías para la valoración de riesgos en un conjunto de empresas estudiadas vinculadas con el sector de envases y plástico, lo que sugiere la posibilidad de que la gerencia media de estas empresas no estén realizando una efectiva valoración de riesgos de negocio en sus unidades funcionales y, en consecuencia, las acciones para manejar esos riesgos y las actividades de control justas no existen o se han definido de manera incierta.

En consideración, las actividades de control no se aplican por sí mismas o porque se percibe que son lo correcto o adecuado a realizar, todo lo contrario, son específicas y requeridas por cada entidad de acuerdo a su realidad en cuanto a los riesgos de negocio identificados y analizados en cada unidad funcional.

Concerniente a las premisas expuestas anteriormente, surgen las siguientes interrogantes. ¿Cómo la gerencia media o táctica de una entidad asume los roles y

responsabilidades en el proceso de control interno de la entidad? ¿Conocen y aplican los gerentes medios o tácticos de las empresas del sector envases afiliadas a la Cámara Venezolana de Envases (CAVENVASE), las metodologías de valoración de riesgos y la definición de actividades de control para el cumplimiento de sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno?

1.3 Objetivo General

Analizar los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno, considerando los elementos valoración de riesgos y actividades de control del informe de control interno COSO, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.

1.4 Objetivos Específicos

1. Considerar la naturaleza de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.
2. Identificar evidencias de prácticas de valoración de riesgos en el cumplimiento de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.
3. Identificar evidencias de prácticas de actividades de control en el cumplimiento de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.
4. Calificar los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno en empresas del sector envases afiliadas a

CAVENVASE, por medio del análisis de su naturaleza y las evidencias de la valoración de riesgos y las actividades de control.

5. Categorizar los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.
6. Enunciar una metodología para la identificación y valoración de riesgos de negocios, así como para la definición de actividades de control que contribuya en la efectividad de los roles y responsabilidades de la gerencia media o táctica de las empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.

1.5 Justificación

El trabajo de investigación desplegado tiene una serie de implicaciones, tanto académicas como prácticas, que pueden ser de utilidad para la mejor comprensión de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica en cuanto al proceso de control interno de la entidad, considerando la valoración de riesgos y las actividades de control en empresas de manufactura, como indicadores de la efectividad de la gestión táctica de control. Se enmarca en la línea de investigación titulada “sistemas de control interno como mecanismo de la eficacia y eficiencia organizacional”, a continuación se hace un análisis de la importancia de este trabajo en términos de conveniencia, relevancia social, aporte práctico, metodológico y teórico.

Primero, en cuanto a la *conveniencia*, debe destacarse el hecho de que en la actualidad, la mayor parte de las investigaciones sobre el proceso de control interno se han centrado en evaluar la estructura de control interno en áreas funcionales

específicas, acentuando sobre medidas o procedimientos delimitados, en tanto, que este estudio profundiza en dos componentes críticos del proceso de control interno, como lo son la valoración de riesgos y las actividades de control, como indicadores del cumplimiento efectivo de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica en las diferentes áreas funcionales de la entidad, en consecuencia, este estudio enfatizó el valor sistémico de la organización y proporcionó un análisis transdisciplinario de la gerencia táctica al abordar los diversos ciclos de negocios, a saber: Comercial, logístico, operaciones, finanzas y recursos humanos, y su relación con los enfoques contemporáneos de control interno, convirtiéndose en un aporte relevante y de punto de partida de futuras investigaciones en el área organizacional, de gerencia y control.

En referencia a la *relevancia social*, se tiene que a nivel agregado, a nivel de sociedad, la adopción de buenas prácticas de control interno por las organizaciones de un sector económico determinado, como es el caso de las empresas afiliadas a CAVENVASE, debe tener un efecto positivo sobre la economía y la satisfacción plena del sector de mercado que atiende este tipo de empresas, considerando la importancia en sectores de alimentos, medicinas y otros que cubren las empresas de envases. De esta forma puede ayudar al desarrollo industrial y económico del país y seguidamente con el bienestar y prosperidad de la sociedad en general, además de contribuir al de sectores relacionados como el de las auditorías externas y los servicios de contabilidad. Una evidencia satisfactoria de las ventajas de implementar buenas prácticas de control interno por la gerencia media o táctica de una entidad, es el logro de objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo, es decir, garantiza el incremento de valor y rentabilidad para el accionista, la continuidad operativa de la empresa, sin olvidar la favorable relación de la entidad con el mundo que la rodea (empleados, proveedores, clientes, comunidad, medio ambiente).

Con respecto al *aporte práctico*, la interpretación de los hallazgos obtenidos en esta investigación contribuyen de manera significativa para las empresas bajo estudio, en ámbitos internos tales como: la identificación, valoración y administración de los riesgos internos y externos de nivel de entidad (riesgos globales) y a nivel de actividad (riesgos por áreas funcionales), así como la definición de actividades de control coherentes con las acciones que se definan para administrar los riesgos identificados.

En consecuencia, se puede optimizar las relaciones entre los diferentes niveles gerenciales de la organización y la posibilidad de centrar las decisiones dentro de las empresas en la generación de valor, la adopción de un enfoque contemporáneo de control interno, basado en la valoración de riesgos y las actividades de control como punto focal de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica, se constituye en una vía para mejorar la disponibilidad y las condiciones de obtención de recursos financieros, al ofrecer menores costos de monitoreo y menores riesgos relacionados con la gestión.

De forma complementaria, le permiten a las empresas bajo estudio el establecimiento de acuerdos en mejores condiciones con los stakeholders como proveedores, clientes o empleados, los cuales cuentan con una contraparte que ofrece una mayor transparencia y una mejor concentración en la generación de valor.

En cuanto al aporte *metodológico*, es un estudio de enfoque cuantitativo con complementariedad de técnicas cualitativas. Por lo tanto, el diseño metodológico incluye para el trabajo de campo, la utilización de diferentes fuentes de información, como de distintas técnicas de recolección de datos, para la contrastación de una única realidad empresarial, así como la inclusión de múltiples indicadores de valoración de riesgos y actividades de control, para hacer el correspondiente análisis de los roles y

las responsabilidades de la gerencia táctica en relación al proceso de control interno de las empresas bajo estudio.

Y por último, se encuentra el *aporte teórico* de la presente investigación, ya que se logra por medio de la interpretación de los resultados, la construcción teórica de perfiles organizacionales que muestran un comportamiento similar en cuanto a los roles y responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno, además, se propone una metodología de trabajo para la identificación, valoración y administración de riesgos de negocio, así como, para la definición de actividades de control específicas, convirtiéndose en un aporte valioso para la literatura en el área de las Ciencias Contables, con respecto a los enfoques contemporáneos de control interno.

1.6 Alcance

La presente investigación corresponde a la elaboración de un trabajo de ascenso de acuerdo de lo establecido en el Estatuto del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Carabobo como requisito para ascender a la categoría de Profesor Titular. En concordancia con los artículos 186, 190 y 191 del referido Estatuto, este estudio se constituye en una monografía novedosa generando un aporte teórico y práctico en el ámbito de las Ciencias Económicas y Sociales. En cuanto al aporte teórico se generan determinados constructos para categorizar y conceptualizar los roles y las responsabilidades en el proceso de control interno de la gerencia táctica de las empresas bajo estudio, en función de la valoración de riesgos y las actividades de control.

Con respecto al aporte práctico se producen un conjunto de análisis y recomendaciones dirigidas a las empresas bajo estudio, con relación a los roles y las responsabilidades en el proceso de control interno de la gerencia táctica en referencia

a la valoración de riesgos y las actividades de control, como mecanismo para optimizar su gestión y el proceso de control interno de la entidad.

Debe señalarse, que el alcance epistemológico de esta investigación está determinado por la interpretación de la teoría de sistemas y la teoría de la administración, como ejes temáticos para comprender los roles y las responsabilidades de la gerencia táctica en el proceso de control interno de la entidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Hoy el pensamiento sistémico se necesita más que nunca porque la complejidad nos abrumba. Quizá por primera vez en la historia, la humanidad tiene capacidad para crear más información de la que nadie puede absorber, para alentar mayor interdependencia de la que nadie puede administrar y para impulsar el cambio con una celeridad que nadie puede seguir.

Peter M. Senge

2.1 Introducción

El investigador una vez que plantea el problema de investigación, comienza de forma intrínseca a dar respuesta a su inquietud, y encamina esta posible respuesta hacia dos áreas fundamentales, la racional, fundamentada en teorías, y la empírica, que es el resultado o producto del proceso experimental del investigador.

En este sentido, señala (Vieytes 2004:155): “El marco teórico ofrece los fundamentos de la respuesta teóricamente concebida: Constituye el argumento elegido por el investigador como el mejor, ante otros argumentos alternativos, para responder a la pregunta formulada en el problema”.

Por otra parte, plantean Hernández, Fernández, Baptista (2006:64): “El marco teórico es un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio”. En consecuencia, elaborar el marco teórico constituye un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible vinculado con el objeto de investigación, y a su vez se convierte en un producto dentro del informe final de la investigación.

En correspondencia, con los planteamientos de Vieytes (2004) y Hernández et al. (2006) se muestran en el cuadro 2.1 las actividades realizadas por la autora en el proceso de elaboración del marco teórico de la presente investigación.

Cuadro 2.1 Proceso para elaborar el marco teórico

Actividades	Propósito	Fuentes	Técnicas	Documentación
1. Revisión Bibliográfica.	Ubicar al objeto de investigación en el contexto de las teorías existentes.	1. Investigaciones previas (empíricas). 2. Teorías relacionadas.	1. Indagar. 2. Leer. 3. Recopilar. 4. Registrar. 5. Analizar.	1. Ficha bibliográfica. 2. Ficha de trabajo. 3. Esquemas simples. 4. Esquemas complejos.
2. Desarrollo de una teoría del objeto.	Construir un argumento para describir el objeto de investigación.	La documentación resultante de la actividad anterior.	Analizar y reflexionar de manera profunda las fuentes.	Producto del proceso de elaboración del marco teórico, que se materializa en antecedentes y bases teóricas e hipótesis.

Fuente: Elaboración propia (2013) a partir de Vieytes (2004)

Cabe señalar que para iniciar el proceso de elaboración del marco teórico, expuesto en la figura anterior, es imprescindible retomar las inquietudes o preguntas

de la investigación, de manera de identificar lo que justamente se pretende explicar o dar respuesta en la investigación.

En el capítulo precedente, se plantearon las siguientes preguntas de investigación ¿Cómo la gerencia media o táctica de una entidad asume los roles y responsabilidades en el proceso de control interno de la entidad? ¿Conocen y aplican los gerentes medios o tácticos de las empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE., las metodologías de valoración de riesgos y la definición de actividades de control para el cumplimiento de sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno?

De estas interrogantes, se tiene que la investigación pretende dar respuesta sobre *los roles y responsabilidades de la gerencia táctica, delimitándolos al proceso de control interno* y concentrándose en dos tareas básicas, como lo son *la valoración de riesgos y las actividades de control*, en un contexto específico, *empresas del sector envase afiliadas a CAVENVASE.*

A continuación se muestra en el cuadro 2.2 el desarrollo de la primera actividad en el proceso de elaboración del marco teórico de la investigación.

Cuadro 2.2 Revisión bibliográfica

Objeto de estudio	Fuentes	Documentación
Roles y responsabilidades de la gerencia táctica en el proceso de control interno.	1. Teorías relacionadas	1. Ficha bibliográfica. 2. Ficha de transcripción textual. 3. Ficha de síntesis. 4. Esquema complejo.

Objeto de estudio	Fuentes	Documentación
Factores críticos: 1. Valoración de riesgos. 2. Actividades de control.	1. Investigaciones previas. 2. Teorías relacionadas	1. Ficha bibliográfica. 2. Ficha de transcripción textual. 3. Ficha de síntesis. 4. Esquema complejo.
Contexto: Empresas del sector envases, afiliadas a CAVENVASE	1. Investigaciones previas.	1. Ficha bibliográfica. 2. Ficha de síntesis. 3. Esquema complejo.

Fuente: Elaboración propia (2013)

Con referencia a la figura anterior, se debe destacar que de la búsqueda y revisión documental y bibliográfica sobre las investigaciones previas en las que se obtuvo evidencia empírica se encontraron cinco (05) estudios vinculados con la investigación. La búsqueda se orientó en un primer momento hacia estudios vinculados con el tema central (*los roles y responsabilidades de la gerencia táctica en el proceso de control interno*), el resultado de esta exploración no arrojó estudios previos. En un segundo momento la exploración se orientó hacia los factores críticos que delimitan el tema (*valoración de riesgos y actividades de control*), encontrándose diversidad de estudios previos. En un tercer momento, se seleccionaron de los estudios previos recolectados a aquellos que estuviesen dentro del contexto (sector económico, zona y vigencia, no más de diez años). Obteniéndose, finalmente, cinco (05) estudios relevantes como antecedentes de la investigación.

En el cuadro 2.3 se muestra el esquema para abordar la indagación profunda de investigaciones previas (antecedentes) vinculadas con el objeto de la investigación.

Se expone el título, vínculos con los factores críticos a estudiar (valoración de riesgos y actividades de control) e identificación del contexto (sector económico: empresas de envase afiliadas a CAVENVASE), zona (regional, nacional, internacional) y año de publicación.

Cuadro 2.3 Esquema de antecedentes (investigaciones previas)

Título de la investigación	Factores críticos de estudio		Contexto		
	Valoración de riesgos	Actividades de Control	Sector económico	Zona	Año
1. Evidencias de la Implantación de un Sistema de Planeación de Recursos Empresariales y su Influencia en el Proceso de Control Interno en Empresas del Sector Químico y del Plástico del Estado Carabobo.	X	X	Conexo	Regional	2010
2. Los Diez Principales Riesgos de Negocios. Catorce sectores industriales en México.	X		Diversos	Internacional	2009
3. Lineamientos Para el Fortalecimiento de los Sistemas de Control Interno en Empresas de Manufactura del Sector Químico y del Plástico del Estado Carabobo.	X	X	Conexo	Regional	2009
4. Gestión Integral de Riesgo (GIR) en las Empresas Venezolanas.	X		Diversos	Nacional	2008
5. Diseño de un 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.	X		En el área	Regional	2005

Fuente: Elaboración propia (2013)

En cuanto a la identificación de las teorías relacionadas en las que se inscribe el objeto de investigación, se seleccionaron aquellas que pudiesen dar respuesta a las inquietudes planteadas en la investigación, pero, que además permitiesen soportar la propuesta teórica de este estudio. En el cuadro 2.4 se presenta el esquema de las teorías, considerando tema y subtema, autores y año.

Cuadro 2.4 Esquema de teorías relacionadas

Roles y responsabilidades de la gerencia táctica en el proceso de control interno: Evidencias de utilización de metodologías para la valoración de riesgos y la definición de actividades de control.				
Teorías	Tema	Subtema	Autores	Año
1. Teoría de sistemas.	1.1. Antecedentes.	1.1.1 Planteamientos de Bertalanffy.	R. Lilienfeld.	2004
	1.2. Enfoque de sistemas.	1.2.1 Concepto de sistema, subsistema y suprasistema. 1.2.2 Tipos de sistemas. 1.2.3 Atributos de los sistemas. 1.2.4 Componentes de los sistemas. 1.2.5 La empresa como sistema. 1.2.6 Subsistemas en la empresa.	Herrscher, E. Gibson, J et al. Volpentesta J. Rodríguez, J. McLeod, R. Stoner J. et al.	2010 2006 2004 2003 2000 1996
2. Teoría de la administración.	2.1. Antecedentes.	2.1.1 Corriente del pensamiento administrativo.	Hodge, B. et al. Robbins, S., Coulter, M. Rodríguez, J. Bateman, T. , Snell, S. Stoner J. et al.	2005 2005 2003 2001 1996
	2.2. Funciones de la administración.	2.2.1 Planificación. 2.2.1.1. Tipos de planes 2.2.2 Organización: 2.2.2.1 Estructura organizacional. 2.2.2.1.1 Niveles gerenciales. 2.2.2.1.1.1 Roles y responsabilidades. 2.2.3 Dirección. 2.2.4 Control. 2.2.4.1. Tipos de control.		
3. Control interno.	3.1. Antecedentes	3.1.1. Primeros pronunciamientos de control interno.	Estupiñan R. Mantilla S.	2009 2007 2006 2007
	3.2. COSO I	3.2.1. Concepto de control interno. 3.2.2. Objetivos de control interno. 3.2.3. Premisas de control interno.		

Cont. Cuadro 2.4 Esquema de teorías relacionadas

Teorías	Tema	Subtema	Autores	Año
		3.2.4 Componentes de control interno: 3.2.4.1 Valoración de riesgos. 3.2.4.2. Actividades de control.		2005
3. Control interno.	3.3. COSO II	3.3.1. Concepto de riesgos. 3.3.2. Identificación de riesgos. 3.3.3. Valoración de riesgos. 3.3.4. Administración de los riesgos.	Estupiñan R. Mantilla S.	2009 2007 2006 2007 2005

Fuente: Elaboración propia (2013)

En relación al cuadro anterior, que sustenta el desarrollo teórico de la investigación, es importante resaltar que las teorías seleccionadas permiten explicar en una primera instancia al objeto de la investigación y contribuyen al desarrollo teórico, producto de este estudio. La teoría de sistemas, fundamenta los vínculos e interacciones de la gerencia táctica con los otros niveles gerenciales, así como las relaciones entre los diferentes ciclos de negocios de la entidad, al igual que las interacciones entre la organización y su entorno. Este fundamento teórico permite interpretar los datos recogidos en el desarrollo metodológico de la presente investigación, a la luz de las diversas y complejas relaciones existentes entre la valoración de riesgos y las actividades de control como indicadores del cumplimiento de los roles y las responsabilidades de la gerencia táctica en el proceso de control interno y fundamentó el constructo teórico propuesto en la investigación.

Por otra parte, es necesario retomar y considerar los principales aportes de la teoría de la administración, con el propósito de describir de manera detallada lo relacionado con las habilidades, competencias y funciones del nivel gerencial medio

o tático de la entidad, así como lo vinculado con las funciones administrativas con énfasis en la función de control.

Con respecto a los conceptos desarrollados en los modelos de control interno COSO I y COSO II permiten enmarcar *los roles y responsabilidades del personal de la entidad*, como una premisa fundamental de los modelos contemporáneos de control interno, otorgándole validez, objetividad y significancia al objeto de la investigación. Además proporcionan la fuente para explicar al objeto de la investigación y sustentan la factibilidad de la propuesta de la investigación.

A continuación se muestra el producto del proceso de elaboración del marco teórico, conformado en una narrativa que incluye antecedentes y bases teóricas.

2.2 Antecedentes

Pinto, V. (2010) Evidencias de la Implantación de un Sistema de Planeación de Recursos Empresariales y su Influencia en el Proceso de Control Interno en Empresas del Sector Químico y del Plástico del Estado Carabobo. La presente investigación planteó como objetivo general analizar la influencia de la implantación de un Sistema de Planeación de Recursos Empresariales (ERP) en el proceso de control interno en las empresas de manufactura del sector químico y del plástico del Estado Carabobo. Epistemológicamente, la investigación estuvo fundamentada en las teorías de sistemas, administración e información. Con respecto a la metodología, el estudio se enmarcó en el enfoque cuantitativo de investigación, se refiere a un diseño no experimental, y se ubicó dentro de la categoría de estudios descriptivos en la primera fase y correlacional en la segunda fase. Para la recolección de datos se utilizaron técnicas sobre fuentes primarias (aplicación de un cuestionario a los gerentes de administración de las empresas del sector estudiado con evidencia

de implantación de ERP en los últimos cuatro años) y secundarias (revisión de literatura en el contexto del objeto de investigación).

Estos datos fueron debidamente analizados, obteniéndose los siguientes hallazgos: en la totalidad de las empresas estudiadas se evidencian procesos de implantación de Sistemas de Planeación de Recursos Empresariales (ERP) con un abordaje apropiado de los factores críticos de éxito (FCE) lo que les ha permitido lograr los objetivos planteados en el proceso de implantación. Por otra parte, el elemento de información y comunicación resultó valorado de manera satisfactoria en la totalidad de las empresas estudiadas, lo que ratificó la relación positiva significativa entre el cumplimiento apropiados de los FCE durante el proceso de implantación de un sistema ERP y un efectivo elemento de información y comunicación dentro de la estructura de control interno de las entidades estudiadas. De la misma forma, se pudo concluir la relación positiva significativa entre el elemento de información y comunicación y el resto de los componentes del proceso de control interno.

La investigación descrita anteriormente aborda una variable sensible para la consolidación de un efectivo proceso de control interno, tal como es, la implantación de sistemas integrados de información, consiguiéndose una relación positiva entre éste y aspectos tales como la valoración de riesgos y las actividades de control en empresas similares en cuanto al sector y al objeto de operaciones de las empresas involucradas en esta investigación, por lo tanto, se considera un aporte valioso en tanto se pueden manejar los conceptos relacionados con los sistemas de información como indicadores para medir el fenómeno a estudiar.

Ernst & Young (2009) Los Diez Principales Riesgos de Negocios. Catorce sectores industriales en México. Este estudio se trazó como objetivo general examinar los diez (10) principales riesgos globales de negocios de 14 sectores

industriales. Se adoptó una metodología cualitativa con un enfoque de abajo hacia arriba, recopilando opiniones de cada uno de los 14 grupos de sectores industriales (administración de activos, automotriz, banca, ciencias de la vida, medios y entretenimientos, minería y metales, productos de consumo, gobierno y sector público, seguros, petróleo y gas, electricidad y servicios públicos, bienes raíces, tecnología y telecomunicaciones) de los ejecutivos de la industria y de los profesionales de Oxford Analytica, para formar un punto de vista acerca de los riesgos más importantes que cada sector enfrenta.

A cada entrevistado se le pidió que identificará y calificará los principales riesgos de negocios. Se entrevistaron a cinco ejecutivos o analistas en cada uno de los 14 sectores. Los entrevistados incluyeron a los directores generales, ejecutivos de planeación estratégica, directores de auditoría interna, directores de unidades de negocio, académicos, periodistas de publicaciones comerciales, asesores y los propios profesionales de la práctica de Ernst & Young.

Los resultados principales de la investigación, muestran lo siguiente: Los riesgos de incumplimiento se originan por situaciones de política, leyes, reglamentación o del gobierno corporativo. Los riesgos financieros surgen por la volatilidad en los mercados y en la economía real, y los estratégicos están relacionados con los clientes, competidores e inversionistas. Por último, las contingencias operativas afectan a los procesos, a los sistemas, a la gente y a la cadena de valor general de un negocio.

En conclusión, el entorno de negocios actual presenta aún muchos retos para las empresas por lo que el riesgo y su adecuada administración ocupa un lugar primordial en las agendas de todas las compañías. Los negocios evolucionan, lo cual trae consigo nuevos riesgos, y al mismo tiempo se adaptan a los cambios provocados por la economía posterior a la crisis. La capacidad de las organizaciones para

anticipar las amenazas, responder y adaptarse continuamente depende más que nunca de la fortaleza de su proceso de administración de riesgos.

El estudio descrito anteriormente ofrece una serie de aportes valiosos para el desarrollo de la presente investigación. Primero, destaca una metodología de enfoque cualitativo que permite recoger las opiniones de diferentes actores vinculados con la gestión de riesgos de un amplio grupo de sectores industriales, mostrándose los detalles de información acerca de cada grupo industrial, resalta en esta metodología, la entrevista en los diversos niveles gerenciales de la entidad, lo que valida la metodología aplicada en el desarrollo de este trabajo. Segundo, apertura un camino para identificar y valorar riesgos en las empresas, que no sólo es útil desde el punto de vista teórico, sino también, como guía para la elaboración del cuestionario y guía de entrevista aplicados en esta investigación.

Pinto, V. (2009) Lineamientos Para el Fortalecimiento de los Sistemas de Control Interno en Empresas de Manufactura del Sector Químico y del Plástico del Estado Carabobo. 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 enmarcó 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 muestran 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.

En conclusión, 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.

Con respecto a la investigación expuesta en los párrafos anteriores, se trata de un estudio vinculado tanto con el objeto de la investigación de este estudio, a saber, el proceso de control interno de la entidad y en un sector industrial conexo a las empresas estudiadas en esta investigación, evidentemente, el aporte es significativo y ha servido como parte del fundamento del planteamiento del problema, en virtud, de que se consolida la tesis de las debilidades en los componentes de valoración de riesgos y las actividades de control.

Espiñeira, Sheldon y Asociados. (2008) Firma miembro de Pricewaterhouse Coopers. Gestión Integral de Riesgo (GIR) en las Empresas Venezolanas. Esta investigación planteó como objetivo general la identificación y análisis de las principales fuentes de riesgos de negocios en ocho (08) sectores de la economía. Para la realización de este estudio, se seleccionaron empresas de diferentes sectores económicos, distinguidos por su liderazgo en diferentes ámbitos. En este estudio, participaron ejecutivos de la alta gerencia y personal clave de las áreas de control y gestión, tales como: Auditoría, Contraloría, Tesorería, Unidad de Riesgo, Administración y Finanzas, entre otras. En este informe se ilustran los resultados obtenidos del estudio, con base en las respuestas de 58 organizaciones líderes de sectores como: financiero, manufactura, petróleo, energía, gas, farmacéutico, ventas al detal y servicios.

Los resultados obtenidos en el estudio del 2008 permiten inferir que actualmente las organizaciones venezolanas están más preocupadas por las amenazas externas que por las internas. Los participantes del estudio consideran como una gran amenaza los asuntos relacionados con los cambios regulatorios, políticos y económicos. En este sentido, los participantes del estudio opinan que los cinco (5) principales impulsores de la gestión integral de riesgo en sus empresas son: presiones regulatorias (14%), volatilidad del mercado financiero (12%), incremento en los niveles de riesgo de seguridad de información (11%), mayor interés en la gestión de riesgo, por parte de la alta gerencia (10%), y la volatilidad macroeconómica (8%).

Concluyen que una efectiva gestión integral de riesgo agrega valor a la organización, mediante la identificación proactiva de las amenazas o riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos. Cuando las organizaciones adoptan un marco metodológico para gestionar los riesgos, las actividades que se ejecuten para lograr el

mejor equilibrio posible entre el crecimiento, la rentabilidad y el riesgo se administran de manera metódica, cuidadosa y responsable.

Con respecto a este estudio, se encuentran una serie de fundamentos significativos y de gran utilidad en el desarrollo de la presente investigación. Primero, se trata de un estudio valioso y pertinente por ser realizado por una Firma de Auditoría y Consultoría multinacional que se ha dedicado intensamente al estudio e investigación sobre los enfoques contemporáneos de control interno. Segundo, es un estudio realizado en diferentes sectores económicos, donde se evidencia una realidad similar en cuanto al manejo de los riesgos de negocios, y tercero, muestra información resumida y analizada sobre un conjunto de indicadores para abordar el problema de la administración de riesgos en la entidad, los cuales se usaron para el desarrollo de la investigación.

López, G. (2005) Diseño de un 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 de un 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 interno 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 de control interno empresarial.

2.3 Bases teóricas

2.3.1 Teoría de sistemas

2.3.1.1 Antecedentes

La Teoría de Sistemas es una verdadera revolución del pensamiento científico, en opinión de Lilienfeld (2004:30): “Las formulaciones de Ludwig von Bertalanffy entre 1901 y 1972 relacionadas con el concepto de sistema abierto, fueron las primeras en establecer el pensamiento de sistemas como un movimiento científico

importante”. Es así como los teóricos de sistemas con sus trabajos constituyeron una ruptura con el marco de referencia aceptado durante el siglo XIX y la primera mitad del XX y reorientaron el pensamiento científico de acuerdo a nuevos lineamientos, logrando reemplazar los modos de pensamiento analíticos fragmentados, por otros de naturaleza holístico integrantes.

No obstante, Rodríguez (2003:25): “Considera que el enfoque de sistemas no tuvo tanta aceptación en sus inicios, sino hasta épocas recientes”. Precisamente son las dos últimas décadas decisivas para el desarrollo de la teoría de sistemas como base para entender completamente la operación de un organismo social. Se debe tener un pleno conocimiento de las interrelaciones entre las partes y la forma en que cada una de éstas funciona.

Es precisamente en la segunda mitad del siglo XX cuando la teoría de sistemas se convirtió en un referente necesario en todas las ciencias sociales, especialmente en la ciencia administrativa, donde ha venido a explicar y sustentar una serie de postulados básicos para la administración de las empresas, permitiendo fundamentar gran parte de los modelos contemporáneos que han surgido con el propósito de optimizar el proceso administrativo en las organizaciones. Entre estos modelos, se encuentran los enfoques contemporáneos de control interno, plasmados en los Informes COSO I y COSO II, que tienen una perspectiva estrictamente sistémica en el desarrollo propio del modelo, así como en la implantación y adecuación a cada entidad. De aquí la necesidad de incorporar esta teoría como encuadre epistemológico de la investigación.

Bertalanffy, 1968, citado por Lilienfeld (2004), escribió:

Actualmente buscamos otra perspectiva básica del mundo: *el mundo como organización*. Si tal concepción puede sustentarse, cambiarían

verdaderamente las categorías básicas sobre las que descansa el pensamiento científico, e influiría profundamente en las actitudes prácticas. Esta tendencia se manifiesta por el nacimiento de un conjunto de nuevas disciplinas, como la cibernética, teoría de la información, teoría general de sistemas, de juegos, de decisiones, teoría de colas y otras; y en la aplicación práctica, por el análisis de sistemas, la ingeniería de sistemas, investigación de operaciones, etc. Todas ellas difieren en sus postulados básicos, en las técnicas matemáticas y en los objetivos, y a menudo son insatisfactorias y algunas veces hasta contradictorias. Sin embargo, de una manera u otra, concuerdan por su interés en “sistemas”, “totalidades” u “organizaciones”; y en conjunto sostienen un nuevo enfoque. (p.20).

En definitiva, la teoría general de sistemas enfoca el comportamiento de los elementos de la realidad frente a otros elementos, poniendo de relieve que cada uno de ellos, existe dentro de un contexto con el cual tiene múltiples interrelaciones de distinto nivel de relevancia.

2.3.1.2 Enfoque de sistemas

2.3.1.2.1 Definición de sistemas, subsistemas y suprasistemas

El término sistema es común tanto en el lenguaje cotidiano como en el académico, con una amplia y variada utilización. Volpentesta (2004) muestra un conjunto de definiciones de sistema que han surgido a través del tiempo, en el cuadro 2.5 se muestran estas definiciones.

Cuadro 2.5 Definiciones de sistemas

Definición	Autor	Año
Conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular de acuerdo a un plan.	Johnson, Kast y Rosenzweig.	1971

Definición	Autor	Año
Reunión o conjunto de elementos relacionados.	Van Gigch.	1995
Conjunto de elementos interrelacionados de modo tal que producen un resultado superior a la simple agregación de los elementos y distinto de ella.	Saroka y Collazo .	1999
Definición	Autor	Año
Conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes está conjuntada a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común.	Del Pozo Navarro.	1992
Conjunto de objetos reunidos, con relaciones entre dichos objetos y entre sus atributos, conectados o relacionados entre sí y con su ambiente de tal modo que forman una suma total o totalidad.	Schoderbek y Kefalas.	1984

Fuente: Elaboración propia (2013) a partir de Volpentesta (2004:86)

Del conjunto de estas definiciones, el autor Volpentesta (2004) plantea la siguiente acepción para el término sistema:

Un sistema es un conjunto organizado de elementos interrelacionados que interactúan entre sí, entre sus atributos y con su ambiente conformando una totalidad, persiguiendo un fin determinado, y teniendo una actuación conjunta superior a la suma de las actuaciones individuales de sus elementos. (p. 86).

De estas definiciones, se pueden deducir las premisas esenciales que caracterizan a los sistemas, accediendo la comprensión del término sistema, a saber:

1. Un conjunto de partes, con atributos definidos y orden preestablecido.
2. Las partes interactúan entre sí.
3. Un objetivo común a todas las partes.
4. Un ambiente definido.
5. Cada parte tiene propiedades que se pierden cuando se separan del sistema.
6. El sistema como totalidad, presenta propiedades, que no tiene ninguna de sus partes.

Estas premisas ratifican que las propiedades de un sistema se derivan de las interacciones de sus partes y no de sus actividades vistas separadamente, además de verificar que al dividir un sistema, se pierden las propiedades esenciales que este tiene.

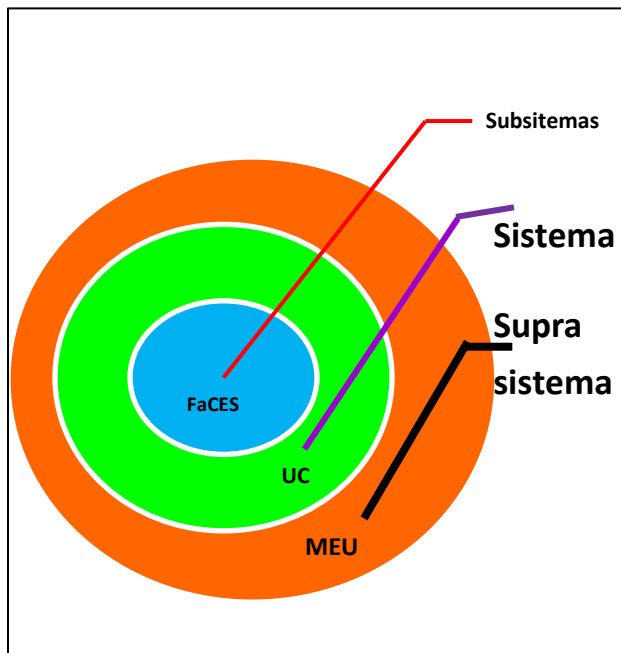
En este orden de ideas, un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados. Cuando un componente de un sistema es en sí mismo un sistema, es decir, que presenta todas las premisas que caracterizan a un sistema, entonces se le denomina subsistema. En otras palabras, los subsistemas son sistemas menores vinculados a un sistema mayor.

Por otra parte, los sistemas pertenecen a sistemas mayores, a los cuales se les denomina suprasistemas. Cada sistema, de acuerdo con el interés o la posición de quien pretenda estudiarlo o conocerlo, podrá ser entendido como sistema, subsistema o suprasistema.

Es decir, lo que determina que un conjunto de elementos sea considerado un sistema, un subsistema o un suprasistema, es el punto de vista de quien lo está definiendo, de quien lo está delimitando. En este sentido, la definición de sistema, subsistema y suprasistema no es rígida y puede intercambiarse de acuerdo al nivel de análisis que se necesite conocer.

A manera de ejemplo se enfocan los conceptos de sistemas, subsistemas y suprasistemas, en las figuras 2.1, 2.2 y 2.3 se expone como un conjunto de elementos puede pasar de la categoría de sistemas a subsistemas o a suprasistemas, dependiendo del punto de vista de quien lo está delimitando. Considerando en primera instancia a la Universidad de Carabobo (UC) como un sistema, se visualiza la figura 2.1.

Figura 2.1 La universidad de Carabobo como Sistema

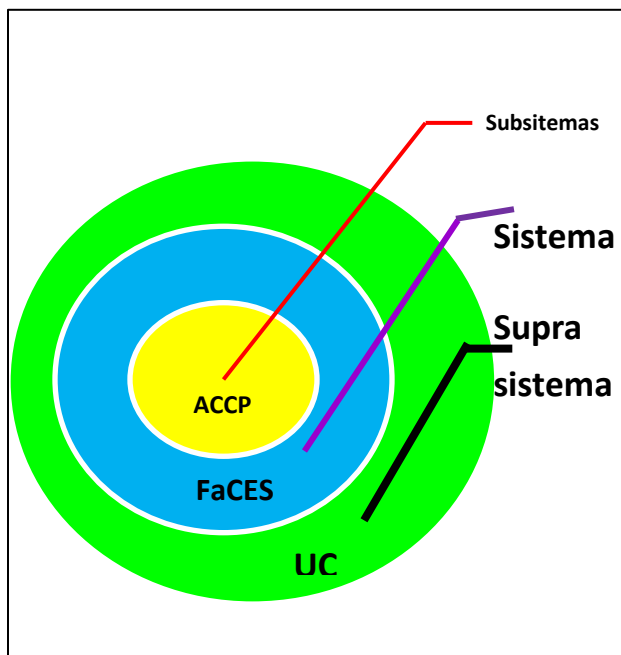


En este caso se ha delimitado a la UC como *sistema*, identificando a las siete (07) Facultades existentes (Ciencias Económicas y Sociales, Ciencias de la Educación, Ciencias y Tecnología, Ciencias de la Salud, Ciencias Jurídicas y Políticas, Ingeniería y Odontología) como los *subsistemas* y el Ministerio de Educación Universitaria (MEU) como el *suprasistema*.

Fuente: Elaboración propia 2013

Ahora bien, si quien realiza el estudio, le interesa conocer particularmente a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (Faces), entonces, su delimitación se iniciará considerando a esta Facultad como un sistema, y a partir de esta definición, se identificarán los subsistemas y los suprasistemas que interactúen con este nuevo sistema, en la figura 2.2 se muestra este nuevo escenario que modifica la realidad anterior. Evidenciándose, que se genera un cambio de las posiciones iniciales y aparecen nuevas interacciones.

Figura 2.2 La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales como Sistema



En este caso se ha delimitado a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (Faces) como *sistema*, identificando a las tres (03) Escuelas existentes (Administración Comercial y Contaduría Pública, Relaciones Industriales y Economía) como los *subsistemas* y la Universidad de Carabobo como el *suprasistema*.

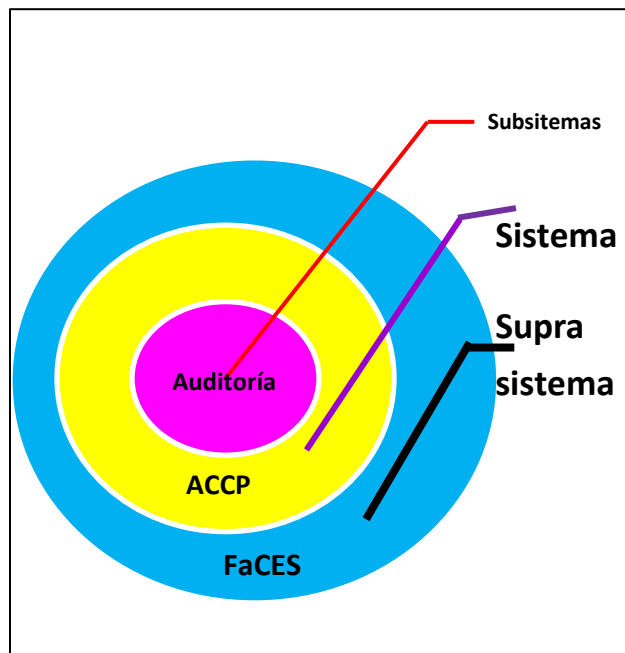
Fuente: Elaboración propia 2013

La figura anterior muestra los intercambios que han ocurrido entre las instancias de sistema, subsistema y suprasistema en relación a la figura 2.1. La Facultad de Ciencias Económicas (FaCES) pasa a ser sistema (en el escenario anterior era un subsistema), la Universidad de Carabobo (UC) pasa de sistema a

suprasistema y aparecen nuevos subsistemas, en este caso la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública (ACCP).

Ilustrando un tercer escenario, quien pretende conocer estas realidades, y le interese particularmente centrar su atención en la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública (ACCP), entonces, su delimitación se iniciará considerando a esta Escuela como un sistema, y a partir de esta definición, se identificarán los subsistemas y los suprasistemas que interactúen con este nuevo sistema, en la figura 2.3 se muestra este nuevo escenario que modifica la realidad anterior. Evidenciándose que se genera un cambio de las posiciones iniciales y aparecen nuevas interacciones.

Figura 2.3 La Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública como Sistema



En este caso se ha delimitado a la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública (ACCP) como *sistema*, identificando a los Departamentos existentes (Contabilidad, Administración, Matemáticas, Auditoría y Finanzas) como los *subsistemas* y la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES) como el *suprasistema*.

Fuente: Elaboración propia 2013

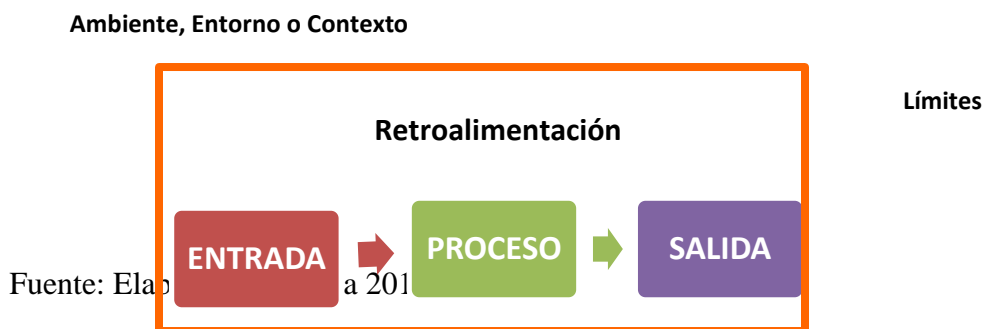
La figura anterior muestra los intercambios que han ocurrido entre las instancias de sistema, subsistema y suprasistema en relación a las figuras 2.1 y 2.2. La Facultad de Ciencias Económicas (FaCES) pasa a ser suprasistema (en el escenario anterior era un sistema y en el inicial, subsistema), la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública (ACCP) pasa de subsistema a sistema y aparecen nuevos subsistemas.

Los escenarios son diversos, aquello que constituye el centro de atención de un observador en un momento determinado y en una situación concreta, constituye un sistema. En otra situación y en otro momento, ese mismo sistema puede ser considerado como un subsistema o un suprasistema. Estas relaciones orientan a un concepto básico en el pensamiento de sistemas, que es la jerarquía entre los sistemas. Un sistema está integrado por subsistemas de menor orden y es también, parte de un sistema mayor que lo contiene.

2.3.1.2.2 Elementos de los sistemas

Los elementos son las partes o componentes de los sistemas. Esas partes pueden ser objetos, conceptos o sujetos. La figura 2.4 muestra estos los elementos.

Figura 2.4 Elementos de los sistemas



Fuente: Elaboración propia 2013

En correspondencia con los planteamientos de Rodríguez (2003) y Volpentesta (2004), los sistemas presentan seis (06) elementos en común, a saber: entrada, proceso, salida, retroalimentación, límites y entorno.

La entrada es cualquier ingreso del entorno hacia al sistema, materializado en personas, materias primas, conocimiento, información, energía, dinero y otros, las entradas son diversas y dependen de la naturaleza y propósitos del sistema.

El proceso es el conjunto de actividades o tareas que el sistema aplica sobre los elementos de entrada para transformarlos en elementos de salida. Existen diferentes y diversos procesos atendiendo a las características y propósitos de los sistemas. Se consideran procesos, por ejemplo, las actividades de enseñanza – aprendizaje que se desarrollan en una universidad, pero, también es un proceso el conjunto de tareas que se despliegan en el departamento de producción de una empresa manufacturera.

La salida es cualquier elemento que sale del sistema hacia el entorno. Es el resultado del proceso o conversión sobre los elementos de entrada. Las salidas adoptan diversas formas, pueden ser personas, servicios, productos, conocimiento, información y otras. La salida es la materialización de los objetivos o propósitos del sistema.

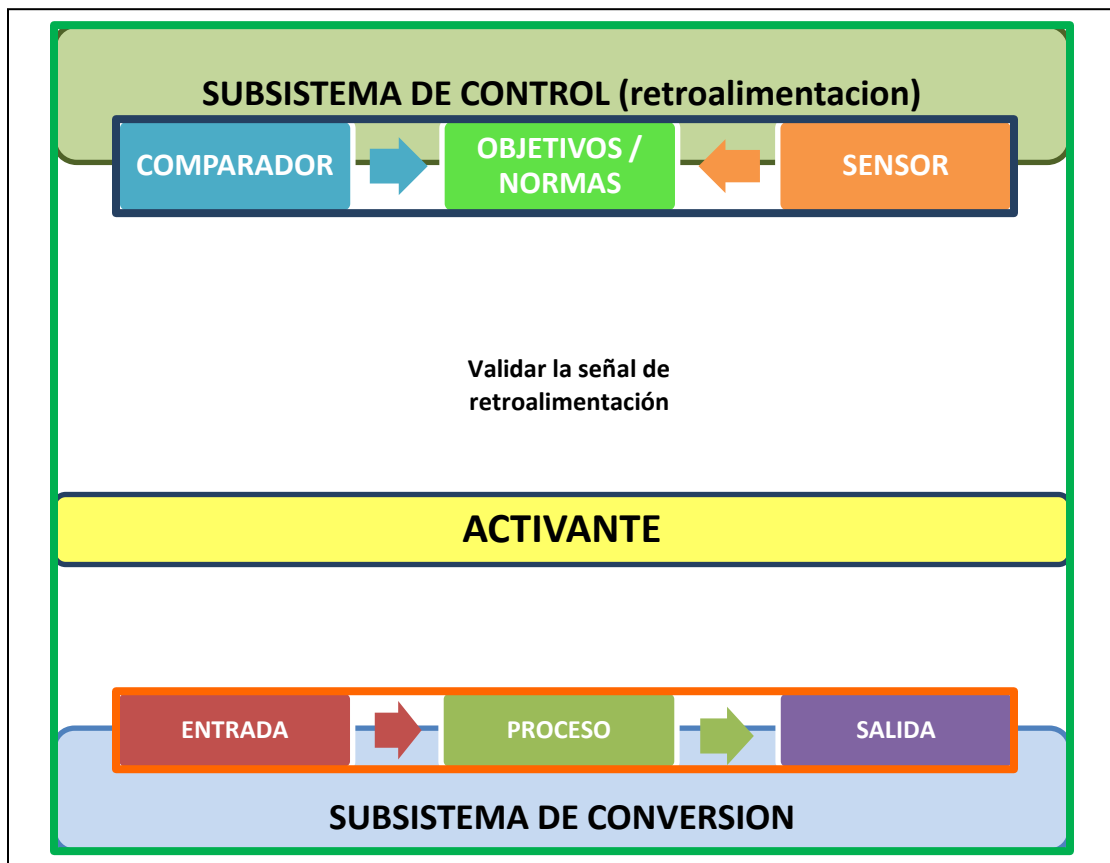
El ambiente, entorno o contexto es lo que rodea, contiene e influye al sistema, es aquello externo al sistema. Los entornos son diferentes, diversos y propios para cada sistema. Se materializan desde un conjunto de objetos físicos que rodean al sistema, así como, un conjunto de leyes o regulaciones que influyan sobre el sistema. El ambiente de un sistema debe reunir dos circunstancias, la primera, no puede ser controlado por el sistema y, la segunda, es que el ambiente debe afectar significativamente al sistema.

El ambiente o entorno es clasificado por Volpentesta (2004:95): “Como entornos transaccionales que son aquellos que el sistema si bien no puede controlar, sí puede ejercer influencia y los contextuales, que son los que el sistema no puede controlar ni modificar”.

Los límites distancian y delimitan un sistema respecto de su entorno, un sistema existe dentro de sus límites y todo lo que está fuera de esos límites y es relevante para el sistema, constituye su ambiente.

La retroalimentación es la función de control sobre el sistema. En la figura 2.5 se muestran los elementos necesarios para la función de control del sistema.

Figura 2.5 Elementos función de control de los sistemas (retroalimentación)



Fuente: Elaboración propia 2013

En relación a la figura anterior, el proceso de control en los sistemas, es una actividad compleja, que implica una señal del entorno vinculada con la o las salidas del sistema, que advierte sobre la aceptación o no de estas salidas por parte del entorno. Una vez que esa señal se recibe en el sistema, se activa el subsistema de control, con el propósito de validarla y hacer los ajustes requeridos.

Para activar la función de control, es necesario que el sistema defina sus objetivos, normas, metas o propósitos, es decir, el resultado que se espera lograr, materializado en sus productos o salidas. A manera de ejemplo, si se considera la Universidad como un sistema, sus salidas serán los egresados de las diferentes facultades con un perfil profesional que les permita incorporarse al campo de trabajo en las diferentes áreas de especialización. Por supuesto, ese producto (profesional) debe cumplir con una serie de parámetros que el mismo sistema define.

Por otra parte, los sensores son los mecanismos que proporcionan información del objetivo a controlar, continuando con el ejemplo propuesto, una medición de la ocupación de los profesionales de la Universidad, se constituye en información generada por el sensor.

Luego, un dispositivo comparador realiza la comparación del funcionamiento real (información del sensor) con respecto al objetivo preestablecido, si en la verificación se detectan diferencias, estas indican que el sistema está operando con alguna dificultad.

Por último, el activante decide qué medidas correctivas se deben aplicar para disminuir o eliminar las variaciones detectadas. Estas medidas pueden ser aplicadas sobre las entradas, los procesos o las salidas.

La retroalimentación puede ser negativa o positiva. Si es negativa se convierte es un proceso correctivo y ayuda a mantener el sistema dentro de un margen crítico de operación. Si es positiva, refuerza la operación del sistema, manteniéndose los objetivos preestablecidos y las actividades definidas por el sistema.

2.3.1.2.3 Atributos de los sistemas

Los atributos son las propiedades y características que se pueden identificar en los sistemas. Volpentesta (2004:104): “Señala que entre los principales atributos de un sistema se encuentran: La entropía, la homeostasis, la sinergia, la equifinalidad, la complejidad y la organización”

Estos atributos permiten reconocer y definir las interrelaciones de los elementos del sistema. La entropía se relaciona con la incertidumbre y falta de información de un sistema, que lo puede conducir a su destrucción.

En tanto que la homeostasis es un atributo que busca el funcionamiento eficaz del sistema, permitiéndole adaptarse y ajustarse a los cambios del entorno. Es un atributo que se fundamenta en el proceso de retroalimentación del sistema.

La sinergia es la característica por excelencia de los sistemas, y representa la circunstancia de totalidad del sistema, donde su funcionamiento es mayor que la suma individual del funcionamiento de sus partes.

La equifinalidad plantea la posibilidad de un sistema de lograr sus objetivos partiendo de diferentes condiciones iniciales o a través de diferentes procesos. Es decir de entradas diversas y de procesos de conversión alternativos.

La complejidad advierte que los sistemas pueden estar constituidos por muchos elementos, que la interacción de esos elementos es diversa y difícil de conocer, que requieren de información permanente para disminuir la entropía y que presentan subsistemas probabilísticos.

En cuanto a la organización, es el atributo que muestra el conjunto de las interrelaciones presentes o potenciales que pueden darse entre los elementos del sistema.

2.3.1.2.4 Tipos de sistemas

De la revisión, la lectura y el análisis de autores como Rodriguez (2003) y Volpentesta (2004) se extrae la idea de que existen numerosos tipos de sistemas, atendiendo a diferentes criterios de clasificación. No obstante, a continuación se referencian sólo aquellos tipos de sistemas que se relacionan con los asuntos organizacionales.

Los sistemas abiertos, dinámicos o adaptativos son aquellos que tienen ambiente y que con él intercambian, información, materiales y energía. Tienen la característica de adaptarse a los cambios que se producen en su ambiente, se ajustan a sus modificaciones con el propósito de preservar su existencia.

Los sistemas probabilísticos son aquellos donde no se conoce con certeza su comportamiento, lo que implica que haya que estudiarlo en función de su actuación probable asumiendo, por esto, un cierto nivel de error vinculado con la estimación de su desenvolvimiento. Por el contrario, en los sistemas predictibles se conoce con certeza la interacción de sus elementos y sin riesgos la evolución de los mismos.

El sistema hombre – máquina implica que en el cumplimiento de los objetivos algunas tareas son ejecutadas por máquinas y otras son realizadas por hombres. En estos sistemas, el componente de la máquina se considera un sistema predecible, en tanto, que el componente humano, se concibe como sistema abierto y probabilístico.

Por último, los sistemas sociales, como las empresas, las universidades son sistemas que tienen propósitos propios y están formados por partes, que pueden ser otros sistemas sociales, que también tienen propósitos propios. Se caracterizan por ser sistemas abiertos, con un componente hombre – máquina que los ubica con áreas predecibles, así como probabilísticas.

2.3.1.2.5 La organización como sistema

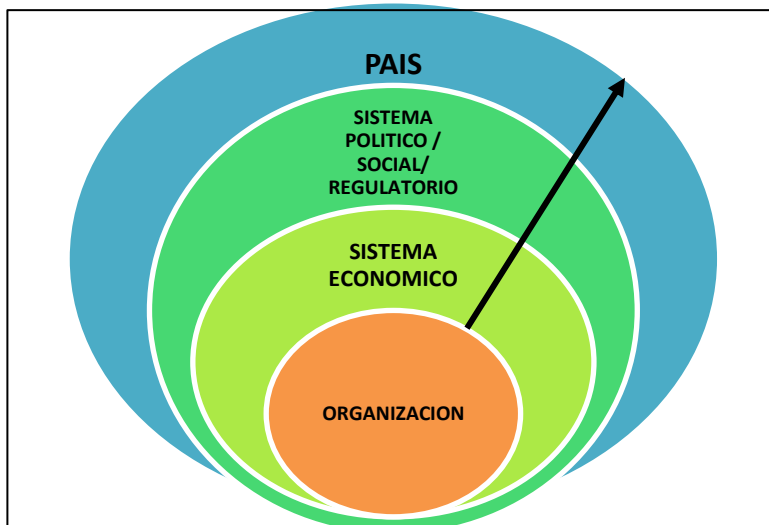
El enfoque de sistemas parte del supuesto de que todo organismo social es un sistema, en el que cada uno de sus elementos tiene sus objetivos determinados y limitados. La función principal del enfoque de sistemas es incrementar la efectividad de la operación del organismo social, en el caso que atañe a la investigación, las empresas como organismo social, al concebirlo como una totalidad, donde pueden ser identificados sus elementos, pero donde es imprescindible que actúen en conjunto guiados por un propósito común. Es decir, la empresa como organismo social debe ser visualizada como un todo y modificarse sólo a través de cambios en los elementos del sistema.

Rodríguez (2003) plantea lo siguiente con respecto al enfoque de sistemas:

El enfoque de sistemas en sí, consiste en investigar las formas más generales de organización, lo cual implica, ante todo, el estudio de los elementos del sistema, las interrelaciones entre ellos y la investigación de los procesos que unen las partes del sistema a sus objetivos. (p.161).

Así el enfoque de sistemas permite desarrollar una visión que reconoce los problemas como un todo, enmarcándolos en una perspectiva más amplia, integral, holística, dando paso a un pensamiento que reconoce la complejidad de las organizaciones y la necesidad de ser estudiadas como un todo, como totalidades que son irreducibles. La figura 2.6 muestra la organización vista desde el enfoque sistémico.

Figura 2.6 La organización vista desde el enfoque sistémico



Fuente: Elaboración propia (2013) a partir de Volpentesta (2004)

Como se observa en la figura anterior, el enfoque sistémico centra el estudio y la atención de la organización desde el contexto (lo que físico y conceptualmente rodea a la organización), permitiendo generar entendimiento del sistema organizacional y por lo tanto la capacidad de poder explicarlo. Bajo el enfoque sistémico se identifica en primer lugar, a los sistemas que contienen a la organización (suprasistemas), que a manera de ejemplo pueden ser el sistema económico, político, social, regulatorio, el país. Luego se definen las propiedades, funciones y relaciones de esos sistemas mayores que contienen a la organización. Por último, se define a la

organización en relación a sus funciones y relaciones con esos sistemas que la contienen.

Una vez que se ha obtenido el entendimiento de la organización a través del enfoque sistémico, es posible iniciar el estudio de la organización desde el punto de vista analítico para comprender cómo funcionan sus elementos, tener la capacidad de describirlo y establecer las interacciones. La figura 2.7 muestra el enfoque analítico de la organización.

Figura 2.7 La organización vista desde el enfoque analítico



Fuente: Elaboración propia (2013) a partir de Volpentesta (2004)

Partiendo de una estructura sencilla, a manera de ilustración, la organización se compone de toda un conjunto de sistemas menores (subsistemas) tales como sus áreas funcionales (producción, comercialización, finanzas, logística, recursos humanos, contraloría) a su vez esas áreas funcionales están integradas por departamentos con diferentes niveles gerenciales y al mismo tiempo esos departamentos tienen asignadas un conjunto de actividades, que se convierten en

sistemas de trabajo muy pequeños. Al identificar todos esos sistemas menores que componen a la organización, se está realizando un estudio analítico (indicado con la flecha de color negro en la figura 2.7) que permite conocer cómo funcionan esos sistemas, describirlos y determinar las interacciones entre ellos. Sin embargo, es necesario retomar el enfoque sistémico ahora dentro de la organización (indicado con la flecha de color blanco en la figura 2.7) e identificar los sistemas mayores que contienen a los sistemas menores en la organización. Es relevante señalar que aún cuando los sistemas menores de una organización se diseñen para trabajar de la manera más efectiva, es muy probable que el sistema organizacional en su conjunto no trabaje con la máxima efectividad. Esto se debe a que el funcionamiento de un sistema depende de cómo interactúan entre sí sus componentes, y no de cómo actúan estos por separado.

La teoría de sistemas permite describir el comportamiento interno y externo de las organizaciones, en consonancia con lo que establecen Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006:21): “Los administradores de las organizaciones utilizan la noción de un sistema para visualizar su mundo interno y externo, y cómo las partes se relacionan e interactúan entre ellas”. Internamente se puede observar cómo y por qué las personas dentro de las organizaciones desempeñan sus tareas individuales y de grupos. En forma externa se pueden evaluar las transacciones de las organizaciones con su entorno.

En este sentido, la teoría de sistemas resulta de gran utilidad para el estudio de las organizaciones. Rodríguez (2003) puntualiza tres ideas principales:

La primera idea cómo se relacionan determinados elementos y para qué se relacionan, la segunda idea cuáles elementos son necesarios y cómo se interrelacionan para producir determinado resultado y la tercera idea para qué existen determinadas interrelaciones entre ciertos elementos y cuáles son todos los elementos involucrados. (p.71).

De acuerdo al planteamiento anterior, en el contexto de la teoría de sistemas, la organización es un elemento entre otros que interactúan en forma interdependiente. La organización toma recursos (insumos o entradas) del sistema más grande (ambiente o entorno), procesa estos recursos y los regresa transformados (productos) al ambiente. La teoría de sistemas enfatiza el enlace de la organización con el sistema más grande (suprasistema) del cual forma parte. Por lo tanto, 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.

Por otra parte, desde una óptica de sistemas, consideran Stoner, Freeman y Gilbert (1996:50): “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 citado por Stoner, Freeman y Gilbert consideran (1996:51): “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”.

De igual forma, McLeod (2000) plantea:

El enfoque de sistemas aplicado a la administración, parte del presupuesto que todo organismo social es un sistema, en el que cada uno de sus elementos tiene sus objetivos determinados y limitados. En correlación con eso, la administración se reduce a la integración de los elementos componentes del sistema, integración que sólo puede lograrse, si cada administrador se guía por el análisis de sistemas en la solución de problemas de su competencia. (p.161).

En definitiva, la visión de sistemas le permite al gerente no desviar sus acciones en la complejidad de la estructura de la organización, definir objetivos claros y alcanzables, reconocer la importancia de que todas las partes de la organización contribuyan en el logro de los objetivos, así como, la identificación de las interconexiones de la organización con su entorno.

2.3.1.2.6 Los subsistemas en las empresas

De acuerdo a los planteamientos anteriores, se infiere que el enfoque de sistemas se ha convertido en un marco de pensamiento útil para ser aplicado en las organizaciones, a las funciones administrativas y a las funciones operacionales.

La teoría de sistemas aporta un original enfoque de las organizaciones y del proceso de administración. De este enfoque se deducen diversos principios, que de acuerdo con Viedma, citado por Rodríguez (2003) se enumeran a continuación:

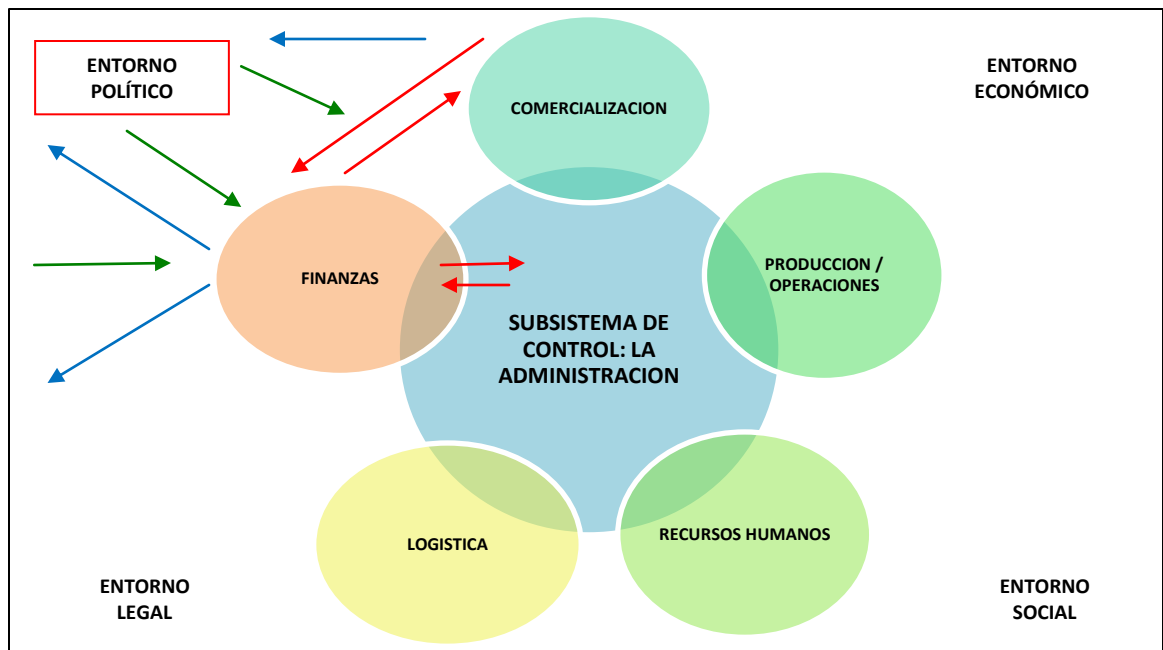
1. La empresa es un sistema abierto, que interactúa intensamente con su entorno, del que se encuentra separado por unos límites flexibles.
2. La empresa tiene una misión central, que hace que todas sus partes realicen sus funciones orientadas hacia un objetivo común.
3. Las acciones de cualquier parte de la empresa, afectan a la totalidad de la misma.
4. Sinergia, el todo es más grande que la suma de sus partes. Si todos los departamentos de la empresa cooperan entre sí, se lograrán mejores resultados, que si actúan de manera aislada (p. 453).

La empresa es un sistema abierto, constituida por dos grandes subsistemas, el de conversión que lo conforman los procesos operacionales o áreas funcionales, tales como comercialización, producción, logística, finanzas y recursos humanos, y el subsistema de control, constituido por los procesos administrativos. Aunque interdependientes, los límites de estos subsistemas, son tan claros que funcionan como unidades orgánicas distintas. Sin embargo, la consideración de estas áreas

funcionales como subsistemas dentro del sistema organizacional, ha sido particularmente útil, en comunicar a los gerentes de área, la importancia de la coordinación y la concientización de que cambios significativos en una parte del sistema, afectan el sistema organizacional total.

En la figura 2.8 se muestra la empresa como sistema abierto y la conformación de los dos subsistemas principales y su entorno.

Figura 2.8 La empresa como sistema y sus subsistemas



Fuente: Elaboración propia (2013)

En una empresa o entidad, el subsistema de conversión lo componen todas las áreas funcionales o departamentos encargados de los procesos básicos y esenciales para el desempeño óptimo de la organización. Aunque, las áreas funcionales dependen directamente de la naturaleza de las operaciones de la entidad, así como de su tamaño y otras características particulares de cada empresa, que hacen la diferencia entre las distintas organizaciones, es común, identificar cinco (05) grandes áreas

funcionales para cada entidad, el área de comercialización, de producción, de finanzas, de logística y de recursos humanos.

A su vez, el subsistema de control de la organización, lo compone la administración, con sus funciones y niveles gerenciales, el cual será abordado en esta investigación en el aparte 2.3.2 de las bases teóricas. De igual forma, el conjunto de interrelaciones presentes en la empresa se manifiestan en las flechas que se observan en la figura anterior. Sólo a manera de ilustración todas las flechas de color rojo identifican interrelaciones en el interior de la entidad, las de color azul identifican interrelaciones con el entorno (desde la empresa hacia afuera) y las de color verde las interrelaciones del entorno hacia la organización, dando una aproximación de la complejidad de la empresa como sistema. A continuación se exponen los objetivos y principales labores de las áreas funcionales de la entidad.

El área de comercialización, tiene como objetivo conseguir y conservar a los clientes, es un área orientada hacia el cliente. Para lograr este objetivo realiza una serie de funciones, entre las principales: Investigación de mercados, pronóstico de ventas, promoción de ventas, ventas, planeación del producto, fijación de precios, procesamiento y seguimiento de pedidos, entre otras.

El área de producción o de operaciones, tiene como objetivo la transformación de los recursos en bienes o servicios, es un área de la empresa que es responsable de la transformación de los insumos en productos terminados. Entre sus funciones se encuentran: Selección de productos, procesos, equipo y personal, diseño de productos métodos y operaciones productivas, fabricación del producto, detección de fallas en productos y procesos, aseguramiento de la calidad.

El área de finanzas procura mantener el equilibrio financiero de la empresa y la generación de información financiera y administrativa oportuna y confiable. Entre

sus funciones se encuentran las vinculadas con la tesorería de la entidad, con el fin de equilibrar las variables del flujo de efectivo (entradas y salidas). De igual manera, se encarga de las funciones de contraloría, fundamentalmente contabilidad general y de costos e impuestos.

El área de logística, es un área funcional relativamente nueva en los organigramas de algunas empresas, sin embargo, ha tomado fuerza como área funcional de procesos básicos para las organizaciones. Tiene como objetivo planificar, implementar y controlar el eficiente flujo y almacenamiento de los materiales e información de origen a punto de consumo, para satisfacer las necesidades internas y externas de la entidad. Entre sus principales funciones se encuentran: La planificación de los inventarios, las compras, recepción y despacho de los inventarios, así como el control y resguardos de los almacenes de la empresa.

El área de recursos humanos tiene como objetivo servir de apoyo a las otras áreas funcionales de la empresa en todos los aspectos relativos al personal, considerando la ventaja competitiva que representa una fuerza de trabajo capacitada y comprometida en la entidad. Entre sus funciones se encuentran: planeación, reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, motivación, promoción, remuneración y seguridad e higiene del personal de la entidad, de igual manera todo lo relacionado con las relaciones laborales.

2.3.2 Teoría de la Administración

2.3.2.1 Antecedentes

Desde finales del siglo XIX, plantean Stoner, Freeman y Gilbert (1996:11): “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.

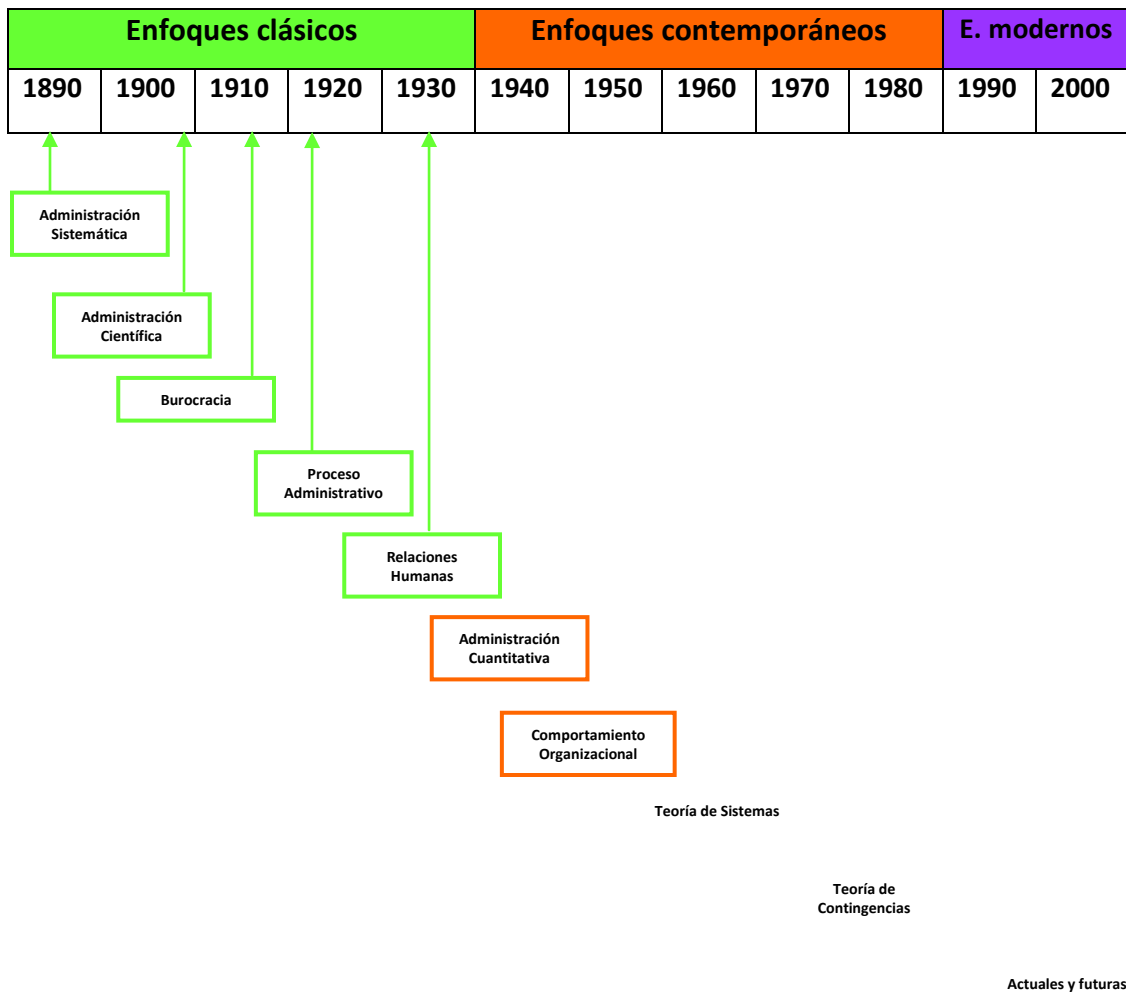
En este mismo orden de ideas, Bateman y Snell (2001:17): “Plantean que los gerentes realizan el proceso de la administración tratando de ser eficaces y eficientes”. Ser eficaz es plantear objetivos organizacionales realistas, objetivos y alcanzables y ser eficiente es lograr o alcanzar esos objetivos con el mínimo de recursos, es decir, utilizar el dinero, el tiempo, los materiales y el recurso humano de una manera económica y efectiva.

Los administradores o gerentes a lo largo de la historia se han enfrentado a los mismos asuntos y problemas, al tratar de administrar los recursos escasos de la organización en el logro de objetivos organizacionales, sin embargo, a medida que avanza la humanidad este problema se vuelve aún más complejo por la diversidad de variables que deben reconocer y controlar en el proceso de la administración. Es así, como han surgido diferentes enfoques para abordar el proceso administrativo a través del tiempo.

Esto permite establecer que la administración y sus procesos básicos, son aplicables a todas aquellas actividades que mediante la participación del esfuerzo humano y la inversión de recursos materiales, están dirigidos a la producción de bienes y servicios que contribuyan a satisfacer las necesidades de la sociedad en la diferentes épocas.

A continuación se presenta la figura 2.9 para exponer cómo ha evolucionado el pensamiento administrativo, desde 1890 hasta los actuales momentos.

Figura 2.9 Evolución de la administración



Fuente: Elaboración propia (2013) a partir de Bateman y Snell (2001:39)

En la figura 2.9 se muestra una perspectiva histórica cronológica de la evolución del pensamiento administrativo, se divide en tres secciones principales: los enfoques clásicos, los contemporáneos y los modernos y futuros. Se puede observar en la figura anterior que la mayoría de estos enfoques se desarrollaron de manera simultánea y con influencia de uno sobre otro en forma significativa. Cabe destacar que todos estos enfoques han tratado de explicar los problemas a los que se

enfrentaban y se enfrentan los administradores proporcionándoles las herramientas esenciales para mejorar el proceso administrativo.

A manera de resumen se presenta el cuadro 2.6 donde se exponen los enfoques más relevantes del pensamiento administrativo, considerando tres premisas fundamentales a estudiar: los conceptos claves, los aportes y las limitaciones.

Cuadro 2.6 Premisas fundamentales de los enfoques de la administración

Enfoques clásicos	Conceptos claves	Aportes	Limitaciones
Administración Sistemática	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistematización de la manufactura. ➤ Coordinación de procedimientos. ➤ Énfasis en inventarios y control de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promueve la producción eficiente e ininterrumpida. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desconocer la relación organización-entorno. ➤ Ignorar opiniones de los trabajadores.
Administración Científica	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis científicos para mejorar las tareas de producción (F. Taylor). ➤ Importancia de la selección y capacitación de los trabajadores. ➤ Énfasis en la cooperación entre los trabajadores y la dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejora la productividad y la eficiencia en la fábrica. ➤ Promueva la contribución entre los trabajadores y los administradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desconocer la relación organización-entorno. ➤ Considerar los trabajadores como una máquina.
Proceso Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los 14 principios de la administración de Fayol (división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promueve a la administración como profesión capaz de perfeccionarse. ➤ Ofrece principios gerenciales universales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los principios no funcionan igual en todos los ambientes, por las diferencias en el personal, los tipos de industrias y las tecnologías disponibles.

Cont. Cuadro 2.6 Premisas fundamentales de los enfoques de la administración

Enfoques clásicos	Conceptos claves	Aportes	Limitaciones
Proceso Administrativo	interés individual al general, remuneración, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad y duración del personal, iniciativa y unión del personal).		
Burocracia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La organización como una red estructurada y formal de relaciones entre posiciones especializadas. ➤ La jerarquía determina la relación entre los trabajos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promueve el desempeño eficiente de las actividades rutinarias. ➤ Elimina el juicio subjetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lentitud en la toma de decisiones. ➤ Ignora la importancia de las personas. ➤ Desconoce las relaciones interpersonales. ➤ Autoritarismo por concentración de poder.
Relaciones Humanas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las necesidades sociales tienen preponderancia sobre las económicas. ➤ Los gerentes deben estimular el bienestar, la motivación y la comunicación de los empleados. ➤ La productividad y el comportamiento de los empleados reciben la influencia del grupo informal de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Influencia de los procesos psicológicos y sociales en el desempeño. ➤ Introduce las jerarquías de las necesidades de Maslow. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ignora el lado racional de los trabajadores. ➤ Posición simplista al reconocer que los trabajadores felices siempre son más productivos.
Enfoques contemporáneos	Conceptos claves	Aportes	Limitaciones
Administración Cuantitativa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicación del análisis cuantitativo a las decisiones gerenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ayuda a los gerentes a seleccionar la 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Excluir los factores no cuantificables. ➤ Desconocer las

Cont. Cuadro 2.6 Premisas fundamentales de los enfoques de la administración

Enfoques contemporáneos	Conceptos claves	Aportes	Limitaciones
Administración Cuantitativa	mejor alternativa, utilizando métodos matemáticos para el análisis de los problemas.		técnicas y su aplicación. ➤ Poco factible para las decisiones gerenciales no predecibles.
Comportamiento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover la eficacia de los empleados a través de la comprensión de los procesos individuales, de grupo y de toda la organización. ➤ Resaltar las relaciones entre los empleados y los gerentes. ➤ Suponer que los empleados quieren trabajar y existe autocontrol (teoría Y) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contribuir a la participación, autonomía, reto e iniciativa individual. ➤ Reconocer la importancia de desarrollar el recurso humano de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ignorar los factores situacionales, como el ambiente y la tecnología de la organización.
Teoría de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La organización como sistema abierto, formada por subsistemas. La administración debe interactuar con el entorno. ➤ Los objetivos organizacionales abarcan la eficiencia y la eficacia. ➤ Diferentes estrategias para lograr los resultados. ➤ La totalidad es mayor que la suma de las partes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconocer la importancia de las interacciones entre la organización, sus administradores y el entorno o ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No proporciona una orientación específica acerca de las funciones y deberes de los gerentes.

Cont. Cuadro 2.6 Premisas fundamentales de los enfoques de la administración

Enfoques contemporáneos	Conceptos claves	Aportes	Limitaciones
<p>Teoría de Contingencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las contingencias influyen en las estrategias, las estructuras y los procesos. ➤ Diversas formas para alcanzar una meta. ➤ Los gerentes pueden adaptar sus organizaciones a la situación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar las contingencias más importantes. ➤ Dudar de los principios universales de la administración. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Imposibilidad de identificar todas las contingencias críticas. ➤ No es factible a todos los problemas administrativos.

Fuente: Elaboración propia (2013) a partir de Bateman y Snell (2001:40-48)

En definitiva, la administración es un proceso inherente y necesario para todo tipo de organización y sus diferentes enfoques han permitido complementar y hacer evolucionar esta ciencia, con el propósito de contribuir con el logro de los objetivos organizacionales y suscriben la posibilidad de comprender y fundamentar los modelos modernos y futuros vinculados con la administración y asuntos tales como la globalización, la ética, la diversidad de la fuerza de trabajo, el espíritu emprendedor, la sociedad de la información, entre otros.

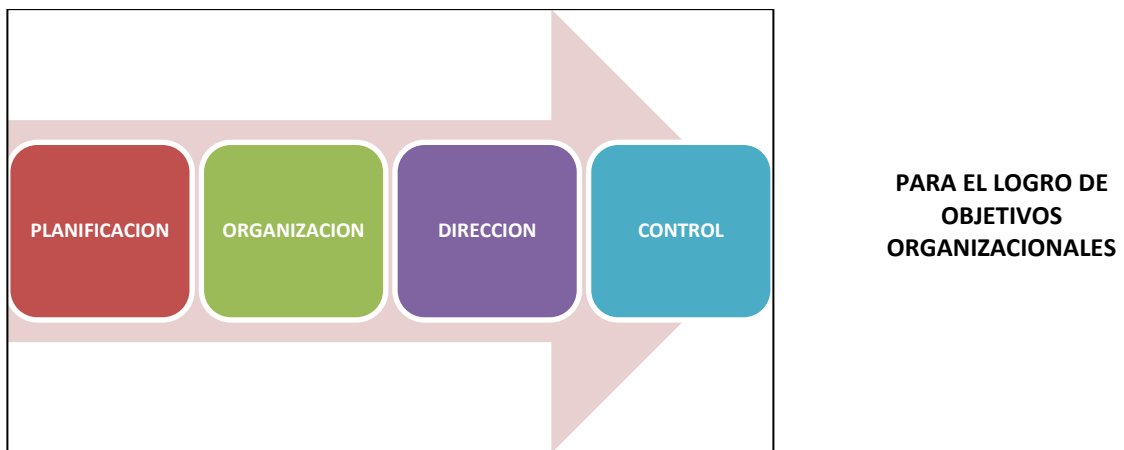
2.3.2.2 Funciones de la administración

De acuerdo con Bateman y Snell (2001:9): “La administración es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales”. De igual manera Robbins y Coulter (2005:7) plantean: “La administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”. Por otra parte, Stoner et al., (1996:7) señala: “La

administración consiste en darle forma, de manera consciente y consistente, a las organizaciones”.

En concordancia con los autores mencionados anteriormente, la administración es un proceso que permite utilizar de forma efectiva los recursos de la organización para el logro de sus metas, existe un consenso sobre las funciones de la administración, identificando cuatro (04) funciones básicas; la planificación, la organización, la dirección y el control. Además, se plantea a la administración como un proceso, ver figura 2.10, para resaltar la idea de que los gerentes o administradores, independientemente de sus aptitudes, competencias y habilidades personales, desempeñan actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar metas gerenciales y por ende organizacionales.

Figura 2.10 Funciones de la administración



Fuente: Elaboración propia (2013)

2.3.2.2.1 Planificación

Stoner et al., (1996:290) plantea: “La planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas”. Por su parte, Robbins y

Coulter (2005:158) señalan: “La planeación es el acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización”. De acuerdo con los planteamientos anteriores, la planificación es el proceso de decidir anticipadamente, lo que ha de hacerse y cómo. Implica la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y procedimientos para lograrlos.

Robbins y Coulter (2005:159) establece cuatro razones para planear: “La planeación marca una dirección, reduce la incertidumbre, reduce los desechos y las redundancias y establece los criterios para controlar”. Todas estas razones son validas, no obstante, para el desarrollo de la investigación, es fundamental, la cuarta razón, la planificación establece las metas o los criterios de control. La planificación define las metas y los planes, luego mediante el control, se compara el desempeño con las metas, se identifican las desviaciones importantes y se emprenden las medidas correctivas adecuadas. Sin planeación, no habría manera de controlar.

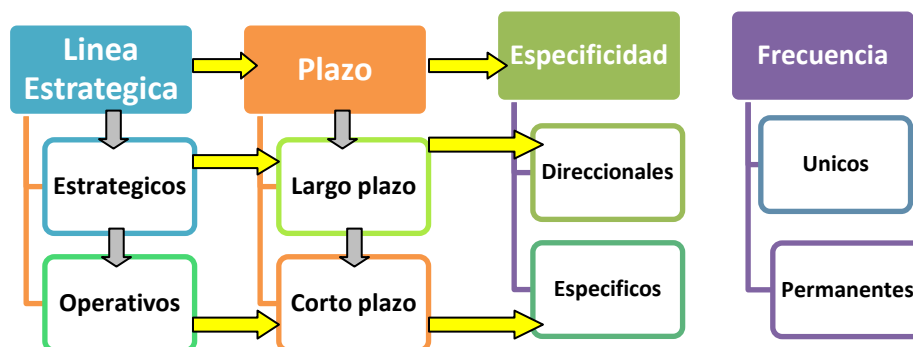
La planificación requiere del establecimiento de metas u objetivos, que se refieren a los resultados esperados para individuos, grupos y organizaciones enteras. Así como los planes, conformados por la documentación que explica cómo se van a alcanzar las metas, la asignación de recursos y otras acciones necesarias para concretarlas.

2.3.2.2.1.1 Tipos de Planes

Los planes se manifiestan de distintas formas en una organización, a tal efecto Robbins y Coulter (2005:162) establecen: “Las formas más usuales para describir los planes de las organizaciones son por su línea estratégica (estratégicos u operativos), plazo (corto o largo), especificidad (direccionales o concretos) y frecuencia (únicos o permanentes)”.

En la figura 2.11 se exponen los diferentes tipos de planes, mostrando que las categorías de clasificación de los mismos no son independientes, todo lo contrario, existe una interrelación entre las diferentes categorías de planes, lo que enfatiza el enfoque sistémico de la organización y del proceso administrativo.

Figura 2.11 Tipos de planes



Fuente: Elaboración propia (2013)

Tal como se observa en la figura anterior los diferentes tipos de planes que se desarrollan dentro de la función de planificación de la administración, se interrelacionan y hacen posible cumplir la función de planificación a lo largo y ancho de la organización.

Los planes estratégicos son planes amplios, abarcan a toda la organización, contemplan varios años, procuran posicionar a la entidad en su contexto, incluyen la formulación de metas. Entre tanto, los planes operativos son específicos, generalmente se definen por áreas funcionales de la organización, especifican los detalles de cómo van a alcanzarse las metas generales y comprenden periodos cortos de tiempo.

Los planes a largo plazo son aquellos que se extienden por varios años, a medida que el entorno de las organizaciones se vuelve más complejo y con poca certidumbre, estos planes se acortan en el tiempo, es así como, hasta hace unos años los planes a largo plazo abarcaban periodos de diez (10) a quince (15) años, hoy en día se considera un plan a largo plazo aquel cuyo horizonte temporal rebasa los tres (03) años. Los planes a corto plazo abarcan un año o menos.

Los planes direccionales son planes flexibles que establecen lineamientos generales y son útiles cuando existe mucha incertidumbre y los gerentes tienen que realizar ajustes ante cambios inesperados. Los planes específicos son planes detallados sin margen para interpretaciones y tienen objetivos definidos claramente.

El plan único es un plan destinado a satisfacer las necesidades de la organización de una sola ocasión. En cambio, los planes permanentes son planes continuos que encauzan las actividades que se realizan repetidamente.

Cada tipo de plan presenta características propias, que permiten categorizar a cada plan y diferenciar unos de otros, sin embargo, todos los planes se interrelacionan. Al observar la figura 2.11 las flechas horizontales de color amarillo indican las interrelaciones entre las diferentes categorías de planes, así un plan estratégico es generalmente, un plan a largo plazo, direccional y en muchas oportunidades, único, y es de la competencia de la alta gerencia de la organización. Entre tanto, un plan operativo es a corto plazo, específico y permanente, y es competencia de la gerencia media y operacional de la entidad. Por su parte, las flechas verticales de color gris indican los vínculos dentro de las categorías de los planes. Es así, como el plan estratégico se traduce en planes operativos, o un plan a largo plazo se divide en planes a corto plazo, o un plan direccional se limita en un plan específico y un plan único se logra a través de planes permanentes.

2.3.2.2.2 Organización

De acuerdo a los planteamientos de Robbins y Coulter (2005:234): “La organización se define como el proceso para crear la estructura de la organización, que a su vez, se refiere a la distribución formal de los empleos dentro de una organización” Por su parte, Stoner et al., (1996:345) indica: “La estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización”.

En este sentido, la organización como proceso administrativo comprende un conjunto de pasos o etapas para ordenar los recursos de la entidad con el propósito de lograr de manera efectiva las metas organizacionales.

Robbins y Coulter (2005) plantean los propósitos del proceso de organización, los cuales son:

1. Dividir el trabajo a realizar en tareas y departamentos específicos.
2. Asignar tareas y responsabilidades relacionadas con empleos individuales.
3. Coordinar diversas tareas organizacionales.
4. Agrupar los trabajos en unidades.
5. Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
6. Establecer líneas formales de autoridad.
7. Distribuir y utilizar los recursos organizacionales (p.234).

En relación a estos propósitos, cabe destacar que para ejecutar la función de organización, los administradores o gerentes deben realizar cuatro actividades básicas. Primero, dividir la carga de trabajo en forma lógica y que pueda ser ejecutada por personas o grupo de personas, esto es división del trabajo. Segundo, combinar las tareas en forma lógica, para formar los distintos departamentos de la organización, esto es departamentalización. Tercero, especificar quién depende de

quién en la organización, es decir, establecer líneas de mando y comunicación entre los departamentos, de aquí surgen las jerarquías. Cuarto, integrar las actividades de los departamentos en un todo, para el logro de objetivos organizacionales, esto es coordinación.

2.3.2.2.2.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es un concepto abstracto. La evidencia de la estructura organizacional es un documento conocido como organigrama, luego a partir de esta evidencia, se infiere la presencia de una estructura en la organización. De acuerdo a Gibson et al., (2006:394): “La estructura organizacional se define como el patrón de puestos y grupos de puestos en una organización, y constituye una influencia en el comportamiento individual y de grupo”.

Todas las organizaciones tienen una estructura de puestos o cargos de trabajo. Aunque la evidencia más visible de la estructura es el organigrama, éste no siempre es necesario para describir la estructura de una organización. De hecho, las pequeñas entidades pueden operar muy bien sin contar con un organigrama formal, siempre y cuando todos sus empleados comprendan lo que deben hacer y con quién lo deben hacer.

Para definir la estructura organizacional se requiere dividir las actividades de una organización en tareas separadas con el propósito de que un mismo empleado no realice todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente, esto da como resultado la especialización del trabajo en la organización, con alcances positivos en la productividad y en las actividades de control de la entidad.

Una vez que las actividades se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar, esto se llama departamentalización. Cada entidad tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales, dependiendo fundamentalmente del tamaño de la entidad y de las características y naturaleza de sus operaciones. Cabe destacar, que cuando se realiza la departamentalización se pueden identificar los subsistemas de conversión de la empresa.

Surgen así, organizaciones con departamentalización funcional que son aquellas que agrupan los trabajos según las funciones desempeñadas, encontrándose los subsistemas que identifican las áreas funcionales de comercialización, operaciones, logística, finanzas, recursos humanos, entre las principales. Y las organizaciones con departamentalización por divisiones de productos, geográficas o de clientes.

La organización con departamentalización de productos agrupa los trabajos por líneas de productos, surgiendo subsistemas por tipos de productos que se colocan bajo la autoridad de un gerente que es responsable de todo lo que tiene que ver con ese producto. La departamentalización geográfica agrupa los trabajos con base en el territorio o la geografía, generándose los subsistemas geográficos y la departamentalización de clientes agrupa los trabajos con base en los clientes que tienen necesidades y exigencias comunes. Existen grandes organizaciones que combinan estas formas de departamentalización, obteniéndose empresas, por ejemplo, que ensamblan la departamentalización funcional con división de productos en sus áreas de operaciones y división de clientes en sus áreas de comercialización.

Otro concepto importante en la estructura organizacional, es la cadena de mando, que genera los niveles gerenciales y permite comprender el subsistema de control de la entidad. En este sentido, la cadena de mando es la línea continua de

autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Ahora bien, es relevante reflexionar sobre ¿Cuántos empleados dentro de esa cadena de mando puede dirigir y supervisar un gerente de manera eficaz y eficiente? Esta inquietud, sugiere otro elemento en la estructura organizacional, que se refiere a la amplitud o tramo de control. Bateman y Snell (2001:301) definen la amplitud o tramo de control: “Como el número de subordinados que reportan directamente a un ejecutivo o supervisor”. Este elemento permite aproximar el número de gerentes y por ende la identificación de los diferentes niveles gerenciales que tiene una organización, por lo tanto, constituye una variable fundamental para la investigación, en virtud de que permite contextualizar la gerencia táctica o media y ubicarla en la jerarquía de la organización.

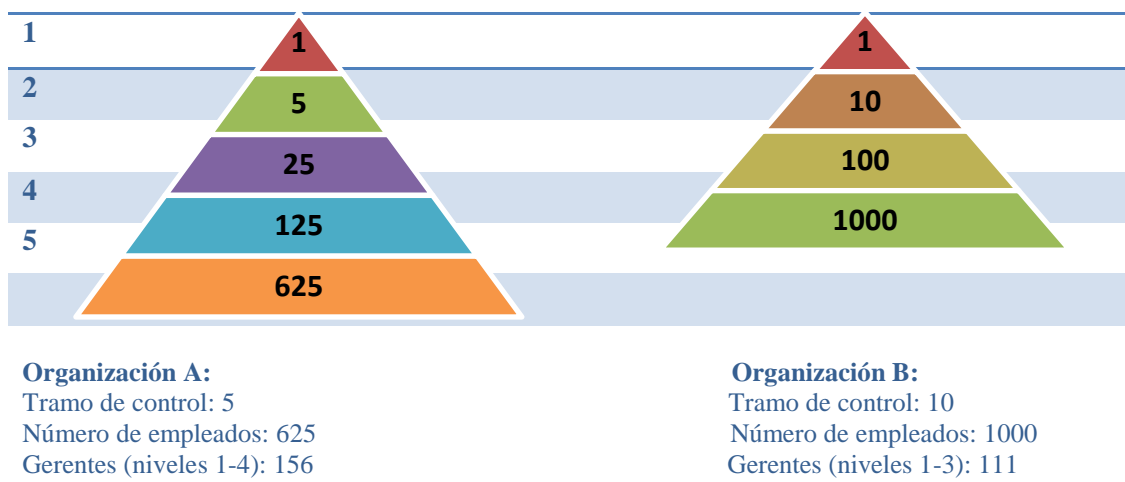
2.3.2.2.1.1 Niveles gerenciales

El enfoque contemporáneo de la amplitud o tramo de control reconoce que diversos factores influyen en el número adecuado de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficaz y eficiente. En este orden de ideas, Robbins y Coulter (2005) señalan:

Entre estos factores están las destrezas y capacidades del gerente y los empleados, y las características del trabajo que realiza. Por ejemplo, cuanto mayor capacitación y experiencia tengan los empleados, menor será la supervisión directa que necesitarán. Por lo tanto, los gerentes que tienen empleados bien capacitados y experimentados pueden funcionar bastante bien con una amplitud mayor. Otras variables de contingencias que determinan la amplitud adecuada son la similitud de las tareas de los empleados, la complejidad de dichas tareas, la cercanía física de los subordinados, el grado en el que se usan procedimientos estandarizados, la complejidad del sistema de información de la organización, la fuerza de la cultura de la organización y el estilo preferido del gerente (p.238).

La figura 2.12 ilustra el concepto de amplitud o tramo de control, con una situación hipotética donde se muestran a dos organizaciones. La primera organización (A) tiene aproximadamente 625 empleados y una amplitud de control uniforme de cinco y la segunda organización (B) tiene aproximadamente 1000 empleados con una amplitud de control uniforme de diez.

Figura 2.12 Amplitud o tramo de control



Fuente: Elaboración propia (2013)

Como se observa en la figura anterior, la amplitud o tramo de control mayor, organización “B”, tiene un nivel menos y alrededor de 45 gerentes menos que la organización “A” que tiene un tramo de control menor, siendo que la organización “B” tiene un número mayor de empleados que la organización “A”. Evidentemente estas diferencias producirán una reducción de costos, por lo menos, en cuanto a sueldos gerenciales, es decir, la amplitud de control mayor es más eficiente en cuanto a costos, sin embargo, puede afectar la eficacia, debido a que los gerentes pudiesen tener dificultades para proporcionar liderazgo y apoyo a todos los subordinados.

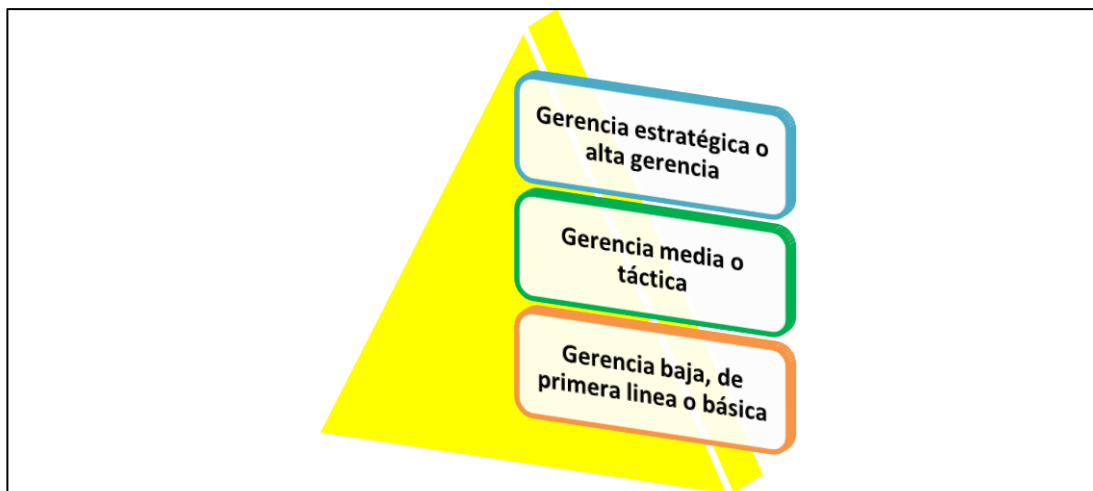
En este sentido Robbins y Coulter (2005) señalan:

La tendencia en años recientes ha sido hacia amplitudes de controles mayores, que concuerdan con los esfuerzos de los gerentes para reducir los costos, acelerar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, estar más cerca de los clientes y conferir poder a los empleados. Sin embargo, para garantizar que el rendimiento no sufra debido a estas amplitudes mayores, las organizaciones están invirtiendo considerablemente en la capacitación de los empleados (p.238).

El tramo o amplitud de control genera estructuras organizacionales tradicionales, esquematizadas como una pirámide, tal como se muestra en la figura 2.12 en la que el número de empleados es mayor en la base que en el vértice, en este tipo de estructura, se identifican tres niveles gerenciales.

En la figura 12.3 se pueden observar, en la parte más alta de la pirámide organizacional se encuentran los gerentes de alto nivel o alta gerencia, en la parte media se ubican los gerentes medios o tácticos y en la parte baja de la pirámide, se localizan los gerentes básicos, de primera línea o gerentes operativos.

Figura 2.13 Niveles gerenciales



Fuente: Elaboración propia (2013)

Los gerentes de nivel alto, alta gerencia o gerencia estratégica están ubicados en el vértice de la pirámide organizacional, se ocupan de planificar y tomar decisiones que afectan a toda la organización, se centran en los aspectos a largo plazo con énfasis en la supervivencia, el crecimiento y la eficacia general de la entidad. Dirigen la interacción de la organización con su entorno. Requieren desarrollar y aplicar habilidades conceptuales, con el propósito de coordinar e integrar todas las actividades e intereses de la organización, esta habilidad implica, que la alta gerencia comprenda a la organización como un todo, entender las interrelaciones entre las partes y anticipar cómo un cambio en alguna de las partes afectará al todo. Reciben las siguientes denominaciones, presidente, gerente general, vicepresidente ejecutivo, director administrativo, director ejecutivo, miembro de la junta directiva o consejo de directores.

Los gerentes de nivel medio o gerentes tácticos se localizan en las capas medias de la jerarquía organizacional, subordinados a los ejecutivos de nivel alto, es decir, se localizan entre los gerentes de nivel alto y los gerentes de nivel básico. Tal como señalan Bateman y Snell (2001) la función principal de los gerentes medios radica en:

Ser controladores administrativos que cubran la distancia entre los niveles superior e inferior. Toman los objetivos corporativos y los descomponen en objetivos para las unidades de negocio; conjuntan los planes unitarios independientes de negocios que proceden de las unidades que se ubican debajo de ellos para que la alta dirección de la corporación pueda revisarlos; y sirven como enlaces para la comunicación interna, mediante la interpretación y transmisión de las prioridades de la alta dirección hacia abajo, y la canalización y traducción de información procedente de los niveles inferiores hacia arriba. El papel cambiante de los gerentes medios les exige que sean no solamente controladores administrativos, sino también asesores del desarrollo de sus subordinados. Deben apoyar las actividades de su gente, y entrenar a las personas a ser más emprendedores e innovadoras. Los gerentes medios deben garantizar que sus

subordinados mantengan el equilibrio entre los objetivos operativos a corto plazo y los estratégicos a largo plazo. (p.12).

En este sentido, los gerentes medios son responsables de traducir los objetivos, metas y planes estratégicos que desarrollan la alta gerencia en objetivos, metas y actividades más específicos o concretos. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de los gerentes básicos o de primera línea. La principal responsabilidad de la gerencia media es la de dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de la organización. Precisan valerse de habilidades humanísticas para trabajar con el resto de los empleados de la organización, entenderlos y motivarlos en forma individual o grupal. Reciben denominaciones tales como gerente de producción u operaciones, gerente de finanzas, gerente de división, gerente de área geográfica, director de recursos humanos, director de logística, y otros.

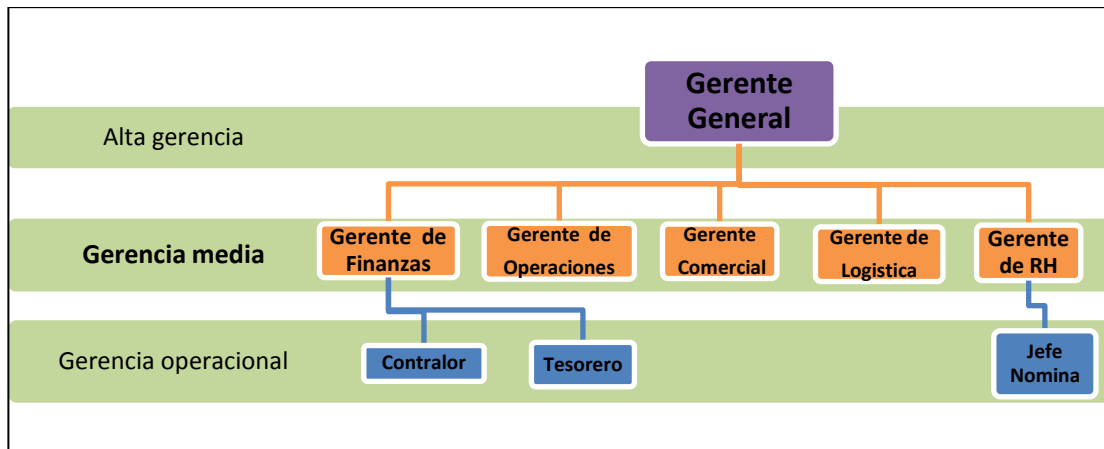
Los gerentes de primera línea, gerentes de niveles básicos o gerentes operacionales representan el nivel más bajo de gerentes en la jerarquía de una organización, se encuentran en el nivel administrativo inferior y dirigen el trabajo de los empleados que se ocupan directa o indirectamente de las operaciones de la organización. Demandan habilidad técnica para implementar los procedimientos, técnicas y conocimientos de un área especializada. Reciben distintas denominaciones, supervisores, jefes de turno, jefes de departamentos, jefes de oficina, capataces, entre las principales denominaciones.

2.3.2.2.1.1.1 Roles y responsabilidades de la gerencia media o táctica

La imagen 2.14 ilustra las principales áreas de la gerencia media o táctica presentes en una estructura organizacional por funciones. En este tipo de estructuras organizacionales, se encuentran primordialmente la gerencia de finanzas, gerencia de

operaciones, gerencial comercial, gerencia de logística y gerencia de recursos humanos.

Figura 2.14 Gerencia media en una estructura organizacional por funciones



Fuente: Elaboración propia (2013)

El trabajo de los gerentes medios es complejo y variado. Incluyen las actividades básicas de planeación, organización, dirección y control que se han institucionalizado como las funciones básicas de un gerente. No obstante, es conveniente mencionar el estudio que realizó Henry Mintzberg, donde observando a los gerentes en su práctica, determinó diez (10) roles que tienen los gerentes en su puesto de trabajo. Al respecto, Robbins y Coulter (2005:10) establecen: “Los roles del gerente se refiere a las categorías particulares del comportamiento administrativo”. Los diez roles de Mintzberg se agrupan en relaciones personales (rol interpersonal), transferencia de información (rol informativo) y toma de decisiones (rol de decisión).

Los roles interpersonales son aquellos que están relacionados con las personas dentro y fuera de la organización. Los tres roles interpersonales son figura de autoridad, líder y enlace. Para la gerencia media, estos roles son esenciales para

cumplir sus responsabilidades dentro de la organización. Por la ubicación organizacional, la gerencia media o táctica requiere desarrollar este rol por excelencia, con el propósito de poder vincular las expectativas de la alta gerencia con la realidad operativa del nivel básico u operativo de la entidad.

Los roles informativos consisten en recibir, almacenar y difundir información. Los tres roles incluyen el de supervisor, el de difusor y el de vocero. En este caso los roles informativos también son esenciales para el logro de los objetivos de la gerencia media o táctica, en virtud, de la responsabilidad de enlace entre los altos niveles gerenciales y los niveles básicos de la organización.

Los roles de decisión giran en torno a la toma de decisiones. Los cuatro roles de decisión implican el de empresario, manejador de perturbaciones, distribuidor de recursos y negociador. Este tipo de roles también se observan en la gerencia media o táctica, convirtiéndose en roles críticos en la actuación de un gerente medio, debido a las responsabilidades de estos gerentes de planificar, organizar, dirigir y controlar áreas funcionales específicas dentro de la empresa, para lo cual se le asignan recursos materiales y humanos para el logro de objetivos departamentales o funcionales que permitan consolidar objetivos organizacionales.

En referencia a las responsabilidades de los gerentes medios o tácticos, se puede mencionar, que debido a que estos gerentes ocupan un cargo de autoridad dentro de la jerarquía organizacional y dirigen una actividad o función específica en la entidad, sus responsabilidades están enmarcadas en las funciones administrativas de planificar, organizar, dirigir y controlar delineadas de acuerdo a la naturaleza y características propias de la función que les corresponde liderizar. En este sentido, el gerente de finanzas, tiene responsabilidad del manejo y control de la finanzas de la empresa; el gerente de operaciones se encarga de la parte de producción; el gerente de comercialización de las ventas y distribución de los productos, entre otros.

2.3.2.2.3 Dirección

Conforme con lo señalado por Bateman y Snell (2001:7) la dirección es: “La función administrativa que comprende los esfuerzos del gerentes para estimular un desempeño elevado por parte de los empleados”. Por su parte Stoner et al., (1996:13) indica: “La dirección es un proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea”.

En consideración a lo anterior, la función administrativa de dirección tiene como propósito estimular a los empleados a desempeñarse y comprometerse con sus responsabilidades en los puestos de trabajo. Se trata de dirigir, influir, motivar y comunicarse con los empleados, en forma individual o en grupo para que realicen tareas esenciales. La dirección implica el trato habitual y cercano de los gerentes con sus subordinados para orientarlos e inspirarlos hacia el logro de las metas individuales, de equipo y de la organización.

Rodríguez (2003) considera que la dirección es importante porque:

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos, durante las fases de planeación y organización.
2. A través de ella, se logran las formas de conducta más deseables para la organización.
3. Una dirección eficiente, es determinante en la acción de los empleados y, consecuentemente, en la productividad,
4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, en la implantación de sistemas y procedimientos y en la eficiencia del sistema de control.
5. A través de ella, se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione. (p.321).

En consecuencia, la dirección ocupa el ambiente organizacional, impactando los aspectos más críticos de la función administrativa, esto es, la integración y

motivación de esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos organizacionales. Cada gerente, para ejecutar su función de dirección de manera efectiva, debe tener plena conciencia de las actividades humanas, de las cuales él es parte y comprender en qué medida influye sobre otras personas y éstas sobre él.

2.3.2.2.4 Control

Robbins y Coulter (2005:458) plantean que el control es: “El proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”. Entre tanto, Stoner et al., (1996:13) indican: “La función de control es un proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas”. Por su parte, Bateman y Snell (2001:8) señalan: “El control es la función administrativa de monitorear el progreso y realizar los cambios necesarios”.

Al respecto, Robbins y Coulter (2005) explican que el control es importante debido a que:

La planeación se lleva a cabo, una estructura organizacional se crea para facilitar en forma eficiente el logro de los objetivos y se motiva a los empleados por medio de un liderazgo eficaz. Aún así, no existe la seguridad de que las actividades se realicen según lo planeado, ni de que los objetivos que los gerentes desean de hecho se estén logrando. Por lo tanto, el control es importante porque es el vínculo final en las funciones de la gerencia. Es la única forma que tienen los gerentes para saber si los objetivos organizacionales se están cumpliendo, y si no, las razones por las que no se están logrando. El valor de la función de control radica en su relación con la planeación, el empowerment y la protección de los centros de trabajo (p.459).

En correspondencia con los planteamientos anteriores, la función de control se convierte en el eslabón final del proceso administrativo, para garantizar que la

organización se orienta y avanza conforme a los planes establecidos, y cuando existen desviaciones significativas, tomar las medidas necesarias para corregirlas. Sin la función de control es imposible saber si la planificación, la estructura organizacional y la dirección de los empleados están orientadas y se están logrando de acuerdo a lo programado, de aquí, la importancia de la función de control para las organizaciones. El control es indispensable en las entidades para lograr sus objetivos.

2.3.2.2.4.1 Enfoques de control

Se han identificado tres enfoques diferentes para diseñar los sistemas de control, de acuerdo con William Ouchi, citado por Bateman y Snell (2001:577): “Control burocrático, de mercado y de clanes”. A continuación se presenta el cuadro 2.7 con las principales características de estos tres enfoques para lograr el control organizacional.

Cuadro 2.7 Características de los enfoques de control

Enfoques de control	Características	Proceso	Estrategia
Burocrático	Son sistemas formales. Destaca la autoridad organizacional. Se basa en mecanismos administrativos y jerárquicos, como normas, reglas, procedimientos, políticas, estandarización de las actividades, presupuestos y descripciones de cargos para guiar el desempeño.	Está conformado por cuatro etapas: 1. Establecimiento de estándares de desempeño. 2. Medición del desempeño. 3. Comparación del desempeño con el estándar. 4. Tomar medidas correctivas.	1. Control preliminar o previo: Se utiliza antes de que se inicien las operaciones, incluye políticas, procedimientos y normas, su objetivo es prevenir problemas antes de que surjan. 2. Control concurrente: Se utiliza durante la ejecución de los planes, incluye dirección, supervisión y ajustes. 3. Control de retroalimentación: Se centra en el uso de información de resultados o desempeño para determinar desviaciones con respecto al estándar y corregirlas.

Enfoques de control	Características	Proceso	Estrategia
Mercado	Control que se basa en el uso de información financiera y económica. Implica el uso de mecanismos de fijación de precios para regular las actividades de la organización como si se tratara de transacciones económicas. Las unidades funcionales se manejan como centros de utilidades. Se controlan con base en las ganancias y pérdidas.	Se establece un valor para la producción de un individuo, departamento o unidad de negocio, que permita: 1. Convertir ese valor en un precio del producto o servicio. 2. La competencia de precios controla la productividad y el desempeño.	1. Controles de mercado a nivel corporativo: La alta gerencia controla el desempeño de la gerencia media considerando las ganancias o pérdidas en sus unidades funcionales. 2. Controles de mercado a nivel de la unidad de negocios: Se utiliza el concepto de precio de transferencia, es el precio que una unidad o área funcional asigna a un producto o servicio que suministra a otra unidad de la misma organización. 3. Controles de mercado a nivel individual: Las tasas de mercado determinan el sueldo base para gerentes y empleados, proporcionan un incentivo natural a los empleados para mejorar sus habilidades y comprometerse en sus puestos de trabajo.
Clan	Control basado en las normas, valores, metas compartidas y confianza entre los miembros de la organización. Se fundamenta en la cultura de la entidad, son controles menos formales que dependen del individuo y del grupo.	Se generan relaciones sustentadas en el respeto mutuo y se anima a cada persona a responsabilizarse de sus acciones.	1. Implantación y comprensión de una cultura organizacional basada en valores compartidos, trato igualitario y sanciones significativas para conductas equivocadas. 2. Aplicación del concepto de empowerment, donde los gerentes conceden autoridad necesaria a sus empleados para tomar decisiones y confiar en que actuarán en beneficio de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2013) a partir de Bateman y Snell (2001: 577-600)

En atención a la información contenida en el cuadro anterior, es oportuno mencionar que la mayoría de las organizaciones no depende por completo de uno solo

de estos enfoques para diseñar un sistema de control apropiado. Por el contrario, eligen destacar algunos fundamentos del control burocrático vinculados con algunos basamentos de control de clan, además de utilizar algunas medidas de control de mercado. La clave consiste en diseñar un sistema de control apropiado que ayude a la organización a lograr sus objetivos con eficiencia y eficacia.

2.3.3 Control Interno

2.3.3.1 Antecedentes

El control interno, como proceso inmerso en la función de control 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 del recurso humano de la organización.

Mantilla (2009:31) señala: “El control interno no siempre ha sido igual. Ha cambiado en la medida en que se han transformado los mercados (el entorno) y las estructuras organizacionales (el interior). Incluso su ubicación se ha ido modificando. Y también las metodologías con las cuales opera”.

En concordancia, Estupiñán (2002:10) especifica que: “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 el cuadro 2.8.

Cuadro 2.8 Cambios en el entorno de las organizaciones

Cambios	Presente	Pasado
Nivel empresarial	Administración en red.	Modelo Tecnoburocrático
	Informalidad y participación.	Disciplina y autoridad
	Descentralización multidisciplinario. y	Centralizado y vertical
	Alto contenido social.	Predominio económico
	Competencia.	Monopolios
	Negociador y colectivo.	Normalización excesiva
	Eficiente, eficaz, efectivo.	Burocratización
	Control proactivo y autocontrol.	Control reactivo y supervisión
Sociedad de la información.	Sociedad industrial o de consumo	
Nivel tecnológico	Tecnología digital.	Tecnología analógica.
	Productos novedosos.	Productos tradicionales.
	Productos de vida corta.	Productos de vida larga.
	Centrado en la inteligencia.	Centrado en la operación.
	Acción sistemática.	Especialización funcional.
Nivel de trabajo	Acción más agradable.	Una obligación social.
	Creatividad.	Tareas rutinarias.
	Participación y flexibilidad.	Autoridad y jerarquía.
	Compromiso y negociabilidad.	Obediencia y puntualidad.

Fuente: Estupiñán R. (2002)

Los cambios señalados anteriormente han impactado no solamente en las definiciones de control interno, sino también en el aspecto práctico, pasando del énfasis en la revisión de las transacciones hacia el conjunto de riesgos de negocios.

Donde la perspectiva de procesos (sistémica) es el norte, así como los procesos de autocontrol.

Existen diversas maneras de estudiar la evolución de control interno. Mantilla (2009:31) indica la relacionada con: “El análisis de la transformación de la auditoría a partir de los esquemas (paradigmas, modelos) de revisión (edad media hasta 1880), atestación (1880 – 1990) y aseguramiento (1990 – actualidad)”

Desde ese punto de vista, se encuentran diferenciadas tres generaciones de control interno. La primera generación se basó en acciones empíricas, ligada principalmente a los controles contables, orientada a garantizar que el proceso de presentación de reportes financieros estuviera libre de manejos fraudulentos. Su ubicación es netamente operacional y en función de la contabilidad. El centro de atención de este tipo de control interno es la comprobación de las cifras y de los soportes de contabilidad.

La segunda generación del control interno logró imponer estructuras y prácticas de control interno. Coloca su atención en la evaluación del control interno como medio para definir el alcance de las pruebas de auditoría. Refuerza una cultura de control interno centrada en lo operativo, de bajo nivel funcional, logrando en algunas oportunidades niveles tácticos, pero lejos de la toma de decisiones a nivel de la alta gerencia.

Durante esta generación se publicaron dos estudios sobre control interno. El primero en 1949 en Estados Unidos bajo el título Internal Control – Elements of a Coordinated System and its Importance to Management and the Independent Public Accountant (Control interno – Elementos del sistema coordinado y su importancia para la Administración y para el Contador Público independiente) elaborado por el

AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) esta publicación citada por Mantilla (2009) establece lo siguiente:

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas. (p.6).

La definición anterior fue durante mucho tiempo la definición más generalmente aceptada de control interno. Posteriormente el AICPA, hacia 1955, dividió el control interno en dos componentes: Control interno administrativo y control interno contable.

Mantilla (2009) cita estas dos definiciones:

El control administrativo incluye, pero no se limita a, el plan de la organización y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que se refieren a la autorización de las transacciones por parte de la administración.

El control contable comprende el plan de la organización y los procedimientos y registros relacionados con la salvaguarda de los activos y con la confiabilidad de los estados financieros. (p.7).

Estas dos definiciones constituyeron las definiciones clásicas de control interno e introdujeron el término “procedimientos de control interno” institucionalizándose los siguientes procedimientos: 1. Segregación de funciones; 2. Ejecución de las transacciones; 3. Registro de transacciones; 4. Acceso a los bienes; 5. Comprobación física de existencia.

Estas definiciones tuvieron amplia aceptación y difusión, sin embargo, generaban confusión debido principalmente a la limitación existente en su alcance (nivel operacional básico, centrado solamente en la función contable) y

permanecieron hasta la década de los noventa cuando el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido ampliamente como COSO, publicó en 1992 su reporte y generó una auténtica revolución en el control interno, que todavía se está asimilando, y que apertura la tercera generación de control interno.

La tercera generación de control interno hace énfasis en direccionamientos estratégicos posicionados en los niveles gerenciales más altos. Se inicia con los pronunciamientos de COSO. Centra su atención en los principios que rigen todo el proceso de control interno. Se basa en una “estructura conceptual” (framework) y de hecho corresponde a un entendimiento de control interno en términos de sistemas (elementos, relaciones, procesos, objetivos)

Mantilla (2009:44) identifica siete principios de control interno que surgen del análisis de los distintos criterios y estructuras conceptuales más importantes: “1. Segregación de funciones; 2. Autocontrol; 3. Desde arriba hacia abajo; 4. Costo menor que beneficio; 5. Eficacia; 6. Confiabilidad; 7. Documentación”.

A continuación, en el cuadro 2.9 se muestra un resumen de estos siete principios.

Cuadro 2.9 Resumen principios de control interno de acuerdo a los modelos de estructura conceptual

Principios	Fundamentación teórica
1.Segregación de funciones	Identificar y separar las funciones relacionadas con los distintos roles vinculados con el control interno: Diseño, implementación, mejoramiento, evaluación y auditoría. Identificar y diferenciar las funciones de control interno según el nivel organizacional: Estratégico, táctico, operativo y específico.

2. Autocontrol	El mejor de todos los controles internos es que los procesos sean desempeñados por gente capaz apoyada con tecnología.
3. Desde arriba hacia abajo	El control interno es influenciado desde los niveles más altos de la organización hacia los niveles medios y bajos.
4. Costo menor que beneficio	El control interno debe aportar valor a la organización, por lo tanto el beneficio que genera tiene que ser mayor que el costo que conlleva.
5. Eficacia	Depende directamente del logro de los objetivos de negocio que tiene el sistema de control interno.
6. Confiabilidad	Es la relación que existe entre la efectividad del diseño y operación del sistema de control interno y la extensión de la documentación, conciencia y monitoreo del control interno.
7. Documentación	Hace referencia a toda la información sobre el control interno, incluido el control, el diseño seleccionado y las acciones emprendidas.

Fuente: Elaboración propia (2013) a partir de Mantilla (2009: 44-48)

2.3.3.2 Internal Control – Integrated Framework (Control interno – Estructura Conceptual Integrada) (COSO I)

A principios de la década de los noventa The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission conocido como COSO, publicó el Internal Control Integrated Framework (COSO I) con dos propósitos fundamentales. El primero definir y describir el control interno para establecer una definición común que sirva a las necesidades de diferentes partes. Segundo, proporcionar un estándar mediante el cual las entidades de negocios y otras, grandes o pequeñas, en el sector público o privado, con o sin ánimo de lucro, puedan valorar sus sistemas de control y determinar cómo mejorarlos. Mantilla (2005) presenta la traducción de Control interno – Estructura conceptual integrada que se utilizó por la investigadora para realizar el siguiente resumen con los principales aportes de este informe en el control interno, se muestra a continuación en el cuadro 2.10.

Cuadro 2.10 Principales aportes de COSO (1992) en relación con el control interno

Áreas	Aportes
Instrumento de trabajo	Elaboración de una estructura conceptual integrada, unificante de los distintos conceptos y prácticas, a partir de la cual se realiza el diseño, implementación y mejoramiento de control interno.
Ubicación	Posicionamiento del control interno en los máximos niveles gerenciales y direccionamiento estratégico.
Orientación sistémica	Entendimiento del control interno en términos de sistemas y comprendido como un proceso. Combinación e interrelación de objetivos de negocio, componentes de control interno y niveles organizacionales: Cubo COSO.
Roles y responsabilidades	El control interno es ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de la entidad.
Objetivos de negocios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectividad y eficiencia de las operaciones. 2. Confiabilidad del proceso de presentación de reportes financieros. 3. Cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables.
Componentes de control interno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente de control. 2. Valoración de riesgos. 3. Actividades de control. 4. Información y comunicación. 5. Monitoreo.
Diferenciación de niveles organizacionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estratégico (Sistema de control interno). 2. Táctico (subsistemas organizacionales). 3. Operacional (procesos, transacciones).
Consenso de asociaciones profesionales líderes.	<ul style="list-style-type: none"> • AICPA (American Institute of Certified Public Accountants). • AAA (American Accounting Association). • FEI (Financial Executives Institute). • IIA (Institute of Internal Auditors). • IMA (Institute of Management Accountants). <p>Convirtiéndolo en el criterio de control interno con mayor aceptación en todo el mundo.</p>

Fuente: Elaboración propia (2013) a partir de Mantilla (2005: 14-23)

A continuación se presenta el cuadro 2.11 donde se muestra un resumen de los principales aspectos de COSO I, tales como definición, premisas, componentes, roles y responsabilidades y limitaciones, tomado de Mantilla (2005).

Cuadro 2.11 Aspectos relevantes de control interno / COSO I

Aspectos	Descripción
Definición	El 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 de: Efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
Premisas	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>El control interno es un proceso:</i> forma parte del proceso básico gerencial de planificación, ejecución y control. 2. <i>El control interno, es ejecutado por personas:</i> El proceso se efectúa por medio de individuos, no solamente a partir de manuales de políticas, documentos y formas. 3. <i>El control interno está orientado a objetivos:</i> La razón de un control es contribuir a lograr un objetivo. Por lo tanto, el diseño del control debe comenzar con los objetivos definidos por la gerencia. 4. <i>El control interno proporciona una seguridad razonable:</i> Más que absoluta, de que se lograrán los objetivos definidos.
Componentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>El ambiente de control:</i> Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Esta influenciado por la historia y por la cultura de la entidad. Predispone en la conciencia de control de los empleados. Está integrado por los siguientes factores: 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. <i>Evaluación de riesgos:</i> Los riesgos deben ser identificados y evaluados y se constituye en un componente crítico de un sistema de control interno efectivo. Se deben identificar los riesgos tanto a nivel global de la organización como específico de cada actividad. Los riesgos deben ser identificados, medidos en su importancia, estimada su probabilidad de ocurrencia y definidos en cuanto a su manejo. Previo a ello es necesario establecer los objetivos con claridad y lo suficientemente desagregados 3. <i>Actividades de control:</i> Son las políticas y los procedimientos que permiten asegurar que se están cumpliendo las acciones administrativas identificadas como necesarias para administrar los riesgos. Las actividades de control se

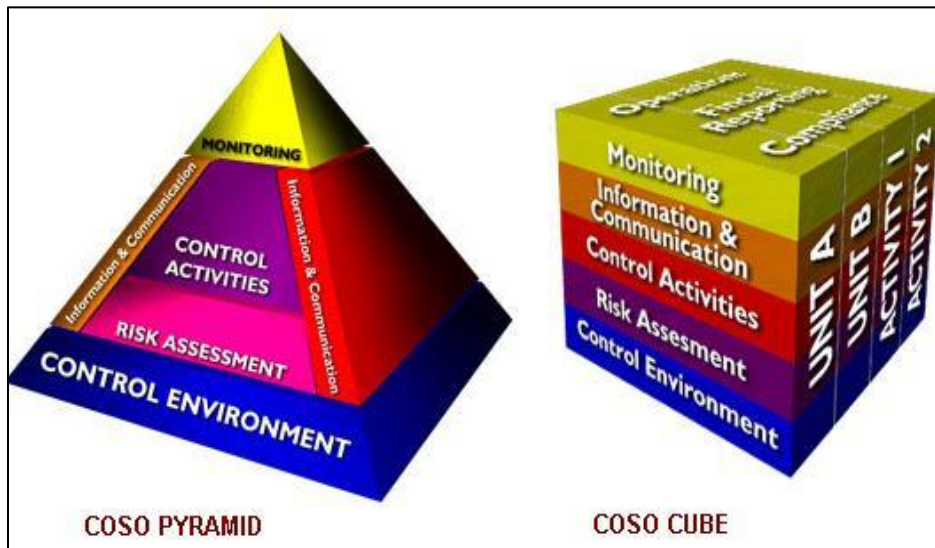
Componentes	<p>dan a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones.</p> <p>4. <i>Información y comunicación</i>: Los integrantes de la organización deben contar con información confiable, oportuna y relevante para cumplir sus responsabilidades. También debe darse una comunicación efectiva en un sentido amplio, que fluya hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.</p> <p>5. <i>Monitoreo</i>: Permite valorar la calidad del desempeño del sistema de control interno en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo ongoing (continuo), evaluaciones separadas (independientes) o combinación de las dos.</p>
Roles y responsabilidades	<p>Cada persona en una organización tiene alguna responsabilidad respecto del control interno. El consejo de directores proporciona gobierno, guía y supervisión reguladora. La administración en todos sus niveles está vinculada con el control interno. La alta gerencia da el tono por lo alto. La gerencia táctica asigna responsabilidades por el establecimiento de políticas y procedimientos de control interno más específicos al personal responsable de las funciones de las unidades o departamentos. La gerencia baja monitorea el cumplimiento de políticas y procedimientos de control interno. Los auditores internos evalúan la efectividad del sistema de control interno. Todas las demás personas que están en la organización son responsables de una u otra manera del control interno, por lo tanto debe ser una parte explícita o implícita de la descripción del trabajo de cada uno.</p>
Limitaciones	<p>El control interno sólo ofrece seguridad razonable, no absoluta, a los miembros de una entidad en el logro de los objetivos organizacionales. Debido a que los sistemas de control interno independientemente de lo bien que hayan sido diseñados y operados, están limitados por restricciones inherentes a todo sistema de control interno, tales como: Juicios errados en la toma de decisiones, errores o equivocaciones, los controles pueden circunscribirse a la colusión de dos o más personas, la administración tiene la capacidad de desbordar el sistema de control interno.</p>

Fuente: Elaboración propia (2013) a partir de Mantilla (2005: 3-113)

COSO I se convierte a partir de la década de los noventa en un referente de control interno para las entidades en su búsqueda de diseñar, implantar y mejorar sus sistemas de control interno, de igual manera, constituye una fuente de información continua para las investigaciones en el campo de controles organizacionales. La representación gráfica de COSO I a través de una pirámide y un cubo permiten

visualizar su orientación sistémica y la ubicación estratégica de cada uno de sus componentes. La figura 2.15 muestra COSO pirámide y COSO cubo. En la representación gráfica de pirámide se ubican los componentes de control interno en función de la naturaleza de cada componente. En la representación gráfica de cubo, se evidencian las interrelaciones entre los componentes, las categorías de objetivos y los niveles organizacionales.

Figura 2.15 Representación gráfica modelo COSO I

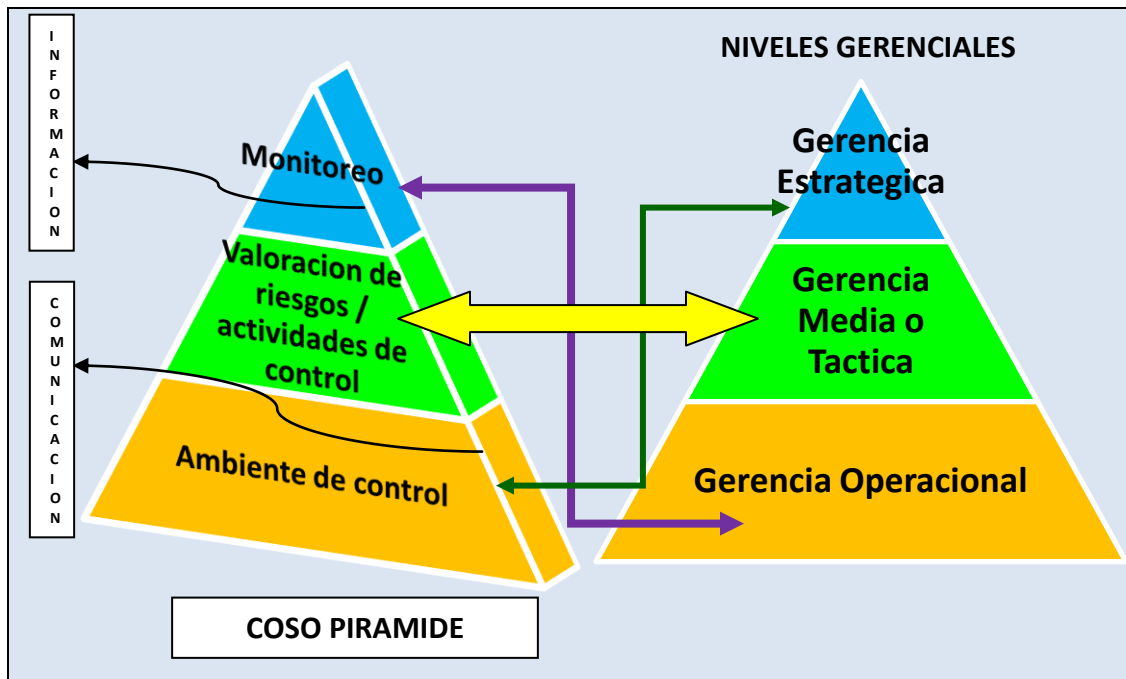


Fuente: <http://www.coso.org>

A COSO I se le atribuye entre uno de los principales aportes en materia de control interno, el hecho de posicionarlo a nivel estratégico en la entidad, con definición justa y específica de los roles y responsabilidades de la administración en el diseño, implantación y mejoramiento continuo del sistema de control interno. Por otra parte, resalta su enfoque sistémico y la manera de vincular los diferentes niveles organizacionales con los componentes que propone y la cobertura de objetivos organizacionales. A tal efecto, la autora considera prudente exponer los principales lineamientos tomados de este modelo para el desarrollo de la presente investigación. En este sentido, la presente investigación se ocupa de estudiar estas

interrelaciones y se plantea el siguiente modelo conceptual, presentado en la figura 2.16.

Figura 2.16 Modelo conceptual de la investigación



Fuente: Elaboración propia (2013)

COSO I representa el modelo de control interno en una representación gráfica de pirámide, ubicando el componente de ambiente de control como la base de la pirámide, en virtud, de constituirse como el fundamento del proceso de control interno. En el centro de la pirámide se encuentran dos componentes críticos e interdependientes, la valoración de riesgos y las actividades de control, y en el vértice de la pirámide se encuentra el componente monitoreo. Entre tanto, el componente de información y comunicación sostiene toda la pirámide del modelo.

Por otra parte, la pirámide organizacional ubica los niveles gerenciales: Gerencia estratégica en el vértice de la pirámide, gerencia media o táctica en el centro de la pirámide y gerencia operacional en la base de la pirámide.

Sí solo para efectos de investigación y aprendizaje, debido a la naturaleza sistema y holística del modelo COSO, se unen las dos pirámides, se puede construir un teorema a partir del cual se asignan roles y responsabilidades de control interno en la pirámide organizacional.

Se tiene entonces que el componente ambiente de control fundamento de la pirámide COSO y ubicado en la base de la pirámide es responsabilidad de la gerencia estratégica de la organización, ubicada en el vértice de la pirámide organizacional (visualización en la imagen 2.16 con la flecha de color verde), para cumplir con el punto central del modelo COSO “el tono por lo alto”.

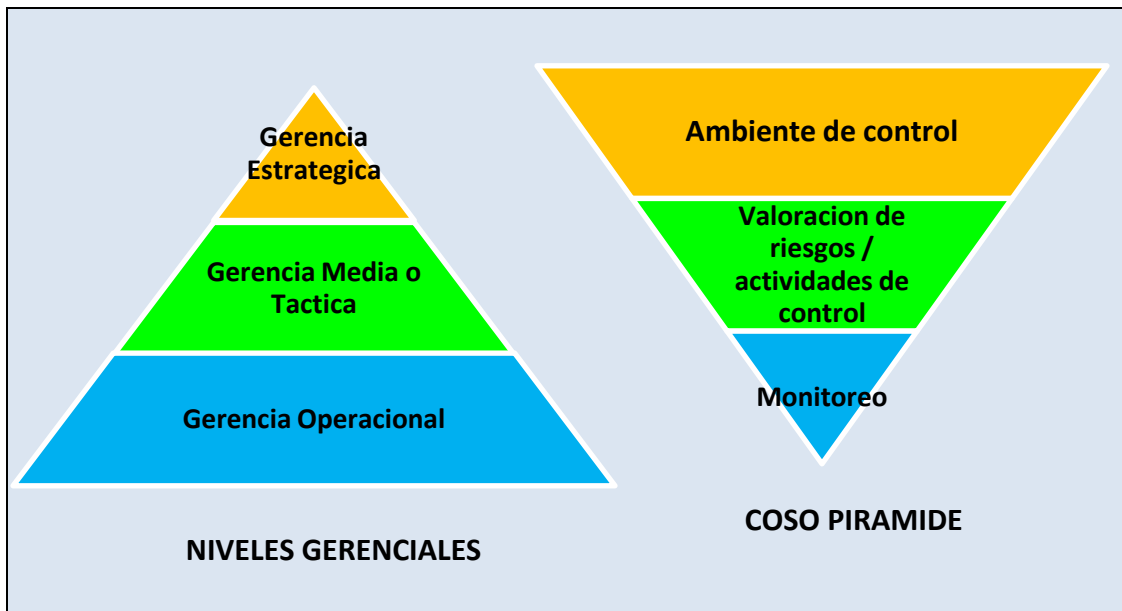
El componente monitoreo, entendido como la valoración de la calidad del sistema de control interno en el tiempo, y materializado esencialmente por las actividades regulares y continuas de revisión y acciones individuales en el cumplimiento de las obligaciones de los empleados, ubicado en el vértice de la pirámide COSO, se vincula principalmente con la base de la pirámide organizacional, donde se ubica la gerencia operacional o de primera línea (visualización en la imagen 2.16 con la flecha de color morado).

Los componentes valoración de riesgos y actividades de control, situados en el centro de la pirámide COSO, como componentes críticos y ejecutores del sistema de control interno, se relacionan con la gerencia media o táctica, igualmente ubicada en el centro de la pirámide organizacional (visualización en la imagen 2.16 con la flecha de color amarillo).

Por último el componente de información y comunicación, ubicado en las columnas de la pirámide COSO (líneas en blanco en la figura 2.16, en ambas pirámides) se comportan como el tablado que sostiene tanto la pirámide COSO como la pirámide organizacional.

Ahora bien, sí sólo hipotéticamente se invierte la pirámide COSO, ver figura 2.17, el resultado del teorema expuesto en la investigación, tiene una mejor visualización, en este sentido, la gerencia estratégica tiene roles y responsabilidades sobre el ambiente de control, la gerencia media o táctica tiene roles y responsabilidades sobre los componentes valoración de riesgos y actividades de control y la gerencia operacional tiene roles y responsabilidades sobre el componente monitoreo, entre tanto, la información y comunicación son vitales para el sostenimiento de las dos pirámides.

Figura 2.17 Modelo conceptual propuesto de la investigación



Fuente: Elaboración propia (2013)

Es precisamente, la tesis de que los roles y responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno, se materializan en los componentes valoración de riesgos y actividades de control lo que sustenta el desarrollo de la presente investigación.

2.3.3.3 Enterprise Risk Management – Integrated Framework (Administración de riesgos empresariales – Estructura Conceptual Integrada) (COSO II)

Cuadro 2.12 Aspectos relevantes de control interno / COSO ERM - COSO II

Aspectos	Descripción
Definición	Es un proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de la administración, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a través de la empresa, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y administrar el riesgo de acuerdo a su apetito por el riesgo, para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad.
Premisas	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Es un proceso</i>, continuo y que fluye a través de la entidad., en cada nivel y unidad. 2. <i>Efectuado por personas</i>, en cada nivel de la organización. 3. <i>Aplicado en el establecimiento de la estrategia</i>, para alinear el riesgo y la estrategia. 4. <i>Identifica eventos potenciales</i> que, si ocurren, afectarán a la entidad. 5. <i>Administra riesgos</i> dentro del apetito por el riesgo de la entidad. 6. <i>Provee seguridad razonable</i> en el logro de los objetivos, no absoluta. 7. <i>Se orienta al logro de objetivos</i> en una o más categorías separadas pero que se superponen.
Objetivos	Establece objetivos <i>estratégicos</i> , metas de nivel alto, alineadas con y en respaldo de la misión de la entidad, <i>operaciones</i> vinculadas con el uso eficaz y eficiente de recursos, <i>información</i> objetivos de confiabilidad de la presentación de información financiera y <i>cumplimiento</i> de leyes y regulaciones aplicables.
Componentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Ambiente interno</i>, involucra responsabilidad del riesgo a todo nivel de una organización, estableciendo las bases de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el ambiente en el cual operan. 2. <i>Establecimiento de objetivos</i>, deben existir antes de que la administración

Componentes	<p>pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos garantiza que la administración 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.</p> <p>3. <i>Identificación de eventos</i>, se tienen que identificar los acontecimientos internos y externos que afectan los objetivos de la entidad, diferenciando entre riesgos y oportunidades.</p> <p>4. <i>Valoración de riesgos</i>, los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados.</p> <p>5. <i>Respuesta al riesgo</i>, la administración selecciona las posibles respuestas, 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.</p> <p>6. <i>Actividades de control</i>, son las políticas y procedimientos que se diseñan e implementan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo de manera efectiva.</p> <p>7. <i>Información y comunicación</i>, la información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.</p> <p>8. <i>Monitoreo</i>, se evalúa la totalidad de la administración de riesgos, se logra mediante actividades de monitoreo ongoing, evaluaciones separadas o ambas.</p>
Roles y responsabilidades	<p>Cada empleado en una entidad tiene alguna responsabilidad por la administración de riesgos. La alta gerencia asume el liderazgo y la supervisión. La gerencia media apoya la filosofía de administración de riesgos de la entidad, promueven el cumplimiento y administran los riesgos dentro de sus esferas de responsabilidad haciéndolo de manera consistente con las tolerancias por el riesgo. El ejecutivo de riesgos y el auditor interno tienen responsabilidades claves de apoyo. El resto del personal de la entidad es responsable por la ejecución de acuerdo con las directivas y protocolos.</p>
Limitaciones	<p>La administración de riesgos empresariales sólo ofrece seguridad razonable, no absoluta, a los miembros de una entidad en el logro de los objetivos organizacionales. Debido a que la administración de riesgos empresariales independientemente de lo bien que hayan sido diseñada e implementada, están limitados por restricciones inherentes a un sistema que es diseñado, implantado y supervisado por personas, tales como: Juicios errados en la toma de decisiones, errores o equivocaciones, los controles pueden circunscribirse a la colusión de dos o más personas, la administración tiene la capacidad de desbordar el sistema de control interno.</p>

Fuente: Elaboración propia (2013) a partir de Mantilla (2009: 90-94)

Del cuadro anterior, la autora extrae algunos aspectos básicos para la investigación y que permiten formular hipótesis, con el propósito de probarlas en la etapa empírica de este estudio.

Es conveniente señalar que COSO ERM o COSO II se crea ampliando a COSO I para la gestión integral de riesgo pero no para sustituir el marco de control interno que plantea precisamente COSO I, por lo tanto, es conveniente ampliar los planteamientos vinculados directamente con el objeto de la investigación. Tal como se observa en la figura 2.18 el componente valoración de riesgos se amplía e incluye cuatro nuevos componentes, entre tanto, el componente actividades de control se mantiene igual.

Figura 2.18 Representación gráfica modelo COSO ERM o COSO II



Fuente: <http://www.coso.org>

Con respecto a los cuatro nuevos componentes de valoración de riesgos, se tiene: (1) Establecimiento de objetivos, que es una responsabilidad propia de la gerencia media en la categoría de operaciones, reportes y cumplimiento, vinculados e integrados a los objetivos estratégicos; (2) Identificación de eventos, la gerencia media reconoce que la incertidumbre existe, lo cual se traduce en no poder conocer con exactitud cuándo y dónde un evento pudiera ocurrir, así como tampoco sus

consecuencias financieras, también reconocen la importancia de entender los factores internos y externos y el tipo de eventos que pueden generar, en este componente se identifican los eventos con impacto negativo (riesgos) y con impacto positivo (oportunidades); (3) Evaluación de riesgos, los acontecimientos potenciales se evalúan a partir de dos perspectivas: probabilidad e impacto, los riesgos inherentes (riesgo en una organización en ausencia de acciones que podrían alterar el impacto o la frecuencia de ocurrencia de ese riesgo) y residuales (riesgo que resulta después que la gerencia ha implantado efectivamente acciones para mitigar el riesgo inherente) son evaluados; (4) Respuesta al riesgo, deben ser evaluadas en función de alcanzar el riesgo residual alineado con los niveles de tolerancia al riesgo y pueden estar enmarcadas en las siguientes categorías, evitar, mitigar, compartir y aceptar el riesgo, los costos de diseñar e implantar una respuesta deben ser considerados, así como los costos de mantenerla

Con respecto a los roles y responsabilidades de la gerencia media o táctica enmarcadas en COSO – ERM, se tiene: (1) La definición de objetivos en las categorías de operaciones, información financiera y cumplimiento; (2) Identificar, valorar y administrar los riesgos por área funcional; (3) Participar activamente en el proceso de auto-evaluación del riesgo integral en su área; (4) Realizar seguimiento de los indicadores de riesgo (5) Seguir y reportar las pérdidas por materialización de los riesgos.

En relación a las actividades de control, que se refieren a las políticas y procedimientos que ayudan a la gerencia a asegurar que las respuestas a los riesgos son ejecutadas, de forma apropiada y oportuna y están presentes en todos los niveles y áreas funcionales de la organización para lograr los objetivos del negocio, incluye un rango de actividades, tales como: Aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, seguridad de los activos, desempeño de las operaciones y segregación de funciones. Los roles y responsabilidades de la gerencia media o táctica con

respecto a este componente, abarcan principalmente: (1) El establecimiento de una política (lo que debe ser hecho) y los procedimientos para ejecutar la política (cómo se debe hacer); (2) Documentar formalmente las políticas para ser implementadas amplia, consciente y consistentemente en toda la organización; (3) Identificar desviaciones en el cumplimiento de las políticas y procedimientos, investigarlas y tomar las acciones correctivas. La gerencia media o táctica al seleccionar las actividades de control debe considerar su relevancia y lo adecuado para responder ante el riesgo y cómo se interrelacionan con otras actividades de control y con los objetivos de la entidad.

2.4 Hipótesis de la investigación basadas en la teoría del objeto

Como culminación del momento epistémico y en respuestas a las interrogantes formuladas en el planteamiento del problema, pueden derivarse del marco teórico las hipótesis que guían la investigación. Las hipótesis son conjeturas, respuestas tentativas al problema que el investigador propone y expresan las relaciones que se pretende verificar o rechazar. Constituyen el eslabón entre el modelo teórico y la realidad empírica. En este sentido, Vieytis (2004) señala lo siguiente:

El momento de la formulación de la hipótesis cristaliza, en cierto modo, todos esos esfuerzos en una proposición que constituye la respuesta tentativa al problema, o algún aspecto del mismo, ideado por el investigador. Tentativa, ya que cuando se formula una hipótesis para explicar o prever un hecho, conferirle inteligibilidad, nada garantiza que esa hipótesis será la única capaz de hacerlo. Por el momento la hipótesis funcionará a la vez como nexo entre la teoría y lo real y como guía de investigación. (p. 225)

En consecuencia las hipótesis deben ser congruentes con los objetivos y el marco teórico de la investigación, ser susceptibles de contrastación empírica, referirse

a un contexto específico, es necesario prever las posibilidades técnicas, económicas, temporales y de recursos humanos que serán necesarias para ponerla a prueba, y ser relevantes al problema.

En este orden de ideas se presenta el cuadro 2.13 con las hipótesis de la investigación.

Cuadro 2.13 Hipótesis de la investigación

Interrogantes	Objetivos	Hipótesis
<p>¿Cómo son los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE?</p>	<p>Considerar la naturaleza de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los roles de la gerencia táctica en el proceso de control interno están explícitos en cada cargo. 2. Las responsabilidades de la gerencia táctica en el proceso de control interno están debidamente comunicadas. 3. La gerencia táctica tiene vinculación con el proceso de control interno. 4. La gerencia táctica está comprometida con el proceso de control interno. 5. La gerencia táctica comparte roles y responsabilidades en el proceso de control interno con la gerencia táctica financiera. 6. La gerencia táctica se apoya en el cumplimiento de sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno con el trabajo de auditores internos y externos. 7. La gerencia táctica conoce los modelos contemporáneos de control interno, COSO I y II.
<p>¿Qué evidencias existen del componente valoración de riesgos en el cumplimiento de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE?</p>	<p>Identificar evidencias de prácticas de valoración de riesgos en el cumplimiento de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para la valoración de riesgos se reconoce como requisito previo, la definición de los objetivos (globales y específicos) de la entidad. 2. Los riesgos provienen de fuentes internas y externas a la entidad. 3. Los riesgos se utilizan para la definición de las actividades de control.

Interrogantes	Objetivos	Hipótesis
<p>¿Qué evidencias existen del componente actividades de control en el cumplimiento de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE?</p>	<p>Identificar evidencias de prácticas de actividades de control en el cumplimiento de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.</p>	<p>1. Las actividades de control contienen políticas y procedimientos. 2. Existe vinculación entre los riesgos identificados y las actividades de control definidas.</p>
<p>¿Cuál es la tendencia (favorable o desfavorable) de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE?</p>	<p>Calificar los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE, por medio del análisis de su naturaleza y las evidencias de valoración de riesgos y las actividades de control.</p>	<p>1. Los gerentes medios o tácticos del área financiera y del área de logística muestran una tendencia favorable en cuanto a sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno. 2. Los gerentes medios o tácticos de las áreas de operaciones, comercial y recursos humanos muestran una tendencia desfavorable en cuanto a sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno.</p>
<p>¿Cuáles son los tipos de roles y responsabilidades en el proceso de control interno de la gerencia media o táctica en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE?</p>	<p>Categorizar los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.</p>	<p>✓ Sin hipótesis de investigación.</p>
<p>¿Cómo estructurar una metodología para la identificación y valoración de riesgos de negocios, así como para la definición de actividades de control que contribuya en la efectividad de los roles y responsabilidades de la gerencia media o táctica de las empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE?</p>	<p>Enunciar una metodología para la identificación y valoración de riesgos de negocios, así como para la definición de actividades de control que contribuya en la efectividad de los roles y responsabilidades de la gerencia media o táctica de las empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.</p>	<p>✓ Sin hipótesis de investigación.</p>

Fuente: Elaboración propia 2013

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

No sigas siempre el camino por donde van todos pasando. Deja de cuando en cuando el sendero trillado e intérrnate en el bosque. Ten la seguridad de que te encontrarás con alguien a quien nunca has visto.

Alexander Graham Bell

3.1 Introducción

De acuerdo a los planteamientos de Vieytes (2004:1): “La investigación es acción y producto”. En este sentido, la acción es el conjunto de procesos que realiza el sujeto que investiga y quien construye el conocimiento con diversos grados de autonomía. Por otra parte, el producto se materializa en reportes y discursos institucionales, los cuales a su vez son condición y oportunidad para la acción de los investigadores.

Tanto la acción como el producto de la investigación están siempre transitados por los supuestos ontológicos, axiológicos, epistemológicos, teóricos y técnicos metodológicos con los que cada investigador despliega su acción o actividad. Es en ese contexto que la metodología ofrece sus principios teóricos, operacionales y de control que utilizan los investigadores para generar nuevos conocimientos en un área determinada.

En este orden de ideas, el investigador para llevar a cabo su acción debe asumir explícita o implícitamente un conjunto de supuestos, los métodos y las técnicas y los dispositivos de control metodológicos e institucional que se le imponen a quien decide investigar. No obstante, el sujeto que investiga, también tiene su

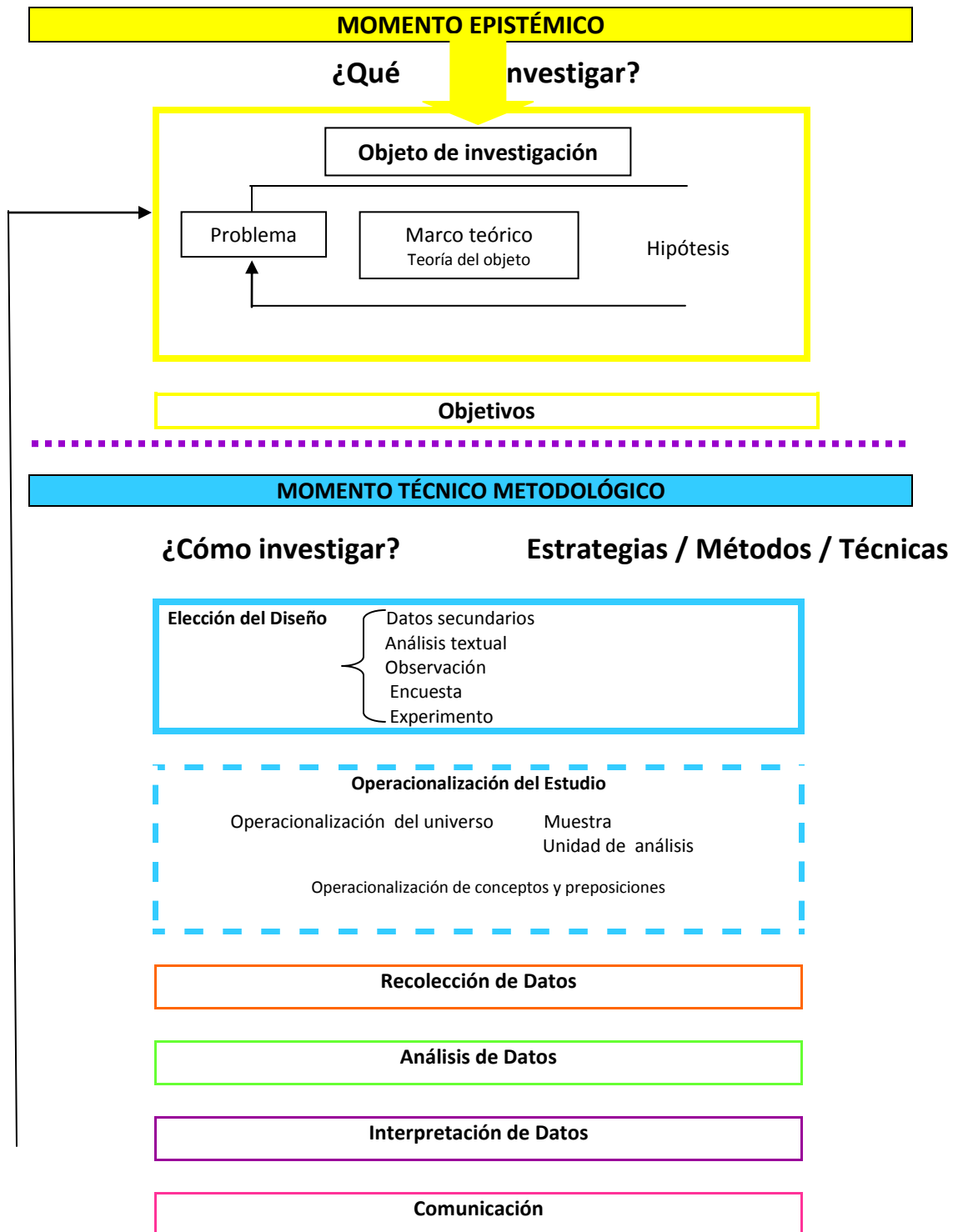
opinión e ideas entre todos esos supuestos. No debe ser un mero repetidor de caminos ya transitados, sino que, en un quehacer dinámico de aciertos y desaciertos, él mismo toma decisiones a cada paso, descubriendo y enlazando aquellos hallazgos relevantes con sus propias ideas e intenciones y con las exigencias que le impone el mundo empírico.

En la figura 3.1 se expone el esquema del proceso de investigación de acuerdo a Vieyitis (2004). Cabe mencionar que ese proceso no es lineal, sino que las etapas se contienen unas en otras y se encuentran interrelacionadas. Se concibe la investigación como un todo en el que cada etapa puede retomarse y repensarse e incluso corregirse por completo. Sólo para efectos de estructuración metodológica se presenta el esquema que permite visualizar las instancias más relevantes del proceso.

En el cuadro superior de la figura 3.1 (color amarillo) se esboza el momento epistémico de la investigación, que según Vieyitis (2004:15): “Es la instancia en que el investigador construye su objeto de investigación”. El término construcción implica el hecho de que los objetos de investigación no se presentan por sí solos o de forma inesperada para ser estudiados, todo lo contrario, al investigador le corresponde dedicarse diligentemente en establecer cuál será el sistema de relaciones que le interesa estudiar, y ese sistema de relaciones, es precisamente el objeto de investigación. En el presente estudio la etapa epistémica se desarrollo en el primero y segundo capítulo.

Una segunda etapa la constituye el momento técnico metodológico y se muestra en los recuadros de color azul en la figura 3.1. Constituye la elección, por parte del investigador, del conjunto de métodos y técnicas para comprobar los efectos de sus afirmaciones teóricas en la realidad. Esta etapa la conforma la selección del diseño de investigación, definir el universo, la población, la unidad de análisis y las técnicas de recolección e interpretación de datos.

Figura 3.1 Esquema del proceso de investigación



Fuente: Vieytis (2004:14)

Este capítulo describe los procedimientos seleccionados y ejecutados para conceder estatus científico a los datos obtenidos en la investigación, es una fase de contrastación empírica que exige la adecuación de los procedimientos a seguir con los enunciados a verificar.

3.2 Momento técnico metodológico: Estrategias de encuentro con la realidad

3.2.1 Elección del diseño de investigación

Conforme a Vieytis (2004:27): “Un buen diseño es aquel que combina buenos criterios de recolección de datos y de análisis de los mismos, siempre desde la perspectiva de los objetivos y las hipótesis”. Por lo tanto, pretender encuadrar la investigación en un único diseño de investigación, resultaría un enfoque reduccionista y fraccionado de la realidad, que poco aportaría al conocimiento. Por lo tanto, este estudio tiene un diseño amplio que toca los distintos tipos de investigación como una vía para generar una contrastación empírica, sistémica e integradora, del objeto de investigación construido y su realidad. Para tal efecto, se presenta el cuadro 3.1 para indicar los distintos tipos de investigación con el propósito de seleccionar y argumentar el diseño de esta investigación, conforme a los objetivos e hipótesis.

Cuadro 3.1 Tipos de investigación social empírica clasificada según distintos criterios

Criterio	Investigación
Finalidad (propósito)	Básica, aplicada y tecnológica.
Estrategia teórica metodológica	Cualitativa, cuantitativa
Objetivos (alcance)	Exploratoria, descriptiva, correlacional, explicativa.

Cont. Cuadro 3.1 Tipos de investigación social empírica clasificada según distintos criterios

Criterio	Investigación
Datos propios o datos disponibles	Primaria (de datos primarios), secundaria (de datos secundarios).
Control en el diseño de la prueba	Experimental, no experimental.
Secuencia temporal	Transversal (sincrónica), longitudinal (diacrónica).

Fuente: Vieytis (2004:35)

Con respecto al primer criterio de clasificación, finalidad, se encuentran la investigación básica, aplicada y tecnología. Para Vieytis (2004) las características de estas investigaciones son las siguientes:

Se llama investigación básica a aquella que es fundamento para otras investigaciones y pretende conocer, explicar y comprender los fenómenos. La investigación aplicada, en cambio, se nutre de la básica para resolver problemas concretos y en tal sentido depende de sus logros. La investigación básica se interesa por problemas de conocimiento de cualquier tipo; la aplicada, por problemas cuya solución tiene alguna posibilidad de utilización práctica, sea esta económica, política o social. Mientras la ciencia básica procura encontrar leyes, la aplicada investiga cómo aplicarlas. Por otra parte, cuando los conocimientos fruto de la investigación científica, se utilizan en la producción de artefactos, sistemas o servicios nuevos, en dispositivos materiales o conceptuales destinados a modificar la realidad, entonces corresponde hablar de tecnología. (p.36).

En este sentido, la presente investigación se trata de una investigación aplicada, que pretende dar solución a un problema en el ámbito organizacional, específicamente en referencia a los roles y responsabilidades de la gerencia media o

táctica en el proceso de control interno, dirigida a un grupo de gerentes ubicados en el nivel medio organizacional de un conjunto de empresas seleccionadas de un universo de empresas. La propuesta y las recomendación, producto de esta investigación, tiene posibilidad de utilización práctica entre los gerentes medios o tácticos, como una metodología de mejoramiento y efectividad en el cumplimiento de sus roles y responsabilidades.

En referencia, al segundo criterio de clasificación, estrategia teórico metodológico, se encuentran las investigaciones cuantitativas y cualitativas. Es de resaltar que históricamente cuando se toma la decisión en cuanto a qué enfoque teórico metodológico recurrir, se ingresa, aún sin pretenderlo, en el campo de una discusión que para algunos investigadores es fuertemente controversial. A tal efecto, Vieytis (2004) sostiene:

Las posturas históricas y actuales en torno a este debate cubren un amplio abanico que en su extremo más intransigente cuenta con quienes no sólo prefieren trabajar con uno u otro enfoque; sino que además practican activamente la denuncia mutua. De no científicos acusan los investigadores cuantitativos a los cualitativos, y de incapaces de captar la especificidad de los fenómenos sociales, los cualitativos a los cuantitativos. (p.43).

No se pretende en la investigación entrar en un análisis de cual investigación es mejor, todo lo contrario, a la luz de las características de estos dos tipos de investigación, procurar encuadrar este estudio en algunas de estas categorías que proporcione los métodos y las técnicas más acordes para la verificación empírica del objeto de estudio. Sin embargo, es importante advertir, que la autora considera que en algunas oportunidades los estudios pueden delimitarse con precisión, pero en otros, puede existir una orientación marcada hacia un tipo de investigación (cuantitativa o cualitativa) y tener algunos rasgos del otro enfoque (contrario) de investigación. Esto es una situación que el investigador no debe desconocer, en cambio, debe

identificarla y tratar de dar respuesta, siempre en búsqueda de un diseño de investigación que se acople de una manera compatible y razonable con su objeto de investigación y su proceso de contrastación con la realidad.

En este orden de ideas, se presenta a continuación el cuadro 3.2 que resume las principales características tanto de la metodología cuantitativa como la cualitativa.

Cuadro 3.2 Comparativo de los enfoques cuantitativo / cualitativo

Enfoque Cuantitativo	Enfoque Cualitativo
Preferencia por los métodos cuantitativos; pueden recogerse datos cualitativos, por ejemplo en entrevistas, pero son tratados luego cuantitativamente.	Preferencia por los métodos cualitativos; puede incluir datos cuantitativos como datos censales o cuantificación de frecuencias con fines comprensivos.
Busca las causas de los fenómenos sociales sin recurrir a la interpretación subjetiva. El criterio de objetividad es el acuerdo entre jueces expertos.	Interés por comprender el comportamiento humano desde el marco de sus protagonistas.
Aproximación lógica – positivista: Lógica de la explicación.	Aproximación fenomenológica – comprensivista: Comprensión de las razones que dan sentido a los hechos.
Objetivismo, perspectiva externa.	Subjetivismo, perspectiva interna.
Medición controlada: Se busca el control de las variables extrañas.	Observación natural, sin control: se busca observar el fenómeno en su contexto.
Orientación verificacionista, confirmatoria – refutatoria, hipotético – deductiva: Busca la validación de hipótesis y teorías.	Orientación hacia el descubrimiento: Exploratoria, descriptiva, inductiva: Busca generar teoría desde los datos guiada por conceptos sensibilizadores.
Orientado hacia el resultado.	Orientado hacia el proceso.
Importancia de la formalidad, datos exactos y rigurosos: Se busca la medición extensa y precisa, la regla y la norma.	Importancia del contenido, datos variados y profundos. Busca la información profunda, la comprensión global y los casos excepcionales.
Intenta analizar.	Intenta sintetizar.

Fuente: Vieytis (2004:72)

Atendiendo al cuadro anterior que muestra información para caracterizar tanto a la investigación cuantitativa como la cualitativa, se concluye que el estudio realizado se enmarca por excelencia en el enfoque cuantitativo de investigación, en virtud, de que el estudio se caracteriza por la mayoría de las dimensiones que presentan los enfoques cuantitativos. Reafirmado la idea, se tiene lo señalado por Hernández, et al. (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, la autora se planteó recoger datos sobre las variables definidas (roles y responsabilidades, valoración de riesgos y actividades de control) en la unidad de análisis seleccionada (gerentes medios o tácticos de empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE) y a través del uso de la estadística descriptiva e inferencial, realizar la descripción de los datos obtenidos para cada variable y probar las hipótesis enunciadas en el momento epistémico de la investigación.

De igual manera, en el presente estudio, se está siguiendo una lógica deductiva, es decir, de lo general a lo particular, de las leyes y teoría a los datos. En este caso, de los modelos actuales de control interno a la realidad medible en un conjunto de empresas. Por otra parte, el planteamiento del problema ha sido delimitado y específico, una vez definido, se ha mantenido inalterable en el transcurso de toda la investigación. La autora ha realizado una revisión de la literatura para buscar variables que puedan ser medidas. El objetivo es generalizar los datos de una muestra a una población, de un grupo pequeño a uno mayor.

Los datos en su mayoría son recogidos con base a un instrumento estandarizado (cuestionario), uniforme para todos los casos, las preguntas utilizadas son específicas con posibilidades de respuestas predeterminadas. Los participantes son fuentes externas de datos. La finalidad del análisis de los datos es describir las variables y explicar sus cambios y movimientos.

La interpretación de los datos es sistemática, se utiliza la estadística descriptiva e inferencial, basado en variables y posterior a la recolección de los datos. La presentación de resultados se hace por medio de tablas, diagramas y modelos estadísticos. El formato de presentación es estándar. Este reporte utiliza un tono objetivo, impersonal, no emotivo.

En definitiva, la investigación se encuadra en la mayoría de las dimensiones del enfoque cuantitativo, y por lo tanto, debe categorizarse como una investigación de índole cuantitativa, no obstante, cabe resaltar que la autora asume ciertos principios propios de su experiencia investigativa y que son prácticamente imposibles distanciar del proceso de investigación desarrollada. Pensar que es posible separar al sujeto (la autora) que analiza los datos de sus propias experiencias, antecedentes, competencias, habilidades, cultura, valores, intereses, es probablemente, una dimensión que a título personal, la autora concibe como una utopía del enfoque cuantitativo, es pensar, en ciencia sin sujeto, y olvidarse de la dialógica sujeto – objeto propia de cualquier ciencia. Por supuesto, no quiere decir esto que el análisis e interpretación de los datos deja de ser objetivo. En virtud, de esta consideración, la autora realiza el análisis de forma objetiva con respecto a los datos que recoge, pero, consciente que ese análisis esta impregnado de las experiencias y antecedentes de la propia autora, no por esto, el estudio deja de ser cuantitativo, y pasa a ser cualitativo, sin embargo, es una acotación válida y requerida en la investigación.

De igual manera, es también oportuno mencionar, que en el asunto de técnicas de recolección de datos e interpretación de los mismos, se incluyen algunas de índole cualitativa, que la autora decidió utilizar en el proceso metodológico, como una forma de triangulizar datos y ofrecer una perspectiva más holística del problema y sus soluciones, sin pretender que por esta circunstancia la investigación se convierta en una de naturaleza cualitativa. Sólo, se ha utilizado la técnica cualitativa como un

camino para complementar la interpretación de los datos recolectados, en su mayoría por instrumentos de orden cuantitativos.

Con respecto al tercer criterio de clasificación, el alcance de los resultados, se encuentran las investigaciones exploratorias, descriptivas, correlacional y explicativas. La autora ha considerado pertinente ubicar la presente investigación, dentro de la categoría de estudios descriptivos, debido a que el objeto de investigación es ya conocido, se ha logrado definir y el interés se centra en describirlo. Describir en la investigación cuantitativa significa medir. Según Vieyts (2004:93): “La medición ofrece al investigador un conocimiento exhaustivo del objeto o alguno de sus aspectos”. La investigación descriptiva busca obtener un perfil del objeto. En este sentido, la presente investigación busca categorizar los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno.

Evidentemente, este estudio es descriptivo por excelencia. No obstante, de acuerdo a criterios propios de la autora, siempre ocurre una leve tendencia, en el momento de la interpretación de los datos, a las investigaciones de tipo correlativo y explicativo del objeto de investigación, con el propósito de describir el grupo de relaciones e interrelaciones presentes al abordar los datos para dar respuesta al planteamiento del problema.

Referente al cuarto criterio de clasificación, datos propios o datos disponibles, las investigaciones pueden ser primarias o secundarias. En la presente investigación existe una etapa de recolección e interpretación de datos en la realidad, directamente por la autora, por medio de la aplicación de un cuestionario y una entrevista aplicada a un grupo de gerentes medios o tácticos que laboran en un conjunto de empresas afiliadas a CAVENVASE. En consecuencia, los datos son de primera mano, originales, producto del desarrollo de la investigación. Es decir, la autora ha

producido sus propios datos con el mundo empírico, por lo tanto se trata de una investigación primaria o de fuentes primarias.

Sin embargo, toda investigación primaria requiere de datos de fuentes secundarias, en virtud de lo cual, la autora realizó un arqueo de las principales fuentes bibliográficas y documentales para la fundamentación del problema y elaboración del marco teórico, por lo tanto, se plantea esta investigación de índole secundaria, al advertir la importancia que tienen las fuentes secundarias en el desarrollo de la misma.

En cuanto al quinto criterio, control en el diseño de la prueba, se encuentran investigaciones experimentales y no experimentales. En este caso se refiere a un diseño no experimental, en virtud, de que la investigación se ejecutó sin manipular deliberadamente las variables, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. Tal como señalan Hernández, et al. (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”.

Por último, en función del sexto criterio, secuencia temporal, se clasifican las investigaciones en transversal y longitudinal. Esta investigación es de tipo transversal, ya que la autora recopiló datos en un tiempo único. Es relevante mencionar que aún cuando la recolección de datos se realizó por medio de cuestionarios y entrevistas aplicadas a un grupo de gerentes durante un periodo de tiempo aproximado de seis meses, ese tiempo es teóricamente único, pues no se establece una secuencia de seguimiento, sino que todos los datos convergen en un resultado único.

En conclusión, la presente investigación es un estudio cuantitativo, aplicado a la resolución de un problema organizacional, descriptivo de las relaciones que surgen del objeto de investigación, no experimental y aplicado en un momento único.

3.2.2 Operacionalización del estudio

3.2.2.1 Unidad de análisis, población y muestra

Conforme con Vieytis (2004:389) para llevar a cabo una investigación empírica se requiere: “Traducir sus conceptos teóricos a un nivel concreto tal que posibilite el acceso, por parte del investigador, a la realidad en la cual las relaciones estudiadas se manifiestan”. Esta traducción, de lo abstracto a lo concreto, se llama operacionalización, y tiene una primera etapa, donde se elige el diseño de la investigación, descrita en el punto anterior y una segunda etapa, para definir el universo o la población que es preciso reducir a proporciones manejables para que pueda ser estudiado.

Para precisar los conceptos que conforman la operacionalización del estudio, se comenzó por definir la unidad de análisis, de acuerdo, a Vieytis (2004:391): “La unidad de análisis es el elemento mínimo de estudio observable en relación con un conjunto de otros elementos que son de su mismo tipo”. La unidad de análisis es uno de los conceptos claves en la investigación, en virtud, de que todo el proceso de la investigación se construye alrededor de este concepto. Para definir la unidad de análisis es útil hacer la reflexión de ¿Quiénes van a ser medidos en esta investigación? Para dar respuesta a esta inquietud, es conveniente, recordar el objetivo general de la investigación, para que exista congruencia entre el objetivo y la unidad de análisis seleccionada. El objetivo general de esta investigación es: Analizar los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno, considerando los elementos valoración de riesgos y actividades de

control del informe de control interno COSO, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.

En este sentido, la unidad de análisis de esta investigación es creada por la autora, de acuerdo a los objetivos del estudio y queda definida de la siguiente manera: Los roles y las responsabilidades de los gerentes medios o tácticos en el proceso de control interno en las empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.

Los gerentes medios o tácticos se localizan en las capas medias de la jerarquía organizacional, subordinados a los ejecutivos de nivel alto, es decir, se localizan entre los gerentes de nivel alto y los gerentes de nivel básico. Son responsables de traducir los objetivos, metas y planes estratégicos que desarrollan la alta gerencia en objetivos, metas y actividades más específicos o concretos. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de los gerentes básicos o de primera línea. La principal responsabilidad de la gerencia media es la de dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de la organización.

En las empresas organizadas funcionalmente, los gerentes medios, son los líderes de las diferentes áreas funcionales, tales como: Operaciones, comercialización, logística, finanzas y recursos humanos. En las empresas organizadas por divisiones, generalmente ocupan las posiciones que liderizan las divisiones de productos, geográficas, de clientes y otras.

Es oportuno exponer que en la presente investigación, además de la unidad de análisis, se empleó una medición indirecta, es decir, como los gerentes medios o tácticos tienen vinculación con la gerencia estratégica y con la gerencia operacional o de primera línea, la autora, considero conveniente hacer una medición indirecta entrevistando a un gerente general y a cinco gerentes de primera línea sobre los roles y las responsabilidades de los gerentes medios o tácticos en el proceso de control

interno. Sin embargo, la unidad de análisis sigue siendo, los roles y las responsabilidades de los gerentes medios o tácticos en el proceso de control interno en las empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE y fortuitamente el gerente general y los cinco gerentes operacionales constituyen unidades de observación.

En definitiva, la unidad de análisis de la presente investigación se constituye como: Los roles y las responsabilidades de los gerentes medios o tácticos en el proceso de control interno en las empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE. Para recoger datos sobre esta unidad de análisis se aplicó directamente un cuestionario a los gerentes medios o tácticos en las empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE con preguntas pertinentes sobre sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno, limitándolo a las variables valoración de riesgos y actividades de control. También se realizó una entrevista a un gerente general y a cinco gerentes de primera línea, para recoger datos indirectos sobre los roles y las responsabilidades de los gerentes medios o tácticos en el proceso de control interno en las empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE, arrojó una medición indirecta, que se utilizó para realizar una triangulación de los datos.

En cuanto a la población, Vieytis (2004:395) establece: “Una población es el conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características”. En este sentido, la población de esta investigación quedó definida y delimitada de la siguiente manera: Gerentes medios o tácticos que se encuentran trabajando en las 22 empresas afiliadas a CAVENVASE, año 2013. Cuantificada la población, se tiene en un aproximado de 110 gerentes medios o tácticos (ver anexo 1).

Entre tanto, la muestra hace referencia a una parte de la población. Señala Vieytis (2004:396):”Que la muestra corresponde al conjunto de unidades de análisis

que se extraen de la población para representar la conducta de esa población o universo”. Las conclusiones que de la muestra se extraen pueden ser generalizadas a la población, con la precaución de incluir cierto margen de error y nombrar las limitaciones importantes ocurridas en la recolección de los datos.

El sentido común puede llevar a pensar que una muestra es representativa del universo cuando es una determinada proporción de ese universo o población. Sin embargo, no existe una relación lineal entre el tamaño de la muestra y el de la población. Cuando se utiliza la muestra se pretende conocer las características de la población. Una muestra representativa es aquella que provea suficiente información, que permita inferir sobre los parámetros poblacionales, cuando reúne las características principales de la población en relación a la variable o condición particular que se estudia, por lo tanto, los resultados y conclusiones obtenidos en esta muestra se pueden generalizar a la población de la cual se extrajo. Según Vieytis (2004:397): “El tamaño de la muestra depende de tres factores: (1) Distribución de la población; (2) Nivel de confianza; (3) Margen de error permitido”.

La población puede estar distribuida de forma homogénea o heterogénea. Una población es homogénea cuando las frecuencias obtenidas por cada categoría de variables son similares. En el caso de la investigación, se tiene, que el número de gerentes medios o tácticos es similar de una empresa a otra, en las 22 empresas afiliadas a CAVENVASE, se estima en cinco gerentes medios o tácticos que se encuentran trabajando en cada una de estas empresas, lo que indica que la población es bastante uniforme, y en consecuencia una muestra pequeña pudiese alcanzar una determina precisión.

El nivel de confianza se refiere a la probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad. Se puede elegir entre 0.95 o 0.99 esto significa en que la estimación se acerca a la realidad en el 95% o 99% de los casos según cuál sea

el nivel de confianza elegido. Propone Vieytis (2004:399): “Para las ciencias sociales, puede aceptarse el trabajo con un nivel de confianza de 0.95, pues no son necesarias mayores precisiones”. En virtud de este planteamiento, la autora decidió utilizar un nivel de confianza de 95% para el cálculo del tamaño de la muestra.

El margen de error permitido, se refiere al porcentaje de error que el investigador está dispuesto a tolerar en el tamaño de la muestra. Este error indica el riesgo que se tiene de que la muestra elegida no sea representativa de la población. La autora decidió trabajar con un 15% de margen de error. Cuantificada la muestra, se tiene 31 gerentes medios o tácticos (ver anexo 2).

Una vez definido el tamaño de la muestra, el siguiente paso es decidir la conformación de la muestra, considerando los tipos de muestreo. El muestreo puede ser de tipo probabilístico (aleatorio), de tipo no probabilístico (no aleatorio) y también una combinación de ambos tipos.

Tal como señala Vieytis (2004:399): “Un muestreo es probabilístico cuando cualquier elemento de una población o universo posee una probabilidad conocida, y distinta de cero, de pertenecer a la muestra”. Cuando el investigador busca extender los resultados de la investigación realizada a una población más extensa, el muestreo probabilístico es recomendable. Una muestra probabilística reproduce las características de la población en pequeña escala, lo más exactamente posible.

Por otra parte, cuando el investigador tiene como propósito realizar estudios profundos antes que extensivos, se recomienda el muestreo no probabilístico. En este sentido, Vieytis (2004:399) plantea: “Un muestreo es no probabilístico cuando no conocemos la probabilidad de selección de un elemento en la muestra”. Es decir, la selección de los mismos será una operación arbitraria, sin instrumentos de orden

estadístico que indiquen el tamaño exacto de la muestra. Las formas más frecuentes de uso de este tipo de muestreo son por cuotas o por propósitos (intencionales).

Sin pretender defender uno u otro tipo de muestreo, por sus fortalezas técnicas, la autora considerando la naturaleza de la investigación y los objetivos del estudio, decidió trabajar con el muestreo no probabilístico, en virtud de que este tipo de muestreo, permite seleccionar directa e intencionadamente los individuos de la población, de modo que la muestra sea lo más representativa posible a los efectos de la investigación que se realizó.

Es así, como el muestreo es no probabilístico, con énfasis intencional y casual o incidental. Con respecto al muestreo intencional, la autora seleccionó de la población definida, a aquellas empresas cuyas características de operaciones y ubicación geográfica, propicien los escenarios más representativos en la ejecución de los roles y las responsabilidades de los gerentes medios o tácticos en el proceso de control interno.

En este orden de ideas, el muestreo no probabilístico intencional se realizó considerando las dos siguientes premisas. Primera, con referencia a la delimitación geográfica, se consideró seleccionar a las empresas afiliadas a CAVENVASE ubicadas en el Estado Carabobo y el Estado Aragua, en virtud de que los indicadores económicos que muestra el IV Censo Económico 2007- 2008, publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en marzo de 2010, evidencia que estos dos Estados están entre las cinco primeras Entidades Federales para las diferentes variables medidas. A manera de ejemplo se muestran en el cuadro 3.3, tres (03) de estas variables con mayor relevancia para los efectos de este estudio y los resultados para los Estados mencionados.

Cuadro 3.3 Indicadores IV Censo Económico 2007 – 2008

Variables	Estados	Resultados
Unidades Económicas en actividad (Primer tramo entre 33.791 y 51.179).	Aragua (4to lugar) Carabobo (5to lugar)	35.712 33.789
Personal ocupado en las unidades económicas (Industrias manufactureras).	Aragua (3er lugar) Carabobo (1er lugar)	60.046 79.366
Unidades económicas según estrato de ocupación (Gran empresa, GE con más de 100 empleados, mediana empresa superior, MES entre 51 y 100 personas, mediana empresa inferior, MEI entre 21 y 50 personas, pequeña empresa superior, PES entre 5 y 20 personas y pequeña empresa inferior entre 1 y 4 personas).	Aragua (3er lugar, gran empresa, 3er lugar mediana empresa superior) Carabobo (1er lugar, gran empresa, 4to lugar mediana empresa superior)	32.260 (GE 185, MES 261, MEI 763, PES 7.900, PEI 23.151) 30.689 (GE 380, MES 222, MEI 768, PES 7.571, PEI 21.748)

Fuente: Elaboración propia a partir de INE 2010

En relación al cuadro anterior, para la autora es importante como escenario propicio para estudiar el problema en particular, asegurar que la entidad este operativa, en actividad, que cuente con suficiente personal que permita observar profesionalización de las tareas y jerarquía organizacional y, adicionalmente avalar el tamaño de la organización, en virtud de que a mayor tamaño de la empresa existe proporcionalidad en cuanto a la necesidad de contar con los diferentes niveles gerenciales, que a su vez requieren cumplir roles y responsabilidades para el logro de los objetivos organizacionales. Tal como se observa en el cuadro 3.3 todas estas variables son favorables para las empresas ubicadas en los estados Carabobo y

Aragua. Este muestreo arrojó 15 empresas seleccionadas, con cinco (05) gerentes medios o tácticos en promedio, se obtiene una muestra de 75 individuos.

La segunda premisa está relacionada con la naturaleza de las operaciones en las empresas afiliadas a CAVENVASE ubicadas geográficamente en los Estados Carabobo y Aragua, se seleccionaron a aquellas empresas vinculadas con la producción de envases dirigidos al sector de alimentos y farmacéuticos, los cuales son sectores extremadamente sensibles a los cambios políticos, económicos, sociales y regulatorios, generando un escenario propicio de análisis de riesgos y actividades de control para las empresas de envases, considerando que las industrias del sector de alimentos y farmacéuticos están entre los principales clientes de las empresas que fabrican envases. Considerando esta premisa, la muestra se redujo a 12 empresas para un total de 60 gerentes medios o tácticos.

En cuanto, al muestreo no probabilístico casual o incidental, que utiliza como muestra a los individuos a los que se tiene fácil acceso, la autora conoce y tiene vínculos profesionales con algunas de las empresas afiliadas a CAVENVASE, ubicadas geográficamente en los Estados Carabobo y Aragua y que se dedican a la fabricación de envases dirigidos a los sectores de alimentos y farmacéuticos, lo que facilita el proceso de recolección de datos, debido a que se minimiza la limitación de acceso a las empresas y a su información. En definitiva, la muestra quedó conformada por siete (07) empresas, para un total de 35 gerentes medios o tácticos que cumplen todos los criterios que le investigadora estableció para definir el muestreo no probabilístico intencional y casual, que le permitió contar con una muestra representativa con respecto al problema de investigación (ver anexo 3).

3.2.2.2 Decisiones para la recolección de los datos

3.2.2.2.1 Fuentes de información de los datos

Cuando el investigador está diciendo el diseño del estudio, debe considerar el contacto y la utilización que le dará a los datos que provienen de dos fuentes principales, es decir, datos generados por el mismo investigador (conocidos como datos de fuentes primarias) y datos producidos por otros investigadores (conocidos como datos de fuentes secundarias). Así, se encuentran las investigaciones primarias y secundarias, en atención al uso y disposición de los datos en función de la naturaleza de la fuente que los genera.

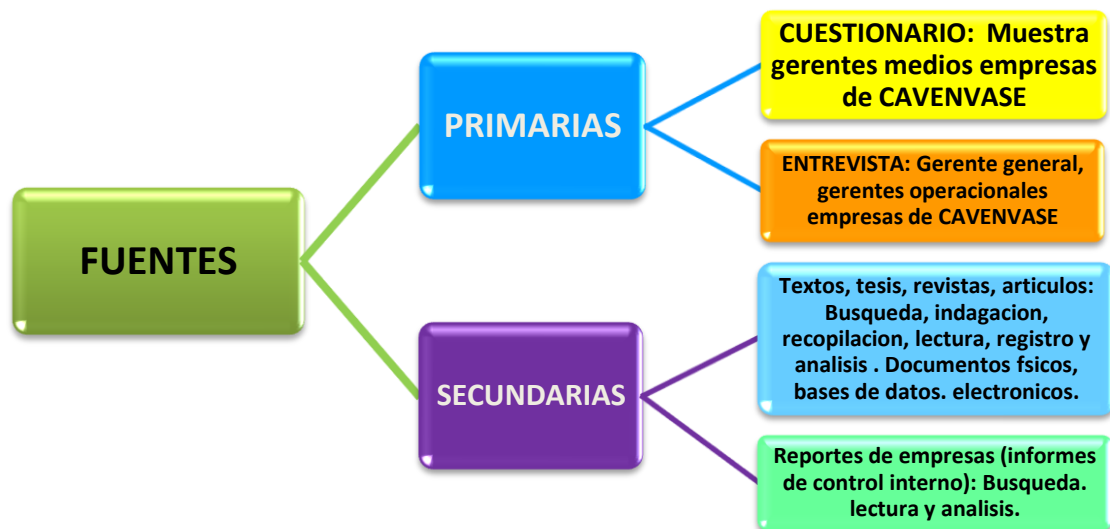
En este sentido, la autora categorizó este trabajo como una investigación primaria, en virtud, de que los datos son recolectados en forma directa por la misma autora en la realidad. Estos datos se consiguen mediante procesos especiales de obtención de datos, realizados a la medida de la necesidad del estudio. Señala Vieytis (2004:265): “En el campo de las ciencias sociales, la medición directa se obtiene recurriendo a cuestionarios, entrevistas, grupos de discusión, observaciones, escalas y otros”. Por otra parte, la autora está consciente que aún cuando se trata de una investigación primaria por excelencia, también se utilizaron los datos secundarios, para la construcción del planteamiento del problema y la elaboración del marco teórico. Por lo tanto, se recogieron datos de documentos de distintos formatos (libros, tesis, revistas, informes y otros) producidos por organismos oficiales, instituciones públicas y privadas, consultoras, grupos de opinión, y sujetos individuales que generan datos permanentes, los almacenan y resguardan de forma física o electrónica.

En consecuencia, en esta investigación se utilizaron tanto fuentes primarias de datos como fuentes secundarias, a continuación se explican las técnicas para la recolección de los datos en ambas fuentes.

3.2.2.2.2 Técnicas de recolección de los datos

De acuerdo al planteamiento anterior, la autora utilizó fuentes primarias y secundarias de datos para el desarrollo de la investigación. A continuación se presenta la figura 3.2 donde se muestra un esquema de las técnicas de recolección de los datos, tanto para las fuentes primarias como para las fuentes secundarias.

Figura 3.2 Esquema fuentes y técnicas de recolección de los datos



Fuente: Elaboración propia (2013)

La figura 3.2 muestra un resumen de las fuentes de información primaria y secundaria, así como, las técnicas que se utilizaron para cada recoger los datos de cada una de estas fuentes. Las fuentes secundarias se encuentran explicadas en el capítulo II de la investigación. A continuación se procede a describir lo relacionado con las fuentes primarias y sus técnicas de recolección de los datos.

3.2.2.2.1 Fuentes primarias: Proceso de medición

En función del problema de investigación, los objetivos del estudio, el diseño de la investigación y la muestra seleccionada, la autora decidió recoger los datos sobre la unidad de análisis definida, por medio de un cuestionario con escala de Likert, adicionalmente se tiene una unidad de observación indirecta sobre la que se recogieron datos a través de una entrevista. A continuación se muestra la figura 3.3 donde se expone el esquema que se aplicó para el proceso de medición, que arroja como resultado el cuestionario y el procedimiento de administración del mismo.

Por su versatilidad, el cuestionario es sin dudas el instrumento más utilizado en la investigación social. Pero, tal como plantea Vieytis (2004:484): “Elaborarlo es una tarea exigente que requiere de mucha reflexión”. El cuestionario debe ser adaptado a los objetivos de investigación, a las características de la población en la que se realiza el estudio y al tipo de sujetos a quienes se les aplica.

El cuestionario diseñado para la recolección de los datos de la investigación, se fundamentó en la operacionalización de las variables (ver anexo 4) y presenta dos partes: La primera son las instrucciones para el encuestado y la segunda corresponde a un conjunto de diez (10) afirmaciones con varias alternativas de respuestas, bajo escala de Likert (ver anexo 5).

El cuestionario realizado y aplicado consta de diez (10) afirmaciones y cinco (05) alternativas de respuestas (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca) relacionadas con los roles y responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno de la entidad. Las afirmaciones califican al objeto de la actitud que se está midiendo. Estas afirmaciones tienen dirección favorable o positiva, como desfavorable o negativa

Las afirmaciones (1-2-3-4-7-8-9-10) del cuestionario tienen dirección favorable o positiva, significan que califican favorablemente al objeto de la actitud, por lo tanto, la codificación a las alternativas de respuesta otorga una puntuación mayor a aquella categoría que sugiere que el sujeto este más de acuerdo con la afirmación (5-siempre, 4-casi siempre, 3-algunas veces, 2-casi nunca, 1-nunca). En tanto, que las afirmaciones (5-6) del cuestionario tienen dirección desfavorable o negativa, significan que califican desfavorablemente al objeto de la actitud, por lo tanto, la codificación de las alternativas de respuesta otorga una puntuación mayor a aquella categoría que sugiere que el sujeto este más en desacuerdo con la afirmación (5-nunca, 4-casi nunca, 3-algunas veces, 2-casi siempre, 1-siempre).

En este orden de ideas, tal como plantea Vieytes (2004:470): “Los ítems con connotación positiva se deben intercalar con los ítems de connotación negativa, cuando se prepara una escala de Likert, así se evitarán las respuestas sesgadas”.

El cuestionario cerrado presenta varias ventajas, tales como: fácil codificación, rapidez en la administración, requieren menor especialización del entrevistador y exigen menor esfuerzo del encuestado. No obstante, presenta desventajas significativas, donde la más relevante para esta investigación, es que no permite conocer algunos detalles de la actuación y filosofía de los gerentes medios o tácticos en cuanto a sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno.

Debido a esta limitación, la autora decidió aplicar entrevistas (ver anexo 6), a unidades indirectas de observación, es decir, empleados vinculados indirectamente con los gerentes medios o tácticos y con sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno. En este sentido, se realizaron entrevistas a un (01) gerente general y cinco (05) gerentes operacionales de una de las empresas estudiadas, sólo con el propósito de profundizar la realidad del fenómeno estudiado y contar con una

segunda fuente de datos que permita explicar con más detalle el fenómeno estudiado, sin pretender utilizar estos datos para generalizar las conclusiones del estudio.

Figura 3.3 Proceso de medición



Cont. Figura 3.3 Proceso de medición



Fuente: Elaboración propia (2013) a partir de Vieytis 2004: 419

De igual manera es oportuno mencionar que en la revisión de las fuentes secundarias, se obtuvo de una de las empresas estudiadas un Informe de Control Interno por ciclo de negocios, donde se muestran las principales debilidades y fortalezas en el cumplimiento de los roles y las responsabilidades de la gerencia, tanto alta, media y baja en el proceso de control interno de la entidad. Por efectos de confidencialidad, el documento no se expone, pero se utilizó como una tercera fuente de datos, lo que permitió la triangulación en el proceso de interpretación y análisis de los datos.

En cuanto al procesamiento de los datos, que incluye la presentación, análisis e interpretación de los datos recogidos, la autora utilizó el programa estadístico informático usado en las ciencias sociales, Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), para la agrupación y resumen de los datos obtenidos por medio de la aplicación del cuestionario.

Se construyeron tablas y gráficos con la intención de permitir una comprensión global, rápida y directa de la información que aparece en cifras. Esta presentación no sólo simplifica la lectura de los datos, sino que además los vuelve impactantes y atractivos para el lector. Cada tabla y gráfico se acompaña de un respectivo análisis, que constituye una labor descriptiva en la cual se busca separar los elementos básicos de la información para examinarlos en profundidad, explicitando las propiedades, notas y rasgos de las variables de estudio que de las tablas y gráficos se derivan.

Posterior al análisis se realizó la interpretación de los datos, que consistió en conectar las respuestas aisladas, realizando una composición, es decir una síntesis de los elementos parciales. Los resultados de la investigación fueron interpretados tomando en consideración los objetivos, las hipótesis, los conocimientos afines, el índice construido y las limitaciones del método adoptado.

Con respecto a los datos obtenidos por medio de la aplicación de las entrevistas, se ordenaron de acuerdo a categorías que la investigadora construyó a partir del conocimiento previo y apoyado en rasgos identificados y evidenciados en los datos recogidos. Una vez que las categorías se construyeron, se agruparon los datos recogidos en las entrevistas en cada una de las categorías definidas.

Por último, el Informe de Control Interno, titulado Control & Compliance Memorandum suministrado por una de las empresas que conforman la muestra, se

analizó y reorganizó en función de las cinco gerencias medias o tácticas estudiadas (operaciones, comercial, logística, finanzas y recursos humanos), obteniéndose información valiosa con relación a las debilidades y fortalezas de control interno de los ciclos de negocio mencionados anteriormente, lo que permitió obtener una tercera evidencia de los roles y responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno.

Una vez organizados, analizados e interpretados los datos recogidos por medio de los diferentes instrumentos (cuestionario, entrevista e informe de control interno), se procedió a realizar la triangulación de los datos con el propósito de presentar una síntesis que permita emitir las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

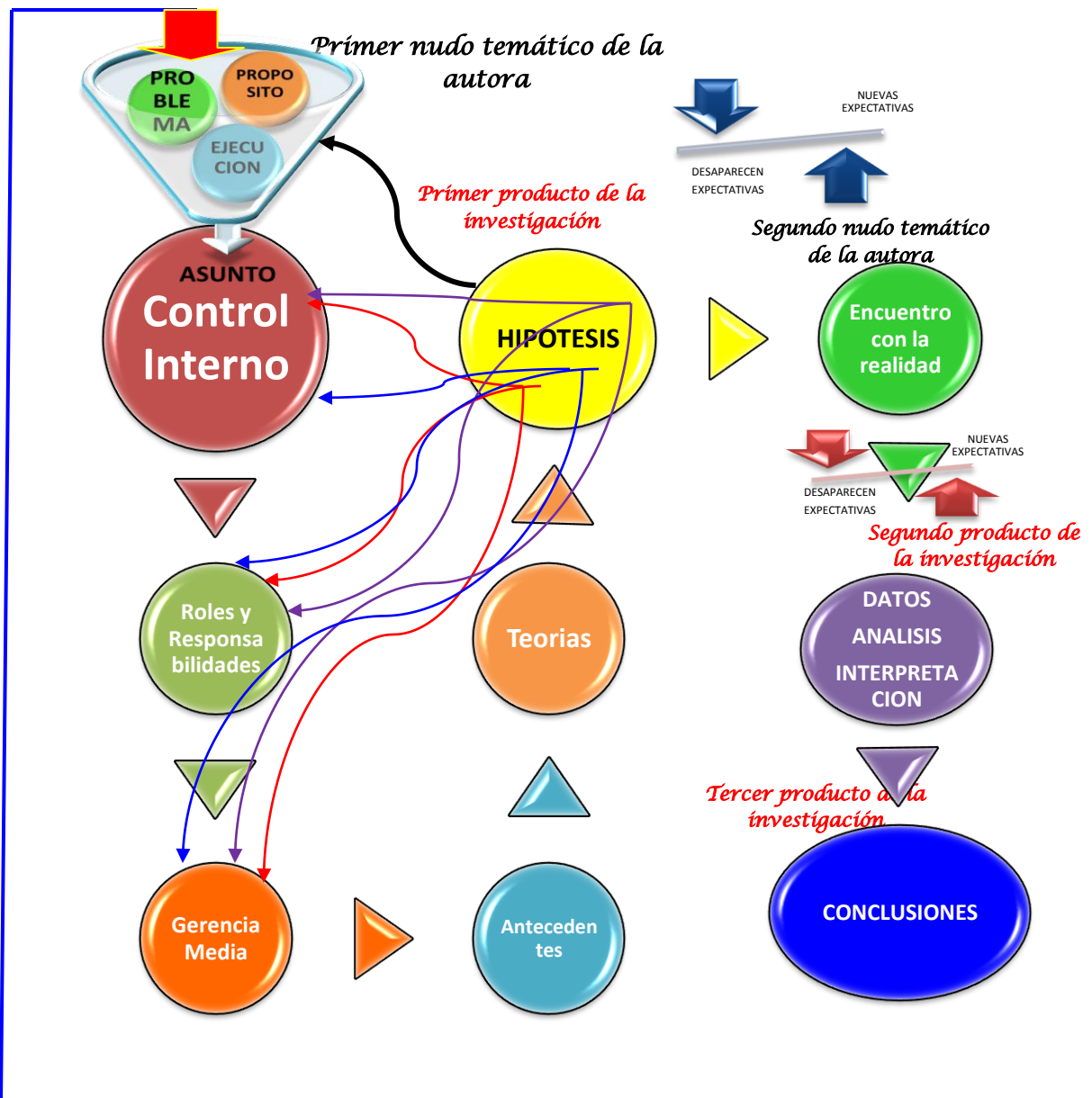
De acuerdo a los planteamientos de Sierra (2007:62): “La triangulación es el empleo de distintas técnicas o procedimientos a la vez respecto del mismo objeto”. En el caso específico de este estudio, la autora realizó una triangulación de datos (recogidos de diferentes fuentes y con técnicas y procedimientos distintos) sobre el objeto de la investigación.

3.3 Modelo metodológico desarrollado en la investigación

Presentadas y argumentadas la etapa epistémica (capítulos I y II) y la etapa técnico metodológico (capítulo III) la autora presenta a continuación el modelo que fundamenta la estructura metodológica de la presente investigación y que se constituye en sí mismo en uno de los productos de mayor valor agregado de este estudio, en virtud de que señala un camino factible y válido para otras investigaciones de naturaleza conexas a esta investigación. Además, provee a la autora un enfoque sistémico del problema de investigación, su abordaje y sus posibles soluciones, lo que permite construir un entramado de relaciones desde el inicio de la investigación, con

la primera inquietud investigativa, hasta las posibles respuestas al problema de investigación, teorización de los datos. La figura 3.4 muestra el modelo metodológico de la investigación.

Figura 3.4 Modelo metodológico de la investigación



Fuente: Elaboración propia 2013

3.3.1 Explicación modelo metodológico desarrollado en la investigación

La autora comenzó esta investigación en el primer nudo temático, planteando una problemática “control interno”, un propósito “analítica de los roles y responsabilidades en el proceso de control interno” y una ejecución “mediante un análisis de las evidencias de los roles y responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno”.

Al unir problemática, propósito y ejecución, se logra el asunto de la investigación, lo que permite iniciar la revisión del estado del arte con respecto a ese asunto “Analizar los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno para repensar y resignificar, personal y control interno, a partir de una arqueología – genealogía del trabajo de la gerencia media en empresas afiliadas a CAVENVASE”. En este sentido, se revisan y analizan antecedentes y teorías para llegar al primer producto de la investigación: Las hipótesis, que se vinculan con la problemática, el propósito y la ejecución (flechas de color rojo) y que generan nuevas expectativas de investigación, pero de igual manera, hacen desaparecer otras.

Una vez planteadas las hipótesis, es necesario comprobarlas en la realidad, es decir, comenzar el trabajo empírico de la investigación. En este momento, la autora, se enfrenta con la realidad y aparecen nuevas expectativas, así como, desaparecen otras, produciendo un segundo nudo temático en la investigación.

De ese encuentro con la realidad, se generan datos, análisis e interpretaciones, que constituyen el segundo producto de la investigación, y de nuevo ponen a prueba las hipótesis planteadas (ver flechas de color morado) y la problemática, el propósito y la ejecución de la investigación.

Una vez, que la autora ha pensado, repensado su asunto de investigación, las hipótesis y los resultados, llega el momento de concluir y generar el tercer producto de la investigación “las conclusiones” que consecuentemente afectan y dan respuestas a las hipótesis planteadas y en consecuencia a la problemática, el propósito y la ejecución, que en un primer momento planteó la autora.

Es el momento de la retroalimentación del modelo, al unir conclusiones con asunto investigativo e iniciar de nuevo el camino para continuar la investigación sobre roles y responsabilidades en control interno.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Introducción

Una vez que los instrumentos de recolección de datos han sido aplicados a la población objeto de la investigación, el investigador se encuentra frente a un cúmulo de datos crudos, que en ese estado, no dicen nada sobre el colectivo que se pretende estudiar. En este sentido, plantea Vieytes (2004:571): “Es imperativo, entonces, hacer que esos datos satisfagan los objetivos planteados: Habrá que sintetizarlos, ordenarlos y relacionarlos para volverlos, así, significativos”. En consecuencia, los datos deben codificarse, tabularse y graficarse, previo a su análisis e interpretación.

De acuerdo a Vieytes (2004:577): “La operación de análisis es aquella por la cual el silencio, la no significación de los datos es transformada en respuesta al problema de la investigación”. Es decir, en el análisis, los datos son descifrados con una clave particular que impone el investigador, y por ello cobran sentido, se ordenan entre sí y adquieren calidad de respuesta al problema origen.

La operación de análisis de datos puede dividirse en dos fases, tal como señala Vieytes (2004):

1. El análisis propiamente dicho, esto es, un primer ejercicio de elaboración de los datos por el que extraemos de ellos algunas de las respuestas a las preguntas planteadas al comienzo de la investigación.
2. La síntesis, en las que esas respuestas aisladas se conectan entre sí. En esta instancia se realiza una composición de todos los elementos parciales, de tal modo que aporten así una significación de mayor alcance, que responda a la pregunta central del problema. Esta segunda fase se denomina también interpretación. (p. 578).

El análisis de los resultados es una tarea descriptiva, donde la autora separó los elementos básicos de la información para examinarlos en profundidad, explicitando las propiedades, notas y rasgos de las variables de estudio que de los cuadros y gráficos se derivan. El análisis se presenta en un cuadro de texto a la derecha de cada tabla y gráfico respectivos.

La interpretación tiene como propósito conectar entre sí las respuestas aisladas, tomando en consideración los objetivos, las hipótesis planteadas y la teoría. La autora diseñó dos instrumentos para facilitar la interpretación de los resultados. El primero, es el cálculo del índice de dirección de las respuestas obtenidas por lo gerentes medios o tácticos encuestados en cada área funcional de las empresas bajo estudio y, el segundo, es un cuadro síntesis de interpretación.

Para el cálculo del índice de dirección de las respuestas (cuadro 4.1) se requiere calcular para cada grupo de gerentes encuestados (por áreas funcionales) la puntuación máxima y la puntuación mínima que se pueda obtener, para establecer la escala que permita medir la tendencia favorable y desfavorable con respecto al objeto de investigación. Luego, se debe calcular el índice, que es el resultado de la sumatoria de respuestas de cada grupo de gerentes encuestados, dividido entre el número de afirmaciones o ítems del cuestionario aplicado. Posteriormente, se ubica el índice calculado en el segmento de recta de la escala de puntuación, y se determina la orientación, para calificar las respuestas de los gerentes medios encuestados en relación con el objeto de investigación.

Tal como se indicó en el capítulo III, el instrumento para la recolección de los datos fue un cuestionario, contentivo de diez (10) ítems (afirmaciones) con cinco (05) categorías de respuesta bajo escala de Likert. Esta escala es, en sentido estricto, una medición ordinal y permite medir las actitudes de un sujeto hacia un objeto, actividad, concepto u otros.

El cuestionario realizado y aplicado consta de diez (10) afirmaciones y cinco (05) alternativas de respuestas (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca) relacionadas con los roles y responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno de la entidad. Las afirmaciones califican al objeto de la actitud que se está midiendo. Estas afirmaciones tienen dirección favorable o positiva, como desfavorable o negativa.

Las afirmaciones (1-2-3-4-7-8-9-10) del cuestionario tienen dirección favorable o positiva, significan que califican favorablemente al objeto de la actitud, por lo tanto, la codificación a las alternativas de respuesta otorga una puntuación mayor a aquella categoría que sugiere que el sujeto este más de acuerdo con la afirmación (5-siempre, 4-casi siempre, 3-algunas veces, 2-casi nunca, 1-nunca). En tanto, que las afirmaciones (5-6) del cuestionario tienen dirección desfavorable o negativa, significan que califican desfavorablemente al objeto de la actitud, por lo tanto, la codificación de las alternativas de respuesta otorga una puntuación mayor a aquella categoría que sugiere que el sujeto este más en desacuerdo con la afirmación (5-nunca, 4-casi nunca, 3-algunas veces, 2-casi siempre, 1-siempre).

En este orden de ideas, tal como plantea Vieytes (2004:470): “Los ítems con connotación positiva se deben intercalar con los ítems de connotación negativa, cuando se prepara una escala de Likert, así se evitarán las respuestas sesgadas”. Por otra parte, es oportuno indicar lo que señalan en referencia a la medición de las actitudes Hernandez, et al (2006:341): “Las actitudes sólo son un indicador de la conducta, pero no la conducta en sí. Por ello, las mediciones de actitudes deben interpretarse como síntomas y no como hechos”. En definitiva, el supuesto subyacente de utilizar la escala descrita es que la actitud del grupo de gerentes encuestados, se expresa por medio de sus opiniones valorativas respecto a las afirmaciones presentadas con relación a los roles y responsabilidades en el proceso de control interno de la entidad.

Cuadro 4.1 Cálculo del índice de dirección de las respuestas

Datos fijos	Datos variables (1)	Índice (2)	Interpretación (4)				
<p>No. de afirmaciones o ítems por cuestionario: 10</p> <p>Valoración de las alternativas: Ítems con connotación positiva (1,2,3,4,7,8,9,10) S – 5, CS – 4, AV– 3, CN – 2, N – 1</p> <p>Ítems con connotación negativa(5,6) S – 1, CS – 2, AV– 3, CN – 4, N – 5</p>	<p>No. de gerentes encuestados por área funcional.</p>	<p>Índice = SR / NA SR (Sumatoria de respuestas) NA (Número de afirmaciones) = 10</p>	<p>El índice obtenido se ubica en la escala de puntuación, si se orienta hacia la izquierda la tendencia es desfavorable. Si se orienta a la derecha la tendencia es favorable. Es decir, que las respuestas obtenidas por cada grupo de gerentes encuestados califican de manera positiva o negativa al objeto de investigación: Roles y responsabilidades de la gerencia media en el proceso de control interno.</p>				
<p>Puntuación máxima posible por cuestionario: 50</p> <p>Puntuación mínima posible por cuestionario: 10</p>	<p>Puntuación máxima: No. de gerentes encuestados (x) por 50</p> <p>Promedio máximo: Puntuación máxima entre 10</p> <p>Puntuación mínima: No. de gerentes encuestados (x) por 10</p> <p>Promedio mínimo: Puntuación mínima entre 10</p>	<p>Cálculo de SR: En cada afirmación o ítems se multiplica el valor de la alternativa por el número de respuestas obtenidas y luego se suman el resultado de cada una de las afirmaciones o ítems.</p>					
<p>(3) Se construye la escala de puntuación:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center; width: 50%;">Prom. Mínimo</td> <td style="text-align: center; width: 50%;">Prom. Máximo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Dirección desfavorable o negativa</td> <td style="text-align: center;">Dirección favorable o positiva</td> </tr> </table>				Prom. Mínimo	Prom. Máximo	Dirección desfavorable o negativa	Dirección favorable o positiva
Prom. Mínimo	Prom. Máximo						
Dirección desfavorable o negativa	Dirección favorable o positiva						

Fuente: Elaboración propia (2013)

El segundo instrumento, es un cuadro síntesis, donde se confrontan los resultados del estudio con los objetivos, las hipótesis y las categorías teóricas, con la intención de determinar la significación y el alcance de los resultados obtenidos en el análisis. En el cuadro 4.2 se muestra el contenido de este instrumento de interpretación.

Cuadro 4.2 Síntesis interpretativa

Objetivo específico No. : Aquí se expone cada uno de los objetivos específicos de la investigación.	
Hipótesis: Se muestran todas las hipótesis vinculadas con el objetivo específico.	
Categoría Teórica	Interpretación
Se coloca un resumen de los principales postulados teóricos que fundamentan la investigación y que están vinculados con los objetivos y las hipótesis.	La interpretación es la última fase del proceso de análisis de los datos, donde las respuestas aisladas se conectan entre sí y se realiza una síntesis de todos los análisis parciales. Se articulan los nuevos conocimientos obtenidos en la investigación desarrollada con los existentes. La autora explica sus hallazgos, confirma o no sus hipótesis.

Fuente: Elaboración propia (2013)

4.2 Análisis de los datos recolectados por medio la aplicación del cuestionario a los gerentes medios o tácticos de las empresas bajo estudio

Con la idea clara y precisa de los objetivos trazados en concordancia con el marco teórico establecido, se procedió a desarrollar la tarea analítica, desplegando para cada uno de los datos, un interrogatorio de su significado, explorándolos, y examinándolos mediante el programa de análisis SPSS, programa computacional de análisis estadístico mayormente empleado por los investigadores. Es un trabajo que

requiere paciencia y minuciosidad; el análisis estadístico se fundamentó en estadística descriptiva de las variables.

El enfoque del capítulo se centra en el análisis y la interpretación más que en los procedimientos de cálculos. Para alcanzar el objetivo de este capítulo se tomó en consideración todos los datos analizados, procediendo a comparar los hallazgos de los cuadros estadísticos con la teoría, de esta forma se construyen conclusiones cada vez más integradoras, que a su vez abarcaran más datos, se procedió a confeccionar tablas y gráficos que sinteticen la información para presentar un panorama claro, extrayendo las variables de interés para presentar una síntesis ordenada y precisa.

Tal como se explicó en el capítulo III, el cuestionario se distribuyó entre los gerentes medios o tácticos de las áreas funcionales de operaciones, comerciales, logística, finanzas y recursos humanos de las siete (07) empresas bajo estudio, que constituyeron la muestra. Los datos obtenidos se clasificaron por áreas funcionales y se agruparon las respuestas de los gerentes tácticos para cada una de estas áreas funcionales. Se lograron obtener las respuestas a los cuestionarios de siete (07) gerentes de operaciones, seis (06) gerentes comerciales, cuatro (04) gerentes de logística, siete (07) gerentes de finanzas y seis (06) gerentes de recursos humanos, para un total de 30 gerentes medios o tácticos encuestados.

Agrupar los datos (respuestas) por la naturaleza de la gerencia táctica (operaciones, comerciales, logística, finanzas y recursos humanos) permite categorizar los roles y responsabilidades de acuerdo a aspectos en común encontrados en las respuestas de los gerentes tácticos de las distintas áreas funcionales. De igual manera, al conectar todas las respuestas obtenidas, se puede calificar de manera amplia al objeto de investigación y poder dar respuestas a las interrogantes planteadas. A continuación se muestra el análisis de los datos.

4.3 Gerencia Táctica de Operaciones

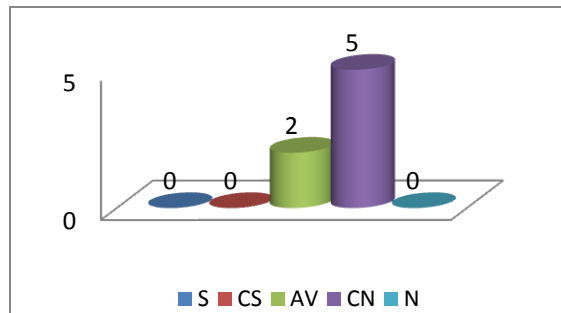
4.3.1 Roles definidos en el puesto de trabajo vinculados al proceso de control interno.

Tabla 4.3.1

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	0	2	5	0	7
0,00%	0,00%	28,57%	71,43%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.3.1



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

La mayoría de los gerentes encuestados coinciden en que casi nunca, sus roles en el proceso de control interno, están definidos en el puesto de trabajo, lo que implica una debilidad en la definición de cargos que de forma explícita o implícita debe hacer mención de roles tales como interpersonales, informativos y de negociación.

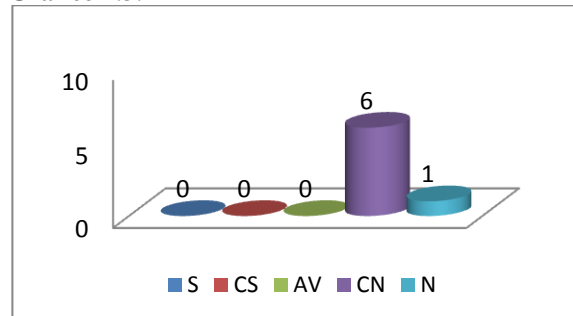
4.3.2 Tareas definidas en el puesto de trabajo vinculadas con el proceso de control interno.

Tabla 4.3.2

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	0	0	6	1	7
0,00%	0,00%	0,00%	85,71%	14,29%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.3.2



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

El total de los gerentes encuestados coinciden en casi nunca o nunca, las tareas vinculadas con el proceso de control interno, están definidas para sus puestos de trabajo, lo que evidencia falta de un mensaje formal e implantado sobre las responsabilidades que tienen todos los empleados en el proceso de control interno.

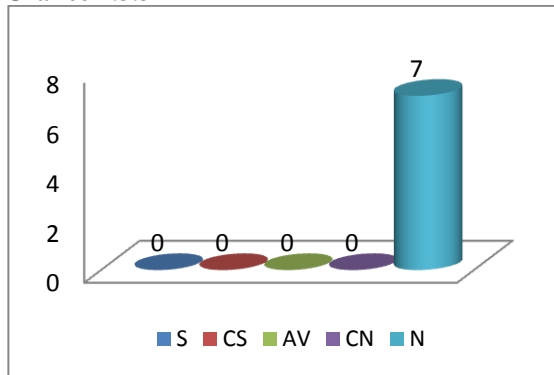
4.3.3 Desempeño de roles y responsabilidades en el proceso de control interno, utilizando modelos como COSO I y COSO II.

Tabla 4.3.3

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	0	0	0	7	7
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.3.3



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

El total de los gerentes encuestados coinciden en que no utilizan modelos de control interno como COSO I y COSO II, lo que implica el desconocimiento de las metodologías modernas y vanguardistas que involucran y comprometen a todo el personal de la entidad en el proceso de control interno y de manera especial a la gerencia, en sus roles de liderazgo.

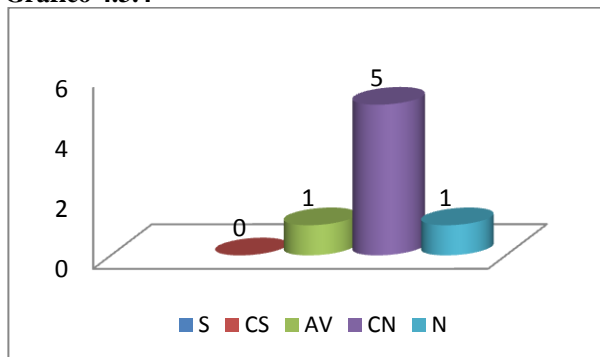
4.3.4 Vinculación del área de trabajo con el proceso de control interno de la entidad.

Tabla 4.3.4

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	0	1	5	1	7
0,00%	0,00%	14,29%	71,43%	14,29%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.3.4



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

La mayoría de los gerentes encuestados manifiestan que casi nunca se vinculan con el proceso de control interno de la entidad, lo que denota ausencia de un mensaje claro, formal, implícito o explícito de sus roles y responsabilidades en este proceso por parte de sus supervisores y por ende la falta de compromiso hacia el proceso de control interno.

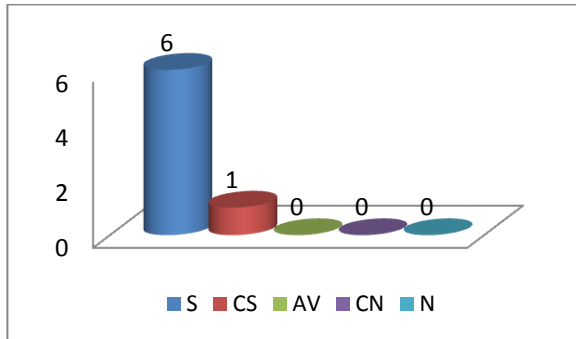
4.3.5 Vinculación del proceso de control interno con el área de finanzas y contraloría de la entidad.

Tabla 4.3.5

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
6	1	0	0	0	7
85,71%	14,29%	0,00%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.3.5



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

El total de los gerentes encuestados coinciden en que siempre o casi siempre el proceso de control interno tiene vinculación con el área de finanzas y contraloría de la entidad, lo que supone parcelar los roles y responsabilidades en el proceso de control interno, a un área específica de la entidad y en consecuencia la inadvertencia para las otras áreas funcionales de la entidad.

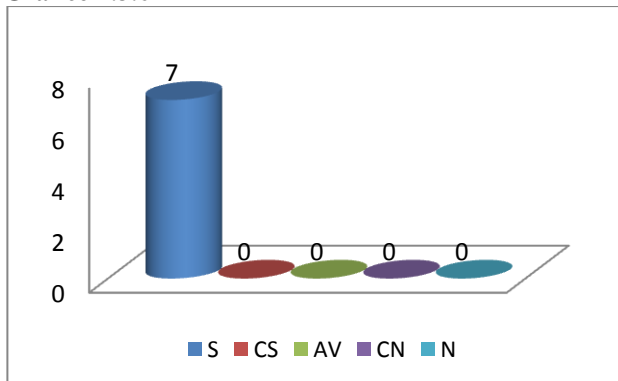
4.3.6 Vinculación del proceso de control interno con el trabajo de auditores internos y externos.

Tabla 4.3.6

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
7	0	0	0	0	7
100%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.3.6



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

El total de los gerentes encuestados coinciden en que siempre el proceso de control interno tiene vinculación con el trabajo de los auditores internos y externos de la entidad, lo que supone una segunda parcela para los roles y responsabilidades en el proceso de control interno, y por ende un refuerzo del alejamiento hacia las otras áreas funcionales de la entidad.

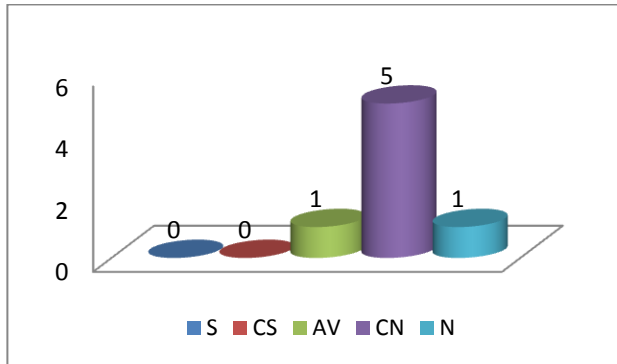
4.3.7 Los objetivos globales de la entidad y específicos de la unidad, como requisito previo para la identificación de los riesgos de negocios.

Tabla 4.3.7

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	0	1	5	1	7
0,00%	0,00%	14,29%	71,43%	14,29%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.3.7



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

La mayoría de los gerentes encuestados concuerdan en que casi nunca existe una asociación entre objetivos y riesgos de negocios, esto conlleva a una serie de limitaciones para cumplir responsabilidades en el proceso de control interno, al identificar riesgos no potenciales para la entidad, subestimando otros que efectivamente son relevantes.

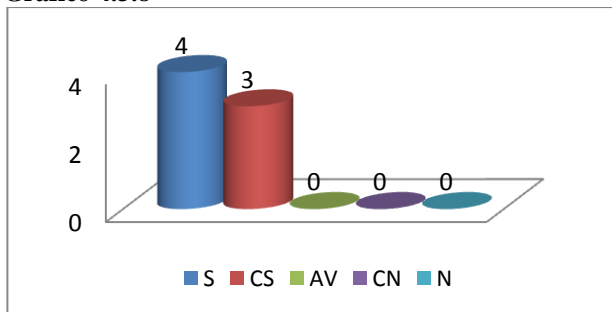
4.3.8 Los riesgos de negocios del área funcional están asociados a fuentes internas y externas.

Tabla 4.3.8

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
4	3	0	0	0	7
57,14%	42,86%	0,00%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.3.8



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

La totalidad de los gerentes encuestados coinciden que siempre o casi siempre los riesgos provienen de fuentes internas y externas, lo que indica que existe un acercamiento por parte de estos gerentes a las fuentes potenciales de riesgos, en consecuencia, se consideran las interacciones significativas entre una entidad y las partes externas relevantes.

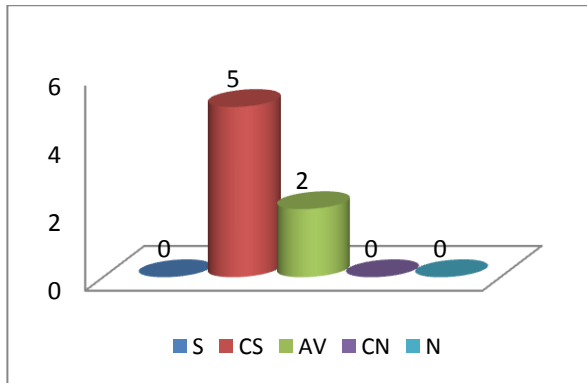
4.3.9 Definición de políticas y procedimientos para la unidad funcional.

Tabla 4.3.9

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	5	2	0	0	7
0,00%	71,43%	28,57%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.3.9



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

La mayoría de los gerentes encuestados admiten que casi siempre definen políticas y procedimientos en su área funcional, lo que indica implícitamente la definición de actividades de control, que usualmente incluyen el establecimiento de una política que pueda cumplirse y procedimientos para llevar a cabo la política.

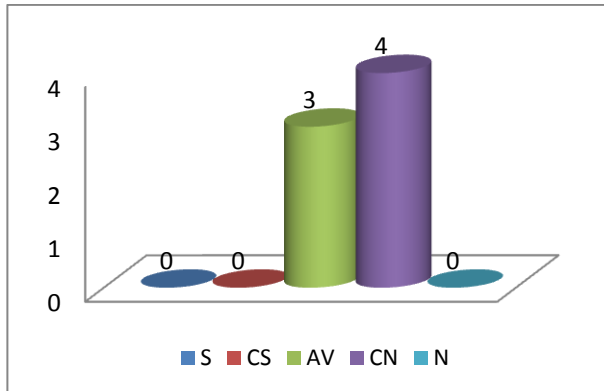
4.3.10 Las políticas y procedimientos se vinculan con los riesgos identificados en la unidad funcional.

Tabla 4.1.10

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	0	3	4	0	7
0,00%	0,00%	42,86%	57,14%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.3.10



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Una gran parte de los gerentes encuestados casi nunca vinculan las políticas y procedimientos con los riesgos identificados, lo que evidencia que los gerentes sugieren que esas políticas y procedimientos son lo justo o adecuado a realizar, suponiendo que las actividades de control se aplican por sí mismas, a diferencia de advertir que el control se construye directamente sobre el proceso administrativo.

4.3.11 Interpretación – Síntesis: Gerencia Táctica de Operaciones

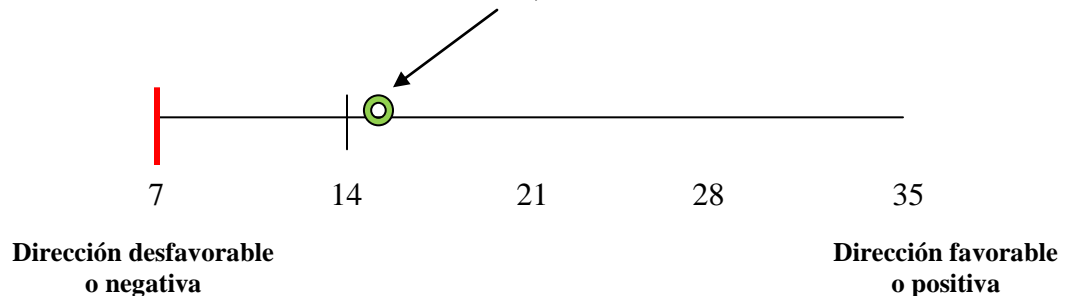
4.3.11.1. Índice de dirección de respuestas de la Gerencia de Operaciones: Siete (07) gerentes medios encuestados.

Puntuación Máxima: $7 \times 50 = 350$ Promedio = $350 / 10$ Promedio = 35

Puntuación Mínima: $7 \times 10 = 70$ Promedio = $70 / 10$ Promedio = 7

Índice = PT (Sumatoria de respuestas) / NT (Número de afirmaciones)

Índice = $154 / 10$  Índice = 15,4



Considerando el índice de dirección de respuestas para la gerencia media de operaciones se tiene una tendencia hacia una dirección desfavorable o negativa. Es decir, que los resultados obtenidos de los gerentes medios de operaciones encuestados, califican negativamente o de manera desfavorable al objeto de investigación, esto es, los roles y responsabilidades de la gerencia media en el proceso de control interno, en esa área funcional de operaciones de las empresas bajo estudio.

En este sentido, la calificación desfavorable de la actitud de la gerencia media de operaciones en cuanto a sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno, indica un contexto poco propicio para la estructuración de un sistema de control interno efectivo en las entidades bajo estudio, no obstante, este resultado debe interpretarse con discreción, en virtud, de que la escala de Likert mide una actitud hacia un objeto, pero no es el comportamiento propiamente dicho.

4.3.11.2. Síntesis interpretativa Gerencia de Operaciones: Siete (07) gerentes medios encuestados.

Cuadro 4.3 Síntesis Interpretativa: Gerencia Táctica de Operaciones

<p>Objetivo No. 1: Considerar la naturaleza de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.</p>	
<p>Hipótesis: 1. Los roles de la gerencia táctica en el proceso de control interno están explícitos en cada cargo. 2. Las responsabilidades de la gerencia táctica en el proceso de control interno están debidamente comunicadas. 3. La gerencia táctica tiene vinculación con el proceso de control interno. 4. La gerencia táctica está comprometida con el proceso de control interno. 5. La gerencia táctica comparte roles y responsabilidades en el proceso de control interno con la gerencia táctica financiera. 6. La gerencia táctica se apoya en el cumplimiento de sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno con el trabajo de auditores internos y externos. 7. La gerencia táctica conoce los modelos contemporáneos de control interno, COSO I y II.</p>	
CATEGORÍA TEÓRICA	INTERPRETACIÓN
<p>Cada individuo en una entidad desempeña algún papel en la ejecución del control interno. Los roles varían en responsabilidad e involucramiento. La administración en los diferentes niveles en una entidad tendrá diferentes responsabilidades de control interno. Es crítico que la alta gerencia defina claramente y de manera formal el mensaje hacia la gerencia media, en cuanto a los roles y responsabilidades que se espera de este nivel gerencial. Mantilla (2005:103)</p>	<p>Los gerentes medios o tácticos del área de operaciones de las empresas bajo estudio, no cuentan con un mensaje formal (definido) en su cargo, sobre los roles y responsabilidades en el proceso de control interno, además desconocen la aplicación de modelos contemporáneos de control interno, limitándose el involucramiento y compromiso con el proceso de control interno. En este sentido, se puede conjeturar que la alta gerencia no está desempeñando de forma efectiva su rol en el proceso de control interno, al descuidar un mensaje claro y en cascada hacia la gerencia media o táctica de operaciones, en cuanto a los roles y responsabilidades de ésta.</p>
<p>Los administradores principales responsables de las más importantes áreas funcionales (ventas, mercadeo, producción, finanzas y recursos humanos) tienen responsabilidad por el control interno relacionado con los objetivos de sus unidades. Ellos guían el desarrollo y la implementación de las políticas de control interno y de los procedimientos que dirigen los objetivos de sus unidades y aseguran que sean consistentes con los objetivos globales de la entidad. Para cada administrador, sus respectivas responsabilidades no tendrán solamente el requisito de autoridad, sino también el de</p>	<p>Queda claro que cada gerencia media o táctica de la entidad, tiene tanto un rol como una serie de responsabilidades definidas en el proceso de control interno, en el caso de la gerencia media de operaciones se vislumbra poca inclinación hacia estas responsabilidades, cuando la actitud de los encuestados denota una tendencia desfavorable a la vinculación de su área con el proceso de control interno. Resultan diversas ilaciones de esta situación, tales como riesgos potenciales en los procesos de operaciones, fundamentalmente en los relacionados con la fabricación de los productos y colateralmente con</p>

Cont. Cuadro 4.3 Síntesis Interpretativa Gerencia Táctica de Operaciones

CATEGORÍA TEÓRICA	INTERPRETACIÓN
<p>accountability (responsabilidad social de la información contable). Mantilla (2005:104)</p>	<p>las cifras financieras vinculadas, fundamentalmente costos y valoración de los inventarios.</p>
<p>Los gerentes financieros y su personal vinculado tienen un rol crítico en el proceso de control interno, cuyas responsabilidades de control cubren a lo ancho, hacia arriba y hacia abajo, las unidades de operación y otras dependencias de una empresa. (2005:105)</p>	<p>El rol y la responsabilidad del área financiera es crítica en el proceso de control interno, no obstante, debe valorarse en su justa dimensión, esto es, liderizar y acompañar el proceso, sin restar protagonismos a las otras áreas, en este sentido, la gerencia media de operaciones manifiesta una actitud muy en acuerdo al trabajo protagónico del área financiera, lo que pudiese generar hacia el área de operaciones un eventual descuido de sus responsabilidades en el proceso de control interno.</p>
<p>Los auditores internos desempeñan un importante rol en la evaluación de la efectividad de los sistemas de control interno y así contribuyen a su efectividad ongoing. Mantilla (2005:109)</p>	<p>El rol de los auditores internos sobre el proceso de control interno es fundamentalmente de monitoreo, en consecuencia no debe ninguna área operativa otorgarle un mayor campo de acción, situación que se observa para la gerencia media de operaciones al sobrevalorar la actividad de los auditores internos en el proceso de control interno y por consiguiente subvaluar su participación en el proceso.</p>
<p>Los auditores externos como parte externa de la entidad, desempeñan un rol importante en el proceso de control interno, proporcionando información útil a la administración, sobre hallazgos de deficiencias en el control interno y haciendo recomendaciones para su mejoramiento. Mantilla (2005:111)</p>	<p>El rol de los auditores externos sobre el proceso de control interno es fundamentalmente de evaluación y sugerencias de mejoras, en consecuencia no debe ninguna área operativa otorgarle un mayor campo de acción, situación que se observa para la gerencia media de operaciones al sobrevalorar la actividad de los auditores externos en el proceso de control interno y por consiguiente subvaluar su participación en el proceso.</p>
<p>Objetivo No. 2: Identificar evidencias de prácticas de valoración de riesgos en el cumplimiento de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.</p>	

Cont. Cuadro 4.3 Síntesis Interpretativa Gerencia Táctica de Operaciones

<p>Objetivo No. 3: Identificar evidencias de prácticas de actividades de control en el cumplimiento de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.</p>	
<p>Hipótesis: 1. Para la valoración de riesgos se reconoce como requisito previo, la definición de los objetivos (globales y específicos) de la entidad. 2. Los riesgos provienen de fuentes internas y externas a la entidad. 3. Los riesgos se utilizan para la definición de las actividades de control. 4. Las actividades de control contienen políticas y procedimientos. 5. Existe vinculación entre los riesgos identificados y las actividades de control definidas.</p>	
CATEGORÍA TEÓRICA	INTERPRETACIÓN
<p>Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes internas y externas, los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente. Mantilla (2005:39)</p>	<p>La gerencia media de operaciones identifica riesgos tanto de fuentes internas como de fuentes externas, lo que es propicio para un área operativa que debe cuidar muy de cerca los cambios que ocurren en el entorno, generadores de riesgos y que pueden afectar sus operaciones, tales como: Cambios en las exigencias de los clientes con respecto a los productos, cambios en la tendencia de los mercados, interrupciones del suministro de materias primas, regulaciones nuevas o modificadas que afecten el proceso productivo, avances en la tecnología y otros. Además, es importante considerar debilidades o deficiencias internas que se conviertan en fuentes de riesgos, tales como: Tecnología obsoleta o inadecuada, mano de obra no calificada, materia prima sustitutiva que no cumpla con estándares de calidad y otros. Sin embargo, la gerencia media de operaciones se ve debilitada en la valoración de riesgos al excluir la revisión de objetivos estratégicos y específicos del área como vía para la identificación de riesgos, consecuentemente puede estarse dando la sub o sobre valoración de riesgos de negocios para el área de operaciones.</p>
<p>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 ayudan a asegurar 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. Mantilla (2005:59)</p>	<p>Con respecto a las actividades de control existe un hallazgo significativo de que la gerencia media de operaciones define políticas y procedimientos para su área operativa, lo que es factible, en virtud, de que es una área de procesos por excelencia y deben existir lineamientos para hacer las cosas y descripción de cómo hacerlas, ahora bien, cuando esas políticas y procedimientos se definen sin considerar los potenciales riesgos del área, el proceso de control interno se ve debilitado, debido a que un gran número de esas políticas y procedimientos no se alinean con los riesgos identificados y los puntos</p>

Cont. Cuadro 4.3 Síntesis Interpretativa Gerencia Táctica de Operaciones

	de control requeridos, no estarían inmersos en el proceso productivo, dificultando así las responsabilidades de control interno en el área de operaciones.
<p>Objetivo No. 4: Calificar los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE, por medio del análisis de su naturaleza y las evidencias de valoración de riesgos y las actividades de control.</p>	
<p>Hipótesis: 1. Los gerentes medios o tácticos del área financiera y del área de logística muestran una tendencia favorable en cuanto a sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno. 2. Los gerentes medios o tácticos de las áreas de operaciones, comercial y recursos humanos muestran una tendencia desfavorable en cuanto a sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno.</p>	
CATEGORÍA TEÓRICA	INTERPRETACIÓN
<p>La gerencia media de operaciones lideriza la producción de bienes y servicios, comprende ordinariamente la parte más grande de los recursos (humanos, materiales, técnicos y financieros) y gastos de una organización. El proceso de transformación, también consume una cantidad considerable de tiempo. Por esto, debido a los recursos y el tiempo que consume el sistema de producción, la adecuada administración de esta área funcional es crítica para lograr los objetivos organizacionales. La mayoría de los gerentes de operaciones ya no administran en un medio ambiente estable con productos estandarizados. La tecnología cambiante y el énfasis dominante sobre los costos bajos, han cambiado los problemas técnicos y administrativos a que se enfrenta un gerente medio o táctico de operaciones. Rodríguez (2003:496)</p>	<p>Una vez analizados e interpretados todos los datos recolectados de la aplicación del cuestionario al grupo de gerentes medios de operaciones de las empresas bajo estudio, se puede calificar la actitud de estos gerentes hacia los roles y responsabilidades en el proceso de control interno con una tendencia desfavorable, fundamentalmente por la ausencia de vinculación con el proceso, el desconocimiento de modelos contemporáneos de control interno, la ausencia de una mensaje formal por parte de la alta gerencia, la inadvertencia de supeditar los objetivos con potenciales riesgos y la no vinculación de las actividades de control con los riesgos identificados. Sin embargo, es oportuno recordar que la escala del cuestionario aplicado mide la actitud del grupo hacia el objeto “roles y responsabilidades en el proceso de control interno” y en consecuencia arroja síntomas más que comportamientos implantados, lo que se convierte en una oportunidad de mejora para el área de operaciones. En el capítulo V se propone un modelo que puede ser utilizado por estos gerentes como una metodología de trabajo que permita reorientar estos síntomas y por supuesto perfeccionar el modelo de trabajo, para incorporar de manera progresiva sus actividades al proceso de control interno de la entidad.</p>

Fuente: Elaboración propia 2013

4.4 Gerencia táctica comercial

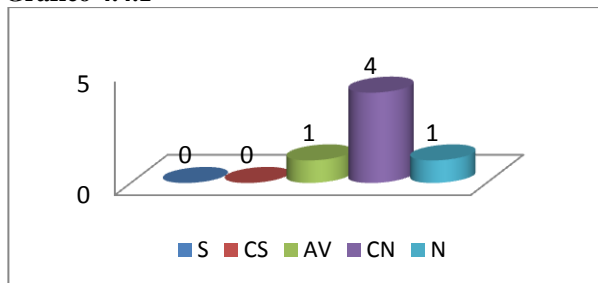
4.4.1 Roles definidos en el puesto de trabajo vinculados al proceso de control interno.

Tabla 4.4.1

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	0	1	4	1	6
0,00%	0,00%	16,67%	66,67%	16,67%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.4.1



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

La mayoría de los gerentes encuestados coinciden en que casi nunca, sus roles en el proceso de control interno, están definidos en el puesto de trabajo, lo que implica una debilidad en la definición de cargos que de forma explícita o implícita debe hacer mención de roles tales como interpersonales por la relación con clientes.

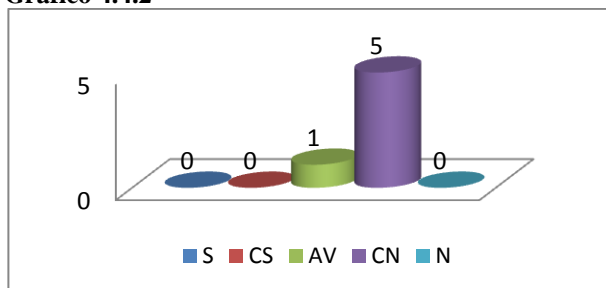
4.4.2 Tareas definidas en el puesto de trabajo vinculadas con el proceso de control interno

Tabla 4.4.2

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	0	1	5	0	6
0,00%	0,00%	16,67%	83,33%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.4.2



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

El total de los gerentes encuestados coinciden en casi nunca, las tareas vinculadas con el proceso de control interno, están definidas para sus puestos de trabajo, lo que evidencia falta de un mensaje formal e implantado sobre las responsabilidades de control sobre el proceso de ventas.

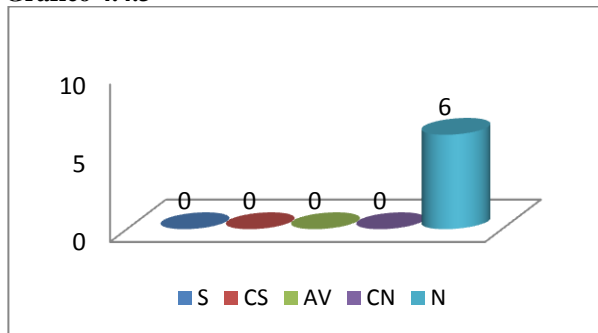
4.4.3 Desempeño de roles y responsabilidades en el proceso de control interno, utilizando modelos como COSO I y COSO II.

Tabla 4.4.3

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	0	0	0	6	6
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.4.3



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

El total de los gerentes encuestados coinciden en que no utilizan modelos de control interno como COSO I y COSO II, lo que implica el desconocimiento de las metodologías modernas y vanguardistas que involucran y comprometen a todo el personal de la entidad en el proceso de control interno y de manera especial a la gerencia, en sus roles de liderazgo.

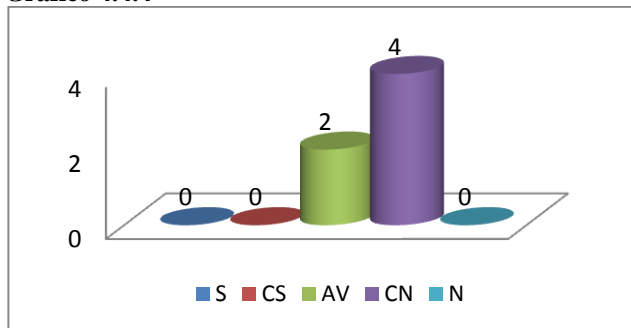
4.4.4 Vinculación del área de trabajo con el proceso de control interno de la entidad.

Tabla 4.4.4

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	0	2	4	0	6
0,00%	0,00%	33,33%	66,67%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.4.4



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

La mayoría de los gerentes encuestados manifiestan que casi nunca se vinculan con el proceso de control interno de la entidad, lo que denota ausencia de un mensaje claro, formal, implícito o explícito de sus roles y responsabilidades en este proceso por parte de sus supervisores y en consecuencia posibles riesgos en el proceso medular de toda entidad, como son las ventas.

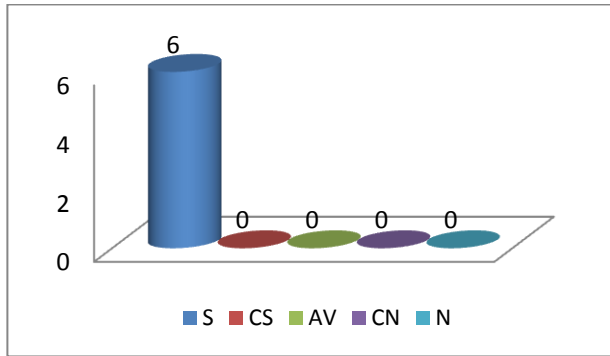
4.4.5 Vinculación del proceso de control interno con el área de finanzas y contraloría de la entidad.

Tabla 4.4.5

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
6	0	0	0	0	6
100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.4.5



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

El total de los gerentes encuestados coinciden en que siempre el proceso de control interno tiene vinculación con el área de finanzas y contraloría de la entidad, lo que sugiere sobrevalorar el liderazgo del área financiera en el proceso de control interno, y probablemente subvalorar las responsabilidades del área comercial en cuanto al proceso de control interno inmerso en las operaciones de ventas.

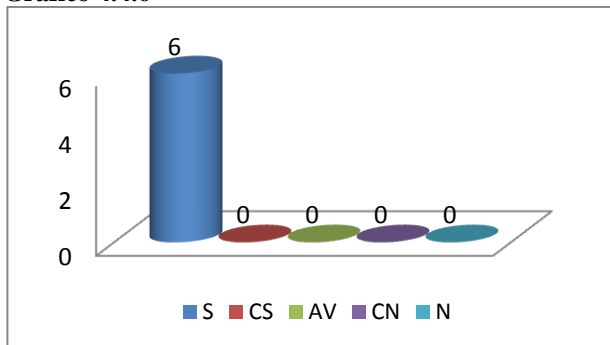
4.4.6 Vinculación del proceso de control con el trabajo de auditores internos y externos.

Tabla 4.4.6

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
6	0	0	0	0	6
100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.4.6



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

El total de los gerentes encuestados coinciden en que siempre el proceso de control interno tiene vinculación con el trabajo de los auditores internos y externos de la entidad, lo que supone encuadrar los roles y responsabilidades en el proceso de control interno, y por ende un refuerzo del alejamiento hacia las otras áreas funcionales de la entidad, específicamente el área comercial.

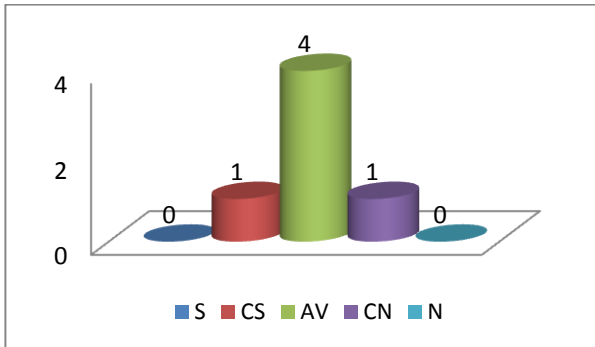
4.4.7 Los objetivos globales de la entidad y específicos de la unidad, como requisito previo para la identificación de los riesgos de negocios.

Tabla 4.4.7

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	1	4	1	0	6
0,00%	16,67%	66,67%	16,67%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.4.7



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

La mayoría de los gerentes encuestados concuerdan en que algunas veces existe una asociación entre objetivos y riesgos de negocios, esto implica una posible identificación de riesgos precisa en cuanto a variables externas, tales como cambios en la tendencia del mercado y variables internas, como por ejemplo incobrabilidad.

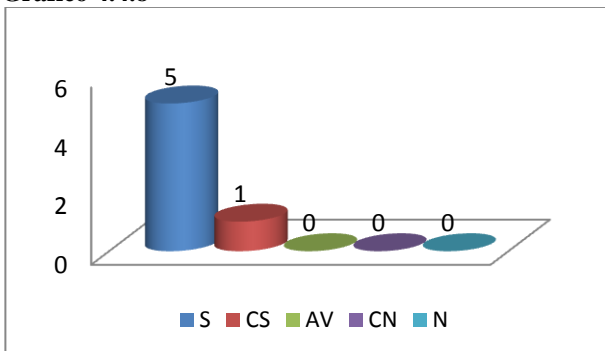
4.4.8 Los riesgos de negocios del área funcional están asociados a fuentes internas y externas.

Tabla 4.4.8

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
5	1	0	0	0	6
83,33%	16,67%	0,00%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.4.8



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

La totalidad de los gerentes encuestados coinciden que siempre o casi siempre los riesgos provienen de fuentes internas y externas, lo que indica que existe un acercamiento por parte de estos gerentes a las fuentes potenciales de riesgos, en consecuencia, se consideran las interacciones significativas entre una entidad y las partes externas relevantes.

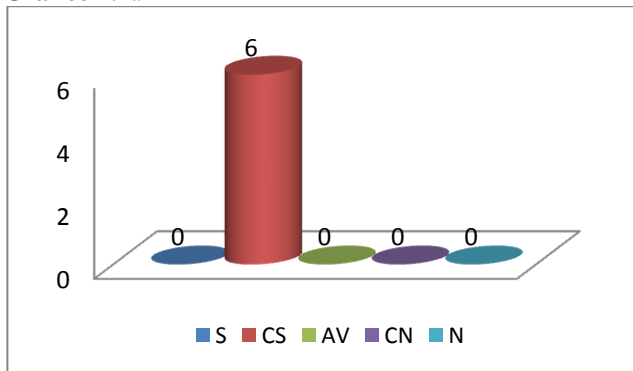
4.4.9 Definición de políticas y procedimientos para la unidad funcional

Tabla 4.4.9

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	6	0	0	0	6
0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.4.9



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

La mayoría de los gerentes encuestados admiten que casi siempre definen políticas y procedimientos en su área funcional, lo que implica implícitamente la definición de actividades de control, que usualmente incluyen el establecimiento de una política que pueda cumplirse y procedimientos para llevar a cabo la política.

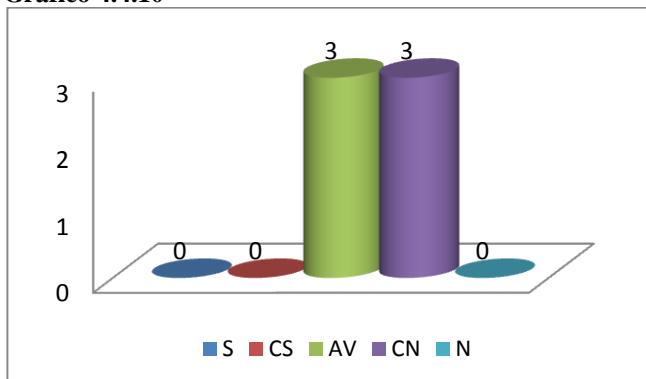
4.4.10 Las políticas y procedimientos se vinculan con los riesgos identificados en la unidad funcional.

Tabla 4.4.10

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	0	3	3	0	6
0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.4.10



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Una gran parte de los gerentes encuestados casi nunca o a veces vinculan las políticas y procedimientos con los riesgos identificados, lo que evidencia que los gerentes sugieren que esas políticas y procedimientos son lo justo o adecuado a realizar, suponiendo que las actividades de control se aplican por sí mismas, lo que eventualmente pudiese generar desviaciones en el proceso.

4.4.11 Interpretación – Síntesis: Gerencia Táctica Comercial

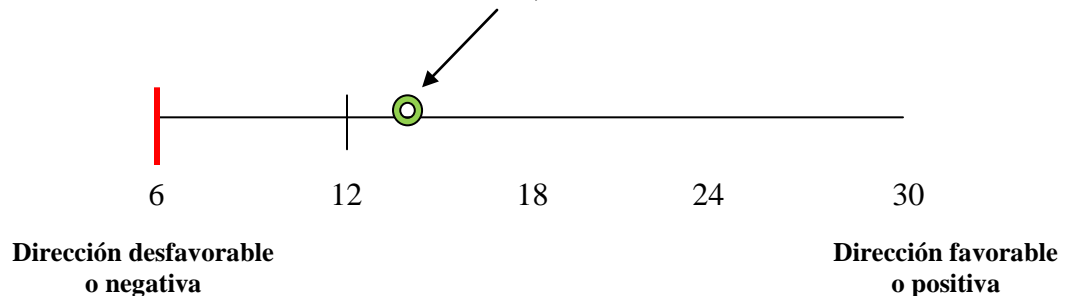
4.4.11.1. Índice de dirección de respuestas de la Gerencia Comercial: Seis (06) gerentes medios encuestados.

Puntuación Máxima: $6 \times 50 = 300$ Promedio = $300 / 10$ Promedio = 30

Puntuación Mínima: $6 \times 10 = 60$ Promedio = $60 / 10$ Promedio = 6

Índice = PT (Sumatoria de respuestas) / NT (Número de afirmaciones)

Índice = $142 / 10$  Índice = 14,20



Considerando el índice de dirección de respuestas para la gerencia media comercial se tiene una tendencia hacia una dirección desfavorable o negativa. Es decir, que los resultados obtenidos de los gerentes medios comerciales encuestados, califican negativamente o de manera desfavorable al objeto de investigación, esto es, los roles y responsabilidades de la gerencia media en el proceso de control interno, en esa área funcional de comercialización o ventas de las empresas bajo estudio.

En este sentido, la calificación desfavorable de la actitud de la gerencia media comercial en cuanto a sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno, indica un contexto poco propicio para la estructuración de un sistema de control interno efectivo en las entidades bajo estudio, no obstante, este resultado debe interpretarse con discreción, en virtud, de que la escala de Likert mide una actitud hacia un objeto, pero no es el comportamiento propiamente dicho.

4.4.11.2. Síntesis interpretativa Gerencia Comercial: Seis (06) gerentes medios encuestados.

Cuadro 4.4 Síntesis Interpretativa: Gerencia Táctica Comercial

<p>Objetivo No. 1: Considerar la naturaleza de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.</p>	
<p>Hipótesis: 1. Los roles de la gerencia táctica en el proceso de control interno están explícitos en cada cargo. 2. Las responsabilidades de la gerencia táctica en el proceso de control interno están debidamente comunicadas. 3. La gerencia táctica tiene vinculación con el proceso de control interno. 4. La gerencia táctica está comprometida con el proceso de control interno. 5. La gerencia táctica comparte roles y responsabilidades en el proceso de control interno con la gerencia táctica financiera. 6. La gerencia táctica se apoya en el cumplimiento de sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno con el trabajo de auditores internos y externos. 7. La gerencia táctica conoce los modelos contemporáneos de control interno, COSO I y II.</p>	
CATEGORÍA TEÓRICA	INTERPRETACIÓN
<p>Cada individuo en una entidad desempeña algún papel en la ejecución del control interno. Los roles varían en responsabilidad e involucramiento. La administración en los diferentes niveles en una entidad tendrá diferentes responsabilidades de control interno. Es crítico que la alta gerencia defina claramente y de manera formal el mensaje hacia la gerencia media, en cuanto a los roles y responsabilidades que se espera de este nivel gerencial. Mantilla (2005:103)</p>	<p>Los gerentes medios o tácticos del área comercial de las empresas bajo estudio, no cuentan con un mensaje formal (definido) en su cargo, sobre los roles y responsabilidades en el proceso de control interno, además desconocen la aplicación de modelos contemporáneos de control interno, limitándose el involucramiento y compromiso con el proceso de control interno. En este sentido, se puede conjeturar que la alta gerencia no está desempeñando de forma efectiva su rol en el proceso de control interno, al descuidar un mensaje claro y en cascada hacia la gerencia media o táctica comercial, en cuanto a los roles y responsabilidades de ésta.</p>
<p>Los administradores principales responsables de las más importantes áreas funcionales (ventas, mercadeo, producción, finanzas y recursos humanos) tienen responsabilidad por el control interno relacionado con los objetivos de sus unidades. Ellos guían el desarrollo y la implementación de las políticas de control interno y de los procedimientos que dirigen los objetivos de sus unidades y aseguran que sean consistentes con los objetivos globales de la entidad. Para cada administrador, sus respectivas responsabilidades no tendrán solamente el requisito de autoridad, sino también el de</p>	<p>Queda claro que cada gerencia media o táctica de la entidad, tiene tanto un rol como una serie de responsabilidades definidas en el proceso de control interno, en el caso de la gerencia media comercial se vislumbra poca inclinación hacia estas responsabilidades, cuando la actitud de los encuestados denota una tendencia desfavorable a la vinculación de su área con el proceso de control interno. Resultan diversas ilaciones de esta situación, tales como riesgos potenciales en los procesos comerciales, fundamentalmente en relaciones éticas con los clientes, otorgamientos de créditos, distribución y servicios postventa.</p>

Cont. Cuadro 4.4 Síntesis Interpretativa Gerencia Táctica Comercial

CATEGORÍA TEÓRICA	INTERPRETACIÓN
accountability (responsabilidad social de la información contable). Mantilla (2005:104)	Afectándose, las cifras financieras vinculadas, fundamentalmente ingresos y cuentas por cobrar.
Los gerentes financieros y su personal vinculado tienen un rol crítico en el proceso de control interno, cuyas responsabilidades de control cubren a lo ancho, hacia arriba y hacia abajo, las unidades de operación y otras dependencias de una empresa. (2005:105)	El rol y la responsabilidad del área financiera es crítica en el proceso de control interno, no obstante, debe valorarse en su justa dimensión, esto es, liderizar y acompañar el proceso, sin restar protagonismos a las otras áreas, en este sentido, la gerencia media comercial manifiesta una actitud muy en acuerdo al trabajo protagónico del área financiera, lo que pudiese generar hacia el área de ventas y distribución un eventual descuido de sus responsabilidades en el proceso de control interno y poner en riesgo las actividades medulares de la entidad.
Los auditores internos desempeñan un importante rol en la evaluación de la efectividad de los sistemas de control interno y así contribuyen a su efectividad ongoing. Mantilla (2005:109)	El rol de los auditores internos sobre el proceso de control interno es fundamentalmente de monitoreo, en consecuencia no debe ninguna área operativa otorgarle un mayor campo de acción, situación que se observa para la gerencia media comercial al sobrevalorar la actividad de los auditores internos en el proceso de control interno y por consiguiente subvaluar su participación en el proceso.
Los auditores externos como parte externa de la entidad, desempeñan un rol importante en el proceso de control interno, proporcionando información útil a la administración, sobre hallazgos de deficiencias en el control interno y haciendo recomendaciones para su mejoramiento. Mantilla (2005:111)	El rol de los auditores externos sobre el proceso de control interno es fundamentalmente de evaluación y sugerencias de mejoras, en consecuencia no debe ninguna área operativa otorgarle un mayor campo de acción, situación que se observa para la gerencia media comercial al sobrevalorar la actividad de los auditores externos en el proceso de control interno y por consiguiente subvaluar su participación en el proceso.
<p>Objetivo No. 2: Identificar evidencias de prácticas de valoración de riesgos en el cumplimiento de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.</p>	

Cont. Cuadro 4.4 Síntesis Interpretativa Gerencia Táctica Comercial

<p>Objetivo No. 3: Identificar evidencias de prácticas de actividades de control en el cumplimiento de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.</p>	
<p>Hipótesis: 1. Para la valoración de riesgos se reconoce como requisito previo, la definición de los objetivos (globales y específicos) de la entidad. 2. Los riesgos provienen de fuentes internas y externas a la entidad. 3. Los riesgos se utilizan para la definición de las actividades de control. 4. Las actividades de control contienen políticas y procedimientos. 5. Existe vinculación entre los riesgos identificados y las actividades de control definidas.</p>	
CATEGORÍA TEÓRICA	INTERPRETACIÓN
<p>Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes internas y externas, los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente. Mantilla (2005:39)</p>	<p>La gerencia media comercial identifica riesgos tanto de fuentes internas como de fuentes externas, lo que es propicio para un área operativa que debe cuidar muy de cerca los cambios que ocurren en el entorno, generadores de riesgos y que pueden afectar sus operaciones, tales como: Cambios en la tendencia de los mercados, la competencia, medidas de macroeconomía que afecten el poder de compra de los clientes, regulaciones nuevas o modificadas que afecten el proceso de ventas y otros. Además, es importante considerar debilidades o deficiencias internas que se conviertan en fuentes de riesgos, tales como: Políticas poco flexibles o muy flexibles en el otorgamiento de créditos, demoras en la distribución, y otros. Sin embargo, la gerencia media comercial se ve debilitada en la valoración de riesgos al excluir la revisión de objetivos estratégicos y específicos del área como vía para la identificación de riesgos, consecuentemente puede estarse dando la sub o sobre valoración de riesgos de negocios para el área de ventas.</p>
<p>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 ayudan a asegurar 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. Mantilla (2005:59)</p>	<p>Con respecto a las actividades de control, la gerencia media comercial define políticas y procedimientos, lo que es factible, en virtud, de que es una área de interacción con el entorno por excelencia y deben existir lineamientos para manejar las relaciones con los clientes y descripción de cómo llevar a cabo las mismas, ahora bien, cuando esas políticas y procedimientos se definen sin considerar los potenciales riesgos del área, el proceso de control interno se ve debilitado, debido a que sí un gran número de esas políticas y procedimientos no se pueden alinear con los riesgos, entonces los</p>

Cont. Cuadro 4.4 Síntesis Interpretativa Gerencia Táctica Comercial

	puntos de control requeridos no estarían inmersos en el proceso de ventas, limitando así, las responsabilidades de control interno en el área comercial.
<p>Objetivo No. 4: Calificar los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE, por medio del análisis de su naturaleza y las evidencias de valoración de riesgos y las actividades de control.</p>	
<p>Hipótesis: 1. Los gerentes medios o tácticos del área financiera y del área de logística muestran una tendencia favorable en cuanto a sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno. 2. Los gerentes medios o tácticos de las áreas de operaciones, comercial y recursos humanos muestran una tendencia desfavorable en cuanto a sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno.</p>	
CATEGORÍA TEÓRICA	INTERPRETACIÓN
<p>La gerencia media de operaciones lideriza la producción de bienes y servicios, comprende ordinariamente la parte más grande de los recursos (humanos, materiales, técnicos y financieros) y gastos de una organización. El proceso de transformación, también consume una cantidad considerable de tiempo. Por esto, debido a los recursos y el tiempo que consume el sistema de producción, la adecuada administración de esta área funcional es crítica para lograr los objetivos organizacionales. La mayoría de los gerentes de operaciones ya no administran en un medio ambiente estable con productos estandarizados. La tecnología cambiante y el énfasis dominante sobre los costos bajos, han cambiado los problemas técnicos y administrativos a que se enfrenta un gerente medio o táctico de operaciones. Rodríguez (2003:496)</p>	<p>Una vez analizados e interpretados todos los datos recolectados de la aplicación del cuestionario al grupo de gerentes medios comerciales de las empresas bajo estudio, se puede calificar la actitud de estos gerentes hacia los roles y responsabilidades en el proceso de control interno con una tendencia desfavorable, fundamentalmente por la ausencia de vinculación con el proceso, el desconocimiento de modelos contemporáneos de control interno, la ausencia de una mensaje formal por parte de la alta gerencia, la inadvertencia de supeditar los objetivos con potenciales riesgos y la no vinculación de las actividades de control con los riesgos identificados. Sin embargo, es oportuno recordar que la escala del cuestionario aplicado mide la actitud del grupo hacia el objeto “roles y responsabilidades en el proceso de control interno” y en consecuencia arroja síntomas más que comportamientos implantados, lo que se convierte en una oportunidad de mejora para el área comercial. En el capítulo V se propone un modelo que puede ser utilizado por estos gerentes como una metodología de trabajo que permita reorientar estos síntomas y por supuesto perfeccionar el modelo de trabajo, para incorporar de manera progresiva sus actividades al proceso de control interno de la entidad.</p>

Fuente: Elaboración propia 2013

4.5 Gerencia táctica de logística

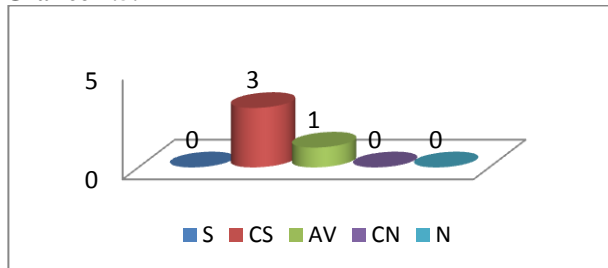
4.5.1 Roles definidos en el puesto de trabajo vinculados al proceso de control interno.

Tabla 4.5.1

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	3	1	0	0	4
0,00%	75,00%	25,00%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.5.1



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

La mayoría de los gerentes encuestados coinciden en que casi siempre, sus roles en el proceso de control interno, están definidos en el puesto de trabajo, lo que implica una fortaleza en la definición de cargos que de forma explícita o implícita debe hacer mención de roles en un área que requiere controles físicos por excelencia.

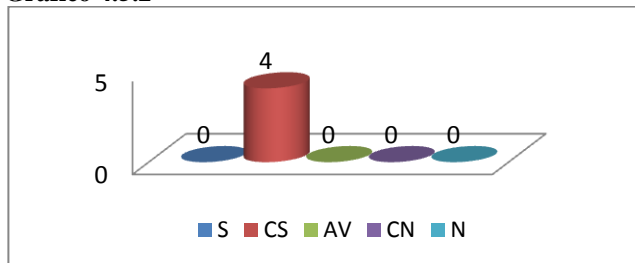
4.5.2 Tareas definidas en el puesto de trabajo vinculadas con el proceso de control interno.

Tabla 4.5.2

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	4	0	0	0	4
0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.5.2



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

El total de los gerentes encuestados coinciden en casi siempre, las tareas vinculadas con el proceso de control interno, están definidas para sus puestos de trabajo, lo que comprueba un mensaje formal e implantado sobre las responsabilidades de controles físicos que debe existir en las áreas vinculadas con los almacenes e inventarios de la entidad.

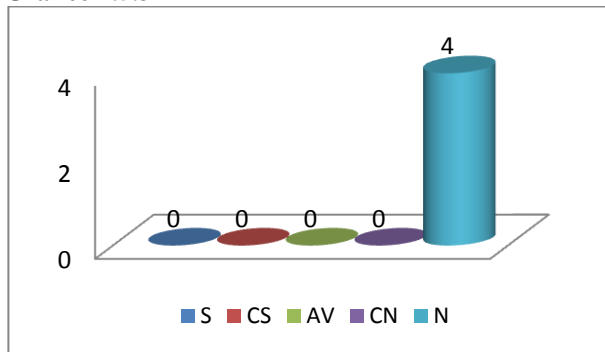
4.5.3 Desempeño de roles y responsabilidades en el proceso de control interno, utilizando modelos como COSO I y COSO II.

Tabla 4.5.3

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	0	0	0	4	4
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.5.3



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

El total de los gerentes encuestados coinciden en que no utilizan modelos de control interno como COSO I y COSO II, lo que implica el desconocimiento de las metodologías modernas y vanguardistas que involucran y comprometen a todo el personal de la entidad en el proceso de control interno y de manera especial a la gerencia, en sus roles de liderazgo.

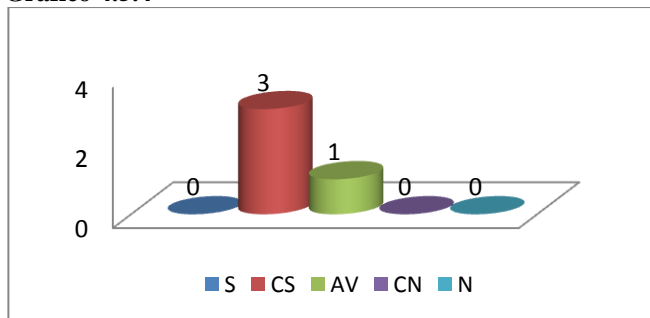
4.5.4 Vinculación del área de trabajo con el proceso de control interno de la entidad.

Tabla 4.5.4

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	3	1	0	0	4
0,00%	75,00%	25,00%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: elaboración propia, base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.5.4



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

La mayoría de los gerentes encuestados manifiestan que casi siempre se vinculan con el proceso de control interno de la entidad, lo que denota un mensaje implícito o explícito de sus roles y responsabilidades en este proceso y por ende el compromiso hacia el proceso de control interno por parte de estos gerentes, vinculados con las existencias de la entidad.

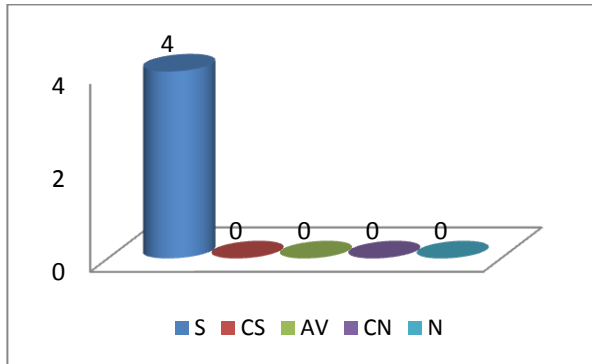
4.5.5 Vinculación del proceso de control interno con el área de finanzas y contraloría de la entidad.

Tabla 4.5.5

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
4	0	0	0	0	4
100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.5.5



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

El total de los gerentes encuestados coinciden en que siempre el proceso de control interno tiene vinculación con el área de finanzas y contraloría de la entidad, lo que supone parcelar los roles y responsabilidades en el proceso de control interno, a un área específica de la entidad y en consecuencia la inadvertencia para las otras áreas funcionales de la entidad.

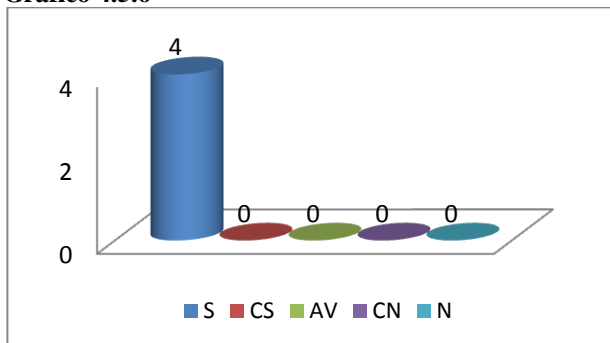
4.5.6 Vinculación del proceso de control con el trabajo de auditores internos y externos.

Tabla 4.5.6

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
4	0	0	0	0	4
100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.5.6



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

El total de los gerentes encuestados coinciden en que siempre el proceso de control interno tiene vinculación con el trabajo de los auditores internos y externos de la entidad, lo que supone una segunda parcela para los roles y responsabilidades en el proceso de control interno, y por ende un refuerzo del alejamiento hacia las otras áreas funcionales de la entidad.

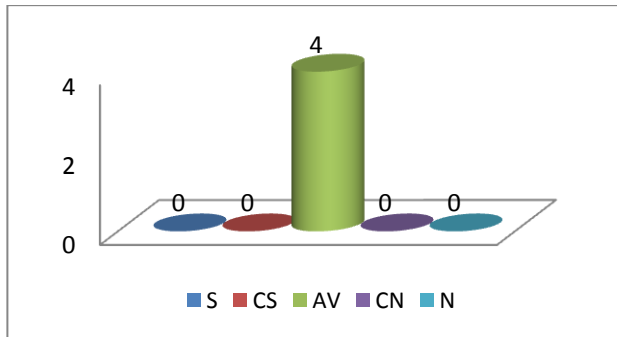
4.5.7 Los objetivos globales de la entidad y específicos de la unidad, como requisito previo para la identificación de los riesgos de negocios.

Tabla 4.5.7

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	0	4	0	0	4
0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.5.7



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

La mayoría de los gerentes encuestados concuerdan en que algunas veces existe una asociación entre objetivos y riesgos de negocios, esto implica una apertura para realizar de manera efectiva la valoración de riesgos y en consecuencia la posibilidad de cumplir responsabilidades en el proceso de control interno.

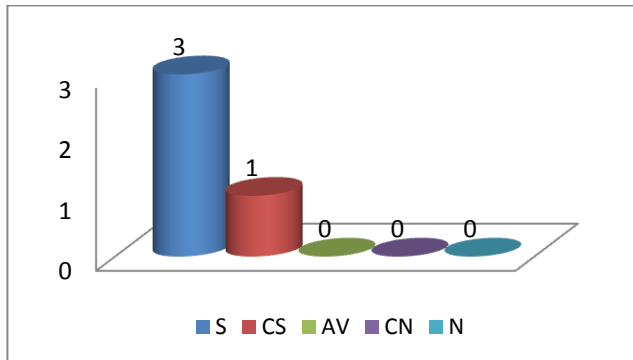
4.5.8 Los riesgos de negocios del área funcional están asociados a fuentes internas y externas.

Tabla 4.5.8

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
3	1	0	0	0	4
75,00%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.5.8



Fuente: Base de datos cuestionario 201

La totalidad de los gerentes encuestados coinciden que siempre o casi siempre los riesgos provienen de fuentes internas y externas, lo que indica que existe un acercamiento por parte de estos gerentes a las fuentes potenciales de riesgos, en consecuencia, se consideran las interacciones significativas entre la entidad y las partes externas relevantes.

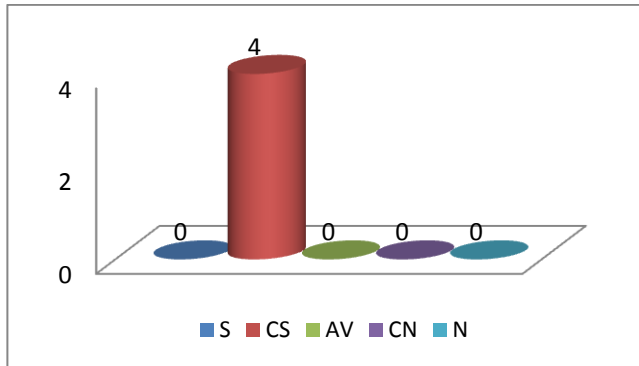
4.5.9 Definición de políticas y procedimientos para la unidad funcional.

Tabla 4.5.9

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	4	0	0	0	4
0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.5.9



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

La mayoría de los gerentes encuestados admiten que casi siempre definen políticas y procedimientos en su área funcional, lo que implica implícitamente la definición de actividades de control, que usualmente incluyen el establecimiento de una política que pueda cumplirse y procedimientos para llevar a cabo la política.

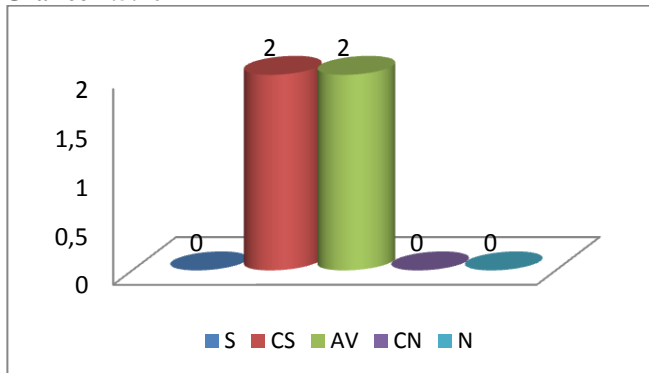
4.5.10 Las políticas y procedimientos se vinculan con los riesgos identificados en la unidad funcional.

Tabla 4.5.10

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	2	2	0	0	4
0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.5.10



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Una gran parte de los gerentes encuestados casi siempre o a veces vinculan las políticas y procedimientos con los riesgos identificados, lo que evidencia que los gerentes sugieren que esas políticas y procedimientos deben dar respuesta a los riesgos, considerando que el control se construye directamente sobre el proceso administrativo.

4.5.11 Interpretación – Síntesis: Gerencia Táctica de Logística

4.5.11.1. Índice de dirección de respuestas de la Gerencia de Logística: Cuatro (04) gerentes medios encuestados.

Puntuación Máxima: $4 \times 50 = 200$ Promedio = $200 / 10$ Promedio = 20

Puntuación Mínima: $4 \times 10 = 40$ Promedio = $40 / 10$ Promedio = 4

Índice = PT (Sumatoria de respuestas) / NT (Número de afirmaciones)

Índice = $119 / 10$ \rightarrow Índice = 11,9



Considerando el índice de dirección de respuestas para la gerencia media de logística se tiene una tendencia prácticamente media, hacia una dirección favorable o positiva. Es decir, que los resultados obtenidos de los gerentes medios de logística encuestados, se puede decir que está muy cerca de calificar positivamente o de manera favorable al objeto de investigación, esto es, los roles y responsabilidades de la gerencia media en el proceso de control interno, en el área funcional de logística de las empresas bajo estudio.

En este sentido, la calificación favorable de la actitud de la gerencia media de logística en cuanto a sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno, indica un contexto propicio para la estructuración de un sistema de control interno efectivo en las entidades bajo estudio, no obstante, este resultado debe interpretarse con discreción, en virtud, de que la escala de Likert mide una actitud hacia un objeto, pero no es el comportamiento propiamente dicho.

4.5.11.2. Síntesis interpretativa Gerencia de Logística: Cuatro (04) gerentes medios encuestados.

Cuadro 4.5 Síntesis Interpretativa: Gerencia Táctica de Logística

<p>Objetivo No. 1: Considerar la naturaleza de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno, en empresas del sector envases afiliadas a CAENVASE.</p>	
<p>Hipótesis: 1. Los roles de la gerencia táctica en el proceso de control interno están explícitos en cada cargo. 2. Las responsabilidades de la gerencia táctica en el proceso de control interno están debidamente comunicadas. 3. La gerencia táctica tiene vinculación con el proceso de control interno. 4. La gerencia táctica está comprometida con el proceso de control interno. 5. La gerencia táctica comparte roles y responsabilidades en el proceso de control interno con la gerencia táctica financiera. 6. La gerencia táctica se apoya en el cumplimiento de sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno con el trabajo de auditores internos y externos. 7. La gerencia táctica conoce los modelos contemporáneos de control interno, COSO I y II.</p>	
CATEGORÍA TEÓRICA	INTERPRETACIÓN
<p>Cada individuo en una entidad desempeña algún papel en la ejecución del control interno. Los roles varían en responsabilidad e involucramiento. La administración en los diferentes niveles en una entidad tendrá diferentes responsabilidades de control interno. Es crítico que la alta gerencia defina claramente y de manera formal el mensaje hacia la gerencia media, en cuanto a los roles y responsabilidades que se espera de este nivel gerencial. Mantilla (2005:103)</p>	<p>Los gerentes medios o tácticos del área de logística de las empresas bajo estudio, cuentan con un mensaje formal (definido) en su cargo, sobre los roles y responsabilidades en el proceso de control interno, sin embargo, desconocen la aplicación de modelos contemporáneos de control interno, limitándose el involucramiento y compromiso con el proceso de control interno. En este sentido, se puede conjeturar que la alta gerencia está desempeñando de forma efectiva su rol en el proceso de control interno, para esta área en particular, lo que puede explicarse por los activos relacionados con esta área (inventarios).</p>
<p>Los administradores principales responsables de las más importantes áreas funcionales (ventas, mercadeo, producción, finanzas y recursos humanos) tienen responsabilidad por el control interno relacionado con los objetivos de sus unidades. Ellos guían el desarrollo y la implementación de las políticas de control interno y de los procedimientos que dirigen los objetivos de sus unidades y aseguran que sean consistentes con los objetivos globales de la entidad. Para cada administrador, sus respectivas responsabilidades no tendrán solamente el requisito de autoridad, sino también el de</p>	<p>Queda claro que cada gerencia media o táctica de la entidad, tiene tanto un rol como una serie de responsabilidades definidas en el proceso de control interno, en el caso de la gerencia media de logística se vislumbra inclinación hacia estas responsabilidades, cuando la actitud de los encuestados denota una tendencia favorable a la vinculación de su área con el proceso de control interno. Resultan diversas ilaciones de esta situación, tales como un entorno propicio para iniciar por esta área funcional el entrenamiento de los gerentes en cuanto a su participación activa en el control interno. Esta situación</p>

Cont. Cuadro 4.5 Síntesis Interpretativa Gerencia Táctica de Logística

CATEGORÍA TEÓRICA	INTERPRETACIÓN
accountability (responsabilidad social de la información contable). Mantilla (2005:104)	incide favorablemente en las cifras financieras vinculadas, fundamentalmente costos, gastos y valoración de los inventarios.
Los gerentes financieros y su personal vinculado tienen un rol crítico en el proceso de control interno, cuyas responsabilidades de control cubren a lo ancho, hacia arriba y hacia abajo, las unidades de operación y otras dependencias de una empresa. (2005:105)	El rol y la responsabilidad del área financiera es crítica en el proceso de control interno, no obstante, debe valorarse en su justa dimensión, esto es, liderizar y acompañar el proceso, sin restar protagonismos a las otras áreas, en este sentido, la gerencia media de logística manifiesta una actitud muy en acuerdo al trabajo protagónico del área financiera, lo que pudiese generar hacia el área de logística un eventual descuido de sus responsabilidades en el proceso de control interno, no obstante, de manera intrínseca el área de logística esta vinculándose fuertemente con el proceso de control interno.
Los auditores internos desempeñan un importante rol en la evaluación de la efectividad de los sistemas de control interno y así contribuyen a su efectividad ongoing. Mantilla (2005:109)	El rol de los auditores internos sobre el proceso de control interno es fundamentalmente de monitoreo, en consecuencia no debe ninguna área operativa otorgarle un mayor campo de acción, situación que se observa para la gerencia media de logística al sobrevalorar la actividad de los auditores internos en el proceso de control interno y por consiguiente subvaluar su participación en el proceso.
Los auditores externos como parte externa de la entidad, desempeñan un rol importante en el proceso de control interno, proporcionando información útil a la administración, sobre hallazgos de deficiencias en el control interno y haciendo recomendaciones para su mejoramiento. Mantilla (2005:111)	El rol de los auditores externos sobre el proceso de control interno es fundamentalmente de evaluación y sugerencias de mejoras, en consecuencia no debe ninguna área operativa otorgarle un mayor campo de acción, situación que se observa para la gerencia media de logística al sobrevalorar la actividad de los auditores externos en el proceso de control interno y por consiguiente subvaluar su participación en el proceso.
<p>Objetivo No. 2: Identificar evidencias de prácticas de valoración de riesgos en el cumplimiento de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.</p>	

Cont. Cuadro 4.5 Síntesis Interpretativa Gerencia Táctica de Logística

<p>Objetivo No. 3: Identificar evidencias de prácticas de actividades de control en el cumplimiento de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.</p>	
<p>Hipótesis: 1. Para la valoración de riesgos se reconoce como requisito previo, la definición de los objetivos (globales y específicos) de la entidad. 2. Los riesgos provienen de fuentes internas y externas a la entidad. 3. Los riesgos se utilizan para la definición de las actividades de control. 4. Las actividades de control contienen políticas y procedimientos. 5. Existe vinculación entre los riesgos identificados y las actividades de control definidas.</p>	
CATEGORÍA TEÓRICA	INTERPRETACIÓN
<p>Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes internas y externas, los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente. Mantilla (2005:39)</p>	<p>La gerencia media de logística identifica riesgos tanto de fuentes internas como de fuentes externas, lo que es propicio para un área operativa que debe cuidar muy de cerca los cambios que ocurren en el entorno, generadores de riesgos y que pueden afectar sus operaciones, tales como: Cambios en las condiciones de los materiales adquiridos a los proveedores, interrupciones del suministro de materias primas, regulaciones nuevas o modificadas que afecten el proceso y otros. Además, es importante considerar debilidades o deficiencias internas que se conviertan en fuentes de riesgos, tales como: Pérdidas, desviación o robo de inventarios, manipulación indebida de los inventarios y otros. Además, la gerencia media de logística se ve fortalecida en la valoración de riesgos al considerar la revisión de objetivos estratégicos y específicos del área como vía para la identificación de riesgos, consecuentemente puede estar valorando sus riesgos en la justa medida.</p>
<p>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 ayudan a asegurar 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. Mantilla (2005:59)</p>	<p>Con respecto a las actividades de control existe un hallazgo significativo de que la gerencia media de logística, en virtud de que define políticas y procedimientos para su área operativa, lo que es viable, por tratarse de un área donde se manejan los inventarios, que constituye un activo valioso para la entidad y deben existir lineamientos para hacer las cosas y descripción de cómo hacerlas, adicionalmente existe evidencia que estas políticas se definen considerando los potenciales riesgos del área, por lo tanto, el proceso de control interno se ve fortalecido, debido a que un gran número de esas políticas y procedimientos se pudiesen alinear con los riesgos y los puntos de</p>

Cont. Cuadro 4.5 Síntesis Interpretativa Gerencia Táctica de Logística

	control estarían inmersos en el proceso logístico, facilitando así las responsabilidades de control interno en esta área.
<p>Objetivo No. 4: Calificar los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE, por medio del análisis de su naturaleza y las evidencias de valoración de riesgos y las actividades de control.</p>	
<p>Hipótesis: 1. Los gerentes medios o tácticos del área financiera y del área de logística muestran una tendencia favorable en cuanto a sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno. 2. Los gerentes medios o tácticos de las áreas de operaciones, comercial y recursos humanos muestran una tendencia desfavorable en cuanto a sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno.</p>	
CATEGORÍA TEÓRICA	INTERPRETACIÓN
<p>La gerencia media de operaciones lideriza la producción de bienes y servicios, comprende ordinariamente la parte más grande de los recursos (humanos, materiales, técnicos y financieros) y gastos de una organización. El proceso de transformación, también consume una cantidad considerable de tiempo. Por esto, debido a los recursos y el tiempo que consume el sistema de producción, la adecuada administración de esta área funcional es crítica para lograr los objetivos organizacionales. La mayoría de los gerentes de operaciones ya no administran en un medio ambiente estable con productos estandarizados. La tecnología cambiante y el énfasis dominante sobre los costos bajos, han cambiado los problemas técnicos y administrativos a que se enfrenta un gerente medio o táctico de operaciones. Rodríguez (2003:496)</p>	<p>Una vez analizados e interpretados todos los datos recolectados de la aplicación del cuestionario al grupo de gerentes medios de logística de las empresas bajo estudio, se puede calificar la actitud de estos gerentes hacia los roles y responsabilidades en el proceso de control interno con una tendencia media favorable, fundamentalmente por la vinculación con el proceso, la existencia de una mensaje formal por parte de la alta gerencia, la advertencia de enlazar los objetivos con potenciales riesgos y la vinculación de las actividades de control con los riesgos identificados. No obstante, se sigue observando para esta gerencia el desconocimiento de modelos contemporáneos de control interno. De nuevo, es oportuno recordar que la escala del cuestionario aplicado mide la actitud del grupo hacia el objeto “roles y responsabilidades en el proceso de control interno” y en consecuencia arroja síntomas más que comportamientos implantados, lo que se convierte en una oportunidad de mejora y reforzamiento para el área de logística de sus roles y responsabilidades que existen tal vez de manera más implícita que explícita. . En el capítulo V se propone un modelo que puede ser utilizado por estos gerentes como una metodología de trabajo que permita implantar estos síntomas y por supuesto perfeccionar el modelo de trabajo, para incorporar definitivamente sus actividades al proceso de control interno de la entidad.</p>

Fuente: Elaboración propia 2013

4.6 Gerencia táctica de finanzas

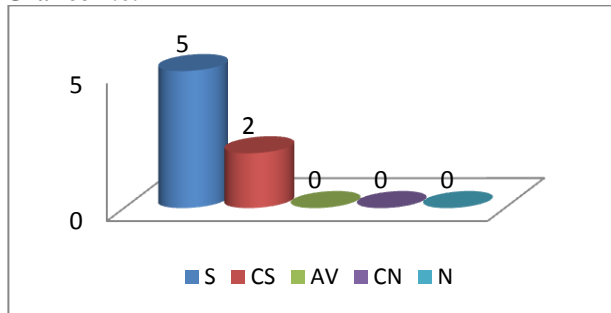
4.6.1 Roles definidos en el puesto de trabajo vinculados al proceso de control interno.

Tabla 4.6.1

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
5	2	0	0	0	7
71,43%	28,57%	0,00%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.6.1



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

La mayoría de los gerentes encuestados coinciden en que siempre, sus roles en el proceso de control interno, están definidos en el puesto de trabajo, lo que implica una fortaleza en la definición de cargos que de forma explícita o implícita debe hacer mención de roles principalmente informativos y de negociación.

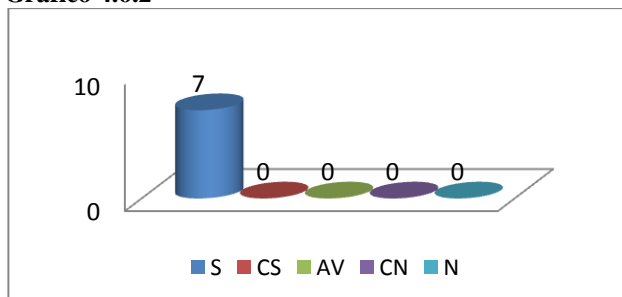
4.6.2 Tareas definidas en el puesto de trabajo vinculadas con el proceso de control interno.

Tabla 4.6.2

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
7	0	0	0	0	7
100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.6.2



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

El total de los gerentes encuestados coinciden en que siempre, las tareas vinculadas con el proceso de control interno, están definidas para sus puestos de trabajo, lo que evidencia un mensaje formal e implantado sobre las responsabilidades que tienen los empleados financieros en el proceso de control interno.

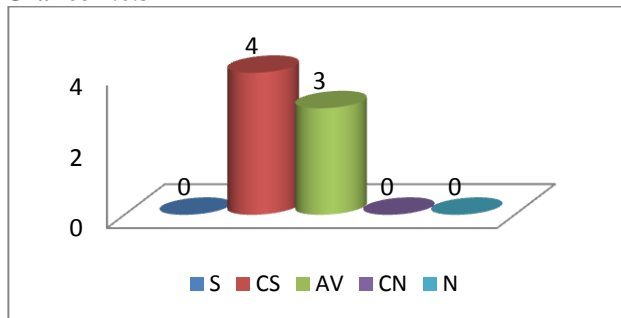
4.6.3 Desempeño de roles y responsabilidades en el proceso de control interno, utilizando modelos como COSO I y COSO II.

Tabla 4.6.3

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	4	3	0	0	7
0,00%	57,14%	42,86%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.6.3



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

El total de los gerentes encuestados coinciden en que casi siempre utilizan modelos de control interno como COSO I y II, lo que implica el manejo de las metodologías modernas y vanguardistas que involucran y comprometen al personal de la entidad en el proceso de control interno y de manera especial a la gerencia financiera, en sus roles de liderazgo.

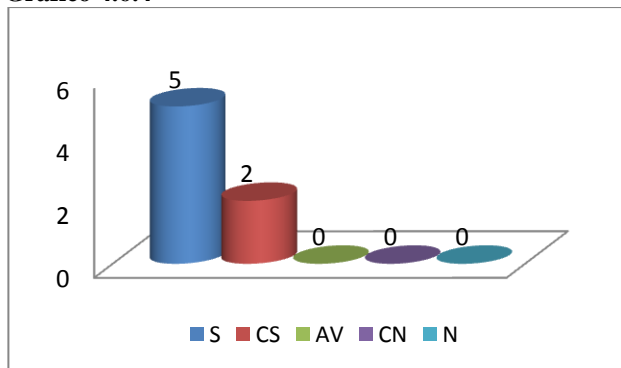
4.6.4 Vinculación del área de trabajo con el proceso de control interno de la entidad.

Tabla 4.6.4

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
5	2	0	0	0	7
71,43%	28,57%	0,00%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.6.4



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

La mayoría de los gerentes encuestados manifiestan que siempre se vinculan con el proceso de control interno de la entidad, lo que denota un mensaje claro, formal, implícito o explícito de sus roles y responsabilidades en este proceso y por ende el compromiso hacia el proceso de control interno, que caracteriza a los gerentes financieros.

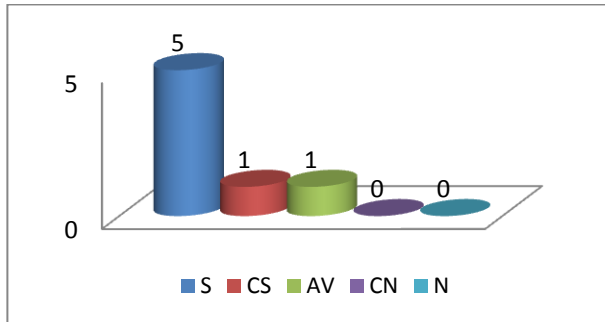
4.6.5 Vinculación del proceso de control interno con el área de finanzas y contraloría de la entidad.

Tabla 4.6.5

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
5	1	1	0	0	7
71,43%	14,29%	14,29%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.6.5



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

El total de los gerentes encuestados coinciden en que siempre o casi siempre el proceso de control interno tiene vinculación con el área de finanzas y contraloría de la entidad, lo que reafirma los roles y las responsabilidades de los gerentes financieros, sin embargo, advierten la posibilidad de que otras áreas también participen.

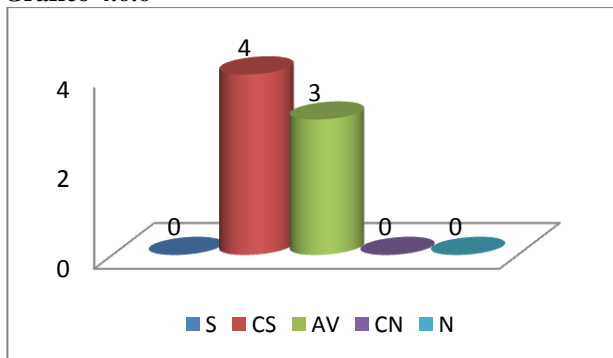
4.6.6 Vinculación del proceso de control con el trabajo de auditores internos y externos.

Tabla 4.6.6

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	4	3	0	0	7
0,00%	57,14%	42,86%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.6.6



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

El total de los gerentes encuestados coinciden en que casi siempre y algunas veces el proceso de control interno tiene vinculación con el trabajo de los auditores internos y externos de la entidad, lo que implica la concientización del papel de auditores internos y externos en el proceso de control interno, fundamentalmente de monitoreo.

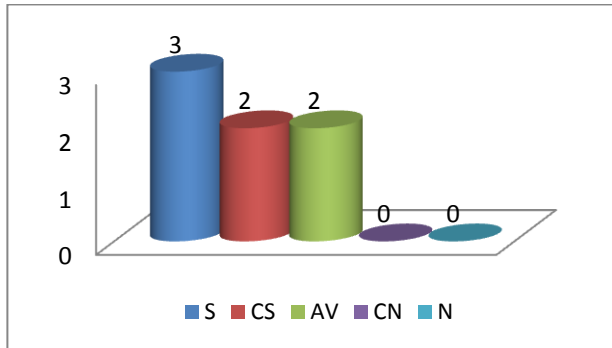
4.6.7 Los objetivos globales de la entidad y específicos de la unidad, como requisito previo para la identificación de los riesgos de negocios.

Tabla 4.6.7

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
3	2	2	0	0	7
42,86%	28,57%	28,57%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.6.7



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

La mayoría de los gerentes encuestados coinciden en que siempre o casi siempre existe una asociación entre objetivos y riesgos de negocios, esto muestra una condición favorable para la valoración de riesgos y por ende el cumplimiento de responsabilidades en el proceso de control interno, al identificar riesgos potenciales para la entidad.

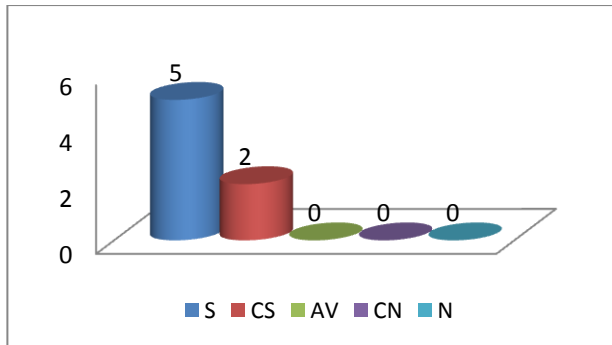
4.6.8 Los riesgos de negocios del área funcional están asociados a fuentes internas y externas.

Tabla 4.6.8

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
5	2	0	0	0	7
71,43%	28,57%	0,00%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.6.8



Fuente: Base de datos cuestionario 201

La totalidad de los gerentes encuestados coinciden que siempre o casi siempre los riesgos provienen de fuentes internas y externas, lo que indica que existe un acercamiento por parte de estos gerentes a las fuentes potenciales de riesgos, en consecuencia, se consideran las interacciones significativas entre la entidad y las partes externas relevantes.

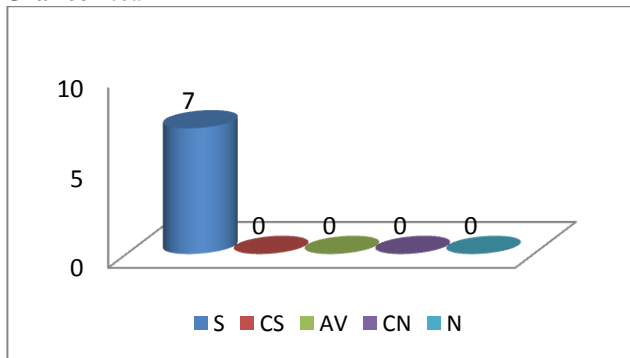
4.6.9 Definición de políticas y procedimientos para la unidad funcional.

Tabla 4.6.9

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
7	0	0	0	0	7
100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.6.9



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

La mayoría de los gerentes encuestados admiten que siempre definen políticas y procedimientos en su área funcional, lo que significa implícitamente la definición de actividades de control, que usualmente incluyen el establecimiento de una política que pueda cumplirse y procedimientos para llevar a cabo la política.

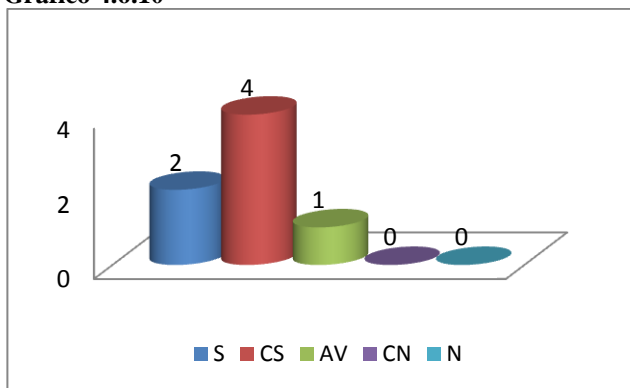
4.6.10 Las políticas y procedimientos se vinculan con los riesgos identificados en la unidad funcional.

Tabla 4.6.10

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
2	4	1	0	0	7
28,57%	57,14%	14,29%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.6.10



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Una gran parte de los gerentes encuestados casi siempre o siempre vinculan las políticas y procedimientos con los riesgos identificados, lo que evidencia que los gerentes sugieren que esas políticas y procedimientos deben dar respuesta a los riesgos, considerando que el control se construye directamente sobre el proceso administrativo y no de forma aislada.

4.6.11.2. Síntesis interpretativa Gerencia de Finanzas: Siete (07) gerentes medios encuestados.

Cuadro 4.6 Síntesis Interpretativa: Gerencia Táctica de Finanzas

<p>Objetivo No. 1: Considerar la naturaleza de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.</p>	
<p>Hipótesis: 1. Los roles de la gerencia táctica en el proceso de control interno están explícitos en cada cargo. 2. Las responsabilidades de la gerencia táctica en el proceso de control interno están debidamente comunicadas. 3. La gerencia táctica tiene vinculación con el proceso de control interno. 4. La gerencia táctica está comprometida con el proceso de control interno. 5. La gerencia táctica comparte roles y responsabilidades en el proceso de control interno con la gerencia táctica financiera. 6. La gerencia táctica se apoya en el cumplimiento de sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno con el trabajo de auditores internos y externos. 7. La gerencia táctica conoce los modelos contemporáneos de control interno, COSO I y II.</p>	
CATEGORÍA TEÓRICA	INTERPRETACIÓN
<p>Cada individuo en una entidad desempeña algún papel en la ejecución del control interno. Los roles varían en responsabilidad e involucramiento. La administración en los diferentes niveles en una entidad tendrá diferentes responsabilidades de control interno. Es crítico que la alta gerencia defina claramente y de manera formal el mensaje hacia la gerencia media, en cuanto a los roles y responsabilidades que se espera de este nivel gerencial. Mantilla (2005:103)</p>	<p>Los gerentes medios o tácticos del área de finanzas de las empresas bajo estudio, cuentan con un mensaje formal (definido) en su cargo, sobre los roles y responsabilidades en el proceso de control interno, además conocen la aplicación de modelos contemporáneos de control interno, lo que ratifica el involucramiento y compromiso con el proceso de control interno. En este sentido, se puede conjeturar que la alta gerencia está desempeñando de forma efectiva su rol en el proceso de control interno, al advertir un mensaje claro y en cascada hacia la gerencia media o táctica de finanzas, en cuanto a los roles y responsabilidades de la gerencia financiera.</p>
<p>Los administradores principales responsables de las más importantes áreas funcionales (ventas, mercadeo, producción, finanzas y recursos humanos) tienen responsabilidad por el control interno relacionado con los objetivos de sus unidades. Ellos guían el desarrollo y la implementación de las políticas de control interno y de los procedimientos que dirigen los objetivos de sus unidades y aseguran que sean consistentes con los objetivos globales de la entidad. Para cada administrador, sus respectivas responsabilidades no tendrán solamente el requisito de autoridad, sino también el de</p>	<p>Queda claro que cada gerencia media o táctica de la entidad, tiene tanto un rol como una serie de responsabilidades definidas en el proceso de control interno, en el caso de la gerencia media de finanzas se evidencia una orientación total hacia estas responsabilidades, cuando la actitud de los encuestados denota una tendencia favorable a la vinculación de su área con el proceso de control interno. Resulta de esta situación, la reafirmación del papel de liderazgo y protagónico de los procesos financieros en el control interno de la entidad, y su influencia hacia otras áreas funcionales.</p>

Cont. Cuadro 4.6 Síntesis Interpretativa Gerencia Táctica de Finanzas

CATEGORÍA TEÓRICA	INTERPRETACIÓN
accountability (responsabilidad social de la información contable). Mantilla (2005:104)	Generando confiabilidad razonable hacia las cifras financieras vinculadas, efectivo, equivalentes de efectivo, inversiones.
Los gerentes financieros y su personal vinculado tienen un rol crítico en el proceso de control interno, cuyas responsabilidades de control cubren a lo ancho, hacia arriba y hacia abajo, las unidades de operación y otras dependencias de una empresa. (2005:105)	El rol y la responsabilidad del área financiera es crítica en el proceso de control interno, no obstante, debe valorarse en su justa dimensión, esto es, liderizar y acompañar el proceso, sin restar participación a las otras áreas, en este sentido, la gerencia media de finanzas manifiesta una actitud intermedia con respecto a su trabajo en el proceso de control interno, lo que apertura la posibilidad de incorporar a las demás gerencias tácticas en el proceso de control, garantizando los roles y responsabilidades del resto de los gerentes medios en el proceso de control interno de la entidad.
Los auditores internos desempeñan un importante rol en la evaluación de la efectividad de los sistemas de control interno y así contribuyen a su efectividad ongoing. Mantilla (2005:109)	El rol de los auditores internos sobre el proceso de control interno es fundamentalmente de monitoreo, en consecuencia no debe ninguna área operativa otorgarle un mayor campo de acción, situación que se observa para la gerencia media de finanzas al otorgar en su justa dimensión la valoración a la actividad de los auditores internos en el proceso de control interno y por consiguiente garantizar su participación activa en el proceso.
Los auditores externos como parte externa de la entidad, desempeñan un rol importante en el proceso de control interno, proporcionando información útil a la administración, sobre hallazgos de deficiencias en el control interno y haciendo recomendaciones para su mejoramiento. Mantilla (2005:111)	El rol de los auditores externos sobre el proceso de control interno es fundamentalmente de evaluación y sugerencias de mejoras, en consecuencia no debe ninguna área operativa otorgarle un mayor campo de acción, situación que se observa para la gerencia media de finanzas al otorgar en su justa dimensión la valoración a la actividad de los auditores externos en el proceso de control interno y por consiguiente garantizar su participación activa en el proceso.
<p>Objetivo No. 2: Identificar evidencias de prácticas de valoración de riesgos en el cumplimiento de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.</p>	

Cont. Cuadro 4.6 Síntesis Interpretativa Gerencia Táctica de Finanzas

<p>Objetivo No. 3: Identificar evidencias de prácticas de actividades de control en el cumplimiento de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.</p>	
<p>Hipótesis: 1. Para la valoración de riesgos se reconoce como requisito previo, la definición de los objetivos (globales y específicos) de la entidad. 2. Los riesgos provienen de fuentes internas y externas a la entidad. 3. Los riesgos se utilizan para la definición de las actividades de control. 4. Las actividades de control contienen políticas y procedimientos. 5. Existe vinculación entre los riesgos identificados y las actividades de control definidas.</p>	
CATEGORÍA TEÓRICA	INTERPRETACIÓN
<p>Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes internas y externas, los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente. Mantilla (2005:39)</p>	<p>La gerencia media de finanzas identifica riesgos tanto de fuentes internas como de fuentes externas, lo que es propicio para un área operativa que debe cuidar muy de cerca los cambios que ocurren en el entorno, generadores de riesgos y que pueden afectar sus operaciones, tales como: Cambios en las condiciones de macroeconomía, regulaciones nuevas o modificadas y otros. Además, es importante considerar debilidades o deficiencias internas que se conviertan en fuentes de riesgos, tales como: Pérdidas, desviación o robo del efectivo, segregación de funciones inadecuadas y otras. Además, la gerencia media de finanzas se ve fortalecida en la valoración de riesgos al incluir la revisión de objetivos estratégicos y específicos del área como vía para la identificación de riesgos, consecuentemente existe un escenario posible para la identificación y valoración de todos los posibles riesgos que puedan afectar el logro de objetivos gerenciales y organizacionales.</p>
<p>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 ayudan a asegurar 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. Mantilla (2005:59)</p>	<p>Con respecto a las actividades de control existe un hallazgo significativo de que la gerencia media de finanzas define políticas y procedimientos para su área operativa, lo que es factible, en virtud, de que es un área vinculada con el activo más susceptible de irregularidades en la entidad, como lo es el dinero, por lo tanto, deben existir lineamientos para hacer las cosas y descripción de cómo hacerlas, además, existe evidencia de que esas políticas y procedimientos se definen considerando los potenciales riesgos del área, en consecuencia, el proceso de control interno se ve fortalecido, debido a que un gran número de esas políticas y procedimientos se alinean con los riesgos identificados y los puntos de control están inmersos en el proceso</p>

Cont. Cuadro 4.6 Síntesis Interpretativa Gerencia Táctica de Finanzas

	financiero, consolidando así, el cumplimiento de las responsabilidades de control interno en el área de finanzas.
<p>Objetivo No. 4: Calificar los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE, por medio del análisis de su naturaleza y las evidencias de valoración de riesgos y las actividades de control.</p>	
<p>Hipótesis: 1. Los gerentes medios o tácticos del área financiera y del área de logística muestran una tendencia favorable en cuanto a sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno. 2. Los gerentes medios o tácticos de las áreas de operaciones, comercial y recursos humanos muestran una tendencia desfavorable en cuanto a sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno.</p>	
CATEGORÍA TEÓRICA	INTERPRETACIÓN
<p>La gerencia media de operaciones lideriza la producción de bienes y servicios, comprende ordinariamente la parte más grande de los recursos (humanos, materiales, técnicos y financieros) y gastos de una organización. El proceso de transformación, también consume una cantidad considerable de tiempo. Por esto, debido a los recursos y el tiempo que consume el sistema de producción, la adecuada administración de esta área funcional es crítica para lograr los objetivos organizacionales. La mayoría de los gerentes de operaciones ya no administran en un medio ambiente estable con productos estandarizados. La tecnología cambiante y el énfasis dominante sobre los costos bajos, han cambiado los problemas técnicos y administrativos a que se enfrenta un gerente medio o táctico de operaciones. Rodríguez (2003:496)</p>	<p>Una vez analizados e interpretados todos los datos recolectados de la aplicación del cuestionario al grupo de gerentes medios de finanzas de las empresas bajo estudio, se puede calificar la actitud de estos gerentes hacia los roles y responsabilidades en el proceso de control interno con una tendencia favorable, fundamentalmente por la vinculación con el proceso, el conocimiento de modelos contemporáneos de control interno, la existencia de una mensaje formal por parte de la alta gerencia, la advertencia de supeditar los objetivos con potenciales riesgos y la vinculación de las actividades de control con los riesgos identificados. Sin embargo, es oportuno recordar que la escala del cuestionario aplicado mide la actitud del grupo hacia el objeto “roles y responsabilidades en el proceso de control interno” y en consecuencia arroja síntomas más que comportamientos implantados, lo que se convierte en una oportunidad de mejora para el área de finanzas. En el capítulo V se propone un modelo que puede ser utilizado por estos gerentes como una metodología de trabajo que permita fortalecer el trabajo, en las actividades vinculadas con el proceso de control interno de la entidad.</p>

Fuente: Elaboración propia 2013

4.7 Gerencia táctica de recursos humanos

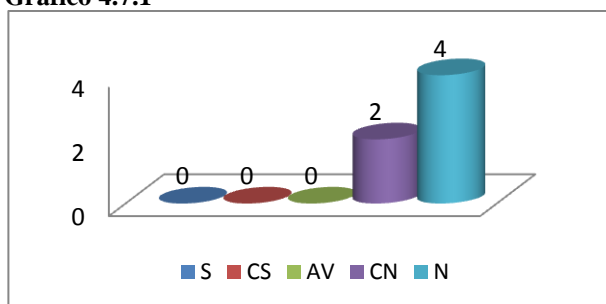
4.7.1 Roles definidos en el puesto de trabajo vinculados al proceso de control interno.

Tabla 4.7.1

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	0	0	2	4	6
0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.7.1



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

La mayoría de los gerentes encuestados coinciden en que nunca, sus roles en el proceso de control interno, están definidos en el puesto de trabajo, lo que implica una debilidad en la definición de cargos que de forma explícita o implícita debe hacer mención de roles, fundamentalmente en el área interpersonal y de negociación.

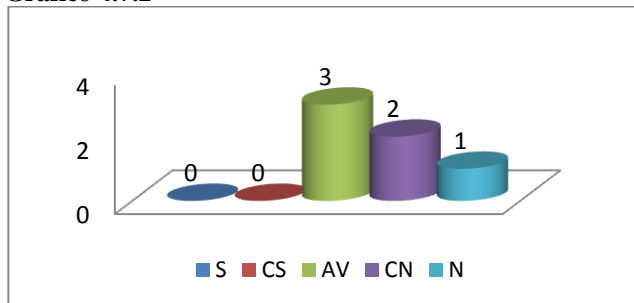
4.7.2 Tareas definidas en el puesto de trabajo vinculadas con el proceso de control interno.

Tabla 4.7.2

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	0	3	2	1	6
0,00%	0,00%	50,00%	33,33%	16,67%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.7.2



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

La mayoría de los gerentes encuestados coinciden en que algunas veces, las tareas vinculadas con el proceso de control interno, están definidas para sus puestos de trabajo, lo que evidencia cierta tendencia positiva a un mensaje formal e implantado sobre las responsabilidades en el proceso de control interno.

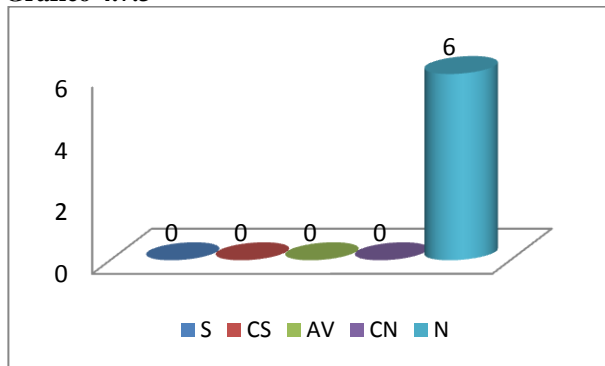
4.7.3 Desempeño de roles y responsabilidades en el proceso de control interno, utilizando modelos como COSO I y COSO II.

Tabla 4.7.3

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	0	0	0	6	6
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.7.3



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

El total de los gerentes encuestados coinciden en que no utilizan modelos de control interno como COSO I y II, lo que implica el desconocimiento de las metodologías modernas y vanguardistas que involucran y comprometen al personal de la entidad en el proceso de control interno y de manera especial a la gerencia, en sus roles de liderazgo.

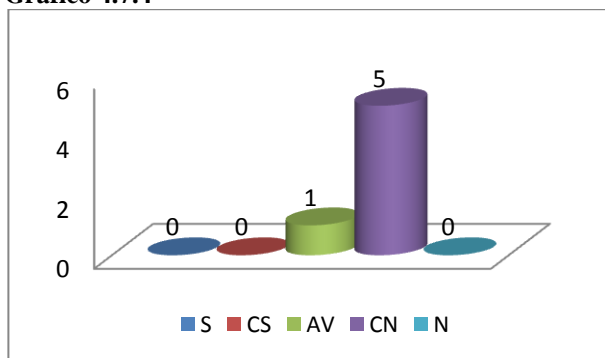
4.7.4 Vinculación del área de trabajo con el proceso de control interno de la entidad.

Tabla 4.7.4

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	0	1	5	0	6
0,00%	0,00%	16,67%	83,33%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.7.4



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

La mayoría de los gerentes encuestados manifiestan que casi nunca se vinculan con el proceso de control interno de la entidad, no obstante, la evidencia de un mensaje que denota asignación de responsabilidades en este proceso por parte de sus supervisores, lo que manifiesta, probablemente, cierta falta de compromiso hacia el proceso de control interno.

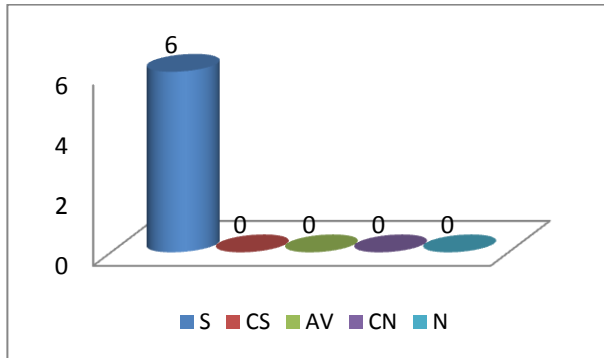
4.7.5 Vinculación del proceso de control interno con el área de finanzas y contraloría de la entidad.

Tabla 4.7.5

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
6	0	0	0	0	6
100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.7.5



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

El total de los gerentes encuestados coinciden en que siempre el proceso de control interno tiene vinculación con el área de finanzas y contraloría de la entidad, lo que supone parcelar los roles y responsabilidades, a un área específica de la entidad y en consecuencia la inadvertencia para esta área funcional en específico.

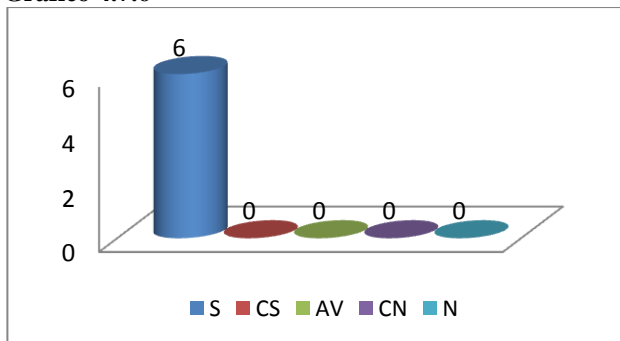
4.7.6 Vinculación del proceso de control con el trabajo de auditores internos y externos.

Tabla 4.7.6

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
6	0	0	0	0	6
100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.7.6



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

El total de los gerentes encuestados coinciden en que siempre el proceso de control interno tiene vinculación con el trabajo de los auditores internos y externos de la entidad, lo que supone una segunda parcela para los roles y responsabilidades en el proceso de control interno, y por ende un refuerzo del alejamiento hacia esta área en específico.

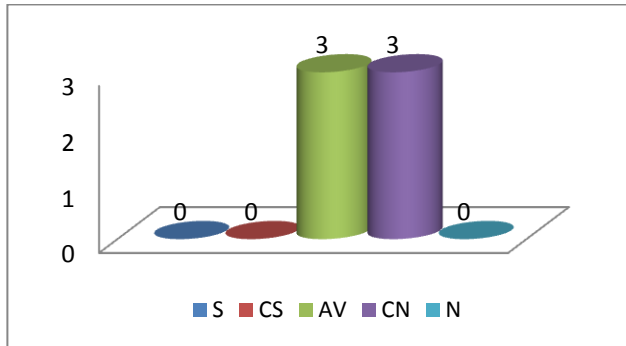
4.7.7 Los objetivos globales de la entidad y específicos de la unidad, como requisito previo para la identificación de los riesgos de negocios.

Tabla 4.7.7

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	0	3	3	0	6
0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.7.7



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

La mitad de los gerentes encuestados concuerdan en que casi nunca existe una asociación entre objetivos y riesgos de negocios, esto conlleva a una serie de limitaciones para cumplir responsabilidades en el proceso de control interno, al identificar riesgos no potenciales para la entidad, subestimando otros que efectivamente son relevantes.

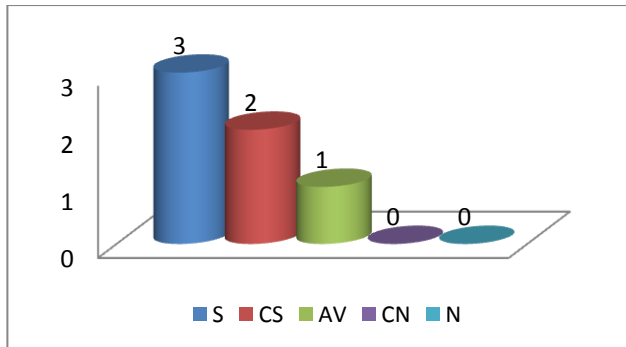
4.7.8 Los riesgos de negocios del área funcional están asociados a fuentes internas y externas.

Tabla 4.7.8

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
3	2	1	0	0	6
50,00%	33,33%	16,67%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.7.8



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

La totalidad de los gerentes encuestados coinciden que siempre o casi siempre los riesgos provienen de fuentes internas y externas, lo que indica que existe un acercamiento por parte de estos gerentes a las fuentes potenciales de riesgos, en consecuencia, se consideran las interacciones significativas entre la entidad y las partes externas relevantes.

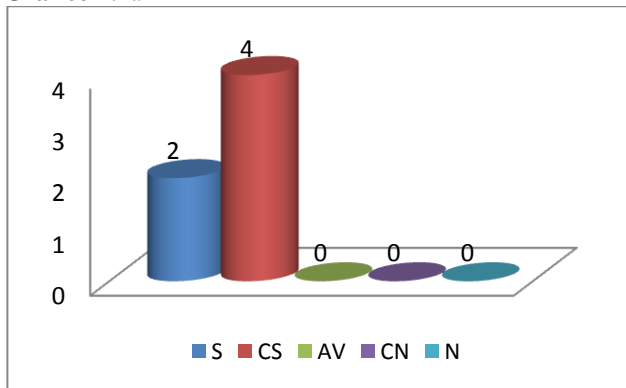
4.7.9 Definición de políticas y procedimientos para la unidad funcional.

Tabla 4.7.9

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
2	4	0	0	0	6
33,33%	66,67%	0,00%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.7.9



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

La mayoría de los gerentes encuestados admiten que casi siempre definen políticas y procedimientos en su área funcional, lo que significa implícitamente la definición de actividades de control, que usualmente incluyen el establecimiento de una política que pueda cumplirse y procedimientos para llevar a cabo la política.

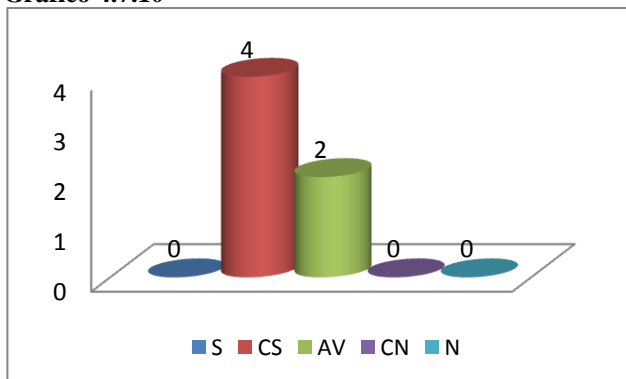
4.7.10 Las políticas y procedimientos se vinculan con los riesgos identificados en la unidad funcional.

Tabla 4.7.10

S	CS	AV	CN	N	TOTAL
0	4	2	0	0	6
0,00%	66,67%	33,33%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Gráfico 4.7.10



Fuente: Base de datos cuestionario 2013

Una gran parte de los gerentes encuestados casi siempre o a veces vinculan las políticas y procedimientos con los riesgos identificados, lo que evidencia que los gerentes sugieren que esas políticas y procedimientos deben dar respuesta a los riesgos, considerando que el control se construye directamente sobre el proceso administrativo.

4.7.11 Interpretación – Síntesis: Gerencia Táctica de Recursos Humanos

4.7.11.1. Índice de dirección de respuestas de la Gerencia de Recursos Humanos:

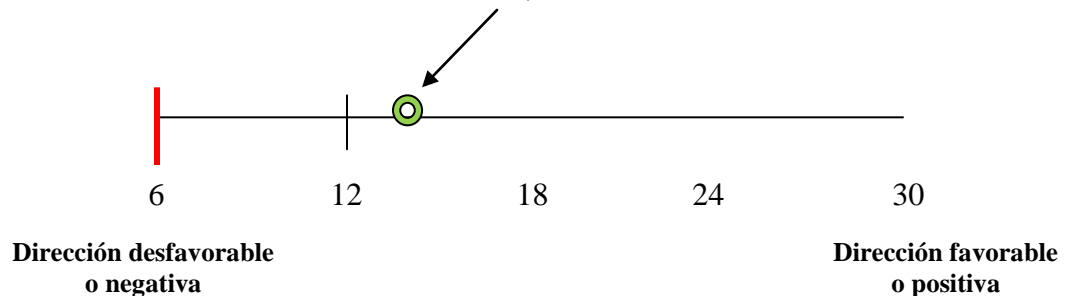
Seis (06) gerentes medios encuestados.

Puntuación Máxima: $6 \times 50 = 300$ Promedio = $300 / 10$ Promedio = 30

Puntuación Mínima: $6 \times 10 = 60$ Promedio = $60 / 10$ Promedio = 6

Índice = PT (Sumatoria de respuestas) / NT (Número de afirmaciones)

Índice = $142 / 10$  Índice = 14,20



Considerando el índice de dirección de respuestas para la gerencia media de recursos humanos se tiene una tendencia hacia una dirección desfavorable o negativa. Es decir, que los resultados obtenidos de los gerentes medios de recursos humanos encuestados, califican negativamente o de manera desfavorable al objeto de investigación, esto es, los roles y responsabilidades de la gerencia media en el proceso de control interno, en esa área funcional de recursos humanos de las empresas bajo estudio.

En este sentido, la calificación desfavorable de la actitud de la gerencia media de recursos humanos en cuanto a sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno, indica un contexto poco propicio para la existencia de un sistema de control interno efectivo en las entidades bajo estudio, no obstante, este resultado debe interpretarse con discreción, en virtud, de que la escala de Likert mide una actitud hacia un objeto, pero no es el comportamiento propiamente dicho.

4.7.11.2. Síntesis interpretativa Gerencia de Recursos Humanos: Seis (06) gerentes medios encuestados.

Cuadro 4.7 Síntesis Interpretativa: Gerencia Táctica de Recursos Humanos

<p>Objetivo No. 1: Considerar la naturaleza de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.</p>	
<p>Hipótesis: 1. Los roles de la gerencia táctica en el proceso de control interno están explícitos en cada cargo. 2. Las responsabilidades de la gerencia táctica en el proceso de control interno están debidamente comunicadas. 3. La gerencia táctica tiene vinculación con el proceso de control interno. 4. La gerencia táctica está comprometida con el proceso de control interno. 5. La gerencia táctica comparte roles y responsabilidades en el proceso de control interno con la gerencia táctica financiera. 6. La gerencia táctica se apoya en el cumplimiento de sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno con el trabajo de auditores internos y externos. 7. La gerencia táctica conoce los modelos contemporáneos de control interno, COSO I y II.</p>	
CATEGORÍA TEÓRICA	INTERPRETACIÓN
<p>Cada individuo en una entidad desempeña algún papel en la ejecución del control interno. Los roles varían en responsabilidad e involucramiento. La administración en los diferentes niveles en una entidad tendrá diferentes responsabilidades de control interno. Es crítico que la alta gerencia defina claramente y de manera formal el mensaje hacia la gerencia media, en cuanto a los roles y responsabilidades que se espera de este nivel gerencial. Mantilla (2005:103)</p>	<p>Los gerentes medios o tácticos del área de recursos humanos de las empresas bajo estudio, no cuentan con un mensaje formal (definido) en su cargo, sobre los roles en el proceso de control interno, sin embargo, existe la evidencia de un mensaje de asignación de responsabilidades, por otra parte desconocen la aplicación de modelos contemporáneos de control interno, limitándose el involucramiento y compromiso con el proceso de control interno. En este sentido, se puede conjeturar que la alta gerencia no está desempeñando de forma efectiva su rol en el proceso de control interno, al descuidar un mensaje formal y en cascada hacia la gerencia media o táctica de recursos humanos, en cuanto a los roles y responsabilidades de ésta.</p>
<p>Los administradores principales responsables de las más importantes áreas funcionales (ventas, mercadeo, producción, finanzas y recursos humanos) tienen responsabilidad por el control interno relacionado con los objetivos de sus unidades. Ellos guían el desarrollo y la implementación de las políticas de control interno y de los procedimientos que dirigen los objetivos de sus unidades y aseguran que sean consistentes con los objetivos globales de la entidad. Para cada administrador, sus respectivas responsabilidades no tendrán solamente el requisito de autoridad, sino también el de</p>	<p>Queda claro que cada gerencia media o táctica de la entidad, tiene tanto un rol como una serie de responsabilidades definidas en el proceso de control interno, en el caso de la gerencia media de recursos humanos se observa falta de compromiso hacia estas responsabilidades, cuando la actitud de los encuestados denota una tendencia desfavorable a la vinculación de su área con el proceso de control interno. Resultan diversas ilaciones de esta situación, tales como riesgos potenciales en los procesos de recursos humanos, fundamentalmente en los relacionados con el personal y las cifras financieras</p>

Cont.Cuadro 4.7 Síntesis Interpretativa Gerencia Táctica de Recursos Humanos

CATEGORÍA TEÓRICA	INTERPRETACIÓN
accountability (responsabilidad social de la información contable). Mantilla (2005:104)	vinculadas, fundamentalmente costos y gastos de personal, así como pasivos laborales. .
Los gerentes financieros y su personal vinculado tienen un rol crítico en el proceso de control interno, cuyas responsabilidades de control cubren a lo ancho, hacia arriba y hacia abajo, las unidades de operación y otras dependencias de una empresa. (2005:105)	El rol y la responsabilidad del área financiera es crítica en el proceso de control interno, no obstante, debe valorarse en su justa dimensión, esto es, liderizar y acompañar el proceso, sin restar protagonismos a las otras áreas, en este sentido, la gerencia media de recursos humanos manifiesta una actitud muy en acuerdo al trabajo protagónico del área financiera, lo que pudiese generar hacia el área de recursos humanos un eventual descuido de sus responsabilidades en el proceso de control interno.
Los auditores internos desempeñan un importante rol en la evaluación de la efectividad de los sistemas de control interno y así contribuyen a su efectividad ongoing. Mantilla (2005:109)	El rol de los auditores internos sobre el proceso de control interno es fundamentalmente de monitoreo, en consecuencia no debe ninguna área operativa otorgarle un mayor campo de acción, situación que se observa para la gerencia media de recursos humanos al sobrevalorar la actividad de los auditores internos en el proceso de control interno y por consiguiente subvalorar su participación en el proceso.
Los auditores externos como parte externa de la entidad, desempeñan un rol importante en el proceso de control interno, proporcionando información útil a la administración, sobre hallazgos de deficiencias en el control interno y haciendo recomendaciones para su mejoramiento. Mantilla (2005:111)	El rol de los auditores externos sobre el proceso de control interno es fundamentalmente de evaluación y sugerencias de mejoras, en consecuencia no debe ninguna área operativa otorgarle un mayor campo de acción, situación que se observa para la gerencia media de recursos humanos al sobrevalorar la actividad de los auditores externos en el proceso de control interno y por consiguiente subvalorar su participación en el proceso.
<p>Objetivo No. 2: Identificar evidencias de prácticas de valoración de riesgos en el cumplimiento de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.</p>	

Cont.Cuadro 4.7 Síntesis Interpretativa Gerencia Táctica de Recursos Humanos

<p>Objetivo No. 3: Identificar evidencias de prácticas de actividades de control en el cumplimiento de los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.</p>	
<p>Hipótesis: 1. Para la valoración de riesgos se reconoce como requisito previo, la definición de los objetivos (globales y específicos) de la entidad. 2. Los riesgos provienen de fuentes internas y externas a la entidad. 3. Los riesgos se utilizan para la definición de las actividades de control. 4. Las actividades de control contienen políticas y procedimientos. 5. Existe vinculación entre los riesgos identificados y las actividades de control definidas.</p>	
CATEGORÍA TEÓRICA	INTERPRETACIÓN
<p>Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes internas y externas, los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente. Mantilla (2005:39)</p>	<p>La gerencia media de recursos humanos identifica riesgos tanto de fuentes internas como de fuentes externas, lo que es propicio para un área operativa que debe cuidar muy de cerca los cambios que ocurren en el entorno, generadores de riesgos y que pueden afectar sus operaciones, tales como: regulaciones nuevas o modificadas que afecten el proceso laboral de la entidad. Además, es importante considerar debilidades o deficiencias internas que se conviertan en fuentes de riesgos, tales como: Personal poco motivado, sin compromiso a la competencia, con debilidades en la parte ética y de valores y otras. Sin embargo, la gerencia media de recursos humanos se ve debilitada en la valoración de riesgos al excluir la revisión de objetivos estratégicos y específicos del área como vía para la identificación de riesgos, consecuentemente puede estarse dando la sub o sobre valoración de riesgos de negocios para el área de recursos humanos.</p>
<p>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 ayudan a asegurar 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. Mantilla (2005:59)</p>	<p>Con respecto a las actividades de control existe un hallazgo significativo positivo de que la gerencia media de recursos humanos define políticas y procedimientos para su área operativa, lo que es factible, en virtud, de que es una área de procedimientos vinculados al personal de la entidad, los cuales deben estandarizarse y formalizarse, y deben existir lineamientos para hacer las cosas y descripción de cómo hacerlas, además, cuando esas políticas y procedimientos se definen considerando los potenciales riesgos del área, el proceso de control interno se ve fortalecido, debido a que un gran número de esas políticas y procedimientos se pueden alinear con los riesgos y los puntos de</p>

Cont.Cuadro 4.7 Síntesis Interpretativa Gerencia Táctica de Recursos Humanos

	control estarían inmersos en el proceso de recursos humanos, implantando así las responsabilidades de control interno en el área.
<p>Objetivo No. 4: Calificar los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE, por medio del análisis de su naturaleza y las evidencias de valoración de riesgos y las actividades de control.</p>	
<p>Hipótesis: 1. Los gerentes medios o tácticos del área financiera y del área de logística muestran una tendencia favorable en cuanto a sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno. 2. Los gerentes medios o tácticos de las áreas de operaciones, comercial y recursos humanos muestran una tendencia desfavorable en cuanto a sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno.</p>	
CATEGORÍA TEÓRICA	INTERPRETACIÓN
<p>La gerencia media de operaciones lideriza la producción de bienes y servicios, comprende ordinariamente la parte más grande de los recursos (humanos, materiales, técnicos y financieros) y gastos de una organización. El proceso de transformación, también consume una cantidad considerable de tiempo. Por esto, debido a los recursos y el tiempo que consume el sistema de producción, la adecuada administración de esta área funcional es crítica para lograr los objetivos organizacionales. La mayoría de los gerentes de operaciones ya no administran en un medio ambiente estable con productos estandarizados. La tecnología cambiante y el énfasis dominante sobre los costos bajos, han cambiado los problemas técnicos y administrativos a que se enfrenta un gerente medio o táctico de operaciones. Rodríguez (2003:496)</p>	<p>Una vez analizados e interpretados todos los datos recolectados de la aplicación del cuestionario al grupo de gerentes medios de recursos humanos de las empresas bajo estudio, se puede calificar la actitud de estos gerentes hacia los roles y responsabilidades en el proceso de control interno con una tendencia desfavorable, fundamentalmente por la ausencia de vinculación con el proceso, el desconocimiento de modelos contemporáneos de control interno, la ausencia de una mensaje formal por parte de la alta gerencia y la inadvertencia de supeditar los objetivos con potenciales riesgos. No obstante, existe un aspecto favorable que debe rescatarse de esta gerencia, y, es el hecho de la definición de las actividades de control vinculadas con los riesgos identificados, lo que a diferencia de gerencias como la de operaciones, comercial y logística, la sitúa en un condición un poco más favorable, en cuanto a cumplimiento de roles y responsabilidades en el proceso de control interno. Sin embargo, es oportuno recordar que la escala del cuestionario aplicado mide la actitud del grupo hacia el objeto “roles y responsabilidades en el proceso de control interno” y en consecuencia arroja síntomas más que comportamientos implantados. En el capítulo V se propone un modelo que puede ser utilizado por estos gerentes como una metodología de trabajo que permita perfeccionar el modelo de trabajo, e incorporar de manera progresiva sus actividades al proceso de control interno de la entidad.</p>

Fuente: Elaboración propia 2013

4.8 Análisis e interpretación de los datos recolectados por medio de la realización de la entrevista (gerente general, gerentes operacionales)

La autora consideró pertinente complementar el análisis e interpretación de los datos obtenidos mediante técnicas e instrumentos de orden cuantitativo, con el análisis y la interpretación de datos logrados con técnicas e instrumentos de índole cualitativo, tales como la aplicación de entrevistas a unidades de observación indirecta al objeto de investigación (gerencia general y gerencias operacionales) que están vinculadas directamente con la unidad de análisis de la presente investigación y que tienen un impacto significativo para analizar los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno de la entidad, así como el análisis textual de un documento sobre el proceso de control interno de una de las entidades bajo estudio.

Con respecto a la técnica de la entrevista es oportuno mencionar lo que menciona Vieytes (2004:661): “La utilización de esta técnica de recolección permite obtener una información contextualizada y holística del objeto de investigación”. En este sentido, al entrevistar a un gerente general de una de las entidades bajo estudio, se logra obtener la visión de quien supervisa y asigna roles y responsabilidades a la gerencia media. Entre tanto, entrevistar a gerentes operacionales de una de las entidades bajo estudio, genera el punto de vista de quien que recibe instrucciones de la gerencia media sobre responsabilidades en el proceso de control interno, tal como plantea Mantilla (2005), La alta gerencia provee liderazgo y dirección a la gerencia media, definiendo claramente cuáles son los roles y responsabilidades de ésta. Por otra parte, la gerencia media asigna responsabilidad por el establecimiento de procedimientos de control interno más específicos a la gerencia operacional. En consecuencia, son responsabilidades que derivan en cascada.

Los datos recolectados en las entrevistas se muestran en el cuadro 4.8 donde se han clasificado las respuestas obtenidas de los gerentes entrevistados bajo dos categorías: Mensaje sobre roles y responsabilidades (emitidos y recibidos) y compromiso para la competencia en el proceso de control interno.

Cuadro 4.8 Análisis datos obtenidos de la aplicación de las entrevistas

Categoría	Gerente General	Gerentes Operacionales
<p>Mensajes emitidos sobre los roles y responsabilidades en el proceso de control interno para la gerencia media.</p>	<p>Como gerente general me corresponde liderizar y garantizar un ambiente de control positivo. Por supuesto, que desde mi posición debo emitir un mensaje claro y directo a la gerencia media sobre sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno. De manera que cada uno de estos gerentes se convierta en el líder del proceso de control interno para su área de responsabilidad.</p> <p>Mención especial recibe la gerencia financiera que monitorea en conjunto con la gerencia general de la entidad, que el proceso de control interno de toda la organización se cumpla, por lo cual estas dos áreas, son las que tienen mayor vinculación con dicho proceso.</p>	
<p>Mensajes recibidos sobre las responsabilidades en el proceso de control interno para la gerencia operacional.</p>		<p>Finanzas: Si tengo tareas vinculadas con el proceso de control interno y claramente definidas, adicionalmente formo parte del grupo gerencial de la empresa, el cual es directamente responsable del adecuado funcionamiento del proceso de control interno.</p>

Cont. Cuadro 4.8 Análisis datos obtenidos de la aplicación de las entrevistas

Categoría	Gerente General	Gerentes Operacionales
<p>Mensajes recibidos sobre las responsabilidades en el proceso de control interno para la gerencia operacional.</p>		<p>Logística: Usualmente se me pide que diseñe controles para el resguardo de los productos, tanto físicos como documentales.</p> <p>Comercial: La revisión del cumplimiento de los controles para el otorgamiento de créditos a los clientes, es una exigencia que recibimos a diario del Gerente Comercial, así como los controles sobre la listas de los precios de los productos.</p> <p>Operaciones: Las exigencias y mensajes recibidas del Director de Operaciones sobre los puntos de control en el proceso productivo son muy frecuentes, prácticamente en todas las reuniones semanales, por temas de disminución de costos, se debe controlar todo el proceso, con miras a minimizar los desperdicios y las ineficiencias.</p> <p>Recursos Humanos: Mi jefe, la Directora de Recursos Humanos, nos envía a todo el personal del área un mensaje directo y claro de los procedimientos que debemos desarrollar para un efectivo control de todos los empleados de la planta, de manera recurrente.</p>

Cont. Cuadro 4.8 Análisis datos obtenidos de la aplicación de las entrevistas

Categoría	Gerente General	Gerentes Operacionales
<p>Compromiso para la competencia en el proceso de control interno.</p>	<p>Inicialmente nuestra empresa apoyaba sus procedimientos de control interno en el modelo de COSO I y en la actualidad, estamos en proceso de implementación del modelo de control interno basados en la metodología del COSO II, es decir basados en un modelo de riesgos. Estamos planificando para mediados de año enviar a todos los gerentes medios y buena parte de los operacionales a cursos de entrenamiento sobre estos modelos con nuestra Firma de Consultoría y Auditoría externa.</p>	<p>Finanzas: Los procesos de control interno de la entidad para la cual trabajo, están totalmente vinculados con mi área de trabajo y con todas las demás áreas de la entidad, sin excepción. Por lo tanto, mi compromiso es total.</p> <p>Logística: Por supuesto salvaguardar el flujo de los inventarios requiere dedicación y concentración en todo momento.</p> <p>Comercial: De nosotros depende la liquidez de la empresa, de los buenos controles que apliquemos en nuestra área de trabajo, es por eso que todos los días hacemos seguimiento de nuestros precios de ventas y de nuestros clientes y estamos dispuestos a mejorar cada día.</p> <p>Operaciones: Mi compromiso hacia los puntos de control de todo el proceso productivo es total, necesitamos fabricar un producto que cumpla con las especificaciones de calidad de la empresa, sin controles esto es imposible.</p> <p>Recursos Humanos: Contar con el mejor personal nos da ventaja competitiva, por eso es importante el compromiso</p>

Cuadro 4.8 Análisis datos obtenidos de la aplicación de las entrevistas

Categoría	Gerente General	Gerentes Operacionales
Compromiso para la competencia en el proceso de control interno.		de nuestra área a controlar el desempeño de cada uno de nuestros empleados, desde el momento que inician su trabajo en la empresa, hasta el día que se retiran.

Fuente: Elaboración propia (2013)

4.9 Análisis e interpretación de los datos recolectados del documento de control interno: Control & Compliance Memorandum

La autora obtuvo de una de las empresas bajo estudio un documento correspondiente al ejercicio económico 2013, titulado: Revisión de cumplimiento de controles internos, realizado por los auditores corporativos de la entidad, sobre las áreas de recursos humanos y nómina, activos fijos, producción e inventarios, compras, tesorería, ventas, información financiera y contabilidad general. Por efectos de confidencialidad, el documento no se muestra en la investigación, no obstante, la autora realizó una revisión del mismo y bajo un análisis textual, extrajo datos relevantes para la contrastación del objeto de la investigación. En el cuadro 4.9 se muestra este análisis.

La conclusión de este informe por parte de los auditores corporativos, es la siguiente: “La revisión de cumplimiento llevado a cabo recientemente en la entidad, estaba destinado a un diagnóstico del ambiente de control interno. Del examen llevado a cabo, a pesar de que no se observó los resultados con un impacto financiero material, si genera un deterioro del ambiente general de control interno que requiere la atención inmediata por parte de la oficina regional”. En general, el marco de

control interno está por debajo de un nivel satisfactorios, debido a los varios fallos en el control de los principales ciclos de negocios”.

Cuadro 4.9 Análisis textual documento de control interno

Gerencia media involucrada	Riesgo por incumplimiento de controles	Calificación del riesgo	Interpretación de la autora
Gerencia de Recursos Humanos Área de nómina y recursos humanos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Errores en transacciones de nóminas y fraudes. 2. Contratación inadecuada de personal. 3. Irregularidades no detectadas. 4. Incumplimiento de normas locales. 	<p>Alto</p> <p>Medio</p> <p>Medio</p> <p>Medio</p>	De acuerdo con la información extraída del documento, se observa para esta gerencia un requerimiento de mejora, que pudiese venir de la adecuada implementación de los roles y las responsabilidades en el proceso de control interno.
Gerencia de Operaciones: Activos fijos, producción.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de la toma física de los inventarios físicos de activos fijos. 2. Uso inadecuado del desperdicio, imprecisiones de los conteos físicos. 	<p>Bajo</p> <p>Medio</p>	Para esta gerencia la situación es favorable, no presenta riesgos altos. En general, el marco de control interno está funcionando eficazmente.
Gerencia Comercial: Ventas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Errores y manipulación indebida del archivo maestro de clientes. 2. Errores y manipulación indebida de la lista de precios de los productos. 3. Exposición a sanciones legales. 	<p>Medio</p> <p>Bajo</p> <p>Bajo</p>	Para esta gerencia la situación es favorable. En general, el marco de control interno está funcionando de manera satisfactoria, aunque hay oportunidades para seguir mejorando.

Cont. Cuadro 4.9 Análisis textual documento de control interno

Gerencia media involucrada	Riesgo por incumplimiento de controles	Calificación del riesgo	Interpretación de la autora
Gerencia de Logística: Inventarios.	<p>1. Inexactitud de la valoración de los inventarios, no conformes con las políticas de la entidad.</p> <p>2. Manejo de los inventarios por personas no autorizadas.</p> <p>3. La exactitud de las existencias no pueden ser validadas adecuadamente.</p> <p>4. Los términos y condiciones con proveedores pueden no ser favorables.</p>	<p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Medio</p> <p>Medio</p>	<p>Para esta gerencia se requieren mejoras, se observan riesgos importantes y calificados de alto a medio. En general, el marco de control interno es débil. Los controles internos dentro de los procesos revisados, no están operando de manera efectiva. Conclusiones que requieren la atención de la alta gerencia.</p>
Gerencia de Finanzas: Información financiera, tesorería.	<p>1. Los resultados financieros pueden no ser reportados a tiempo.</p> <p>2. Las cuentas no pueden ser conciliadas adecuadamente.</p> <p>3. Los archivos de pago pudiesen ser manipulados después de la aprobación.</p> <p>4. Información confidencial pudiese ser modificada y o registros por personas no autorizadas.</p>	<p>Medio</p> <p>Medio</p> <p>Alto</p> <p>Medio</p>	<p>Para esta gerencia se requieren mejoras, se observan riesgos importantes y calificados de alto a medio. En general, el marco de control interno no funciona con los estándares requeridos por la entidad. Conclusiones que requieren la atención de la gerencia del área, pero, si no se resuelve a tiempo se necesita el involucramiento de la alta gerencia.</p>

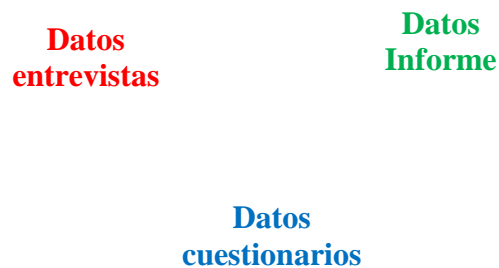
Fuente: Elaboración propia (2013)

4.10 Triangulación de los datos

Tal y como se describe en la figura 4.1, la triangulación es una manera de conseguir el reforzamiento de la evidencia de y desde tres fuentes de datos independientes. En este caso la autora, presenta los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario directamente a los gerentes medios de las diferentes áreas funcionales, analizados e interpretados, de forma cuantitativa, por otra parte, utiliza los datos obtenidos de las entrevistas a unidades indirectas de observación (alta gerencia y gerencias operacionales) y por último, la evidencia obtenida del análisis textual de un Informe de Control Interno de una de las entidades bajo estudio.

Es importante aclarar que esta triangulación se realiza sólo para efectos de complementariedad del diseño de investigación, pero no se pretende generalizar las conclusiones a las que se llega de la misma. Es relevante, como alternativa de investigaciones futuras.

Figura 4.1 Triangulación de los datos



Fuente: Elaboración propia (2013)

De esta triangulación, la autora, sintetiza las siguientes ideas, sin la pretensión de generalización.

1. La gerencia financiera como área crítica para liderizar el proceso de control interno de la entidad, seguida de la gerencia de logística.
2. La relevancia de un mensaje claro, directo e implantado de los roles y las responsabilidades en el proceso de control interno desde la alta gerencia hacia la gerencia media.
3. La asignación de responsabilidades específicas en el proceso de control interno desde las gerencias medias hacia las gerencias operacionales.
4. Los roles y las responsabilidades en el proceso de control interno en forma de cascada desde la alta gerencia hacia gerencias operacionales.
5. La preeminencia de un mensaje sobre el compromiso para la competencia en el proceso de control interno dirigido a todo el personal de la entidad.
6. La gerencia financiera y la gerencia de logística susceptibles a mayores riesgos, por ende, fortalecimiento directo en el mensaje sobre los roles y las responsabilidades en el proceso de control interno de la entidad.
7. Concientización por parte de la gerencia financiera y la gerencia de logística sobre el rol crítico en el proceso de control interno de la entidad.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

No se trata de eliminar el riesgo, porque sin riesgo, no hay negocio.

Thomas Schmidheiny

5.1 Título

Modelo de gestión sistémica de riesgos de negocios y actividades de control, dirigido a la gerencia media o táctica.

5.2 Presentación

La metodología que se propone para la administración de riesgos y la definición de las correspondientes actividades de control, tiene como propósito contribuir con la gerencia media o táctica para el desempeño efectivo de sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno. Además, busca lograr el control y difusión de la información disponible en la actualidad para construir y mejorar las capacidades en materia de gestión de riesgos y actividades de control de las empresas bajo estudio.

Este modelo abarca un enfoque estructurado y organizado, donde se pretende alinear la gerencia estrategia y táctica, los procesos, los empleados, la tecnología y el conocimiento con el propósito de evaluar y administrar las incertidumbres que las empresas del sector envases enfrentan al crear valor. Es un modelo sistémico, para toda la empresa, lo cual significa la erradicación de las barreras funcionales, departamentales o culturales de modo de adoptar un enfoque holístico, integrado, anticipado y orientado hacia los procesos para administrar los riesgos y oportunidades

claves del negocio, no sólo los riesgos financieros, con el objetivo de maximizar el valor de las empresas en su conjunto.

5.3 Objetivos de la propuesta

5.3.1 Objetivo general

Presentar un modelo conceptual de gestión sistémica de riesgos de negocios y actividades de control dirigido a la gerencia media o táctica de las empresas bajo estudio, para el desempeño efectivo de sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno, como una metodología de trabajo esencial en el proceso de control interno, con el propósito de optimizar la gestión de riesgos, la precisión de las actividades de control y por ende la efectividad del sistema de control interno y el cumplimiento de metas gerenciales y organizacionales.

5.3.2 Objetivos específicos

5.3.2.1 Especificar la estructura del modelo de gestión sistémica de riesgos de negocios y actividades de control.

5.3.2.2 Representar gráficamente el modelo de gestión sistémica de riesgos de negocios y actividades de control.

5.3.2.3 Definir las fases que conforman el modelo de gestión sistémica de riesgos de negocios y actividades de control.

5.3.2.4 Describir la metodología que emplea el modelo de gestión sistémica de riesgos de negocios y actividades de control.

5.4 Justificación de la propuesta

Una vez interpretado los datos, tomando en consideración los objetivos, las hipótesis y las categorías teóricas, la autora fortalece la tesis de que los gerentes medios o tácticos en las diferentes áreas funcionales de las empresas bajo estudio, manifiestan dificultades para lograr de manera efectiva sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno, en virtud de algunas debilidades en el momento de gerenciar de forma práctica los riesgos de negocios y sus correspondientes actividades de control. Es así, como casi en su totalidad la gerencia táctica de este grupo de empresas manifiesta no contar con una herramienta, instrumento o modelo que les permita anticiparse y controlar de alguna manera la variedad de incertidumbres que presenta el entorno de sus empresas, caracterizado por una alta competencia y cambios constantes.

Cabe considerar, por otra parte, la necesidad que se evidencia en las empresas bajo estudio, a nivel de gerencia alta o estratégica, de contar con herramientas que les permitan unificar sus procesos en términos de objetivos y resultados, en consecuencia, disponer de un modelo que concibe a la organización como un todo y que se fundamenta en las interrelaciones funcionales, constituye un valioso aporte para el fortalecimiento de la alta gerencia y, en consecuencia, de la gerencia media o táctica.

De igual forma, es conveniente destacar la preocupación de los gerentes operacionales o de primera línea, en otras palabras, de los jefes de departamentos y supervisores de áreas de cumplir con algunas exigencias en materia de riesgos y controles que les asignan sus supervisores, es decir, los gerentes medios o tácticos.

Siendo las cosas así, resulta relevante el desarrollo de la presenta propuesta como una metodología que contribuya a superar las dificultades o vacíos planteados

por la gerencia en sus diferentes niveles, en cuanto a la administración de riesgos y la definición de las actividades de control respectivas, en búsqueda de optimizar su labor y el cumplimiento de roles y responsabilidades en el proceso de control interno.

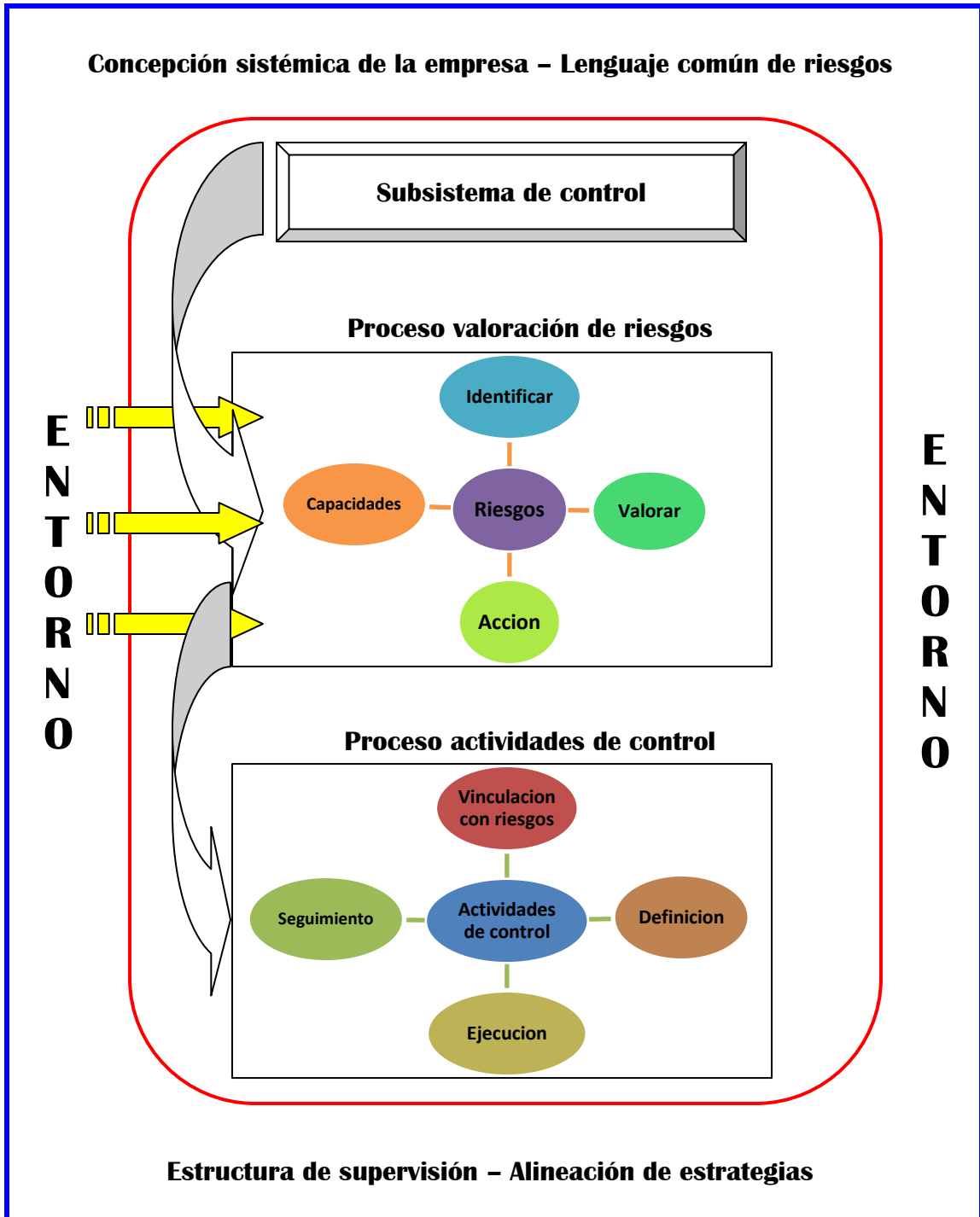
5.5 Estructura modelo de gestión sistémica de riesgos de negocios y actividades de control

El modelo de gestión sistémica de riesgos de negocios y actividades de control está estructurado en cinco (05) partes, dos subsistemas de conversión, uno para el proceso de valoración de riesgos y otro para la definición de las actividades de control y un subsistema de control, para el monitoreo de los procesos de valoración de riesgos y actividades de control, además del contexto o entorno y la multiplicidad de relaciones e interacciones internas y externas del modelo, fundamentado sobre los ejes temáticos desarrollados a nivel de las bases teóricas y las características particulares de la gerencia media o táctica de las empresas bajo estudio.

5.6 Representación gráfica del modelo de gestión sistémica de riesgos de negocios y actividades de control

El modelo de gestión sistémica de riesgos de negocios y actividades de control se representa gráficamente simulando un sistema abierto, dinámico o adaptativo, donde se ubican los subsistemas de conversión para los procesos que requieren la valoración de riesgos y las actividades de control, considerando los elementos de entrada, proceso y salida y, el subsistema de control para las actividades de supervisión y retroalimentación del modelo. También, se considera el entorno o contexto donde se ubica este sistema y el conjunto de relaciones e interacciones que se dan dentro y fuera del modelo. En la figura 5.1 se muestra el modelo de gestión sistémica de riesgos de negocios y actividades de control.

Figura 5.1 Representación gráfica del modelo de gestión sistémica de riesgos de negocios y actividades de control



Fuente: Elaboración propia

5.7 Definición de las fases que conforman el modelo de gestión sistémica de riesgos de negocios y actividades de control

5.7.1 Primera fase: Establecimiento del escenario o condiciones previas requeridas para la aplicación del modelo de gestión sistémica de riesgos de negocios y actividades de control. Para que este modelo sea efectivo, debe ser adoptado y sustentado a lo largo y a lo ancho de la organización, no puede ser un proceso impulsado sólo por la alta gerencia o junta directiva, en consecuencia deben existir una serie de condiciones previas para preparar a la empresa y a sus empleados de manera que puedan trabajar en forma conjunta y alineada con la gestión de riesgos. A continuación se describen estas condiciones:

5.7.1.1 Concebir a la empresa como un sistema dinámico. Empezar la administración de una organización, en las condiciones actuales, representa para el gerente la necesidad de ver y sobre todo comprender a la empresa como un conjunto de elementos y factores que interactúan en búsqueda de alcanzar un propósito u objetivo común. Cada uno de estos elementos tiene una función específica dentro del conjunto, integrada a las diversas funciones particulares que cumple cada elemento, interactuando entre sí y comunicándose de manera constante y efectiva a través de procesos de alimentación y retroalimentación. Las interacciones entre los elementos internos se ven en alguna medida afectadas por factores internos y externos. Es decir, la empresa se encuentra situado dentro de un entorno con el cual intercambia influencia. Todo lo anterior sugiere que una organización tiene todas las características que permiten no sólo considerarla, sino administrarla como un sistema.

De acuerdo al planteamiento anterior, el camino hacia la implementación del modelo de gestión sistémica de riesgos de negocios y actividades de control se ve

facilitado por una visión integral o sistémica de la organización que permita una visión integral de la gestión de riesgos; es así como, al crear procesos coherentes para evaluar, administrar y monitorear los riesgos y aplicarlos en el ámbito de toda la empresa, la organización facilita la comunicación, mejora la formación de la estrategia, ofrece herramientas y técnicas y, en general, aumenta las capacidades de la organización en materia de gestión de riesgos.

Ahora bien, la gerencia debe comprender que significa adoptar una concepción que abarque toda la empresa. De hecho, una concepción de este tipo significa que toda decisión que se toma está destinada a mejorar la organización en su conjunto, como un sistema y no una parte aislada de la organización. La filosofía operativa de la empresa, la definición formal de los límites de la empresa, los grupos de interés de la empresa y la alineación de los objetivos de la gerencia y los incentivos de desempeño con los de la empresa constituyen factores a tener en cuenta al decidir qué significa “para toda la empresa” desde un punto de vista práctico. La nueva economía también está haciendo más difusos los límites de las organizaciones e impulsando una concepción más expansiva de las partes interesadas de la empresa.

5.7.1.2 Adoptar un lenguaje común de riesgos de la empresa. La comunicación es esencial. La falta de una concepción o lenguaje compartidos inhibe la comunicación y la posibilidad de compartir las mejores prácticas y así altera la gestión de riesgos efectiva. Además, sin un lenguaje común que sirva de marco para un proceso uniforme, todos los empleados comienzan de cero cada vez que se confronta el tema del riesgo. Se trata de una herramienta para facilitar un diálogo ininterrumpido entre los gerentes y empleados de la empresa acerca del riesgo y los procesos que se ven afectados por el riesgo.

La introducción de un lenguaje común de riesgos del negocio constituye una de las condiciones previas para garantizar que la organización sigue un proceso uniforme para examinar sus riesgos en forma exhaustiva y coherente.

Es por ello, que para comunicarse en forma efectiva en sentido vertical y horizontal y entre las unidades, funciones y departamentos, los gerentes y empleados necesitan un lenguaje común. Al igual que ocurre con todo aquello que depende en gran medida de la comunicación efectiva, la ausencia de un lenguaje común conduce a errores de comunicación y a que algunos aspectos se pasen por alto. Un lenguaje común, construido en función de los procesos y riesgos de la empresa, proporciona la base para enfrentar los riesgos y procesos que requieren mayor atención.

5.7.1.3 Establecer metas, objetivos y supervisión. Para que la gestión de riesgos sea efectiva, debe estar alineada de manera imperceptible con las capacidades, procesos y estrategias de la empresa. Se debe además, delinear las tareas específicas y relaciones de jerarquía así como también designar responsables claros del riesgo. Por último, se deben especificar acciones permisibles y al mismo tiempo proporcionar a los responsables del riesgo un espacio amplio para llevar a cabo la gestión día tras día. En esencia, se debe institucionalizar sus metas, objetivos y estructuras de supervisión.

5.7.1.4 Alinear la estrategia general de la empresa con la estrategia de la gestión de riesgos. La gerencia estratégica establece las bases para la gestión de riesgos del negocio, al definir la misión de la empresa. La misión debe traducirse en un conjunto de estrategias y políticas específicas. Las estructuras formales de la política y la estrategia se desarrollan de forma tal que los responsables del riesgo y otros interesados compartan un conocimiento común de la filosofía de toma de riesgos, la tolerancia de riesgo y los estándares de conducta esperados de la empresa.

Las estrategias del negocio definen el modelo de negocio para alcanzar los objetivos de la organización; las políticas, en tanto, incorporan detalles tácticos a la implementación de las estrategias. Las estrategias del negocio proporcionan el contexto para comprender que riesgos desea tomar la empresa; las políticas, por otra parte, ofrecen garantías al directorio y la gerencia ejecutiva de que la tolerancia al riesgo de la empresa se transmite y monitorea en forma efectiva. Por lo tanto, las políticas pueden constituir una herramienta útil para delinear los riesgos deseados y no deseados.

La estrategia de riesgo debe ser coherente con otras estrategias de la empresa. En una situación ideal, tanto la estrategia de riesgo como la del negocio, deben desarrollarse en forma coincidente, al menos a un nivel alto de modo que estén sincronizadas. Si se formula la estrategia de riesgo después de que se desarrolla la estrategia del negocio, entonces debe volver a evaluarse sobre la base de un ajuste según los riesgos. Este punto es esencial dado que algunas investigaciones han demostrado que empresas que establecieron ciertas estrategias del negocio se vieron en la necesidad de realizar una revisión profunda una vez que se obtenía una comprensión cabal de los riesgos pertinentes.

5.7.2 Segunda fase: Metodología de trabajo para la aplicación del modelo de gestión sistémica de riesgos de negocios y actividades de control. Esta metodología se basa en la teoría de sistemas, específicamente el funcionamiento de un sistema dinámico o adaptativo, en este sentido se pasa a describir cada uno de sus componentes y cómo operan.

5.7.2.1 Recursos de entrada: La introducción de un lenguaje común de riesgos del negocio constituye el primer paso para garantizar que la organización sigue un proceso uniforme para examinar sus riesgos en forma exhaustiva y coherente. Los elementos esenciales de un lenguaje común en materia de riesgo incluyen:

- Una definición de riesgos coherente con la concepción dinámica de creación de valor en un negocio.
- Un lenguaje de riesgo coherente con la nueva proposición de valor de la gestión de riesgo, es decir, el riesgo va de la mano de la oportunidad, utilizado para ayudar a las empresas con la tarea de identificar los riesgos y como base para el análisis y el debate continuo.
- Un esquema de clasificación de proceso que divide el negocio en los componentes operativos, de gestión y de soporte.
- Otros marcos que simplifican y concentran las comunicaciones acerca del riesgo y las capacidades de gestión de riesgo.

Dentro de este orden de ideas, el riesgo del negocio se define como el nivel de exposición a las incertidumbres que la empresa debe comprender y administrar en forma efectiva a medida que ejecuta sus estrategias para lograr los objetivos del negocio y crear valor. Esas incertidumbres suelen ser externas a las operaciones normales de la empresa pero en muchos casos constituyen cuestiones relacionadas con los procesos internos. En la actualidad, las exposiciones de una empresa se extienden mucho más allá de sus activos financieros y físicos dado que también incluyen fuentes de valor tales como las relaciones con los clientes y los proveedores, los empleados, las marcas y los procesos internos.

Comprender las variables que generan incertidumbre para cada una de las exposiciones de la empresa constituye la base fundamental para la medición y gestión del riesgo. Ejemplos de las variables claves incluyen las tasas de interés, dependencias de los proveedores, tipos de cambio y desempeño humano.

Para permitir a la organización establecer prioridades y recoger la información adecuada en relación con sus exposiciones o incertidumbres, es necesario contar con

un marco de referencia. Dicho marco debe ser lo suficientemente abarcador de modo que incluya todas las fuentes y clasificaciones de riesgo: debe tender una red amplia de forma tal que constituya una herramienta útil para identificar los riesgos y establecer prioridades. En este sentido, se utilizarán tres clasificaciones de riesgos:

- **Riesgo del entorno**, surge cuando existen fuerzas externas que pueden afectar el rendimiento de una empresa (mercados, competidores, entidades reguladores) o hacer que elementos del modelo de negocio se vuelvan obsoletos o dejen de ser efectivos. Incertidumbres que afectan la viabilidad del negocio.
- **Riesgo del proceso**, surge cuando los procesos del negocio no logran los objetivos para los cuales fueron diseñados, como base del modelo de negocio de la empresa. Incertidumbres que afectan la ejecución del modelo de negocios.
- **Riesgo relacionado con la información para la toma de decisiones**, surge cuando la información utilizada para apoyar las decisiones del negocio es incompleta, desactualizada, inexacta, inoportuna o simplemente irrelevante para el proceso de toma de decisiones. Incertidumbres sobre relevancia y confiabilidad de la información que soporta las decisiones para creación de valor.

Un lenguaje en materia de riesgos se complementa con un esquema de clasificación de procesos. Todo negocio puede descomponerse en procesos operativos, de gestión y de apoyo. Un esquema de clasificación de procesos es un resumen de los procesos de una empresa y se convierte en una herramienta útil en el momento de evaluar la fuente de los riesgos.

Al igual que en el caso de los riesgos del negocio, las categorías amplias de procesos se dividen luego en sub-procesos que pueden aplicarse o adaptarse a cualquier negocio o industria.

5.7.2.2 Actividades del proceso: El proceso incluye una evaluación continua de los riesgos del negocio de acuerdo con las metas y objetivos generales. En este punto, la organización aprende a aplicar en forma coherente un conjunto fundamental de técnicas de evaluación que varían en niveles de sofisticación, sin embargo, a manera de establecer un punto de partida para el proceso de evaluación de riesgos, es importante considerar los siguientes aspectos:

- Identificar los riesgos que se debe administrar para garantizar el éxito del modelo de negocio de la empresa, teniendo en cuenta los riesgos del entorno, procesos y de información.
- Determinar por qué, cómo y dónde se originan los riesgos, ya sea fuera de la organización o en el marco de sus procesos o actividades.
- Medir la severidad, probabilidad y el impacto financiero del riesgo. Existen muchos métodos de medición de acuerdo con el grado de precisión necesario. 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.

En este sentido, la delimitación de riesgos es la herramienta más útil y de uso más extendido para la identificación de riesgos y el establecimiento de prioridades de riesgos. Esta técnica, si bien es algo subjetiva, provee de todas formas un medio efectivo, uniforme y poderoso para identificar los riesgos y establecer las prioridades. Los responsables del proceso y directores del negocio evalúan sus riesgos en términos de la severidad y la probabilidad.

La delimitación de riesgos, en especial cuando se la ejecuta mediante un lenguaje de riesgo común, ofrece numerosos beneficios a los responsables del proceso, gerentes y a la organización en su conjunto. Por ejemplo:

- Concentra la atención en los riesgos más vitales a efectos de determinar su origen y de su medición.
- Sirve de punto focal para el desarrollo de las estrategias de riesgos.
- Alinea el logro de los objetivos del negocio con la gestión de riesgos.
- Reduce las posibilidades de pasar por alto riesgos u oportunidades importantes.
- Resalta oportunidades de compartir información y aplicar mejores prácticas para la gestión de riesgos que son comunes en diversas unidades de negocios y procesos.
- Ofrece una plantilla para la presentación conjunta de los riesgos en toda la empresa.

Si bien la delimitación de riesgos es relativamente subjetiva, prepara el terreno para priorizar los riesgos clave. Se deben determinar el origen y los elementos claves que impulsan los riesgos de alta prioridad a través de análisis de la industria, análisis de los competidores, análisis de procesos y otras técnicas.

En la etapa del proceso, de igual manera, se deben desarrollar estrategias de gestión de riesgos del negocio. Si bien las diversas opciones de estrategias de gestión de riesgos, tales como: evitar, retener, reducir, aprovechar o transferir, son claras en sí mismas, en su mayor parte, es apropiado agregar algunos comentarios.

La empresa decide en primera instancia si aceptar o rechazar un riesgo, una vez evaluado si es deseado o no. Un riesgo deseable es aquel inherente al modelo de negocios de la empresa o las operaciones futuras normales. Si el riesgo no es deseable, por ejemplo, se encuentra fuera de la estrategia, ofrece recompensas poco atractivas o la empresa no cuenta con las capacidades necesarias para efectuar la gestión del mismo, entonces se rechaza el riesgo y las opciones para evitar son las apropiadas.

Si la empresa acepta un riesgo, hay varias opciones disponibles. En primer lugar, puede retener el riesgo en su nivel actual. En segundo lugar, puede reducir la severidad del riesgo y/o la probabilidad de que ocurra. Los procesos de control de riesgo reducen la probabilidad de que ocurran. En tercer lugar, la empresa puede explotar el riesgo al aumentar la exposición de la empresa al mismo. Por último, puede transferir el riesgo siempre y cuando participe un tercero independiente y financieramente capaz.

Las cuatro opciones, evitar, retener, reducir y transferir, se ocupan de acciones que se suelen aplicar a riesgos individuales. La quinta opción, explotar, refleja una decisión anticipada y consciente de adoptar nuevos riesgos o aumentar los riesgos existentes cuando la empresa realiza apuestas en busca de oportunidades de valor agregado. Cuando las empresas adoptan riesgos o aumentan los existentes, deben conocer muy bien sus competencias fundamentales.

Formular estrategias de riesgo es un proceso iterativo y fluido impulsado por los hechos, medidas y análisis disponibles. No se trata necesariamente de una cuestión de seleccionar una u otra opción. La mejor elección puede ser una combinación de opciones. Por ejemplo, al ocuparse de la gestión de la seguridad en el lugar de trabajo, la empresa puede implementar controles de riesgo apropiados para reducir el riesgo en materia de seguridad e higiene en el marco de sus procesos internos tanto como sea posible, obtener un seguro de trabajo adecuado para transferir una parte de los riesgos residuales y retener el resto del riesgo residual a través de deducibles.

La gestión de riesgos se ocupa de efectuar elecciones basadas en la información acerca de dónde realizar las mejores apuestas, dónde reducir las apuestas y dónde evitarlas o dejar de apostar. Hay muchos factores que considerar al evaluar las estrategias de riesgo alternativas. Por ejemplo, existen factores relacionados con

los efectos de las decisiones de negocios más abarcadoras que toma la gerencia respecto de la estrategia de riesgo. Dichos factores incluyen los objetivos y estrategias de la empresa, sus capacidades de gestión de riesgos. También, existen factores relacionados con la naturaleza del riesgo y su repercusión sobre la estrategia de riesgos. Por ejemplo, los riesgos pueden ser controlables o incontrolables, operativos o contractuales, de cumplimiento por naturaleza o extendidos en toda la empresa. También pueden surgir de hechos que tienen lugar con o sin una frecuencia determinada. Dichos factores repercuten sobre la selección de las estrategias de riesgos.

El siguiente paso en la etapa del proceso es: Diseñar e implementar las capacidades de gestión de riesgos. El término capacidades abarca las estrategias y políticas del negocio, los procesos, personas, informes, métodos y tecnologías de información necesarios para implementar una estrategia en particular. Estos seis elementos son los componentes de la infraestructura de riesgos, y se describen de la siguiente manera:

- **Estrategias y políticas del negocio.** El marco formal de la política y la estrategia incluye pautas específicas para tipos de riesgos, productos u operaciones así como también en los principios más generales que se aplican a todos los aspectos del negocio.
- **Procesos de gestión de riesgos y de negocios.** Los procesos de la organización son sus medios primarios de ejecutar las estrategias y políticas del negocio. Las actividades de gestión de riesgos están integradas en la medida de lo deseable a los procesos de negocio porque la gestión de riesgos y el control de los mismos es mejor cuanto más cerca se encuentren. Las definiciones de procesos describen la secuencia de actividades y tareas que deben llevarse a cabo para lograr el objetivo de gestión de riesgos deseado.

- **La gente.** La gente ejecuta los procesos. Deben definirse y delinear los papeles y responsabilidades de la toma de riesgos versus las funciones de control de riesgos así como también la interacción y los flujos de información y decisión entre funciones relacionadas. La responsabilidad general de la implementación de las capacidades de gestión de riesgos debe recaer en uno o más individuos calificados con los conocimientos, pericia y experiencia necesarios.
- **Informes de gestión** El sistema de presentación de informes de la organización está diseñado en función de las necesidades de información de las personas responsables de ejecutar procesos de acuerdo con las estrategias de riesgos. El proceso de informes de riesgos tiene por objeto brindar a la gerencia conocimientos acerca de los riesgos, incluido el nivel de exposiciones en función de los límites, hipotéticos “que pasaría si”, tendencias en impulsores de riesgo, diversificación y concentración de riesgos, violaciones a los límites y otro tipo de información. Los informes a la gerencia deben ser prácticos, fáciles de usar, ligados a responsabilidades bien definidas y elaborados con frecuencias adecuadas.
- **Métodos.** La solidez de los informes a la gerencia se ve incrementada o limitada por los métodos que los sustentan. Los métodos efectivos ayudan a identificar los riesgos y establecer las prioridades, rastrear los riesgos hasta sus fuentes claves y cuantificar los mismos. También sirven de base al análisis de compensación de riesgos / recompensa, intercambio, diversificación de cartera, evaluación de la efectividad de las alternativas de disminución del riesgo desde el punto de vista del costo, asignación de capital para absorber pérdidas potenciales, fijación de precios de productos y servicios para compensar de manera adecuada los riesgos adoptados y planeamiento para contingencias en caso de resultados inciertos.
- **Sistemas de información.** Los sistemas de información sustentan la confección y elaboración de informes que son parte integral de las

capacidades de gestión de riesgos. Proporcionan información relevante, precisa y oportuna. Las nuevas tecnologías están generando mediciones más exactas y están haciendo más fácil la identificación y comprensión de los riesgos, los propulsores de riesgo y la repercusión de los mismos en la empresa. En suma, los sistemas de información deben satisfacer los requisitos de negocios de la empresa y ser flexibles para su futura mejora e integración con otros sistemas.

Una vez identificados y valorados los riesgos, se activa el subsistema de conversión para definir las actividades de control, que cuenta con dos entradas principales. La primera, es la información del subsistema de identificación de riesgos, que la provee de los informes que muestran los riesgos identificados y valorados para cada área funcional de la entidad, y, la segunda entrada, proviene del entorno de las diferentes áreas funcionales que permite contextualizar, desarrollar e implementar las actividades de control específicas para cada proceso, en función de los riesgos identificados. Una vez que se enlazan estas dos entradas principales, entonces se definen las actividades de control (vinculadas a los riesgos), se ejecutan y se hace el correspondiente seguimiento, para verificar que sean actividades pertinentes para la administración de los riesgos. Las actividades de control se definen considerando las siguientes categorías:

➤ **Revisiones de alto nivel**

Propósito: Control de objetivos (verificación del cumplimiento de los objetivos de la entidad).

Práctica:

1. Se compara información de: presupuestos Vs desempeño actual; periodos anteriores Vs desempeño actual; desempeño de la entidad Vs competidores.
2. Se preparan informes para mostrar las variaciones, posibles causas y potenciales soluciones.

➤ **Funciones directas o actividades administrativas**

Propósito: Control de las actividades o funciones por parte de la gerencia, utilizando los informes de desempeño.

Práctica:

Revisión por parte de los gerentes medios de los informes de desempeño de sus respectivas áreas, se determinan variaciones, posibles causas y se definen potenciales soluciones.

➤ **Procesamiento de información**

Propósito: Control de transacciones (verificar que las transacciones están debidamente documentadas y autorizadas).

Práctica:

1. Documentación de las transacciones.
2. Descripción de los procedimientos.
3. Definición de niveles de autorización.
4. Sistematización de archivos.
5. Controles sobre sistemas de información.

➤ **Controles Físicos**

Propósito: Salvaguarda, protección de los activos de la entidad.

Práctica:

1. Mecanismos de protección física de los activos (rejas, cajas de seguridad, acceso restringido, sistemas de seguridad y otros).
2. Aseguramiento de los activos (pólizas de seguro).
3. Conteo físico de los activos (inventarios).
4. Comparación de los conteos físicos Vs. registros de control de los activos.

➤ **Indicadores de desempeño**

Propósito: Análisis de los indicadores de desempeño (relación de los conjunto de datos, operacionales o financieros) para determinar variaciones, tendencias poco usuales o resultados inesperados, que pongan en peligro el logro de objetivos de la entidad. Análisis de los indicadores de desempeño (relación de los conjunto de datos, operacionales o financieros) para determinar variaciones, tendencias poco usuales o resultados inesperados, que pongan en peligro el logro de objetivos de la entidad.

Práctica:

1. Cálculo de índices financieros (análisis de estados financieros).
2. Cálculo de indicadores de gestión.
3. Revisión y análisis de los índices financieros e indicadores de gestión.
4. Informes sobre variaciones, tendencias poco usuales.
5. Informes sobre posibles causas y potenciales soluciones.

➤ **Segregación de responsabilidades**

Propósito: Reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas.

Práctica:

Segregación de las funciones relacionadas con:

1. Autorización de transacciones.
2. Manipulación y custodia de los activos relacionados con las transacciones autorizadas.
3. Registro contable de las transacciones autorizadas y los activos relacionados.

5.7.2.3 Elementos de salida: Desarrollar información para la toma de decisiones en materia de riesgos de negocios y actividades de control. Una concepción integral que abarca toda la empresa conduce a integrar la información en materia de gestión de riesgos del negocio y actividades de control para la toma de decisiones con otros tipos de información utilizados en la empresa. Toda

información crítica relacionada con los costos, la calidad, el tiempo y los riesgos debe integrarse en los reportes financieros y administrativos en forma equilibrada.

La tecnología de información contribuye a optimizar el flujo de información. Por ejemplo, las empresas bajo estudio pueden utilizar la Intranet como apoyo a la implementación de un enfoque sistémico, integrado, para administrar el conocimiento respecto del riesgo del negocio entre los gerentes medios responsables de cada área funcional. Los sistemas de gestión de riesgos sustentados a través de la red organizan la información acerca de los riesgos y de la gestión de riesgos para manipulación manual y electrónica, y análisis por parte de los responsables del riesgo. Muchos tipos de información son pertinentes para los encargados de la gestión de riesgos, incluida la información histórica, y la de los procesos. Las bases de datos no sólo deben mantener esa información, también deben apoyar la gestión de riesgos en todos los niveles de la empresa al brindar un marco para la identificación, captura y organización de los elementos de información de riesgo que se encuentran disponibles para los encargados de la toma de decisiones.

5.7.2.4 Instrumentos de control: La efectividad del proceso, las personas, los informes, los métodos y las tecnologías específicamente diseñados para ejecutar la estrategia de gestión de riesgos seleccionada y la definición de actividades de control debe controlarse en forma continua. El control está compuesto tanto por procesos formales como informales aplicados por gerentes, directores ejecutivos, responsables de proceso o actividad, responsables de riesgo y auditores internos. Mientras que las personas que mejor conocen el proceso de riesgos, tienen la responsabilidad primaria de auto evaluar su desempeño, es necesario que personas independientes al proceso efectúen el control de su desempeño.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En el presente capítulo se exponen las conclusiones más relevantes obtenidas a partir de la revisión teórica y procedimientos empíricos ejecutados con el propósito de alcanzar los diferentes objetivos propuestos en la investigación.

En cuanto al primer objetivo, a saber: Considerar la naturaleza de los roles y las responsabilidades de la gerencia táctica en el proceso de control interno, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE. Con respecto a este objetivo, se tiene que la naturaleza de los roles y las responsabilidades de la gerencia táctica en el proceso de control interno, de las empresas bajo estudio, se inclina hacia un desempeño tradicional, para las gerencias medias de operaciones, comercial, logística y recursos humanos, esto se evidencia al observar el desconocimiento por parte de estas gerencias de los modelos contemporáneos de control interno, así como también, la poca incorporación y falta de compromiso hacia el proceso de control interno de la entidad.

En consecuencia, se aprecia entre las gerencias mencionadas anteriormente, la presunción que el proceso de control interno se constituye como un rol y un conjunto de responsabilidades propias, exclusivas e inherentes de los gerentes del área de finanzas y contraloría de la entidad. Adicionalmente, existe la apreciación entre los gerentes tácticos de operaciones, comercial, logística y de recursos humanos de las empresas estudiadas, que el proceso de control interno es relevante exclusivamente en el desempeño de auditores internos y externos. Lo que implica una disminución en el

compromiso y la participación de estos gerentes en el proceso de control interno, al advertir que sus roles y responsabilidades no se vinculan con este proceso.

Con respecto a la primera evidencia, desconocimiento de los modelos contemporáneos de control interno, se puede concluir que las gerencias medias de operaciones, comercial, logística y recursos humanos encuestadas conocen poco o en algunos casos desconocen por completo la fundamentación teórica y la implantación de modelos como COSO I y COSO II. En consecuencia, mantienen roles poco activos y participativos en la definición e implantación de las estructuras sistémicas e integradas de controles que proponen estos modelos contemporáneos, por el contrario mantienen posiciones parceladas y no integradas de los procesos operativos en sus respectivas áreas funcionales.

En este mismo orden de ideas, cuando se indaga sobre la naturaleza de los roles y responsabilidades de los gerentes tácticos en el proceso de control interno, se demuestra que las gerencias medias de operaciones, comercial, logística y de recursos humanos no tienen definido formalmente su rol en el proceso de control interno y reciben un mensaje ambiguo, informal y poco preciso de sus responsabilidades en el proceso de control interno por parte de la alta gerencia.

Si bien es cierto, que ejecutan determinadas acciones propias del proceso de control interno en sus áreas funcionales, tales como el establecimiento de políticas y procedimientos, no obstante, es un desempeño incompleto y aislado, en virtud, de que estas políticas y procedimientos no se vinculan con los riesgos de negocios y los objetivos operacionales, de información financiera y cumplimiento, con miras a lograr una estructura de control interno sistémica e integrada a los distintos procesos de la entidad.

En lo que concierne a los gerentes del área financiera, la situación es totalmente distinta, estos gerentes conocen de forma precisa y absoluta sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno, producto de un mensaje formal, preciso e implantado de la alta gerencia. Están conscientes de su liderazgo y protagonismo dentro del proceso de control interno de la entidad, no obstante, reconocen el desconocimiento por parte de los otros gerentes y por ende, el riesgo de incumplimiento de los objetivos de control interno. Adicionalmente, conocen y emplean en el desempeño de su rol y responsabilidades, los modelos COSO I y II, sus aplicaciones y los beneficios para las empresas.

Para concluir, con respecto a este primer objetivo, se tiene que la naturaleza de los roles y responsabilidades de los gerentes medios o tácticos de operaciones, comercial, logística y de recursos humanos encuestados, con respecto al proceso de control interno, es imprecisa, no se ha implantado de manera formal en la definición de los cargos y no está presente en el mensaje de la alta gerencia. Por su parte, la naturaleza de los roles y responsabilidades de los gerentes medios financieros se reconoce en su justa medida, está definida de manera formal en los cargos de trabajo y es ratificada con un mensaje claro y formal por parte de la alta gerencia.

En cuanto al segundo objetivo, a saber: Identificar evidencias de prácticas de valoración de riesgos en el cumplimiento de los roles y las responsabilidades de la gerencia táctica, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE. Con referencia a este objetivo, los principales hallazgos son los siguientes. Se comprueba una tendencia significativa por parte de la mayoría de los gerentes medios o tácticos de operaciones, comercial, logística y recursos humanos encuestados, a desestimar los objetivos estratégicos y de operaciones, para el proceso de identificación de los riesgos de negocios. En consecuencia, se refleja que la metodología utilizada para la identificación y administración de los riesgos de negocios, por parte de cada una de estas gerencias tácticas, no advierte la revisión previa de objetivos estratégicos y

operacionales, que permita identificar los riesgos de negocio en función de los objetivos a largo, mediano y corto plazo de la entidad, además de considerar categorías de objetivos de operaciones, información financiera y cumplimiento.

No obstante, la práctica de valoración de riesgos por parte de los gerentes de finanzas, se acerca un poco más a la metodología aceptada para identificar y administrar los riesgos en el área de objetivos de información financiera y cumplimiento. Es decir, consideran objetivos estratégicos y operacionales de presentación de información financiera y de cumplimiento de leyes y regulaciones para la identificación de riesgos de fuentes internas y externas vinculados con el proceso en cuestión.

Cabe destacar que si bien la metodología aplicada por las diferentes gerencias tácticas encuestadas para la valoración de riesgos no es la más efectiva, es importante resaltar que existe una tendencia positiva hacia la identificación de los riesgos de negocios tanto de fuentes internas como externas, por parte de los gerentes tácticos de las diferentes áreas operacionales estudiadas, contribuyendo en el proceso de control interno de la entidad.

En lo que respecta al tercer objetivo de investigación, a saber: Identificar evidencias de prácticas de actividades de control en el cumplimiento de los roles y las responsabilidades de la gerencia táctica, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE, se tiene lo siguiente. Todos los gerentes tácticos definen actividades de control, por medio del establecimiento de políticas y procedimientos para cada una de las áreas funcionales que liderizan. No obstante, se observan algunas situaciones que deben destacarse; los gerentes de operaciones se inclinan fundamentalmente a las actividades de control vinculadas con los indicadores de gestión, entre tanto, los gerentes comerciales y de logística se orientan por actividades de control en la sección de controles físicos, por su parte, los gerentes de recursos humanos y finanzas

se inclinan hacia actividades de control relacionadas con procesamiento de información.

De esta evidencia se puede concluir que las actividades de control que definen los gerentes tácticos se orientan por la naturaleza de las tareas que se realizan en cada una de las áreas funcionales, dejando de lado otras categorías de actividades de control que son importantes y ofrecen buenos resultados en el proceso de control interno de la entidad.

Otro aspecto evidenciado con respecto a este objetivo, es la poca o nula vinculación de las actividades de control y las acciones implementadas para la administración de los riesgos de negocios identificados, situación que es desfavorable en la implementación de un efectivo proceso de control interno.

Por su parte, los gerentes medios de finanzas muestran resultados más favorables en cuanto a la definición de actividades de control y su razonable vinculación con los riesgos de negocios identificados y valorados.

En referencia al cuarto objetivo, a saber: Calificar los roles y las responsabilidades de la gerencia media o táctica en el proceso de control interno en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE, por medio del análisis de su naturaleza y las evidencias de la valoración de riesgos y las actividades de control, se puede concluir lo siguiente. Los roles y las responsabilidades en el proceso de control interno de los gerentes tácticos en el área de operaciones, comercial, logística y de recursos humanos muestra una situación desfavorable por el desconocimiento de modelos contemporáneos de control interno, así como, la poca participación de estos gerentes en los procesos integrados de control interno de la entidad. Sin embargo, existen evidencias favorables de valoración de riesgos y definición de actividades de control, que si bien es cierto, no se aplican las metodologías más efectivas propuestas

por los modelos de control interno contemporáneos, por lo menos, existe la disposición de identificar, valorar y administrar los riesgos de negocios, así como, el establecimiento de políticas y procedimientos para cada área funcional por parte de este grupo de gerentes.

En lo que concierne a los gerentes tácticos del área financiera, la realidad es más favorable, en su mayoría conocen y han trabajado con modelos como COSO I y COSO II y de igual manera que el otro grupo de gerentes realizan procesos de valoración de riesgos y definen actividades de control de una manera razonable.

Por último, el quinto objetivo, a saber: Categorizar los roles y las responsabilidades en el proceso de control interno de la gerencia táctica en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE. Con respecto a este objetivo, y una vez que se ha analizado toda la información recolectada teórica y empírica de la presente investigación y después de dar respuesta a los cuatro objetivos previos, se puede concluir lo siguiente; en cuanto a los roles de la gerencia táctica en el proceso de control interno, se tiene que los gerentes medios de finanzas deben ocupar una posición preponderante y de líder en la implantación y monitoreo del proceso de control interno de la entidad, además, deben tener la capacidad de integrar al resto de los gerentes tácticos en el proceso de control interno, con miras a lograr un proceso sistémico e integrado de control interno, en consecuencia, desempeñan roles críticos cuando se establecen los objetivos de la entidad, se analizan los riesgos y se toman decisiones sobre cómo se administran los cambios que afectan la entidad.

Entre tanto, los roles para los demás gerentes tácticos, tales como operaciones, comercial, logística y de recursos humanos, se enmarcan en el desarrollo y la implementación de las políticas de control interno y de los procedimientos que dirigen los objetivos de sus unidades o áreas, asegurándose que sean consistentes con los objetivos globales de la entidad y los riesgos identificados.

Las responsabilidades de los gerentes financieros en el proceso de control interno es proporcionar datos de entrada y dirección, y están posicionados para centrarse en el monitoreo y en el seguimiento de acciones decididas. Cerrando las ideas en cuanto a las responsabilidades de la gerencia táctica en el proceso de control interno, se tiene que para los gerentes de las unidades de operaciones, comercial, logística y de recursos humanos consiste en asignar tareas por el establecimiento de procedimientos de control interno más específicos para el personal responsable de las subunidades o áreas funcionales específicas de la entidad. Por último, cada gerente táctico debe ser responsable frente al siguiente nivel alto de su segmento (área funcional) del sistema de control interno.

5.2 Recomendaciones

Las recomendaciones de la presente investigación se han agrupado bajo tres categorías, a saber: (1) recomendaciones vinculadas a los hallazgos de la investigación y las conclusiones emitidas; (2) recomendaciones relacionadas con las limitaciones de la investigación y (3) recomendaciones generales.

Con respecto a las recomendaciones vinculadas a los hallazgos de la investigación y las conclusiones emitidas, se propone:

1. En cuanto a las evidencias de los roles y las responsabilidades de la gerencia táctica en el proceso de control interno en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE. (1) El entrenamiento sobre modelos contemporáneos de control interno a todos los miembros de la gerencia táctica de las empresas estudiadas. (2) En el proceso de valoración de riesgos debe existir la revisión de los objetivos globales y específicos y la identificación de riesgos de factores internos y externos. (3) Las actividades de control deben

estar vinculadas con el proceso de valoración de riesgos de la entidad, así como la posibilidad de desarrollar diferentes categorías de actividades de control.

2. La significancia del proceso de control interno debe ser entendido en toda su dimensión por los gerentes de los distintos niveles de la administración de la entidad, advirtiéndose que la complejidad de este proceso no permite recetas estándar ni respuestas fáciles, pero asimilando que el resultado de este estudio ha permitido demostrar que existen algunos factores en común que podrían convertirse en ventajas y avances significativos para cada empresa estudiada y que junto con otros factores (no considerados en la presente investigación) pueden asegurar la efectividad del proceso de control interno de la entidad.
3. Comprender que si bien los diferentes niveles de la administración tienen distintas responsabilidades y funciones de control interno, sus acciones deben fusionarse en el sistema de control interno.

Con respecto a las recomendaciones orientadas a dar respuestas o sugerencias para mitigar las limitaciones encontradas en la presente investigación, en función a las futuras investigaciones, se tienen las siguientes:

1. Es necesario en posteriores investigaciones, realizar un análisis longitudinal que permita observar y describir el efecto de los roles y las responsabilidades en el proceso de control interno en el logro de objetivos de la entidad.
2. De igual manera para investigaciones futuras se sugiere que exista complementariedad en los métodos y las técnicas de investigación a utilizar, asegurándose de desarrollar simultáneamente una investigación de corte

cuantitativo y cualitativo, e incorporar técnicas de recolección de datos de orden cualitativo.

3. Considerar la incorporación de un análisis multifactorial de los elementos internos y externos que pueden afectar los roles y las responsabilidades de la gerencia táctica en el proceso de control interno.

Por último, la autora estima necesario realizar una recomendación en términos generales y que viene a dar respuesta a un escenario percibido de manera fortuita durante el proceso de desarrollo de la presente investigación:

1. Sería conveniente la incorporación de asignaturas electivas relacionadas con las nuevas tendencias en el área de controles internos para las empresas en general, en las carreras de Administración Comercial y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, advirtiendo el vacío en esta área del saber y la relevancia que han tomado estas nuevas tendencias en el mundo empresarial.

LISTA DE REFERENCIAS

Bateman, T. y Snell S. (2001). **Administración. Una ventaja competitiva.** Cuarta edición. McGraw Hill.

Ernst & Young (2009). **Los Diez Principales Riesgos de Negocios. Catorce sectores industriales en México.** México. Disponible en: www.ey.com/...riesgos...negocios/.../Los_nuevos_riesgos_en_los_negocios.pdf Consultado en marzo de 2013.

Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de Pricewaterhouse Coopers. (2008). **Gestión Integral de Riesgo (GIR) en las Empresas Venezolanas.** Venezuela. Disponible en: www.pwc.com/ve/es/encuestas/assets/encuesta-riesgo-2.pdf . Consultado en marzo 2013.

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). **Metodología de la Investigación.** México. Cuarta edición. Editorial McGrawHill.

Herrscher, E. (2010). **El Valor Sistémico de las Organizaciones.** Argentina. Ediciones Granica.

Informe de control interno. **COSO.** Disponible en: <http://www.coso.org>. Consultado en marzo de 2013.

Instituto Nacional de Estadísticas. **IV Censo Económico.** Disponible en: www.ine.gov.ve/. Consultado en mayo 2013.

Lilienfeld, R. (1984). **Teoría de sistemas. Orígenes y Aplicaciones en Ciencias Sociales.** Editorial Trillas. México.

López, G. (2005) **Diseño de un 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

- Mantilla, S. (2009). **Auditoria del Control Interno**. Colombia. Segunda edición. Editorial Ecoe Ediciones.
- Mantilla, S. (2005). **Control Interno. Informe COSO**. Colombia. Cuarta edición. Editorial Ecoe Ediciones.
- McLeod, R. (2000). **Sistemas de Información Gerencial**. Séptima edición. México. Editorial Pearson.
- Morín, E. (2000). **Los Siete Saberes Necesarios a la Educación del Futuro**. Venezuela. Ediciones FACES UCV.
- Pinto, V. (2010). **Evidencias de la implantación de un sistema de planeación de recursos empresariales y su influencia en el proceso de Control Interno en Empresas del Sector Químico y del Plástico del Estado Carabobo**. Trabajo de Ascenso categoría Asociado. Venezuela. Universidad de Carabobo.
- Pinto, V. (2009). **Lineamientos Para el Fortalecimiento de los Sistemas de Control Interno en Empresas de Manufactura del Sector Químico y del Plástico del Estado Carabobo**. Trabajo de Ascenso categoría Agregado. 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.
- Sierra, R. (2007). **Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica**. España. Quinta edición. Editorial THOMSON.
- Stoner J. Freeman R. y Gilbert D. (1996). **Administración**. México. Sexta edición. Editorial Prentice Hall.
- Vieytes, R. (2004). **Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad. Epistemología y Técnicas**. Argentina. Editorial de las Ciencias.
- Volpentesta, R. (2004). **Sistemas Administrativos y Sistemas de Información**. Argentina. Editorial Osmar Buyatti.

ANEXOS

ANEXO 1

Empresas Afiliadas a la CAVENVASE .. - CAVENVASE Members -

Amcor Rigid Plastics de Venezuela, S.A	Anayansi, C.A	Cervecería Polar, C.A.
Coramer	Desegno Ingeniería del Plástico, S. A.	Domínguez & Cía, S.A.
Envases Venezolanos, S.A.	Grace Venezuela, C.A.	Graham Packaging, Plásticos de Venezuela, C.A.
Inversiones Selva, C.A.	Litoenvases Camino, C.A.	Manufactura de Papel, C.A. (MANPA)
Moldeados Andinos, C.A. (MOLANCA)	M.G. Montana Gráfica, C.A.	Productos de Vidrio, S.A. (PRODUVISA)
Silgan White Cap Venezuela, S.A.	Simoparma Andina, C.A.	Smurfit Kappa Cartón de Venezuela, S.A.
Tapas Corona, S.A.	Tecno Embalaje, C.A.	Tele Plastic, C.A.
Tetra Pak, C.A.	Venefoil, C.A.	

1. Fuente: www.cavenvase.org/

ANEXO 2: CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA ATRIBUTOS

Error máximo mustreo (e)	15,0%
Tamaño de la Población (N)	110
Proporción de aciertos (p)	0,5
Proporción de Fracazos (q)	0,5
Nivel de Confianza 95%	1,960

nivel de confianza	Z
80%	1,282
90%	1,645
95%	1,960
98%	2,326
99%	2,576

Población Finita

Tamaño de muestra n =	31
-----------------------	----

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

Población Infinita

Tamaño de muestra n =	43
-----------------------	----

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

ESTA HOJA ESTA PROTEGIDA SOLO PERMITIRA CAMBIAR LAS CELDAS COLOR CARNE:
 - EL ERROR MAXIMO EN EL MUESTREO (B3).
 - EL TAMAÑO DE LA POBLACION (B4).
 - EL NIVEL DE CONFIANZA (B7). Aquí tenga cuidado en mantener la frase **Nivel de Confianza** en esa misma forma solo cambie el porcentaje; este solo puede ser 90%, 95%, 98% y 99%.

Referencia Bibliográfica

Autor: Lincoln Shao
 Título: Estadística para las Ciencias Administrativas
 Editorial: Mc Graw Hill
 Año : 1996
 País Mexico

ANEXO 3

Empresas Afiliadas a la CAVENVASE .. - CAVENVASE Members -

Amcor Rigid Plastics de Venezuela, S.A	Anayansi, C.A	Cervecería Polar, C.A.
Coramer	Desegno Ingeniería del Plástico, S. A.	Domínguez & Cía, S.A.
Envases Venezolanos, S.A.	Grace Venezuela, C.A.	Graham Packaging, Plásticos de Venezuela, C.A.
Inversiones Selva, C.A.	Litoenvases Camino, C.A.	Manufactura de Papel, C.A. (MANPA)
Moldeados Andinos, C.A. (MOLANCA)	M.G. Montana Gráfica, C.A.	Productos de Vidrio, S.A. (PRODUVISA)
Silgan White Cap Venezuela, S.A.	Simoparma Andina, C.A.	Smurfit Kappa Cartón de Venezuela, S.A.
Tapas Corona, S.A.	Tecno Embalaje, C.A.	Tele Plastic, C.A.
Tetra Pak, C.A.	Venefoil, C.A.	

1. Fuente: www.cavenvase.org/

ANEXO 4: CUADRO TECNICO METODOLOGICO

Objetivo Especifico No. 1			
Considerar la naturaleza de los roles y las responsabilidades de la gerencia táctica en el proceso de control interno, en empresas del sector envases afiliadas a CAENVASE.			
Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información
Roles y Responsabilidades	Definición de roles de CI	Implicación en los roles de control interno	Cuestionario / Item 1
	Designación de tareas de CI	Involucramiento en las actividades de CI.	Cuestionario / Item 2
	COSO I - II	Conocimiento de enfoques contemporáneos de CI.	Cuestionario / Item 3
	Vinculación con CI	Enlace de áreas con CI	Cuestionario / Item 4
	Finanzas y el CI	Vinculo común de CI	Cuestionario / Item 5
Audidores y el CI	Vinculo común de CI	Cuestionario / Item 6	
Objetivo Especifico No. 2			
Identificar evidencias de prácticas de valoración de riesgos en el cumplimiento de los roles y las responsabilidades de la gerencia táctica, en empresas del sector envases afiliadas a CAENVASE.			
Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información
Valoración de riesgos	Requisito previo	Definición de objetivos	Cuestionario / Item 7
	Identificación	Fuentes internas y externas	Cuestionario / Item 8

CUADRO TECNICO METODOLOGICO

Objetivo Especifico No. 3 Identificar evidencias de prácticas de actividades de control en el cumplimiento de los roles y las responsabilidades de la gerencia táctica, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE			
Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información
Actividades de control	Definición	Políticas y procedimientos	Cuestionario / Item 9
	Vinculación	Riesgos identificados	Cuestionario / Item 10
Objetivo Especifico No. 4 Calificar los roles y las responsabilidades en el proceso de control interno de la gerencia táctica en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE, por medio del análisis de las evidencias de los componentes valoración de riesgos y las actividades de control, propuestas por el Informe de Control Interno de Committee of Sponsoring Organizations.			
Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información
Roles y responsabilidades	Diagnostico	Riesgos y actividades de control	Interpretación global de los datos recolectados por medio de la aplicación del cuestionario.

Objetivo Especifico No. 5**Categorizar los roles y las responsabilidades en el proceso de control interno de la gerencia táctica en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.**

Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información
Roles y responsabilidades	Constructo de categorías	Naturaleza de la gerencia	Realidad empírica versus fundamento teórico

Fuente: Elaboración propia (2013)



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

ANEXO 5

Estimado Gerente

El presente cuestionario, tiene como propósito, recoger datos sobre los roles y las responsabilidades de la gerencia táctica en el proceso de control interno, de las áreas funcionales de operaciones, comercial, logística, finanzas y recursos humanos, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE.

Este instrumento se enmarca en el procedimiento metodológico del trabajo de investigación titulado: **"ANÁLISIS DE LOS ROLES Y LAS RESPONSABILIDADES DE LA GERENCIA TÁCTICA EN EL PROCESO DE CONTROL INTERNO, EN EMPRESAS DEL SECTOR ENVASES AFILIADAS A CAVENVASE"**. Esta investigación en proceso de desarrollo, es conducida por la Profesora Guillermina López Medina, como requisito de ascenso a la categoría de profesora Titular 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 por diez (10) ítems cerrados bajo escala de Likert, que permiten obtener evidencias de los roles y las responsabilidades de la gerencia táctica en el proceso de control interno, en empresas del sector envases afiliadas a CAVENVASE. Para cada ítem existen cinco (05) alternativas de respuesta, presentando la siguiente escala: Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca, usted debe marcar con una "X" en el espacio a la izquierda de la alternativa de su elección.

Gracias por su valiosa colaboración.

Profesora: Guillermina López M.
04144306725 / lopezm0925@hotmail.com

1. Los roles en el proceso de control interno de la entidad están formalmente definidos en su puesto de trabajo.

<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Nunca
--------------------------	----------------	--------------------------	---------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------	--------------

2. En las responsabilidades de su puesto de trabajo tiene definidas de manera formal tareas vinculadas con el proceso de control interno.

<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Nunca
--------------------------	----------------	--------------------------	---------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------	--------------

3. En el desempeño de sus roles y responsabilidades en el proceso de control interno, utiliza modelos como COSO I y COSO II.

<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Nunca
--------------------------	----------------	--------------------------	---------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------	--------------

4. El proceso de control interno de la entidad está vinculado con su área de trabajo de forma inmersa.

<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Nunca
--------------------------	----------------	--------------------------	---------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------	--------------

5. El proceso de control interno tiene vinculación exclusiva con el área de finanzas y contraloría de la entidad.

<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Nunca
--------------------------	----------------	--------------------------	---------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------	--------------

6. El proceso de control interno tiene vinculación exclusiva con el trabajo de auditores internos y externos de la entidad.

<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Nunca
--------------------------	----------------	--------------------------	---------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------	--------------

7. Para la identificación de los riesgos de negocios de su área, considera los objetivos globales de la entidad y específicos de la unidad funcional.

<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Nunca
--------------------------	----------------	--------------------------	---------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------	--------------

8. Para la identificación de los riesgos de negocios de su unidad funcional considera fuentes internas y externas a la entidad.

<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Nunca
--------------------------	----------------	--------------------------	---------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------	--------------

9. Realiza frecuentemente definición de políticas y procedimientos para su unidad funcional.

<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Nunca
--------------------------	----------------	--------------------------	---------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------	--------------

10. Las políticas y procedimientos definidos se vinculan con los riesgos identificados en su unidad funcional.

<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Nunca
--------------------------	----------------	--------------------------	---------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------	--------------

ANEXO 6

Guía de entrevistas

Gerente general:

1. ¿Cómo es el procedimiento de asignación de los roles y responsabilidades a los gerentes medios o tácticos, con referencia al proceso de control interno?
2. ¿La entidad está comprometida con la aplicación de los nuevos modelos de control interno?

Gerentes operacionales:

1. ¿Cómo visualiza la asignación de sus responsabilidades con referencia al proceso de control interno, por parte de su jefe inmediato?
2. ¿Su área funcional está comprometida con la aplicación de los nuevos modelos de control interno?