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

PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN GERENCIAL PARA LA PREPARACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN Y EJECUCIÓN EXITOSO DE UN SISTEMA DE AUTO-EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Autores:
Alfano, Carlos
Requena, Juan

Bárbula, Enero de 2015

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

PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN GERENCIAL PARA LA PREPARACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN Y EJECUCIÓN EXITOSO DE UN SISTEMA DE AUTO-EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Tutora:
Alegna Angulo

Autores:
Alfano, Carlos
Requena, Juan

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública

Bárbula, Enero de 2015

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

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN GERENCIAL PARA LA PREPARACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN Y EJECUCIÓN EXITOSO DE UN SISTEMA DE AUTO-EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Tutora:
Alegna Angulo

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial
Y Contaduría Pública
Por: **Alegna Angulo**
C.I.: 11.811.546
Correo: **alegna2410@gmail.com**

Bárbula, Enero de 2015

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

CONSTANCIA DE APROBACIÓN TRABAJO DE GRADO

N° Exp 3018
Periodo: 2S-2015

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN GERENCIAL PARA LA PREPARACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN Y EJECUCIÓN EXITOSO DE UN SISTEMA DE AUTO-EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

Elaborado y Presentado por:

CARLOS ALFANO	20.409.515	CONTADURIA PUBLICA
JUAN REQUENA	21.029.703	CONTADURIA PUBLICA

Alumno(s) de esta Escuela, reúne los requisitos exigidos para su aprobación con:

☐ Aprobado ☐ Aprobado Distinguido

☐ Aprobado Meritorio ☐ Rechazado

JURADOS

Alegna Angulo
TUTOR

Yamilet Teran
COORDINADOR

Karla Torres
MIEMBRO PRINCIPAL

Andres Grisanti
SUPLENTE

En Valencia a los 23 días del mes de Febrero del año 2015

DEDICATORIA

A Dios por haber guiado mis pasos todos estos años, dándome la fuerza y la voluntad para alcanzar todas mis metas y demostrándome que no existe sentimiento más poderoso y grande que la Fe.

A ti Mama gracias por ser la que siempre creyó en mí, porque sin importar nada tu siempre estuviste más segura que nadie de lo que yo podría llegar a lograr; por enseñarme lo verdaderamente importante y valioso de la vida, te amo.

A ti Papa por ser el mejor apoyo, el mejor consejo y el mejor amigo, gracias por demostrar cada día de todas las maneras posibles el amor que me tienes, eres mi orgullo y mi mejor héroe.

Giorgia la voz de mi conciencia, quien ha sido el más grande ejemplo de compromiso y dedicación, tu hermana ejemplar te doy gracias por enseñarme a ser mejor cada día, espero poder retribuir todas las cosas buenas que me has regalado.

Diana mi morocha, mi fiel e inseparable compañera de travesuras, la mejor amiga que me regalo Dios desde antes de nacer, hermana gracias por el apoyo los grandes momentos y el sincero amor que tenemos el uno por el otro, no podría imaginar mi vida sin ti.

Patricia la sonrisa más dulce, gracias por llegar y enseñarnos desde tan pequeña lo importante que es la unión y el perdón, eres como el pegamento de mi familia y la niña más pura y hermosa, nunca pierdas esa magia infinita que hay dentro de ti.

Carlos R Alfano Castillo.

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico primeramente a DIOS por brindarme esta oportunidad tan importante en mi vida, por darme fuerzas para superarme cada día y llegar a este momento tan especial en mi formación como profesional, por guiarme por el camino del bien y por la dicha de ponerme en una Familia tan grande en todos los sentidos como la que tengo.

Mis Padres por ese apoyo incondicional que me han brindado durante toda la carrera, por todos sus consejos, regaños, correcciones que en cierto modo me han ayudado en salir adelante. Y sobre todo por la formación que me dieron en mi vida, mis principios, valores, sentimientos todo se lo debo a ellos.

Mis Hermanas, mi Novia, mis Amigos, Profesores y todas esas personas que siempre me han apoyado a lo largo de mi carrera.

Juan Carlos Requena L.

AGRADECIMIENTOS

A Dios mi guía y amigo, quien me regala las más grandes alegrías, a quien le debo todas las cosas buenas y quien siempre me ha protegido, gracias.

A la Universidad de Carabobo mi alma mater, la cual por cincos años fue mi segundo hogar, el centro que me abrió sus puertas para formarme como profesional, para conocer personas maravillosas como mis profesores y compañeros, y de donde me llevo un sinfín de recuerdos que perduraran el resto de mi vida.

A la Dra. Alegna Angulo, mi tutora, maestra y amiga; gracias por el apoyo por confiar en mí y por guiarme en este hermoso reto.

A la Dra. Maribel Guillen, por las enseñanzas, los consejos y la ayuda, es usted modelo de admiración.

A Juan Carlos Requena mi amigo, compinche y compañero de tesis, gracias por tantas cosas buenas y tu amistad a lo largo de nuestra formación, sin ti nada de esto estaría ocurriendo, te deseo el mayor de los éxitos colega.

Sin duda alguna a mis amigos y familiares quienes de una u otra manera se involucraron en este trabajo y mi carrera completa, quienes me brindaron su apoyo y me prestaron su hombro cuando lo necesite, quienes me hicieron reír a montones y con los que llore cuando así lo ameritaba la ocasión; gracias este logro es también de todos ustedes.

Carlos R Alfano Castillo.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar le agradezco a mi DIOS, a él se lo debo todo, es mi guía, mi compañero, el que me da fortaleza y valor para superar todas las etapas de mi vida.

A mis padres, luego de dios ellos son todos para mí, todos mis logros son gracias a ellos, por brindarme esas enseñanzas, principios, valores que me han formado como persona y ahora como profesional. GRACIAS.

A mis hermanas por sus consejos, por sus conocimientos, porque son un ejemplo para mí como profesionales.

A mi novia por su apoyo incondicional a lo largo de la carrera, por compartir momentos difíciles y de alegrías, por alentarme cada día.

A mis compañeros de clases, por todos esos momentos buenas, exitosos, alegres, malas, durante toda la carrera.

A mi Profesores sin duda son los pilares de nuestra formación profesional, de vivencias y muchas experiencias que serán recordados por toda la vida

Y a todas esas personas que me ayudaron, me apoyaron y estuvieron conmigo en la realización de este proyecto.

Juan Carlos Requena L.

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

PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN GERENCIAL PARA LA PREPARACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN Y EJECUCIÓN EXITOSO DE UN SISTEMA DE AUTO-EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Autores: Carlos Alfano y Juan Requena
Tutora: Alegna Angulo
Fecha: Enero 2015

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general diseñar un programa de sensibilización gerencial para la preparación de equipos de trabajo en el proceso de implantación y ejecución exitoso de un sistema de auto-evaluación del control interno a todos los niveles de la Organización, en virtud de que Los procesos de sensibilización a cambios organizacionales, como política de la gerencia, son la manera didáctica y eficaz de ayudar a entender el nuevo sistema, sus razones o motivaciones, y de adecuar el orden para que el nuevo sistema se dirija hacia el objetivo perseguido que originó el proceso de cambio; utilizando para ello una investigación de modalidad aplicada, cuyo diseño es una combinación de una investigación de campo con una documental, así como el empleo de las técnicas de la encuesta, y la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de información, lo que permitirá, por una parte, identificar los elementos claves que determinan la disposición gerencial hacia la implantación de un sistema de auto-evaluación del control interno y, por otra, evaluar el impacto de la implantación de un sistema de auto-evaluación del control interno n el propósito de generar un modelo que permita sensibilizar a la gerencia para la preparación de los equipos de trabajo que intervendrán en el proceso de implantación y ejecución exitoso de un sistema de auto-evaluación del control interno a todos los niveles de la organización, conformado por cuatro actividades básicas: Revisión de la eficiencia y eficacia de los controles, Revisión de la capacidad de respuesta que tiene la gerencia ante el riesgo de negocio, Comparación de las mejores prácticas organizacionales en temas de autoevaluación de control interno y Establecimiento de metas y cronograma de cumplimiento para la preparación del ambiente de control

Descriptores: programa de sensibilización gerencial, sistema de auto-evaluación, control interno.

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

MANAGEMENT AWARENESS PROGRAM FOR THE PREPARATION OF TEAMS IN THE IMPLEMENTATION PROCESS AND SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF A CONTROL SELF ASSESSMENT

Authors: Carlos Alfano and Juan Requena
Tutor: Alegna Angulo
Date: January 2014

ABSTRACT

This research has the general objective to design a management awareness program for the preparation of teams in the implementation process and successful implementation of a self-evaluation of internal control at all levels of the organization, under that sensitization processes organizational changes such as policy management, are teaching and effective way to help understand the new system, their reasons or motivations, and to adapt the order for the new system is directed towards the target pursued that caused the change process; using an applied research mode, whose design is a combination of field research with a documentary, and the use of survey techniques and the application of the questionnaire as a tool for information gathering, allowing, first, identify the key elements that determine the managerial disposition towards the implementation of a self-evaluation of internal control and, second, to assess the impact of the implementation of a self-evaluation of internal control n the purpose to generate a model to sensitize management for the preparation of the teams that will participate in the implementation process and successful implementation of a self-evaluation of internal control at all levels of the organization, comprised of four activities basic: Review of the efficiency and effectiveness of controls, Review responsiveness having to risk management business, comparison of organizational best practices on issues of self-assessment of internal control and Setting Goals and compliance schedule for the preparation of the control environment

Descriptors: program management awareness, self-assessment system, internal control.

Periodo: 2do SEMESTRE 2014

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula

FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Yo, ALEGNA ANGULO; titular de la Cédula de Identidad 11.811.546, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Apellidos y Nombres	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
ALFANO CASTILLO, CARLOS RAFAEL	20409515	04144375050	carlos_0608@hotmail.com	AC	**CP**
REQUENA LAGARES, JUAN CARLOS	21029703	04244158840	Juan_c858@hotmail.com	AC	**CP**

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: AUDITORIA FINANCIERA Y DE PROCESOS
Línea: AUDITORIA Y ENTORNO

Interrogante: ¿De qué manera, un programa de sensibilización gerencial, permite preparar a los equipos de trabajo para la ejecución exitosa de un sistema de auto-evaluación del control interno en todos los niveles de la organización?

Firman:

_____
Tutor:
ALEGNA ANGULO
E-mail: alegna2410@gmail.com

_____	_____	_____
Estudiante/Investigador	Estudiante/Investigador	Estudiante/Investigador
CARLOS ALFANO:	JUAN REQUENA	
E-mail: carlos_0608@hotmail.com	E-mail: juan_c858@hotmail.com	E-mail:

En Valencia, a los 18 días del mes de noviembre del año 2014

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación

Nº Expediente:3018

Período Lectivo: 2S/2015

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables **Profesor:** Maribel Guillen

Título del Trabajo: PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN GERENCIAL PARA LA PREPARACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN Y EJECUCIÓN EXITOSO DE UN SISTEMA DE AUTO-EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.

CAPÍTULO I El problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del problema -formulacion del problema -objetivos de la investigación -justificacion -alcancey limitaciones	1.-	**19/05/2014**	Se leyó la sección I del proyecto y se planteó la posible interrogante para el desarrollo del trabajo de grado	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	**23/05/2014**	Aunque el un buen inicio para el planteamiento del problema, le faltaba ampliación de información sobre la compañía en la que se trabajara el de estudio del proyecto	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	**29/05/2014**	Se finiquitaron los objetivos y se le hicieron pequeñas correcciones sobre la estructura de la sección, basándonos en la normativa vigente para la preparación del trabajo de grado.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	4.-			Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación

Nº Expediente: 3017

Período Lectivo: 2S/2015

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables **Profesor:** Víctor Campos

Título del Trabajo: **PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN GERENCIAL PARA LA PREPARACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN Y EJECUCIÓN EXITOSO DE UN SISTEMA DE AUTO-EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

CAPÍTULO II MARCO TEORICO	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
ANTECENDENTES DE LA INVESTIGACION -BASES TEORICAS -DEFINICION DE TERMINOS -MARCO NORMATIVO LEGAL -SISTEMA DE VARIABLES E HIPOTESIS.	1.-	**10/06/2014**	**SE PRESENTARON CON BASTANTE INFORMACION DE DIFERENTES FUENTES BIBLIOGRAFICAS, FALTA REDACCION Y ESTRUCTURA.**	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	**19/06/2014**	**ELIMINARON DEFINICION DE TERMINOS YA QUE LOS TERMINOS UTILIZADOS SON DE CONOCIMIENTO POPULAR**	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	**01/07/2014**	**PRESENTACION FINAL DE LA SECCION II DEL PROYECTO, SIN OBSERVACION**	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	4.-			Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación

Nº Expediente: 3017

Período Lectivo: ___2S/2015__

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables **Profesor:** Víctor Campos

Título del Trabajo: **PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN GERENCIAL PARA LA PREPARACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN Y EJECUCIÓN EXITOSO DE UN SISTEMA DE AUTO-EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

CAPÍTULO III MARCO METODOLOGICO	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
TIPO DE INVESTIGACION -DISEÑO DE LA INVESTIGACION -DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA -POBLACION Y MUESTRA -TECNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCION -ANALISIS DE DATOS -CUADRO TECNICO METODOLOGICO	1.-	**08/07/2014**	SE TRABAJO EN EL CUADRO METODOLOGICO	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	**17/07/2014**	EXISTEN FALLAS EN LA INFORMACION, EXISTE COHERENCIA CON LA META FINAL DEL TRABJO.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	**22/07/2014**	REVISION DE LOS ITEMS PROPUESTOS EN EL CUADRO TECNICO METODOLOGICO.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	4.-	**06/08/2014**	ENTREGA DE INFORME INTEGRAL HASTA LAS SECCION 3 DEL PROYECTO.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación

Nº Expediente: 3018

Período Lectivo: 2S/2014

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

TRABAJO DE GRADO **Tutora:** Alegna Angulo **E-mail del Tutor:** **alegna2410@gmail.com**

Título del Trabajo: PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN GERENCIAL PARA LA PREPARACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN Y EJECUCIÓN EXITOSO DE UN SISTEMA DE AUTO-EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

CAPÍTULO IV **Análisis e Interpretación de Resultados**	**Sesión**	**FECHA**	**OBSERVACIONES**	**FIRMA**
Elaboración del instrumento-Validación del Instrumento-Aplicación del Instrumento-Análisis e Interpretación de Resultados	1.-		Diseño del instrumento de recolección de datos.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-		Revisión del instrumento post validación e indicaciones para el desarrollo del mismo.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-		Revisión de los resultados obtenidos.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	4.-		Interpretación de los resultados y evaluación de las posibles propuestas a realizar	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación

Nº Expediente:3018

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Período Lectivo: 2S/2014

TRABAJO DE GRADO **Tutora:** Alegna Angulo **E-mail del Tutor:** **alegna2410@gmail.com**

Título del Trabajo: PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN GERENCIAL PARA LA PREPARACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN Y EJECUCIÓN EXITOSO DE UN SISTEMA DE AUTO-EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

CAPÍTULO V La Propuesta	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Presentación de la Propuesta- Justificación de la Propuesta- Fundamentación de la Propuesta- Factibilidad de la Propuesta- Objetivos de la Propuesta- Estructura de la Propuesta.	1.-		Revisión de los resultados y desarrollo de la propuesta a realizar.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-		Revisión de la propuesta determinada a partir de los resultados obtenidos.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-		Revisión final de los capítulos 4 y 5 y corrección de redacción y presentación.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatorias v
Agradecimientos vii
Resumen ix
Formato de postulación tutorial xi
Control de etapas xii
Índice General 17
Índice de Cuadros 19
Índice de Tablas 20
Índice de Gráficos 22
Índice de Figuras 24
Introducción 25

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema 28
Formulación del Problema 32
Objetivos de la Investigación 32
    Objetivo General 32
    Objetivos Específicos 33
Justificación de la Investigación 33

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la investigación 35
Fundamentos Teóricos 39
Definición de Términos Básicos 64

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

Diseño de Investigación.....67
Población.....68
Muestra.....69
Recolección de la Información.....70
Operacionalización de las Variables.....71
Técnicas para Recolección de Datos.....77
Validez del Instrumento.....80
Confiabilidad del Instrumento.....81
Técnica de Análisis de Datos.....81

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Elementos clave que determinan la disposición gerencial hacia la implantación de un sistema de auto-evaluación del control interno…. 85
Impacto de la implantación de un sistema de autoevaluación del control interno a todos los niveles de la organización….....117

CAPÍTULO V LA PROPUESTA

Presentación y Justificación de la Propuesta…. 121
Objetivo…. 122
Desarrollo…. 122

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones 137
Recomendaciones 140

LISTA DE REFERENCIAS.....142
ANEXOS.....145

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro Nº 1 Comparación entre enfoques de revisión del Control Interno. ...42
Cuadro Nº 2. Cuadro Técnico Metodológico.....72
Cuadro Nº 3 Criterios de Decisión para la Confiabilidad del Instrumento. 82
Cuadro Nº 4 Fortalezas y debilidades detectadas en los elementos clave que determinan la disposición gerencial hacia la implantación de un sistema de auto-evaluación del control interno. 113
Cuadro Nº 5 Instrumento para la matriz de impacto. 117
Cuadro Nº 6. Relaciones de Magnitudes de Impacto 118
Cuadro Nº 7. Evaluación del Impacto Mediante La Matriz.....119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nº 1 Resultados referentes al Clima organizacional. 85
Tabla Nº 2. Resultados referentes a la Descripción de puestos 86
Tabla Nº 3. Resultados referentes a los Manuales de organización 87
Tabla Nº 4. Resultados referentes a la Misión, Visión, Objetivos y Metas 88
Tabla Nº 5. Resultados referentes a los Procesos de Contratación, evaluación y desarrollo 89
Tabla Nº 6. Resultados referentes la Autorización y evaluación de actividades 90
Tabla Nº 7. Resultados referentes a la Definición de actividades 91
Tabla Nº 8. Resultados referentes los Instrumentos y mecanismos 92
Tabla Nº 9. Resultados referentes a los Controles de calidad 93
Tabla Nº 10. Resultados referentes a los Objetivos y metas 94
Tabla Nº 11. Resultados referentes a la Información contable 95
Tabla Nº 12. Resultados referentes a las Disposiciones legales y administrativas 96
Tabla Nº 13. Resultados referentes a la Información y comunicación 97
Tabla Nº 14. Resultados referentes a los Reportes financieros. 98
Tabla Nº 15. Resultados referentes al Establecimiento de objetivos de desempeño 99
Tabla Nº 16. Resultados referentes a los Programas de trabajo 100
Tabla Nº 17. Resultados referentes a la Supervisión permanente 101
Tabla Nº 18. Resultados referentes a la Evaluación de objetivos de desempeño 102
Tabla Nº 19. Resultados referentes al Análisis FODA 103
Tabla Nº 20. Resultados referentes a los Incentivos 104
Tabla Nº 21. Resultados referentes a los Objetivos interrelacionados 105
Tabla Nº 22. Resultados referentes a la Valorización de riesgos 106
Tabla Nº 23. Resultados referentes a las Equivocaciones e irregularidades 107

Tabla Nº 24. Resultados referentes a las Acciones para evitar riesgos.....108
Tabla Nº 25. Resultados referentes a la Motivación y capacitación.....109
Tabla Nº 26. Resultados referentes a la Necesidad del sistema de autoevaluación.....110
Tabla Nº 27. Resultados referentes al Proceso de preparación previa.....111
Tabla Nº 28. Resultados referentes la Consecución de metas.....112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nº 1 Resultados referentes al Clima organizacional.....85
Gráfico Nº 2. Resultados referentes a la Descripción de puestos.....86
Gráfico Nº 3. Resultados referentes a los Manuales de organización 87
Gráfico Nº 4. Resultados referentes a la Misión, Visión, Objetivos y Metas ...88
Gráfico Nº 5. Resultados referentes a los Procesos de Contratación, evaluación y desarrollo 89
Gráfico Nº 6. Resultados referentes la Autorización y evaluación de actividades.....90
Gráfico Nº 7. Resultados referentes a la Definición de actividades 91
Gráfico Nº 8. Resultados referentes los Instrumentos y mecanismos 92
Gráfico Nº 9. Resultados referentes a los Controles de calidad 93
Gráfico Nº 10. Resultados referentes a los Objetivos y metas.....94
Gráfico Nº 11. Resultados referentes a la Información contable.....95
Gráfico Nº 12. Resultados referentes a las Disposiciones legales y administrativas.....96
Gráfico Nº 13. Resultados referentes a la Información y comunicación 97
Gráfico Nº 14. Resultados referentes a los Reportes financieros. 98
Gráfico Nº 15. Resultados referentes al Establecimiento de objetivos de desempeño.....99
Gráfico Nº 16. Resultados referentes a los Programas de trabajo.....100
Gráfico Nº 17. Resultados referentes a la Supervisión permanente.....101
Gráfico Nº 18. Resultados referentes a la Evaluación de objetivos de desempeño.....102
Gráfico Nº 19. Resultados referentes al Análisis FODA 103
Gráfico Nº 20. Resultados referentes a los Incentivos.....104
Gráfico Nº 21. Resultados referentes a los Objetivos interrelacionados.....105
Gráfico Nº 22. Resultados referentes a la Valorización de riesgos.....106

Gráfico Nº 23. Resultados referentes a las Equivocaciones e irregularidades107
Gráfico Nº 24. Resultados referentes a las Acciones para evitar riesgos. 108
Gráfico Nº 25. Resultados referentes a la Motivación y capacitación 109
Gráfico Nº 26. Resultados referentes a la Necesidad del sistema de autoevaluación.....110
Gráfico Nº 27. Resultados referentes al Proceso de preparación previa 111
Gráfico Nº 28. Resultados referentes la Consecución de metas 112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Nº 1 Enfoque Híbrido para CSA.....37
Figura Nº 2. Modelo del Cambio Planeado de Lewin.....43
Figura Nº 3 Modelo de los Criterios de Control Interno.....52

INTRODUCCIÓN

Toda organización requiere para su desarrollo de políticas, de misiones y unos propósitos que le den vida a la entidad creada de los cuales fluyen los objetivos que enmarcan las metas a lograr. Por esto, es esencial trabajar en grupos organizados, de tal manera que cada uno pueda cooperar en forma integrada con los objetivos propuestos a corto y largo plazo. Asimismo, se enfrentan a muchos externos e internos dentro de ellas, los cuales se deben de atender a efecto de resguardar sus bienes y cuidar aspectos de calidad, legales y obligaciones tanto fiscales como laborales. Para mitigar dichos riesgos, estas implementan procedimientos y controles internos, los cuales pueden ser manuales, semi-automatizados o totalmente controlados por el sistema.

Dentro del ámbito de la administración y de los negocios, las organizaciones se ven reflejadas a través de procesos administrativos y contables confiables, el cual provee la realidad financiera de la misma en relación con el desarrollo de su actividad operacional. De allí la importancia que exista un control interno de todas las actividades realizadas, pues éste permite verificar y comprobar el cumplimiento efectivo y eficaz de los objetivos inicialmente formulados.

Asimismo, en cualquier organización, el control interno permite alcanzar los objetivos propuestos con mayor seguridad y lograr en forma efectiva el desarrollo de sus operaciones, para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial. No se puede ignorar la planeación y la aplicación de un sistema de control interno que permita mantener actualizados todos los aspectos organizacionales.

En la actualidad, las organizaciones realizan continuamente fiscalización de los procedimientos que en ellas se llevan a cabo, por lo que, es indispensable realizar estudios que permitan evaluar las operaciones que se desarrollan, determinar las responsabilidades de los empleados y disminuir posibles fallas y problemas que se puedan presentar. Dentro de este contexto, la presente investigación tiene el objetivo de diseñar un programa de sensibilización gerencial para la preparación de equipos de trabajo en el proceso de implantación y ejecución exitoso de un sistema de auto-evaluación del control interno a todos los niveles de la Organización.

En este sentido, los procesos de sensibilización a cambios organizacionales, como política de la gerencia, son la manera didáctica y eficaz de ayudar a entender el nuevo sistema, sus razones o motivaciones, y de adecuar el orden para que el nuevo sistema se dirija hacia el objetivo perseguido que originó el proceso de cambio; de manera que esta sensibilización está dirigida a todo el colectivo laboral, desde la gerencia hasta los grupos de trabajo en sus diferentes áreas y funciones.

Para el cumplimiento cabal con los requisitos establecidos por el la Universidad de Carabobo para la presentación del Trabajo de Grado, el mismo está formado por cinco capítulos, los cuales son los siguientes:

Capítulo I. El problema en el cual se presenta el contexto y planteamiento del problema utilizado para la siguiente investigación, además de los objetivos de la investigación y la justificación.

Capítulo II. Marco Teórico Referencial, el cual incluye lo referente a los antecedentes de la investigación, el marco referencial que fundamentan el presente trabajo y la definición de términos básicos.

Capítulo III. Metodología: este hace mención de la metodología utilizada por la investigación, tomando en cuenta la modalidad del proyecto factible, las técnicas e instrumentos de recolección de datos la unidad de estudio.

En el Capítulo IV se realiza el análisis y presentación de resultados, en concordancia con las técnicas e instrumentos de recolección de información seleccionados

Capítulo V, se presenta la justificación, objetivos, desarrollo de la propuesta, con la finalidad de diseñar modelo que permita sensibilizar a la gerencia para la preparación de los equipos de trabajo que intervendrán en el proceso de implantación y ejecución exitoso de un sistema de auto-evaluación del control interno a todos los niveles de la organización. El estudio finaliza con la presentación de las conclusiones y recomendaciones, así como las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Existen organizaciones cuya tendencia es quedarse paralizada en el tiempo, utilizando los mismos manuales de procedimientos que hace años no se actualizan cuando la tendencia natural del mercado cualquiera que sea el producto o servicio que se ofrezca es el "cambio"; cambio que se permea y se traduce en una cascada que por efecto dominó, recae en cada área sensible de una organización empresarial; por tanto, sería un error algo razonable el afirmar que una empresa está "consolidada", es "estable" o "con misión perdurable" en el tiempo.

La reorganización es y debe seguir siendo una condición permanente en organizaciones que pretenden ser saludables. Algunas de las ideas más brillantes surgen de gente ordinaria, las cuales en la sinergia de un trabajo en equipo hacen juntos una acción extraordinaria, por ende debe existir una forma de guiar el alcance del trabajo, mejorar la eficiencia, reducir los costos enmarcado en un ambiente de calidad y efectividad, eso apunta indiscutiblemente a la auto-evaluación.

Según Frett (IAIRD, 2014), la auto-evaluación del control interno recuerda el vuelo de los Gansos, porque los gansos cuando vuelan, lo hacen en forma de V, al batir sus alas, cada pájaro produce un movimiento en el aire que ayuda al pájaro que va detrás de él, de esta forma la bandada de

gansos aumenta por lo menos un 71 % su poder de vuelo, en comparación con un pájaro que vuela solo. Cada vez que un ganso sale de la formación, siente inmediatamente la resistencia del aire, se da cuenta de la dificultad de hacerlo solo y vuelve a la formación para beneficiarse del compañero que va adelante. De manera que, la experiencia del vuelo de los gansos es muy similar a la experiencia del auto-evaluar el trabajo en equipo en las organizaciones, donde combinando dos o más personas se logra una meta para todos, sin embargo, no se debe dejar a un lado, el hecho que la auto-evaluación involucra la unión del pensamiento, los procesos, las habilidades, los paradigmas y las voluntades que como lógica podría traer una resistencia natural, con la cual se debe lidiar en el proceso de crear soluciones de forma objetiva.

Ahora bien, la capacidad de auto-evaluarse supone mucho más que cumplir una serie de reglas y contestar una encuesta, esto genera un cambio en el patrón del pensamiento gerencial conocido como cultura organizacional, el cual repercute en el estado anímico y moral de los empleados, afectando el clima laboral, comprometiendo los valores éticos y afectando la integridad de los resultados.

Según la Secretaría de la Función Pública del Gobierno Mexicano (Encuestas para la Autoevaluación del Sistema de Control Interno Institucional, 2014), el autocontrol es implantado por los Titulares de las instituciones con un enfoque de control interno y tiene por objetivo “proporcionar una seguridad razonable en el logro de objetivos y metas, dentro de las siguientes categorías: I. Eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, programas y proyectos; II. Confiabilidad, veracidad y oportunidad de la información financiera, presupuestaria y de operación; III. Cumplimiento del marco jurídico aplicable a las Instituciones, y IV.

Salvaguarda, preservación y mantenimiento de los recursos públicos en condiciones de integridad, transparencia y disponibilidad para los fines a que están destinados."

Del mismo modo, esta Institución ha establecido que de acuerdo a su nivel de control y ámbito de competencia, el control interno tiene como propósito:

I. Nivel Estratégico: lograr la misión, visión, objetivos y metas institucionales.

II. Nivel Directivo: que la operación de los procesos y programas se realice correctamente.

III. Nivel Operativo: que las acciones y tareas requeridas en los distintos procesos se ejecuten de manera efectiva.

De estas funcionalidades entonces se deriva que la evaluación del sistema de control interno es el proceso mediante el cual se determina el grado de eficacia y de eficiencia con que se cumplen los elementos de control del Sistema de Control Interno Institucional en sus tres niveles: Estratégico, Directivo y Operativo, para asegurar el cumplimiento de los objetivos del Control Interno institucional; dicha evaluación se efectúa por medio de la encuesta de autoevaluación por nivel de control interno, que es la herramienta que aplican los servidores públicos de una institución, en el ámbito de su competencia por nivel de Control Interno (Estratégico, Directivo y Operativo) para conocer los avances en el establecimiento y actualización de los elementos del Sistema de Control Interno Institucional.

Con base en el párrafo anterior, se puede entonces resumir que la auto-evaluación implica que el control interno es asunto de todos. Esto significa que todo el personal de una organización debe trabajar juntos hacia una responsabilidad mutua, que es la de mejorar el ambiente de control. La auto-

evaluación de control (Control SelfAssessment C.S.A, por sus siglas en inglés) es una vía para ayudar a la organización a incrementar su habilidad para alcanzar los objetivos de negocio. La mayor parte del tiempo, esto se hace a través de una serie de talleres o reuniones facilitadas por el departamento de auditoría o finanzas. Estos talleres pueden ser aplicados a proyectos, procesos, unidades de negocio, funciones, o básicamente cualquier nivel, cuyos objetivos puedan ser claramente definidos. Los talleres envuelven al personal responsable del logro de objetivo organizacional, diseñados para examinar, evaluar y reportar la probabilidad de que los objetivos sean alcanzados.

Es por ello que se hace necesario, que éste proceso de auto-evaluación, vaya precedido de una intervención profesional que haga de su ejecución una oportunidad de mejoramiento, evitando el conflicto evidente o silencioso para la organización y asegurando respuestas que reflejen la realidad de la misma, punto de partida para promover mejoras que sean efectivas y acordes con los hallazgos.

Los procesos de sensibilización a cambios organizacionales, como política de la gerencia, son la manera didáctica y eficaz de ayudar a entender el nuevo sistema, sus razones o motivaciones, y de adecuar el orden para que el nuevo sistema se dirija hacia el objetivo perseguido que originó el proceso de cambio; de manera que esta sensibilización está dirigida a todo el colectivo laboral, desde la gerencia hasta los grupos de trabajo en sus diferentes áreas y funciones, comprendiendo las estrategias de comunicación, permitiendo medir y controlar el clima de trabajo, los procesos formativos y acompañamiento organizacional.

La auto evaluación del control interno representa un cambio en la forma de medir resultados de una gestión de recursos, de forma que es importante porque fomenta el trabajo en equipo y permite aclarar interrogantes como: ¿Cómo con el trabajo diario, se puede aportar valor agregado al logro de los objetivos de un área, departamento o la empresa? ¿Qué es necesario cambiar para poder aprovechar las ventajas de una auto-evaluación del control interno? ¿Cómo puede una empresa estar preparada para los cambios que implica la aplicación de auto-evaluación del control interno? ¿Es necesario comprometer los valores ético-morales a la hora de resolver la auto-evaluación del control interno?

Formulación del Problema

En función de lo expuesto, se plantea la interrogante de la investigación: ¿De qué manera, un programa de sensibilización gerencial, permite preparar a los equipos de trabajo para la ejecución exitosa de un sistema de auto-evaluación del control interno en todos los niveles de la organización?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un programa de sensibilización gerencial para la preparación de equipos de trabajo en el proceso de implantación y ejecución exitoso de

un sistema de auto-evaluación del control interno a todos los niveles de la Organización.

Objetivos Específicos

- Identificar los elementos claves que determinan la disposición gerencial hacia la implantación de un sistema de auto-evaluación del control interno.

- Evaluar el impacto de la implantación de un sistema de auto-evaluación del control interno a todos los niveles de la organización.

- Generar un modelo que permita sensibilizar a la gerencia para la preparación de los equipos de trabajo que intervendrán en el proceso de implantación y ejecución exitoso de un sistema de auto-evaluación del control interno a todos los niveles de la organización.

Justificación de la Investigación

La presente investigación presenta un tema innovador y de gran utilidad desde varios puntos de vista, pudiendo determinar tres grandes vertientes a juicio de los autores.

Desde el punto de vista empresarial: Proporcionará mayor efectividad en la implantación de un Sistema de Auto-Evaluación del Control Interno, permitiendo derribar las barreras naturales que se gestan con los paradigmas gerenciales. Entre las ventajas que podemos mencionar estarán:

- Detección a tiempo de saboteos internos producto de las desviaciones paradigmáticas.
- Aseguramiento de que todas las unidades organizativas estarán más dispuestas a cumplir con el proceso de autoevaluación.
- Mejora el uso de los recursos de la organización, haciendo énfasis en el recurso humano.

- Apoyar en la consecución de metas y objetivos para la organización.

- Mejora las relaciones de los equipos multidisciplinarios.

- Genera una cultura de auto-control y el compromiso con la organización.

Desde el punto de vista universitario: representa un tema novedoso y permite crear precedentes para futuras investigaciones que relacionen el capital humano versus la implantación de sistemas de control interno. Desde el punto de vista socio-económico: Permitirá mejorar los procesos de negocios y las interrelaciones entre equipos de trabajo, haciendo de esta forma que cualquier organización se vuelva competitiva al contar con modelos de recursos gerenciales comprometidos con la productividad y la eficiencia a todos los niveles, en especial con los correspondientes a los controles financieros.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

De acuerdo con Sabino (1996), ningún hecho o fenómeno de la realidad puede abordarse sin una conceptualización. El investigador que se plantea un problema, no lo hace en el aire, sin tener idea del mismo, sino que siempre parte de algunos conceptos o informaciones previas, de algunas referencias teóricas y conceptuales.

De esta forma, el marco teórico, marco referencial o marco conceptual tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos que permitan abordar el problema, permitiendo integrar al problema dentro de un ambiente donde gane sentido; de manera que se puede afirmar que el marco teórico tiene como finalidad situar el problema dentro de un conjunto de conocimientos, para que permita orientar la búsqueda y ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que se utilizarán.

Para iniciar la construcción de un marco de referencia debe existir un conocimiento previo de los elementos que se abordan, así como las enseñanzas que se obtienen del trabajo de revisión bibliográfica que se debe hacer; es por ello que el marco teórico debe responder a la pregunta: ¿qué antecedentes existen? Por ende, al final debe permitir obtener una visión completa del sistema teórico y del conocimiento científico que se tiene acerca del tema.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación son estudios previos que tienen relación con respecto al tema en estudio; éstos se exponen con la finalidad de sustentar el enfoque metodológico de la presente investigación para el logro cada uno de los objetivos propuestos. En ese sentido, Arias (2012:106), señala que “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modo o ejemplo para futuras investigaciones”. Por tanto, considerando lo que expone el autor citado, a continuación se presentan trabajos investigativos vinculados y previos a esta investigación.

En primer lugar, se encontró a Cárdenas, J. (2012), presentó una investigación en la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, para optar al título de Magister en Administración, titulada: **Evaluación del Impacto del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) como Herramienta de Gestión para Algunas Entidades Públicas de la Ciudad de Palmira**, en la que expone que permite visualizar una evaluación del impacto de la implementación del MECI (Modelo estándar de control interno), en algunas entidades públicas de la ciudad de Palmira (La Contraloría, la Personería, La Secretaria de Hacienda).

El Modelo Estándar de Control Interno que se establece para las entidades del Estado, proporciona una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación de su entidad, que trata de solucionar los problemas de ausencia, de reglamentación y claridad que se vienen presentando en materia de control interno en todas las entidades del sector publico. Hoy día, las entidades públicas están obligadas a implementar herramientas de control como el MECI; sin embargo todas ellas no lo

implementan de manera adecuada incumpliendo así con el espíritu de la norma, y por ende del control como tal. Buscan simplemente cumplir un requisito sustentado en un acto administrativo que está lejos de ser útil y funcional para la entidad.

La metodología se afrontó desde métodos cualitativos asentados en un estudio de caso de tres entidades públicas de la ciudad de Palmira y como instrumento se aplicaron dos entrevistas estructuradas para obtener respuesta a la pregunta del estudio, Concluyó que la implementación del MECI como herramienta de gestión en estas tres entidades no revela un impacto significativo debido a que no se realiza un proceso de sensibilización ni apropiación de esta herramientas de gestión oportuna y adecuada, propiciando en sus entidades una cultura organizacional de aparente cumplimiento a las normas del Estado colombiano sin hacer estos procesos realmente en sus entidades.

También, Scott, I. (2008), en su artículo científico titulado **El Proceso de Cambio Fundamentado en el Liderazgo Gerencial y el Trabajo en Equipo**, presentado para la Revista Postgrado y Sociedad en San José, Costa Rica, Volúmen 8, Número 2, Septiembre 2008, plantea que para poder competir y sobrevivir en un mercado globalizado, las empresas deben realizar ingentes esfuerzos por comprometer e involucrar a sus ejecutivos y colaboradores en el proceso del cambio. Para ello las empresas deben desarrollar programas de sensibilización enfatizando varios aspectos fundamentales para la aceptación del cambio, estos programas de sensibilización son apenas el inicio de la gestión del cambio, y se requiere de otras estrategias para el seguimiento y acompañamiento de las personas que se encuentren en diferentes niveles en el proceso de aceptación del cambio y que garanticen la efectividad de su implementación.

Este artículo aporta elementos a la presente investigación en función a la incertidumbre y sensación de cambios que genera en la gerencia el proceso de autoevaluación del control interno, y que debe ser manejado con un proceso de sensibilización hacia los mismos como una herramienta que ayude a manejar las variables de estos procesos.

Con relación a investigaciones sobre autoevaluación del control interno, existe información canalizada por entes gubernamentales en República Dominicana, Colombia, Perú, especialmente se puede citar al Instituto de Auditores Internos de Colombia quienes elaboraron una **Guía Autovaloración del Control para el Departamento Administrativo de la Función Pública República de Colombia**, Bogotá Dc Julio de 2010, Esta guía tiene como fin presentar a las entidades una metodología que facilite el fortalecimiento de los controles, además de reforzar el autocontrol, el ejercicio del control interno y el Sistema de Control Interno. Igualmente, contribuye a que las entidades garanticen el buen desarrollo de la gestión institucional, la consecución de los fines esenciales del Estado y la satisfacción de los ciudadanos.

Esta guía tiene relación con la presente investigación, debido a que la propuesta a generar, debe ser para garantizar los cambios desde el punto de vista de trabajo, paradigmas, filosofías gerenciales, y controles asociados a la administración, en aras de promover la autoevaluación del control interno bajo un ambiente que asegure integridad y exactitud de la información a administrar.

Cabe destacar, que durante la búsqueda de antecedentes que aporten a la presente investigación, sólo se ha podido encontrar publicaciones

técnicas provenientes de Colegios Profesionales así como Gobernaciones en países distintos a Venezuela; toda vez que el enfoque que se ha otorgado a la presente investigación relaciona dos elementos que a juicio de los autores, se encuentran en reciente implementación.

Fundamentos Teóricos

Auto Evaluación del Control (Control Self Assessment)

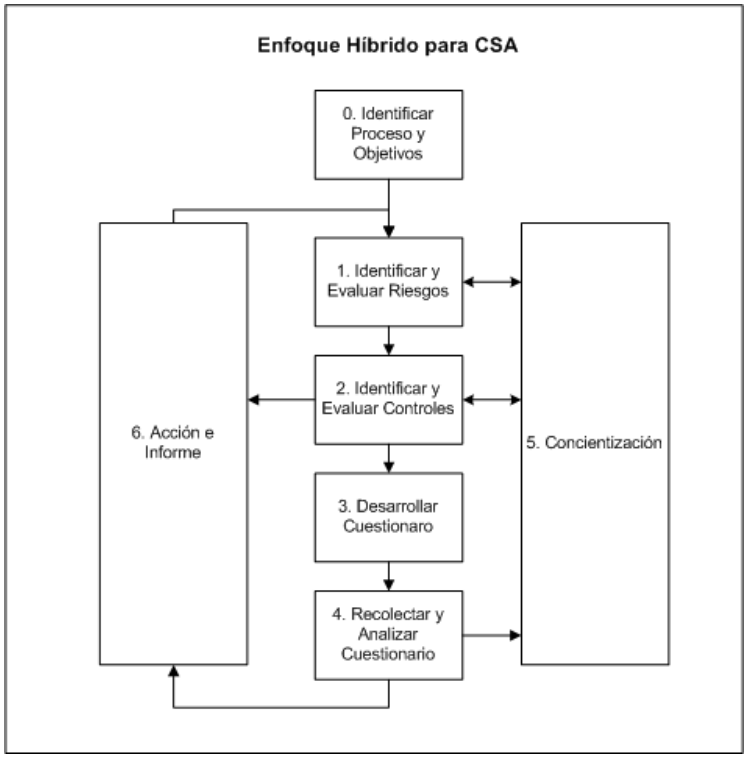
De acuerdo al Instituto de Auditores Internos de Colombia (2010: 11), la autoevaluación del control (CSA) puede definirse como una técnica donde la dirección asegura a los accionistas, clientes y otros grupos de interés, que el sistema de control interno es confiable, a su vez, permite a los empleados revisar los objetivos clave del negocio, los riesgos involucrados en alcanzar los objetivos de la organización y los controles internos diseñados para administrar estos riesgos en un proceso colaborativo formal y documentado. Por su parte, Fonseca (2011), define la Auto evaluación del control interno, así:

> Es un proceso a través del cual, la entidad evalúa la efectividad del control interno, siendo su objetivo principal proveer razonable seguridad de todos los objetivos de control del negocio son logrados, de manera que la responsabilidad del proceso es compartida entre todos los oficiales y empleados de la organización. La auto evaluación se lleva a cabo dentro de un ambiente donde cada proceso está totalmente documentado, y es repetitivo como un incentivo para la mejora de las operaciones. (p. 119-120).

El programa CSA comprende una serie de herramientas que abarcan desde simples cuestionarios hasta talleres diseñados para recopilar información sobre la organización, estas herramientas incluyen reuniones de dirección, talleres de inducción, hojas de trabajo, hojas de clasificación y el enfoque de proyecto de CSA. Al igual que para el conjunto de herramientas usadas para recopilar información, existen diferentes enfoques para los niveles de base dentro de la estructura organizativa, los cuales también son encuestados; estos enfoques pueden incluir personas externas tales como clientes o socios estratégicos de negocios.

El programa de CSA puede ser implementado mediante diversos métodos. En pequeñas empresas se puede implementar mediante talleres de inducción en los que la alta gerencia y los auditores, se pueden reunir para desarrollar una estructura de control cónsona para la unidad de negocio; en las organizaciones más grandes (mediana a gran empresa), puede no ser práctico organizar talleres de inducción, para ello se puede realizar un mix, donde se utilice un cuestionario de control interno, que se irá ajustando en la medida que los procesos de negocio así lo vayan determinando así como la efectividad de los controles medidos; en la siguiente figura, se puede apreciar mejor este enfoque:

Figura 1. Enfoque Híbrido para CSA



Fuente: Instituto de Auditores Internos de Colombia (2010).

Como se puede apreciar en la figura, se inicia la revisión mostrando objetivos de auditoría sobre el proceso de negocio, posteriormente al momento de evaluarse los riesgos de negocios se procede (bajo enfoque CSA) a hacer concientización sobre estos riesgos de negocio a su vez que se van evaluando e identificando controles para mitigar los mismos, el objetivo inicial de CSA es impulsar la función de auditoría interna haciendo que la responsabilidad del monitoreo y control esté en el lado de los ejecutores de las actividades diarias; CSA no pretende remplazar las responsabilidades de auditoría, sino al contrario aumentarlas.

El valor agregado de la autoevaluación del control consiste en que al involucrar al personal de base en la evaluación del riesgo y los controles implementados para alcanzar los objetivos, se facilita la identificación de los riesgos y las soluciones de estas, así como la efectividad real de los controles (Ver Cuadro 1).

Cuadro 1. Comparación entre enfoques de revisión del Control Interno

RESPONSABILIDADES	ENFOQUE TRADICIONAL	ENFOQUE AUTOVALORACIÓN DEL CONTROL
Establecer objetivos de la entidad	Alta Dirección	Alta Dirección
Evaluación del riesgo	Alta Dirección	Alta Dirección
Razonabilidad del Sistema de Control Interno	Alta Dirección	Alta Dirección
Evaluación del Riesgo y el Control	Equipo de trabajo	Equipo de trabajo
Reporte	Oficina Control Interno	Equipo de trabajo
Validar Evaluación de Riesgos y Controles	Oficina Control Interno	Oficina de Control Interno
Evaluación de los Objetivos	Oficina Control Interno	Alta Dirección

Fuente: Instituto de Auditores Internos de Colombia (2010)

El Cuadro referido permite observar varios elementos que se exponen a continuación:

1. La responsabilidad del Sistema del Control Interno no cambia con la autoevaluación del control, esta responsabilidad permanece en la Alta Dirección.
2. La evaluación del riesgo y del control será realizada por el personal de base, alineando la ejecución de los controles con la evaluación de su razonabilidad.

3. Auditoría Interna o el cargo responsable de esta actividad, debe guiar a la Alta Dirección y al personal en el proceso de evaluación, haciendo uso de su experiencia y su objetividad.
4. Auditoría Interna o el cargo responsable de esta actividad, es un evaluador independiente, obteniendo pruebas de efectividad sobre los controles implementados.

Atributos más Importantes de la Auto Evaluación

Fonseca (2011: 120), puntualiza los atributos más importantes de la auto evaluación y son los siguientes:

- Existe una razonable disposición para desarrollarlo e implementarlo.

- Involucra a un amplio porcentaje de empleados, quienes incrementan la probabilidad de que las debilidades de controles sean identificadas.

- Involucra en el proceso a los gerentes y los empleados, quienes son los que tienen mayor conocimiento acerca de los procesos específicos.

- Podría facilitar el desarrollo de un ambiente de control interno fuerte, para que los altos ejecutivos fijen el tono de los de arriba.

- Proporciona un mecanismo para detectar deficiencias de control e identificar las mejoras potenciales en el o los procesos.

La Real Academia de la Lengua (2014) indica que “evaluación” consiste en “la acción y efecto de señalar el valor de una cosa” por otra parte la palabra “evaluar” significa “estimar, apreciar, calcular el valor de una cosa”. De esta forma se puede inferir que la evaluación consiste en un proceso para determinar el mérito o valor de algo, sin embargo aplicada a la gerencia, esta depende de los estándares que la organización coloque, para efectos de proporcionar el valor de aquello que se está apreciando y será muy propio de la organización, ya que lo que es valioso para un ente, puede no ser valioso para otro ente distinto; partiendo de este principio, se distinguen dos partes del proceso evaluativo: una parte técnica, que genera de manera sistemática información que podrá orientar hacia las decisiones; y una parte valorativa, que pondera las informaciones generadas con el fin de hacer unas conclusiones con respecto al valor.

El monitoreo y la evaluación

El monitoreo propone más bien un seguimiento de las acciones de la iniciativa que se evalúa y los productos de dichas acciones. Con respecto a esto el Banco Interamericano de Desarrollo (2002), señala que el monitoreo “busca comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución, mediante la identificación de los aspectos limitantes y/o ventajosos…”. La finalidad del monitoreo consiste en detectar oportunamente las fortalezas y deficiencias de los procesos que se encuentran en ejecución, para de esta manera hacer los debidos ajustes en aras de optimizar futuras actividades. El punto de referencia para la acción de monitorear es el plan de trabajo o plan de acción revisándose el programa versus el plan inicial.

Los procesos de monitoreo y de evaluación son complementarios entre sí, por una parte el monitoreo permite describir y calificar el cumplimiento del plan inicial de trabajo y la evaluación permite ver si dicho cumplimiento, a su vez, ha conducido al logro de efectos e impactos que dan una razón de ser a la iniciativa.

Por otra parte el monitoreo sin la evaluación o, la evaluación de procesos sin la evaluación de objetivos sólo permite ver la ejecución de una iniciativa, sin concluir nada con respecto a las ventajas o desventajas sobre la misma; la evaluación de resultados resulta inviable sin el monitoreo; para juzgar la eficacia y eficiencia de unas determinadas acciones en el logro de mejoras en las condiciones de vida, va a ser indispensable conocer los aspectos cuantitativos y cualitativos de la ejecución de dichas actividades sobre todo si se pretende ejecutar la autoevaluación del control.

Dinámica grupal

Para toda actividad que represente la participación de grandes grupos, se debe enfatizar el enfoque de equipo, tomando en cuenta que un equipo es un grupo de personas que trabajan juntas para el logro de una meta común.

De acuerdo a el Instituto de Auditores Internos de Colombia (2010), el enfoque de trabajo en equipo en el proceso de autoevaluación del control debe servir para la identificación de riesgo y control, y a su vez debe proporcionar los siguientes elementos: ampliar las experiencias y asuntos importantes para ser tratados; ampliación de los puntos de vista proporcionados por los otros participantes que procure el beneficio grupal;

foro abierto que permite a todos los participantes del proceso ofrecer su aporte y oportunidad para enlazar los objetivos del grupo a los objetivos institucionales.

Las decisiones grupales deben alcanzarse a través construyendo el consenso, el cual ocurre cuando el grupo luego de exponer todas sus inquietudes, logra una sola voz. Para ello es muy importante el concepto que cada integrante tiene sobre lo que se evalúa, y su grado de sensibilización hacia los beneficios que trae cierta actividad para el grupo u organización.

Teoría del Cambio de Kurt Lewin

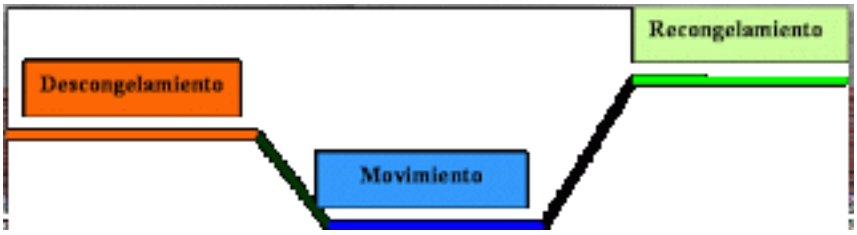
Las organizaciones experimentan cambios constantes, solo si se mencionan los cambios tecnológicos, se puede concluir que las empresas deben a su vez adaptarse a estos cambios, pero estos no bastan para sobresalir en el mercado si las personas que trabajan en ellas no cambian también; para ello las empresas están poniendo especial énfasis en la formación de su personal con nuevos sistemas de capacitación e incentivos de todo tipo, aún así, les resulta difícil lograr una efectividad voluntaria y auténtica, perdurable en el tiempo.

La época moderna confirma que no basta con tecnificar a una persona, ni aún llegar a su intelecto, para que trabaje brindando lo mejor de sí. Es necesario llegar más hondo, a lo más profundo del ser humano, allí donde se encuentran sus reales necesidades, donde residen sus potencialidades, sus más elevados valores, donde radica la ética, el auténtico compromiso, la fidelidad y el espíritu de permanente superación.

Este enfoque humanista, permite despertar en su personal aquellas aptitudes y valores internos que, aplicados al trabajo, redundan en efectividad, servicio, trabajo en equipo, compromiso, iniciativa y armonía; el individuo es llevado a reconocer sus potencialidades dormidas, a descubrir sus valores naturales, de esta manera conocerá mejor las aptitudes de su mente y maneja sus emociones. Estará naturalmente motivado para superarse a sí mismo; el personal capacitado será capaz de obtener mejores resultados al obtener una verdadera empatía y la calidad humana que le permita brindar un excelente servicio de manera voluntaria: natural y auténtica.

Según Codina Alexis (2005) el "Cambio" significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas. El cambio es omnipresente; el cambio será una de las pocas constantes a finales de la década de 1990 y continuara hasta el próximo siglo. El Desarrollo Organizacional ayuda a los líderes a adoptar el cambio desde la perspectiva de que el mismo es una oportunidad y no una amenaza. Es necesario comprender un cambio y el cambio planificado para comprender el Desarrollo Organizacional.

Figura 2: Modelo del Cambio Planeado de Lewin



Fuente: Codina (2005).

- Descongelamiento: reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

- Cambio o movimiento: desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

- Recongelamiento: en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales. Además Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

1. Se determina el problema
2. Se identifica su situación actual
3. Se identifica la meta por alcanzar
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

De esta forma, la empresa se beneficia al descubrir nuevos líderes, obtener un real y voluntario buen desempeño por parte de sus empleados capacitados, capacidad de establecer mejores relaciones con sus clientes, un mejor clima de trabajo en equipo y una real identificación con la empresa.

Dentro de las prácticas más importantes del Desarrollo Organizacional se encuentran las intervenciones enfocadas a mejorar la eficiencia de las personas y las de los grupos con objeto de armonizar las relaciones

interdepartamentales y, por consiguiente, optimizar los resultados de la organización total.

Una de las técnicas para reducir los problemas interpersonales son los Talleres de Sensibilización -llamados también Grupos T y/o Laboratorios de Conducta- cuyo origen se remonta al verano de 1946 cuando Kurt Lewin, en compañía de Leland Bradford, Ronald Lippitt y Kenneth Benne, dirigieron un taller para mejorar las relaciones interraciales en New Britain, Connecticut.

Por lo regular, los Talleres de Sensibilización no están rígidamente estructurados. Se enfocan en los sentimientos, emociones, conductas e interacciones que los individuos experimentan como grupo en el aquí y el ahora. Básicamente el sujeto del cambio es la persona. El participante se enfrenta a sí mismo, se confronta con su propia imagen y con la percepción que los demás miembros del grupo tienen de él/ella, propiciando un cambio de conducta.

Para esto es necesario que el facilitador desarrolle un ambiente socioemocional de confianza en el que los participantes puedan experimentar nuevas conductas y ensayar respuestas nuevas a situaciones nuevas mediante juegos y dinámicas de grupo. Sin embargo, hay que ser cautelosos. No cualquiera puede dirigir un Taller de Sensibilización. Para esto se requiere que el facilitador posea un profundo conocimiento de las ciencias aplicadas de la conducta, gran experiencia comprobada en procesos y habilidades grupales y, preferentemente, que haya participado en algún programa de psicoterapia individual y grupal; de lo contrario, si no cuenta con las aptitudes requeridas, puede causar serios daños al equilibrio emocional de los participantes.

Este método de entrenamiento para ejecutivos se hizo muy popular en la década del 70. Fue implementado de manera continua por la "National Training Laboratories", se utiliza con grupos pequeños--llamados grupos "T" (t-training- entrenamiento) cuyos miembros trabajan interactuando durante varios días. Como lo sugiere su nombre, el entrenamiento de sensibilidad tiene como principal objetivo el sensibilizar a sus participantes sobre la comprensión de sí mismos y la comprensión de los procesos de los grupos de trabajo, su dinámica, el conflicto la cohesión. También ayuda a participar de manera constructiva en las actividades de grupo. En años recientes los programas de los grupos "T" han sido utilizados para producir discusiones sobre la organización y sus procesos y con menos orientación hacia el examen de los sentimientos y la conducta personales.

Control Interno

Con respecto al control interno COSO, Mantilla (2005), de acuerdo con el of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission, manifiesta que:

> El Control Interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (p. 4).

De la definición, deduce que el control interno es un plan de

organización de todos los procedimientos coordinados de forma congruente a las necesidades de la organización, a fin de proteger y salvaguardar sus activos, monitorear en los datos contables su confiabilidad y precisión, la adhesión a las políticas de la Gerencia en las operaciones eficientemente y el cumplimiento de las leyes y regulaciones vigentes.

Una vez hecho hincapié en el control interno, resulta de interés en esta investigación referirse al informe COSO, del cual Pickett (2007), acota:

> La estructura del COSO es una herramienta poderosa en el sentido que permite a una empresa centrarse en las estructuras clave, en los valores y en los procesos que conjuntamente forman este concepto de control interno, alejándose del enfoque financiero limitado que es el que solía utilizarse. El individuo forma parte del proceso pero puede resultar difícil conseguir una solución empresarial que llegue absolutamente a todos los ámbitos. Los criterios de control representan otra estructura de control que implica más a los equipos y a las personas individuales y que incluye una dinámica interesante de aprendizaje. (pp. 183-184).

Asimismo, ob. cit (2007: 183) expone que el COSO plantea cinco (05) preguntas:

1. ¿Disponemos de las bases correctas para controlar nuestra empresa? (Entorno de control).
2. ¿Comprendemos todos aquellos riesgos que nos impiden ejercer el control sobre la empresa? (Evolución de los riesgos).
3. ¿Hemos implantado las actividades adecuadas de control para analizar los riesgos que existen en nuestra empresa? (actividades relacionadas con el control).
4. ¿Somos capaces de controlar el modo por el cual

se controla la empresa? (Control).

5. ¿Se ha comunicado el mensaje relativo al control a través de toda la empresa y se han comunicado los problemas y las ideas asociados hacia un nivel superior, pero también en todos los ámbitos de la empresa? (Comunicación e información). (p. 183).

El informe COSO sobre el control interno publicado en Estados Unidos en el año 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos en torno al control interno. Cuando se evalúa el control interno como auditor externo o interno dentro del segmento de auditoría de control interno basados en el documento emitido por el Comitee Of Sponsoning Organizations Of The Treadway Comission (COSO), dicho proceso es efectuado por la Junta Directiva, gerentes y el resto del personal, con el objeto de proporcionarles seguridad razonable para conseguir en las empresas los tres siguientes objetivos:

1. Efectividad y eficiencia en las operaciones.

2. Suficiencia y Confiabilidad de la información financiera.

3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Componentes del Control Interno

El autor Mantilla (2005), señala que el control interno, enfocando el Informe COSO, consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios y los mismos están

integrados al proceso de administración. Es relevante mencionar que los componentes son:

1. El Ambiente de Control.
2. Evaluación de Riesgos.
3. Actividades de Control.
4. Información y Comunicación.
5. Supervisión, seguimiento o monitoreo.

Ambiente de Control: En lo que respecta al ambiente de control, éste da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando a la organización disciplina y estructura. De igual modo, los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración, así como la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, y cómo organiza y desarrolla a su recurso humano, y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores.

La administración principal de la empresa debe reconocer que su filosofía y estilo de operación tienen un efecto fundamental en la entidad. Por esta razón, los administradores principales deben entender sus responsabilidades de control, autorizar el uso de derivados solamente si se han analizado cuidadosamente los riesgos beneficios esperados y comunicar claramente los objetivos y las expectativas para las actividades de derivados.

Valoración de Riesgos: En este aspecto, el autor expresa que cada entidad enfrenta una variedad de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el

establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. Cabe mencionar, que Mantilla, S. (2005: 5), afirma que “la valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos”. Además se requiere que las empresas empleen mecanismos que permitan enfrentar los cambios que a su vez afectan los riesgos especiales.

En la valoración de riesgos, la administración debe conseguir un entendimiento del personal, los sistemas de operación administrativa, las metodologías y supuestos de valuación, y la documentación, como fundamento para identificar y valorar la capacidad para administrar la exposición a los riesgos asociados con las actividades de derivados.

Actividades de Control: Mantilla (2005: 5), define las actividades de control como “las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo”. Del mismo modo, ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Estas actividades de control se dan a todo lo largo de la empresa, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como apropiaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.

También se incluyen controles relacionados con supervisión y responsabilidades administrativas, naturaleza y extensión de las actividades de derivados, incluyendo límites para su uso, y procesos de presentación de reportes y controles operacionales. Además, debe permitir la evaluación de controles dentro de los sistemas de información gerenciales, incluyendo la

evaluación de los recursos asignados al mantenimiento de la integridad del sistema de medición de riesgos.

En general, las actividades de control relevantes para una auditoría se pueden establecer en categorías como políticas y procedimientos que pertenecen a lo siguiente: Revisiones de desempeño, procesamiento de la información, controles físicos, gestión directa de funciones por actividades, indicadores de rendimiento y segregación de funciones.

Información y Comunicación: Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que le permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades; los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio.

Además, tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos. Por otra parte, la comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Para ello, es conveniente que dispongan de sistemas adecuados para la captura de datos, procesamiento, transmisión y administración de reportes de manera tal que las transacciones con derivados se realicen de una manera ordenada y eficiente.

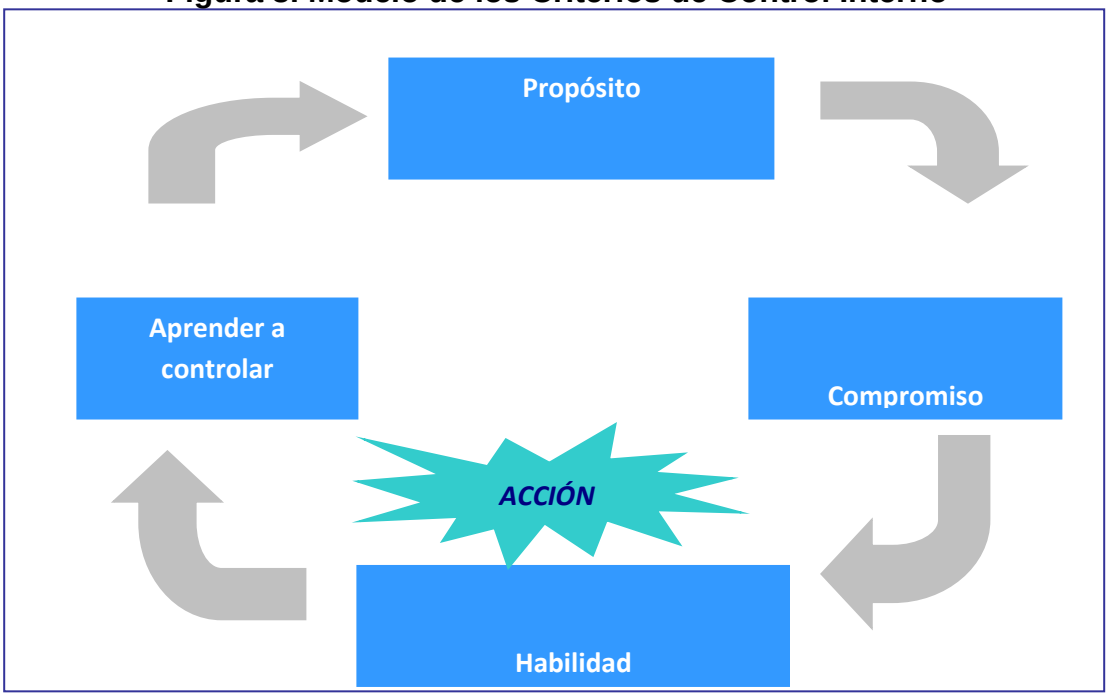
Monitoreo: Mantilla (2005: 6), señala que los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo

ongoing, evaluaciones separadas o combinación de las dos. Cabe destacar, que el monitoreo *ongoing* ocurre en el curso de las operaciones, incluye actividades regulares de administración y supervisión, además de otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones.

Criterios del Control Interno

En la estructura del COSO, los criterios de control interno son parte importante para las empresas; al respecto Pickett (2007: 185 – 186), describe el modelo de los criterios de control de la CICA, los cuales se enfatizan a continuación y se muestran mediante la figura 3.

Figura 3. Modelo de los Criterios de Control Interno



Fuente: Pickett, S. (2007).

1. *Propósito:* el modelo se inicia con la necesidad de una dirección clara y con un sentido para el propósito. Esto incluye los objetivos, propósito, visión, estrategia, riesgos, oportunidades, políticas, planificación, objetivos e indicadores de cumplimiento. Es esencial disponer de un impulsor claro para los criterios de control y, puesto que los controles están relacionados con la consecución de objetivos, que las personas están trabajando a favor del propósito de la empresa.

2. *Compromiso:* las personas que trabajan en la empresa deben entender la identidad y valores de la misma y deben identificarse con éstos. Aquí se incluyen los valores éticos, la integridad, las políticas destinadas a los recursos humanos la autoridad, responsabilidad y la confianza mutua. Muchos sistemas para el control fracasan porque no tienen en cuenta la necesidad de conseguir que las personas se comprometan con una actitud frente al control, que se convierta en una parte natural el modo en que trabaja la empresa.

3. *Habilidades:* a las personas se les debe dotar de los recursos y de las competencias necesarias para que sean capaces de comprender y de cumplir con los requisitos del modelo de control. Aquí se incluyen el conocimiento, habilidades, herramientas, procesos de comunicación, información, coordinación y las actividades de control.

4. *Aprender y controlar:* las personas deben apoyar la evolución de la empresa y ser parte de ella. Esto incluye el control de los entornos interno y externo, el control de la puesta en marcha, los posibles

desafíos, la reevaluación de las necesidades de información y de los sistemas de información, el seguimiento de los procedimientos y la evaluación de la efectividad del control.

5. *La Acción:* implica llevar a cabo la actividad que se está controlando. Antes de que los empleados actúen deben tener un propósito claro, un compromiso para conseguir sus metas y la habilidad necesaria para manejar los problemas y las oportunidades.

Nuevo enfoque COSO

El nuevo enfoque COSO, es definido por Mantilla (2005: 6), como:

> 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: efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (p. 9).

De acuerdo con la definición, se puede señalar que dicho proceso lo ejecuta el Comité Ejecutivo, la Gerencia y, el personal de la empresa. El Comité Ejecutivo lo decide, lo aprueba y da los grandes lineamientos; la Gerencia da un paso más para aplicarlo y finalmente, todo el personal está involucrado.

El nuevo enfoque COSO, denominado también COSO II lo constituyen los siguientes componentes:

Ambiente interno: El ambiente interno abarca el tono de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan. Los factores que se contempla son:

- Filosofía de la administración de riesgos.
- Apetito al riesgo.
- Integridad y valores éticos.
- Visión del Directorio.
- Compromiso de competencia profesional.
- Estructura organizativa.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas de recursos humanos.

Establecimiento de objetivos: Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado. Mantilla (2005), expresa que los objetivos se ubican en las siguientes categorías:

- Objetivos de operaciones. Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo objetivos de desempeño y rentabilidad, así como recursos de salvaguardia

contra las pérdidas.

- Objetivos de información financiera. Hacen referencia a la preparación de los estados financieros publicados que sean confiables, incluyendo la prevención de información financiera pública fraudulenta. Están orientados principalmente por requerimientos externos.
- Objetivos de Cumplimiento. Estos objetivos hacen referencia a la adhesión a las leyes y regulaciones a las cuales la entidad está sujeta. Dependen de factores externos, tales como regulaciones ambientales, y tienden a ser similares para todas las entidades en algunos casos y para toda una industria en otros casos. (p. 40).

Identificación de riesgos: Los eventos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos. Mantilla (2005), expone que una entidad puede estar en riesgo a causa de factores internos y externos. Con relación a los primeros, puntualiza los siguientes:

- Una ruptura en el procesamiento de los sistemas de información puede afectar adversamente las operaciones de la entidad.
- La calidad del personal vinculado y los métodos de entrenamiento y motivación pueden influenciar el nivel de conciencia de control en la entidad.
- Un cambio en las responsabilidades de la administración puede afectar la manera como se efectúan ciertos controles.
- La naturaleza de las actividades de la entidad, y el acceso de los empleados a los activos, pueden contribuir a una equivocada apropiación de los recursos.
- Un consejo o comité de auditoría que no actúa o que

> no es efectivo puede proporcionar oportunidades para indiscreciones. (p. 49)

Entre los factores externos, ob. cit. (2005), resalta los siguientes:

> - Los desarrollos tecnológicos pueden afectar la naturaleza y oportunidad de la investigación y desarrollo, o dirigir la procura de cambios.
> - Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden afectar el desarrollo del producto, el proceso de producción, el servicio al cliente, los precios o las garantías.
> - La competencia puede alterar las actividades de mercadeo o servicio.
> - La legislación y regulación nuevas pueden forzar cambios en las políticas y en las estrategias de operación.
> - Las catástrofes naturales pueden orientar los cambios en las operaciones o en los sistemas de información y hacer urgente la necesidad de planes de contingencia.
> - Los cambios económicos pueden tener un impacto sobre las decisiones relacionadas con financiación, desembolsos de capital y expansión. (p. 48).

Técnicas e identificación de riesgos: Existen técnicas focalizadas en el pasado y otras en el futuro. Existen técnicas de diverso grado de sofisticación:

- Análisis PEST (Factores políticos ó gubernamentales, económicos, tecnológicos y sociales).
- Análisis DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

Ejemplos:

- Inventarios de eventos.
- Análisis de información histórica (de la empresa/sector).
- Indicadores de excepción.

- Entrevistas y cesiones grupales guiadas por facilitadores.
- Análisis de flujos de procesos.

Potencialmente los eventos tienen un impacto negativo, positivo ó combinado, representando los primeros riesgos inmediatos, medianos ó de largo plazo, los cuales deben ser evaluados dentro del ERM.

Evaluación de riesgos: Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados internos (pueden considerarse de carácter subjetivo) y externos (más objetivos).

Respuesta al riesgo: La dirección 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. Las categorías de respuesta al riesgo son:

- Evitarlo: Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo.
- Reducirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- Compartirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- Aceptarlo: No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

En cuanto a la visión del portafolio de riesgos en la respuesta a los mismos, ERM establece:

- ERM propone que el riesgo sea considerado desde una perspectiva de la entidad en su conjunto de riesgos.
- Permite desarrollar una visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la entidad.
- Es necesario considerar como los riesgos individuales se interrelacionan.
- Permite determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está acorde con su apetito de riesgo global.

Actividades de control: Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo efectivamente. En cuanto a las actividades de control, Mantilla (2005), señala entre otras, las siguientes:

- Revisiones de alto nivel: Se realizan sobre el desempeño actual frente a presupuestos, pronósticos, períodos anteriores y competidores, tales como: arremetidas de mercadeo, mejoramiento de procesos de producción y programas para contener o reducir costos, a fin de medir la extensión en la cual los objetivos están siendo logrados.

- Funciones directas o actividades administrativas: Los administradores dirigen las funciones o las actividades revisando informes de desempeño.

- Procesamiento de información: Se implementan una variedad de controles para verificar que estén completos y autorización de las transacciones. Los datos que ingresan están sujetos a chequeo o, a cotejarse con los archivos de control.

- Controles físicos: Equipos, inventarios, valores y otros activos se agregan físicamente en forma periódica son contados y comparados con las cantidades presentadas en los registros de control.

- Indicadores de desempeño: Relacionar unos con otros los diferentes conjuntos de datos, operacionales o financieros, además de analizar las interrelaciones e investigar y corregir las acciones, sirven como actividades de control.

- Segregación de responsabilidades: Las responsabilidades se dividen o segregan entre diferentes empleados para reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas.

Información y comunicación: La información relevante se identifica, captura y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación efectiva debe producirse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a través, y hacia arriba de la entidad.

Monitoreo: La totalidad de la administración de riesgos corporativos es monitoreada y se efectúan las modificaciones necesarias. Este monitoreo se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

Definición de Términos Básicos

Control: es cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los

objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.

Cumplimiento: Conformidad y adhesión a las políticas, planes, procedimientos, leyes, regulaciones, contratos y otros requerimientos.

Deficiencia: un defecto del Control Interno percibido, potencial o real, o una oportunidad de fortalecer el Sistema de Control Interno para proporcionar una mayor.

Efectividad: es la relación entre los resultados logrados y los resultados que se habían propuesto, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

Gestión de riesgos: un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.

Normas: son estándares que se establecen en una organización para regular el comportamiento de los integrantes de la empresa o cualquier organización.

Procedimientos: están representados por un conjunto de tareas que se realizan con la finalidad de cumplir con uno o más objetivos una acción que implementa una política.

Procesos de Control: las políticas, procedimientos y actividades, los

cuales forman parte de un enfoque de control, diseñados para asegurar que los riesgos estén contenidos dentro de las tolerancias establecidas por el proceso de evaluación de riesgos.

Riesgo: la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La investigación es un proceso que aunado a la aplicación del método científico, facilita la obtención de información relevante y confiable, que permite entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

La investigación científica comprende la obtención de conocimientos o de soluciones a problemas de carácter científico; el método científico indica el camino que se debe tomar en esa indagación y las técnicas precisan la manera de recorrerlo. En esta actividad de búsqueda, se puede identificar pasos como la reflexión, la sistematización y el método; los cuales permiten obtener conocimientos y solucionar problemas de índole científico, filosófico o empíricos.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010: 88) una buena investigación es aquella que disipa dudas con el uso del método científico, es decir, clarifica las relaciones entre variables que afectan al fenómeno bajo estudio; de igual manera, planea con cuidado los aspectos metodológicos, con la finalidad de asegurar la validez y confiabilidad de sus resultados.

De acuerdo a lo anteriormente citado, es importante entonces definir cuáles serían los tipos de investigación científica en función al propósito del investigador. La presente investigación se puede catalogar por su propósito como aplicada, ya que pretende utilizar los conocimientos adquiridos para formular un programa de aplicación en empresas; por la clase de medios utilizados para obtener los datos es Documental y De Campo, pues se

obtiene información de fuentes de carácter documental pero a su vez se aplicarán cuestionarios en la organización objeto de estudio, con la intención de poder contrastar la realidad que se pretende estudiar; por el nivel de conocimientos que se adquieren es Exploratoria, dado que se requiere conocer el nivel de sensibilización al cambio de un grupo gerencial, para proponer un sistema de sensibilización que mejore cualquier aspecto negativo sobre el sistema anterior.

Población

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.174) la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, por lo tanto en la presente investigación la población comprende a todo el personal administrativo de rango medio a superior en empresas manufactureras ubicadas en Valencia Estado Carabobo, de carácter transnacional, con casa matriz foránea y que esté sometida a procesos formales de auditorías tanto externas como internas.

En este caso particular, se pudo concretar el apoyo de la empresa Amcor Rigid Plastics de Venezuela, S.A., dicha organización por ser una transnacional con casa matriz en Australia, cotiza en bolsa de valores australiana y por ende, debe ser sometida a múltiples auditorías anuales tanto externas como internas, incluyendo CSA, esta organización maneja una nómina aproximada de 550 trabajadores de los cuales cerca de 70 corresponden a la nómina administrativa y tiene líneas de mando media a alta que son candidatos ideales para la adquisición de información que conformará el presente trabajo de investigación.

Muestra

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (ob, cit.) la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población, en realidad, pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que se obtiene una muestra que sea un reflejo fiel del conjunto de la población y todas las muestras bajo el enfoque cuantitativo deben ser representativas.

Las muestras se pueden categorizar de dos maneras: Probabilística y No Probabilística. La muestra probabilística comprende un subgrupo de la población donde todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para estudio y se obtiene mediante análisis estadístico. La muestra no probabilística la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación o de quien hace la muestra.

En el presente trabajo de investigación, la muestra será no probabilística, y estará conformada por los 28 Jefes, Gerentes y Directores de las áreas administrativas que están directamente relacionados con el manejo del sistema de control interno en Amcor Rigid Plastics de Venezuela.

Recolección de la Información

Este proceso implica elaborar un plan detallado que permite conseguir los datos que se corresponden con la investigación y cubrir los objetivos planteados; por lo tanto, y en función a lo establecido por Hernández, Fernández y Baptista (ob, cit.) la medición es el proceso que vincula conceptos abstractos con indicadores empíricos, utilizando un instrumento de medición adecuado que permita registrar los datos observables que representan verdaderamente lo que el investigador tiene en mente; de tal forma que todo instrumento de medición debe al menos cubrir tres elementos que son importantes y que condiciona la calidad de la investigación, ellos son la confiabilidad, validez y la objetividad.

En función a estos enunciados, se puede hacer mención que la confiabilidad es el grado en que un instrumento de medición produce resultados consistentes y coherentes; la validez es la forma en que un instrumento mide la variable que está buscando medir y, la objetividad de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 207), se refiere al grado en que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan.

De acuerdo a lo definido, la investigación que se presenta utilizó como instrumento de medición el cuestionario con preguntas abiertas que no pueden ser multirespuestas; como la muestra no es probabilística, quizás la confiabilidad no sea un elemento a medir, sin embargo, la validez del instrumento fue sometida a consideración de tres expertos, uno estadístico, de contenido y el tutor de la investigación quienes no solo opinaron sobre la validez, sino que validaron el grado de objetividad del mismo.

Operacionalización de las Variables

La operacionalización de las variables aplicada en la investigación desarrollada se presenta a través del cuadro técnico metodológico, que enfoca la operacionalización. Al respecto, Para Balestrini (2006), la operacionalización de una variable implica:

> Seleccionar los indicadores contenidos, de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable en estudio. Supone la definición operacional la referencia empírica. Hay que recordar, que es necesario definir variables teóricas en términos de variables empíricas o indicadores. (p. 114).

El cuadro técnico metodológico se presenta en la página siguiente y resume la manera de operacionalizar los objetivos y, a su vez resume el qué, cómo y dónde se desarrolló la investigación, en función de los objetivos específicos formulados en la investigación. En fin, indica cuáles fueron las variables estudiadas en cada objetivo específico, indicador, ítem, instrumento y fuente.

CUADRO 1. TÉCNICO METODOLÓGICO

Objetivos Específicos	Dimensión	Variable	Indicadores	Ítem	Técnica e Instrumento	Fuente
Identificar los elementos clave que determinan la disposición gerencial hacia la implantación de un sistema de auto-evaluación del control interno.	Elementos clave que determinan la disposición gerencial hacia la implantación de un sistema de auto-evaluación del control interno	Elementos clave del sistema de autoevaluación de control interno	**Ambiente Interno:** - Clima organizacional. - Descripción de puestos. - Manuales de organización. - Misión, visión, objetivos y metas. - Procesos de contratación, evaluación y desarrollo. **Actividades de Control:** - Autorización y ejecución de actividades. - Definición de actividades. - Instrumentos y mecanismos. - Controles de calidad. **Información y Comunicación:** - Objetivos y metas. - Información contable. - Disposiciones legales y administrativas. - Mecanismos. - Reportes financieros.	 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14	Cuestionario	Personal administrativo de rango medio a superior de la empresa Amcor Rigid Plastics de Venezuela, S.A.

CUADRO 1. TÉCNICO METODOLÓGICO (Continuación)

Objetivos Específicos	Dimensión	Variable	Indicadores	Ítem	Técnica e Instrumento	Fuente
Identificar los elementos clave que determinan la disposición gerencial hacia la implantación de un sistema de auto-evaluación del control interno.	Elementos clave que determinan la disposición gerencial hacia la implantación de un sistema de auto-evaluación del control interno	Elementos clave del sistema de autoevaluación de control interno	**Establecimiento de Objetivos:** - Establecimiento de Objetivos de desempeño. - Programas de trabajo. **Monitoreo:** - Supervisión permanente. - Evaluación de objetivos de desempeño. **Identificación de Riesgos:** -Análisis DOFA. -Incentivos. **Evaluación de Riesgos:** -Objetivos interrelacionados. -Valorización de riesgos. -Equivocaciones e irregularidades. .	15 16 17 18 19 20 21 22 23	Cuestionario	Personal administrativo de rango medio a superior de la empresa Amcor Rigid Plastics de Venezuela, S.A.

CUADRO 1. TÉCNICO METODOLÓGICO (Continuación)

Objetivos Específicos	Dimensión	Variable	Indicadores	Ítem	Técnica e Instrumento	Fuente
Identificar los elementos clave que determinan la disposición gerencial hacia la implantación de un sistema de auto-evaluación del control interno.	Elementos clave que determinan la disposición gerencial hacia la implantación de un sistema de auto-evaluación del control interno	Elementos clave del sistema de autoevaluación de control interno	**Respuesta a los Riesgos:** - Acciones para evitar riesgos. - Motivación y capacitación. Autoevaluación - Necesidad del sistema de autoevaluación. - Proceso de preparación previa. -Equipos de trabajo. .	24 25 26 27 28	Cuestionario	Personal administrativo de rango medio a superior de la empresa Amcor Rigid Plastics de Venezuela, S.A.

CUADRO 1. TÉCNICO METODOLÓGICO (Continuación)

Objetivos Específicos	Dimensión	Variable	Indicadores	Ítem	Técnica e Instrumento	Fuente
Evaluar el impacto de la implantación de un sistema de auto-evaluación del control interno a todos los niveles de la organización.	Impacto de la implantación de un sistema de auto-evaluación del control interno a todos los niveles de la organización.	Matriz de impacto	- Pérdida de documentos. - Transferencia de la formación en control interno. - Confidencialidad de la información del negocio. - Confiabilidad de la información grupo en capacitación. - Optimización de los procesos. - Cambios	-	Matriz de impacto (Catastrófico, alto, moderado, bajo, insignificante)	Gerentes del área administrativa de la empresa de la empresa Amcor Rigid Plastics de Venezuela, S.A.,

CUADRO 1. TÉCNICO METODOLÓGICO (Continuación)

Objetivo	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítem	Técnica e Instrumento	Fuente
Generar un modelo que permita sensibilizar a la gerencia para la preparación de los equipos de trabajo que intervendrán en el proceso de implantación y ejecución exitoso de un sistema de auto-evaluación del control interno a todos los niveles de la organización.	Modelo que permita sensibilizar a la gerencia para la preparación de los equipos de trabajo que intervendrán en el proceso de implantación y ejecución exitoso de un sistema de auto-evaluación del control interno	Programa de sensibilización para la implantación de un sistema de autoevaluación del control interno	Ambiente de control. Actividades de control. Información y comunicación. Establecimiento de objetivos. Evaluación de riesgos. Respuesta a los riesgos. Monitoreo. Identificación de riesgos.	N/A	Recopilación Documental	Libros, Internet

Técnicas para Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos forman el elemento primordial de manera que permita llevar a cabo la recopilación de información a los fines de determinar las necesidades existentes con el problema planteado. Se entiende por técnica, de acuerdo con la definición de Navarro (2012):

> Proceso de obtención de datos y el instrumento es el formato utilizado para recopilar dichos datos. Tanto las técnicas como los instrumentos de recolección de datos, depende del tipo de investigación, de la situación problemática y de los objetivos que se han trazado. (p. 69).

Entre las técnicas empleadas en la investigación se tiene la encuesta y la revisión bibliográfica y la matriz de impacto. La encuesta es, según Arias (2012:701), como "Una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular". En efecto, se utilizó dicha técnica para recolectar la información necesaria que permitió alcanzar el primer objetivo específico definido en la investigación.

La revisión bibliográfica, para la revisión de antecedentes, teorías y fundamentos teóricos que permitieron el desarrollo de la investigación, y también con el propósito de cumplir con el objetivo de generar un modelo que permita sensibilizar a la gerencia para la preparación de los equipos de trabajo que intervendrán en el proceso de implantación y ejecución exitoso de un sistema de auto-evaluación del control interno. La matriz de Impacto se utilizó con el fin de lograr el cumplimiento del segundo objetivo de la

investigación: Evaluar el impacto de la implantación de un sistema de auto-evaluación del control interno a todos los niveles de la organización. En tal sentido se elaboró el siguiente instrumento y bases para la elaboración de la matriz.

INSTRUMENTO PARA LA MATRIZ DE IMPACTO

Nº	*¿Con qué frecuencia se presentan las siguientes situaciones?*	**FRECUENCIA**				
		Constante (3 ó más veces por año)	**Frecuente** *(1-2 veces por año)*	**Periódica** *(1 vez cada dos años)*	**Ocasional** *(1-3 veces cada 7 a 14 años)*	**Eventual** *(1-3 veces cada 7 a 14 años)*
1	Pérdida de documentos.					
2	Transferencia de la formación en control interno.					
3	Confiabilidad de la información del negocio					
4	Confiabilidad de la información grupo en capacitación.					
5	Optimización de los procesos.					
6	Cambios en los procedimientos.					

El impacto de la implantación de un sistema de autoevaluación del control interno a todos los niveles de la organización se va a definir por las

relaciones de magnitud y la frecuencia, de la manera siguiente:

RELACIONES DE MAGNITUDES DE IMPACTO			
Nº	**Frecuencia**	**Tipos de Impacto**	**Niveles de Riesgo**
1	Constante (3 ó más veces por año)	Catastrófico	Irreversible
2	Frecuente *(1-2 veces por año)*	Alto	Reversible con tratamiento
3	Periódica *(1 vez cada dos años)*	Moderado	Duradero
4	Ocasional *(1-3 veces cada 7 a 14 años)*	Bajo	Momentáneo
5	Eventual *(1-3 veces cada 7 a 14 años)*	Insignificante	Instantáneo

EVALUACIÓN DEL IMPACTO MEDIANTE LA MATRIZ

IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO						
FACTOR	**IMPACTO**					
	Catastrófico	**Alto**	**Moderado**	**Periódico**	**Ocasional**	**Eventual**
Pérdida de documentos.						
Transferencia de la formación en control interno.						
Confiabilidad de la información del negocio						
Confiabilidad de la información grupo en capacitación.						
Optimización de los procesos.						
Cambios en los procedimientos.						

Validez del Instrumento

La validez se utiliza para verificar que el instrumento contiene los aspectos afines con el contenido, redacción y congruencia relacionados con el problema planteado. Con respecto a la validez, Namakforoosh (2008) señala: “se refiere al grado en que la prueba está midiendo lo que en realidad se desea medir”. El instrumento no es válido de por sí, sino en función del propósito que persigue con un grupo de eventos o personas determinadas. Por lo tanto, para conseguir la validez del instrumento aplicado, se buscó la

opinión de tres expertos (03) en el tema, quienes validaron el instrumento diseñado y aplicado para recolectar la información, de tal forma que el mismo fue aprobado y sirvió para recolectar la información necesaria para dar cumplimiento a los objetivos específicos formulados en la investigación.

Confiabilidad del Instrumento

Lago, Gómez y Mauro (2003), sostienen que la confiabilidad depende de procedimientos de observación para describir detalladamente lo que está ocurriendo en un contexto determinado, tomando en cuenta para ello el tiempo, lugar y contexto objeto de investigación o evaluación, para poder así intercambiar juicios con otros observadores sean estos investigadores o evaluadores. Esto quiere decir que la confiabilidad representa el grado de similitud de las respuestas observadas entre el contexto del investigador o evaluador y el investigado o evaluado. Para la presente investigación la confiabilidad del instrumento de medición se calculó a través del Coeficiente de Kuder – Ridcharson, dado que las alternativas de respuestas del cuestionario son dicotómicas (Si y No). Seguidamente se presentan los criterios de decisión para la confiabilidad del instrumento, de acuerdo con Palella y Martins (2010):

Cuadro 3. Criterios de Decisión para la Confiabilidad del Instrumento

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81 – 1	Muy alta
0,61- 0,80	Alta
0,41- 0,60	Media
0,21- 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy baja

Fuente: Palella y Martins (2010: 169).

Técnica de Análisis de Datos

Para analizar los datos se empleó el análisis de frecuencia, Heinemann (2003), sostiene lo siguiente:

> Se trata aquí bien de la frecuencia absoluta, bien de las frecuencias relativas; es decir, el número de unidades en relación con los periodos de tiempo, el total del texto, combinado a menudo con los cambios temporales de conceptos o de la descripción de hechos. Se interpretan en la mayoría de los casos como indicadores. (p. 160).

Considerando lo que cita, se puede señalar que la información recopilada fue analizada con el apoyo de software de análisis numérico y estadístico tales como: la hoja de cálculo de Excel. Se presentaron los datos en tablas; valiéndose de la estadística descriptiva y sus números índices tales como: frecuencias y porcentajes apoyado en la visualización gráfica.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados, que según Balestrini (2006: 170), constituye:

> La fase de interpretación fundamentada en los resultados del análisis y entrelazada con ella, permite realizar inferencias de las relaciones estudiadas y extraer conclusiones en cuanto a los hallazgos encontrados. Esta etapa, debe asegurar de manera efectiva, según el tipo de investigación de que se trate, la descripción, el análisis y la explicación real del problema que es objeto de estudio, atendiendo al contexto donde se sitúa, a fin de evaluar los principales hallazgos vinculados a las variables o hipótesis que se han delimitado.

En función de lo expuesto por el autor, se analizan e interpretan los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, a fin de dar cumplimiento a los dos primeros objetivos específicos formulados para la investigación.

La información recopilada se codificó. Con relación a la codificación de los datos, Rodríguez (2005:100), refiere: “Es el procedimiento mediante el cual los datos son categorizados”. En tal sentido, la codificación de los resultados se hizo considerando las respuestas de cada uno de los encuestados y codificando las alternativas de respuestas del 0 al 1, siendo 0: No y 1 Sí.

En cuanto a las técnicas de presentación y discusión de los datos, Cegarra (2004: 123), expresa que la presentación de los resultados “es la última fase del método científico. Como criterio general, se puede indicar que en la presentación final influye el lugar y la circunstancia en donde éstos deben exponerse”. Igualmente, señala que el análisis y discusión de los resultados puede efectuarse de varias maneras, dependiendo del método de investigación y del objetivo que se persiga. Por tanto, la presentación de los datos se hizo utilizando el paradigma cuantitativo, mediante tablas que representan las alternativas, la muestra y la frecuencia relativa. También se sutilizó el análisis de la información recopilada para realizar la discusión.

Se realiza el análisis estadístico de los datos, del que Rodríguez (2005: 100), que hace hincapié en que una vez recopilados los datos por medio de los instrumentos diseñados para este fin, es necesario procesarlos, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico permitirán llegar a las conclusiones. Por tanto, el análisis estadístico de los datos se realizó utilizando la estadística descriptiva y mediante el empleo de la herramienta Excel, que permitió calcular las frecuencias. Y también, se interpreta la información, definida por Rodríguez (2005: 101), acota: “se considera si las variables correlacionadas en el sistema, si los resultados obtenidos resultaron extensivos o interpretativos de la población considerada”.

Objetivo Específico 1: Identificar los elementos clave que determinan la disposición gerencial hacia la implantación de un sistema de auto-evaluación del control interno.

Ítem 1. ¿Aplica al menos una vez al año encuestas de clima organizacional, identifica áreas de oportunidad, determina acciones y evalúa resultados?

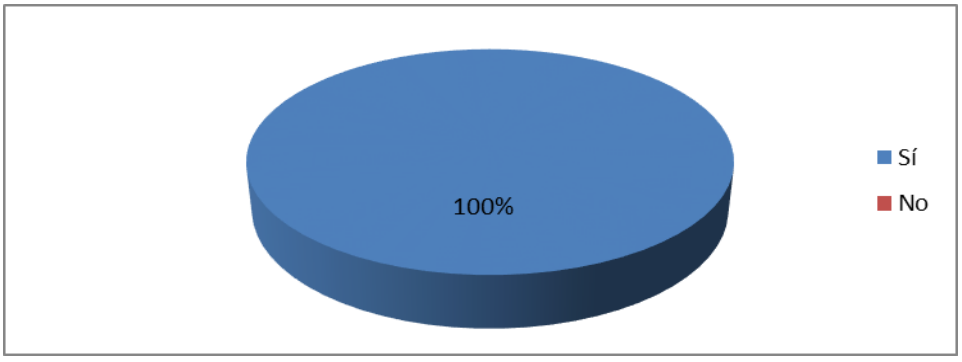
Variable: Ambiente interno.

Indicador: Clima organizacional.

Tabla 1. Clima organizacional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	28	100
No	0	0
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



Fuente: Alfano y Requena (2014).

En el gráfico se observa que el 100 por ciento de los encuestados respondieron que la empresa objeto de estudio si aplica al menos una vez al año encuestas de clima organizacional, identifica áreas de oportunidad, determina acciones, da seguimiento y evalúa resultados. Estos resultados indican que la empresa mantiene un monitoreo sobre el ambiente en el que se desenvuelven sus trabajadores.

Ítem 2. ¿Los perfiles y descripciones de puestos están definidos, alineados a las funciones y actualizados?

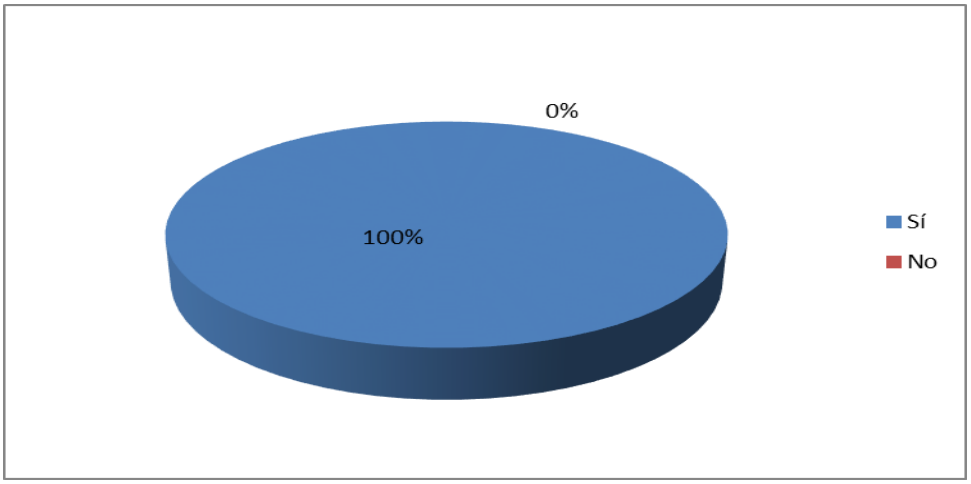
Variable: Ambiente interno.

Indicador: Descripción de puestos

Tabla 2. Descripción de puestos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	28	100
No	0	0
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



En el gráfico se observa que 100 por ciento de los encuestados respondieron que la empresa objeto de estudio si alinea los perfiles y descripciones de puestos están definidos, alineados a las funciones y actualizados. Estos resultados indican que la empresa mantiene una segregación de funciones definidas, y cada trabajador mantiene una función específica.

Ítem 3. ¿Los manuales de organización son acordes a la estructura organizacional autorizada y a las atribuciones y responsabilidades establecidas?

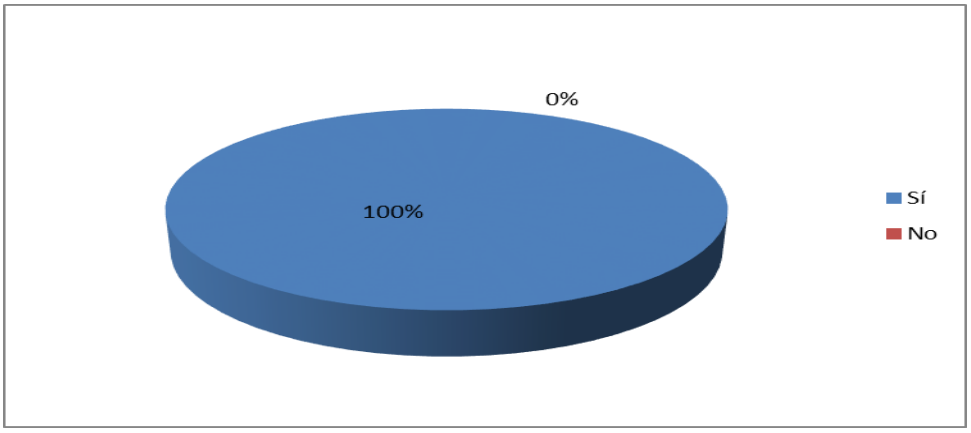
Variable: Ambiente interno.

Indicador: Manuales de organización.

Tabla 3. Manuales de organización

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	28	100
No	0	0
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



En el gráfico se observa que 100 por ciento de los encuestados respondieron que en la empresa objeto de estudio los manuales de organización si son acordes a la estructura organizacional autorizada y a las atribuciones y responsabilidades establecidas. Estos resultados indican que los trabajadores consideran que la empresa maneja un buen manual y estructura organizacional.

Ítem 4. ¿El personal conoce y comprende la misión, visión, objetivos y metas organizacionales?

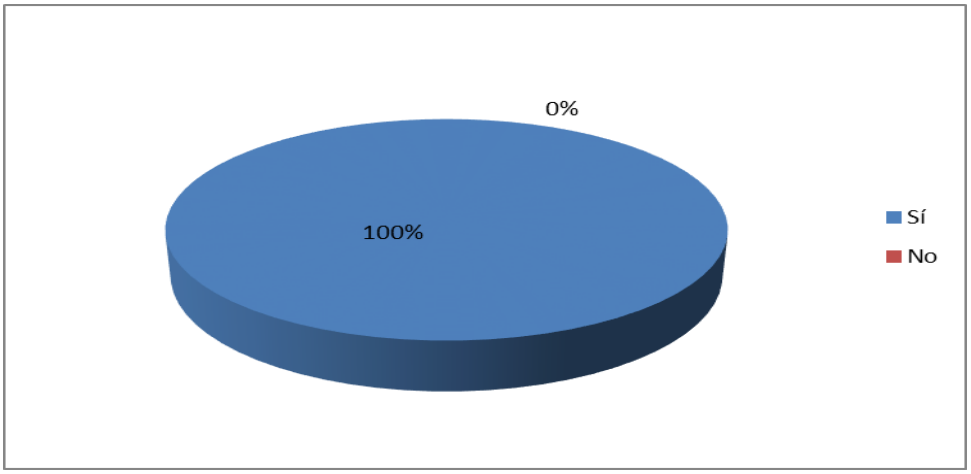
Variable: Ambiente interno.

Indicador: Misión, Visión, Objetivos y Metas.

Tabla 4. Misión, Visión, Objetivos y Metas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	28	100
No	0	0
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



En el gráfico se observa que el 100 por ciento de los encuestados respondieron que en la empresa objeto de estudio personal si conoce y comprende la misión, visión, objetivos y metas organizacionales. Estos resultados indican que todos los trabajadores conocen los lineamientos básicos y metas de la empresa.

Ítem 5. ¿Se cuenta con procesos para la contratación, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y estímulos?

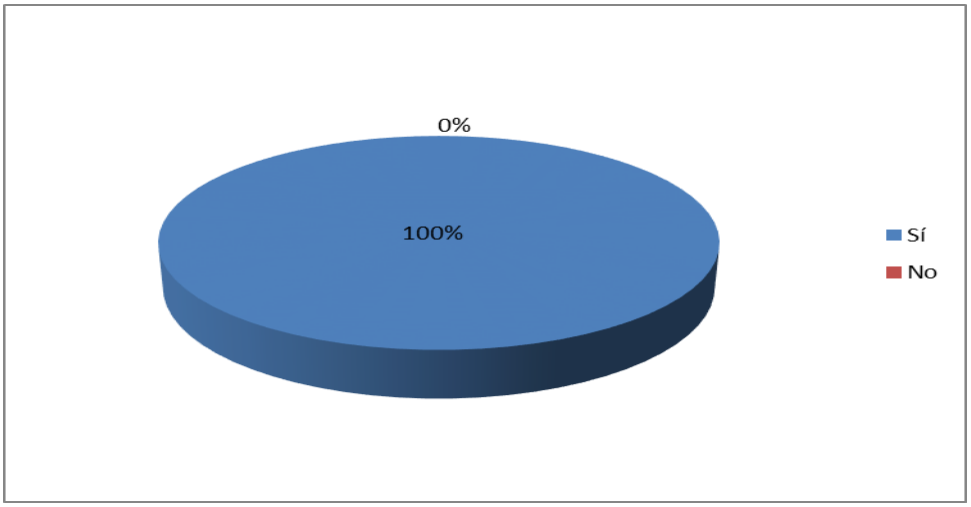
Variable: Ambiente interno.

Indicador: Procesos de Contratación, evaluación y desarrollo

Tabla 5. Procesos de contratación, evaluación y desarrollo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	28	100
No	0	0
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



En el gráfico se observa que el 100 por ciento de los encuestados respondieron que la empresa objeto de estudio si cuenta con procesos para la contratación, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y estímulos. Estos resultados indican que la empresa cuenta con normas sobre los procesos de contratación y capacitación.

Ítem 6. ¿Las actividades relevantes y operaciones están autorizadas y ejecutadas por el personal facultado para ello conforme a la normativa?

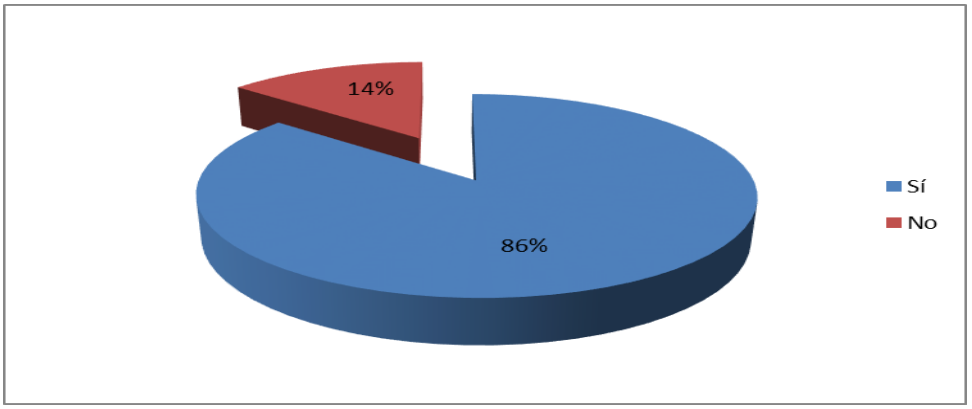
Variable: Actividades de control

Indicador: Autorización y evaluación de actividades

Tabla 6. Autorización y evaluación de actividades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	24	86
No	4	14
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



En el gráfico se observa que 86 por ciento de los encuestados respondieron que la empresa objeto de estudio las actividades relevantes y operaciones están autorizadas y ejecutadas por el personal facultado para ello conforme a la normativa, mientras que 14 por ciento contestaron en forma negativa. Estos resultados indican que no todo el personal considera que las operaciones dentro de la empresa, se estén haciendo apegados a la normativa.

Ítem 7. ¿Se encuentran claramente definidas las actividades, para cumplir con las metas comprometidas con base en el presupuesto asignado del ejercicio fiscal?

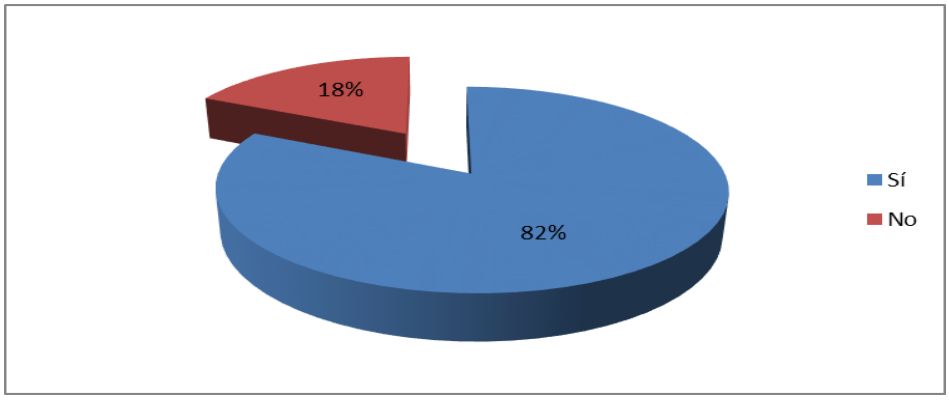
Variable: Actividades de control

Indicador: Definición de actividades

Tabla 7. Definición de actividades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	23	82
No	5	18
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



En el gráfico se observa que 82 por ciento de los encuestados respondieron que la empresa objeto de estudio si se encuentran claramente definidas las actividades, para cumplir con las metas comprometidas con base en el presupuesto asignado del ejercicio fiscal, mientras que 18 por ciento contestaron en forma negativa. Estos resultados indican que aunque existe un plan de acción para el cumplimiento de metas, no todos los empleados lo entienden con claridad.

Ítem 8. ¿Están en operación los instrumentos y mecanismos que miden los avances y resultados del cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales?

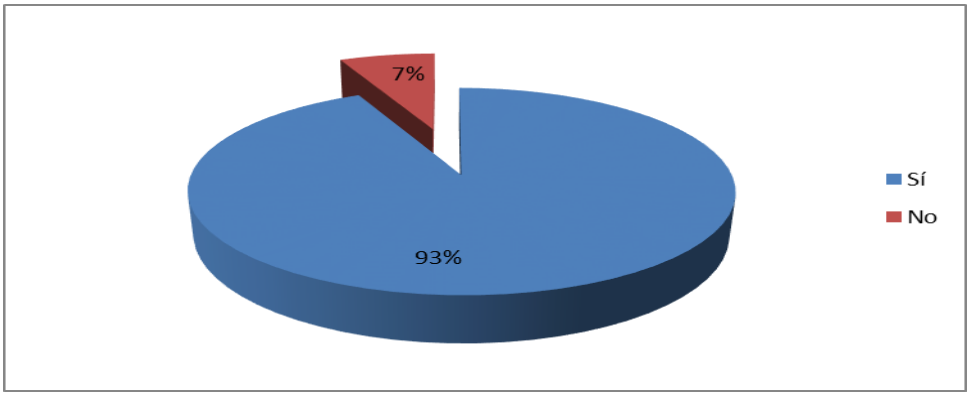
Variable: Actividades de control

Indicador: Instrumentos y mecanismos

Tabla 8. Instrumentos y mecanismos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	26	93
No	2	7
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



En el gráfico se observa que 93 por ciento de los encuestados respondieron que la empresa objeto de estudio si están en operación los instrumentos y mecanismos que miden los avances y resultados del cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, mientras que 7 por ciento contestaron en forma negativa. Estos resultados indican que no todos los empleados consideran que se está elaborando un buen monitoreo sobre los resultados del plan de acción.

Ítem 9. ¿Existen controles para que los servicios se brinden con estándares de calidad?

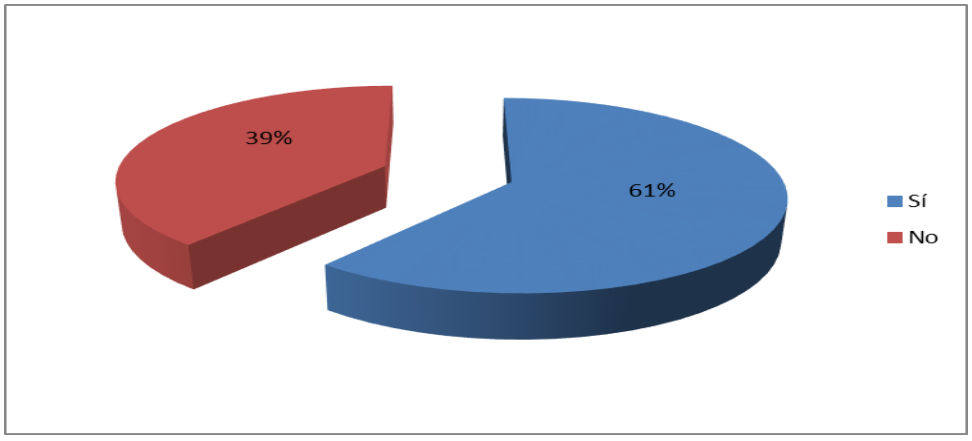
Variable: Actividades de control

Indicador: Controles de calidad

Tabla 9. Controles de calidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	17	61
No	11	39
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



En el gráfico se observa que 61 por ciento de los encuestados respondieron que la empresa objeto de estudio si existen controles para que los servicios se brinden con estándares de calidad, mientras que 29 por ciento contestaron en forma negativa. Estos resultados indican que no están del todo en operaciones los controles de calidad.

Ítem 10. ¿El sistema de Información permite conocer si se cumplen los objetivos y metas organizacionales?

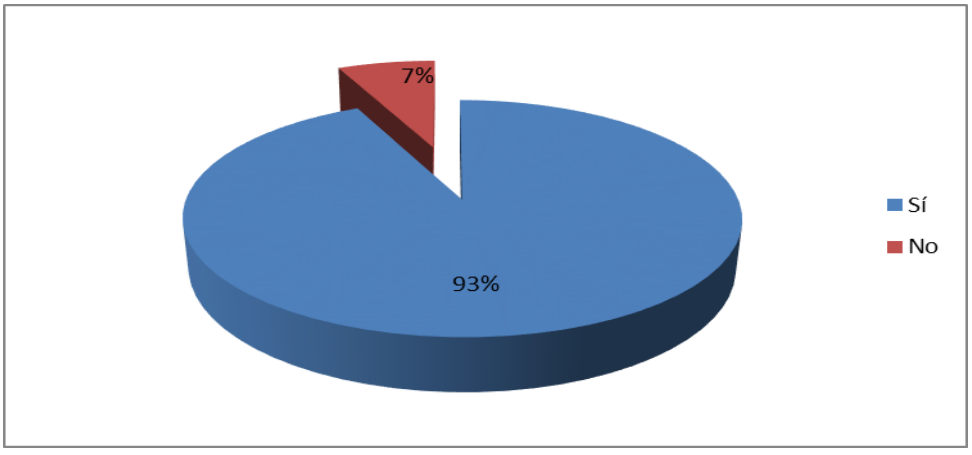
Variable: Información y comunicación

Indicador: Objetivos y metas

Tabla 10. Objetivos y metas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	26	93
No	2	7
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



En el gráfico se observa que 93 por ciento de los encuestados respondieron que en la empresa objeto de estudio el sistema de Información si permite conocer si se cumplen los objetivos y metas organizacionales, mientras que 7 por ciento contestaron en forma negativa. Estos resultados indican que no están en funcionamiento todos los instrumentos y mecanismos que miden los avances y resultados del cumplimiento de los objetivos.

Ítem 11. ¿El sistema de Información proporciona información contable y programático-presupuestal oportuna, suficiente y confiable?

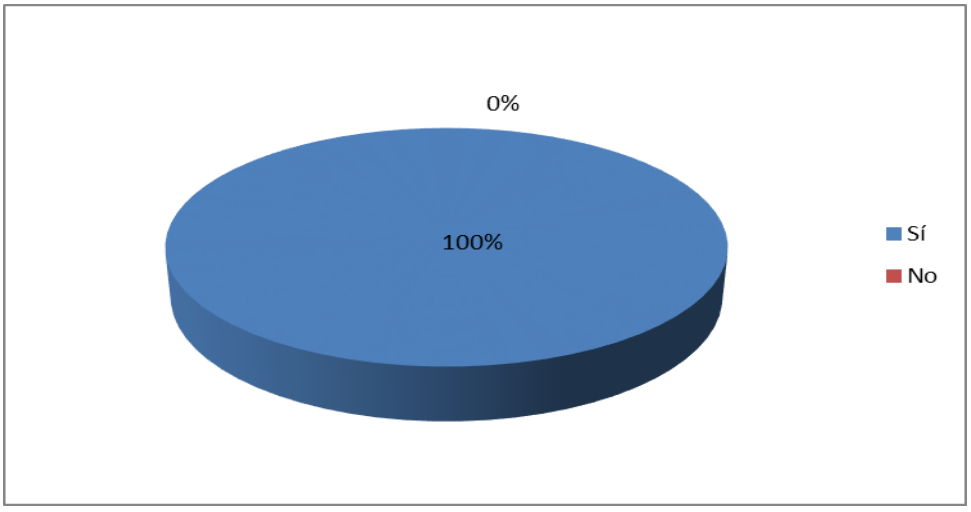
Variable: Información y comunicación

Indicador: Información contable

Tabla 11. Información contable

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	28	100
No	0	0
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



En el gráfico se observa que el 100 por ciento de los encuestados respondieron que en la empresa objeto de estudio el sistema de Información proporciona información contable y programático-presupuestal oportuna, suficiente y confiable. Estos resultados indican que el sistema contable, es confiable y proporciona información suficiente y oportuna.

Ítem 12. ¿Se establecen medidas a fin de que la información generada cumpla con las disposiciones legales y administrativas aplicables?

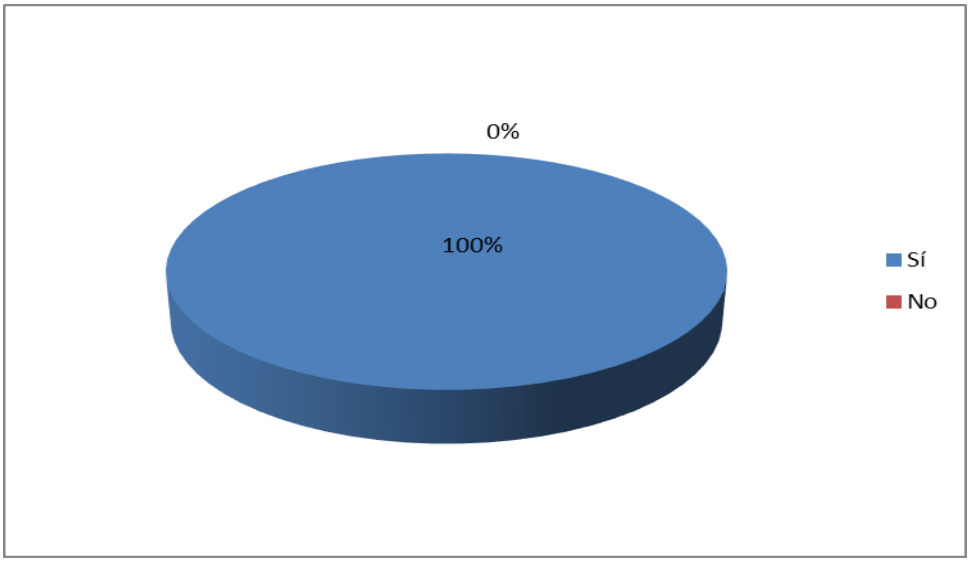
Variable: Información y comunicación

Indicador: Disposiciones legales y administrativas

Tabla 12. Disposiciones legales y administrativas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	28	100
No	0	0
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



En el gráfico se observa que el 100 por ciento de los encuestados respondieron que en la empresa objeto de estudio si se establecen medidas a fin de que la información generada cumpla con las disposiciones legales y administrativas aplicables. Estos resultados indican que el programa contable se maneja bajo ciertos estándares, que están siendo cumplidos.

Ítem 13. ¿Existe y opera un mecanismo para el registro, análisis y atención oportuna y suficiente de quejas y reclamos?

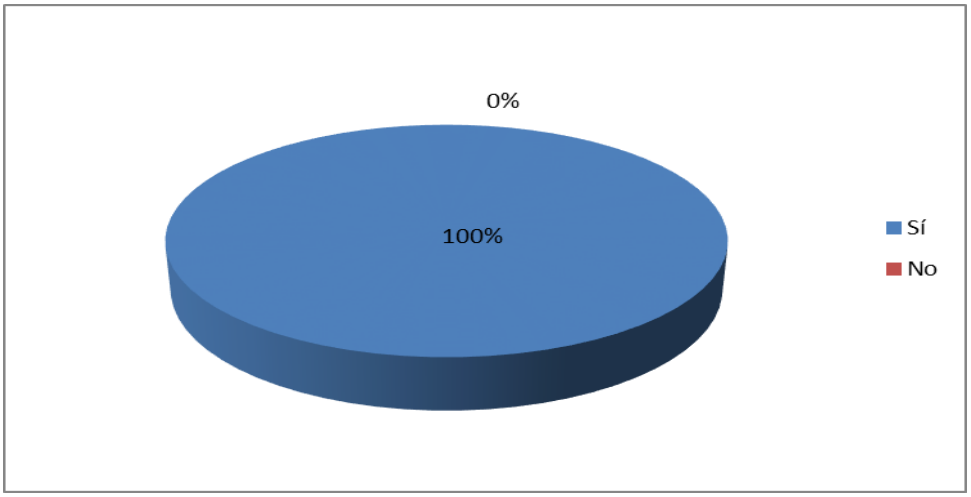
Variable: Información y comunicación

Indicador: Mecanismos

Tabla 13. Mecanismos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	28	100
No	0	0
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



En el gráfico se observa que 100 por ciento de los encuestados respondieron que en la empresa objeto de estudio existe y opera un mecanismo para el registro, análisis y atención oportuna y suficiente de quejas y reclamos. Estos resultados indican que se maneja un buen sistema para el procesamiento y análisis de quejas, tanto de terceros como del mismo personal.

Ítem 14. ¿Se realizan reportes financieros frecuentemente?

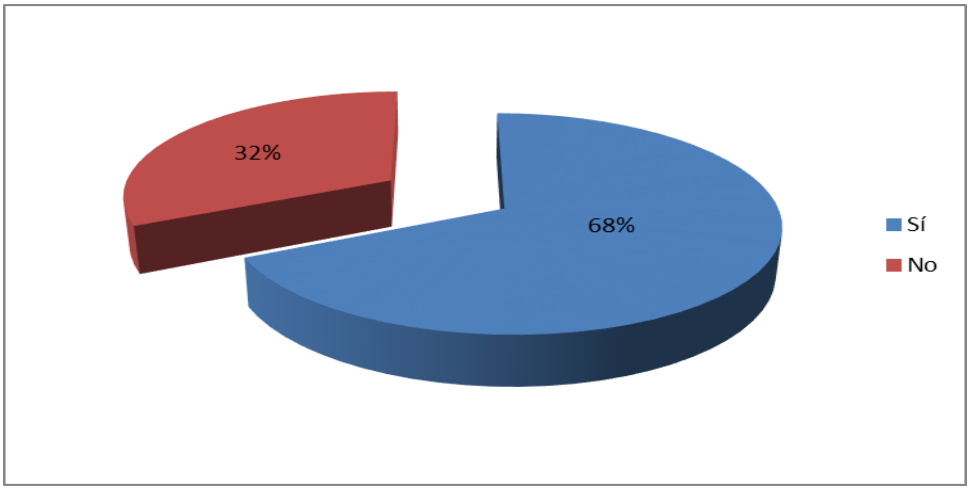
Variable: Información y comunicación

Indicador: Reportes financieros

Tabla 14. Reportes financieros

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	19	68
No	9	32
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



En el gráfico se observa que 68 por ciento de los encuestados respondieron que en la empresa objeto de estudio si realizan reportes financieros frecuentemente, mientras que 32 por ciento contestaron en forma negativa. Estos resultados indican que no todos los departamentos realizan estos reportes.

Ítem 15. ¿Se han establecido los objetivos de desempeño?

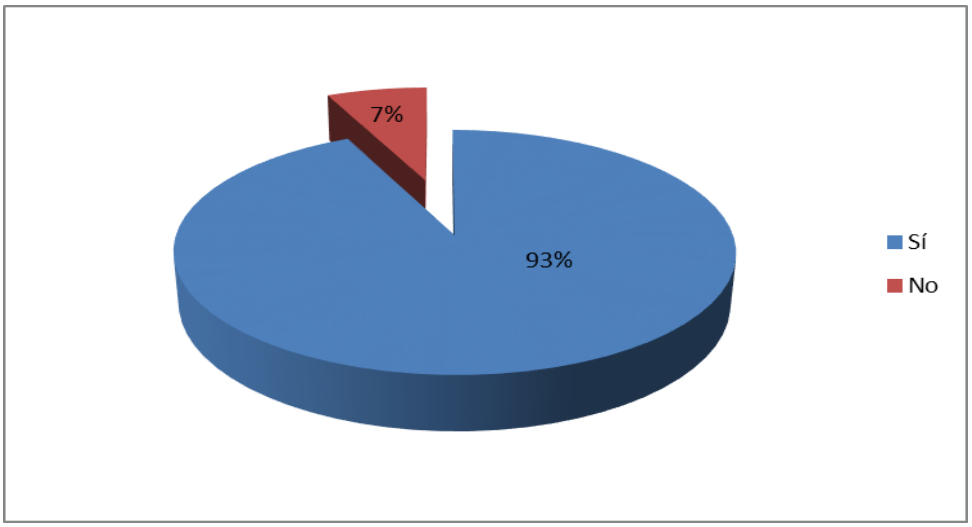
Variable: Establecimiento de objetivos

Indicador: Establecimiento de objetivos de desempeño

Tabla 15. Establecimiento de objetivos de desempeño

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	26	93
No	2	7
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



En el gráfico se observa que 93 por ciento de los encuestados respondieron que la empresa objeto de estudio si se han establecido los objetivos de desempeño, mientras que 7 por ciento contestaron en forma negativa. Estos resultados indican que no todos los empleados sienten que se hayan establecido los objetivos de desempeño dentro de su departamento.

Ítem 16. ¿Se realiza la formulación de programas de trabajo que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento?

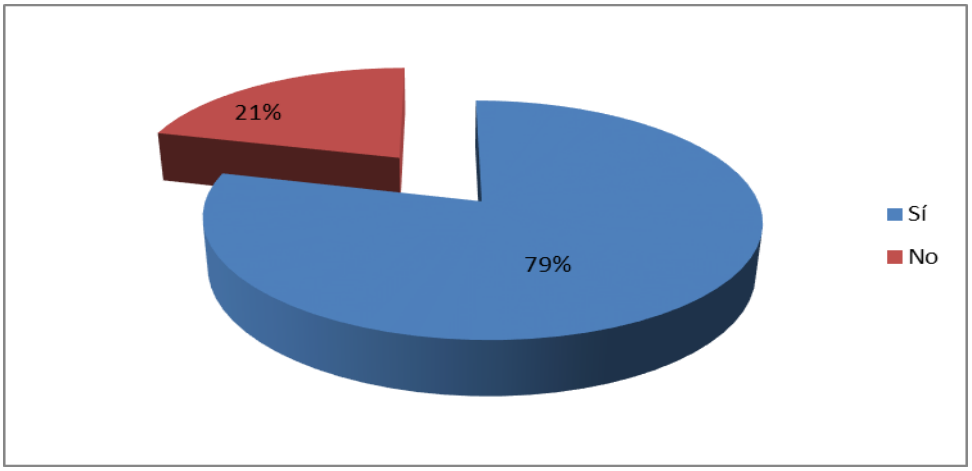
Variable: Establecimiento de objetivos

Indicador: Programas de trabajo

Tabla 16. Programas de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	22	79
No	6	21
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



En el gráfico se observa que 79 por ciento de los encuestados respondieron que en la empresa objeto de estudio si se realiza la formulación de programas de trabajo que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento, mientras que 21 por ciento contestaron en forma negativa. Estos resultados indican que no todos los trabajadores comprenden claramente estos programas ya formulados.

Ítem 17. ¿Las operaciones y actividades de control se ejecutan con supervisión permanente y mejora continua a fin de mantener y elevar su eficiencia y eficacia?

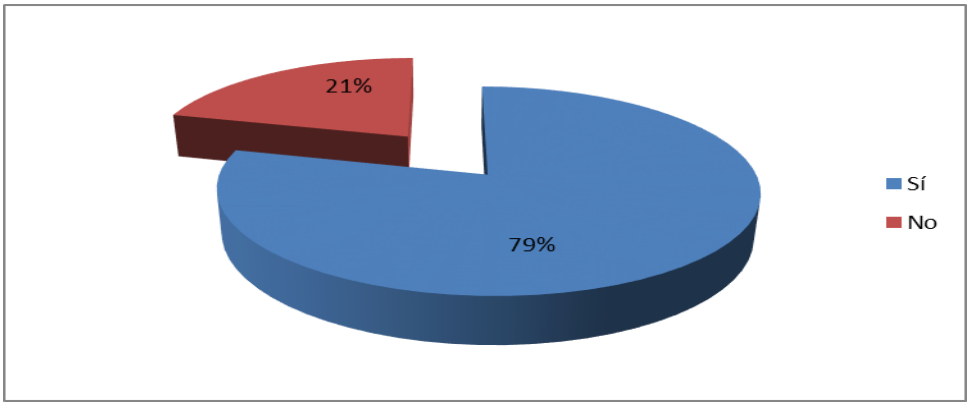
Variable: Monitoreo

Indicador: Supervisión permanente

Tabla 17. Supervisión permanente

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	22	79
No	6	21
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



En el gráfico se observa que 79 por ciento de los encuestados respondieron que en la empresa objeto de estudio las operaciones y actividades de control se ejecutan con supervisión permanente y mejora continua a fin de mantener y elevar su eficiencia y eficacia, mientras que 21 por ciento contestaron en forma negativa. Estos resultados indican que existen quienes creen que no se llevan buenos planes de acción en cuanto al monitoreo del rendimiento de los trabajadores.

Ítem 18. ¿Se atiende con diligencia la causa raíz de las debilidades de control interno identificadas, con prioridad en las de mayor importancia, a efecto de evitar su recurrencia?

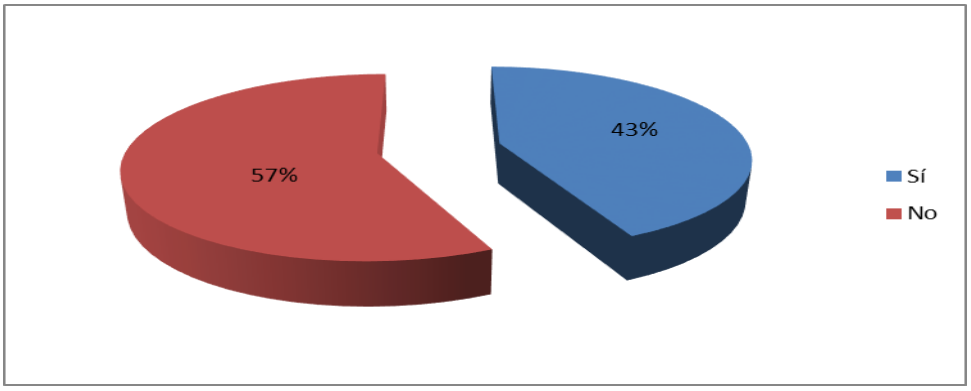
Variable: Monitoreo

Indicador: Evaluación de objetivos de desempeño

Tabla 18. Evaluación de objetivos de desempeño

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	12	43
No	16	57
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



En el gráfico se observa que 57 por ciento de los encuestados respondieron que en la empresa objeto de estudio no se atiende con diligencia la causa raíz de las debilidades de control interno identificadas, con prioridad en las de mayor importancia, a efecto de evitar su recurrencia, mientras que 43 por ciento contestaron en forma afirmativa. Estos resultados indican que no existen buenos mecanismos para la mejoras luego de encontrarse la debilidad.

Ítem 19. ¿Se utiliza algún método para la identificación de los riesgos (matriz de riesgos, diagrama causa-efecto entre otros)?

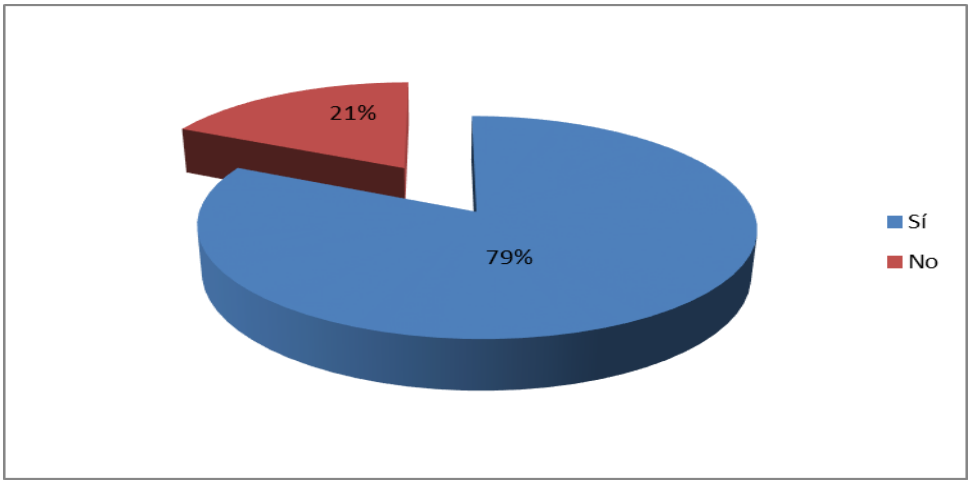
Variable: Identificación de riesgos

Indicador: Análisis FODA

Tabla 19. Análisis FODA

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	22	79
No	6	21
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



En el gráfico se observa que 79 por ciento de los encuestados respondieron que la empresa objeto de estudio no utiliza algún método para la identificación de los riesgos (matriz de riesgos, diagrama causa-efecto entre otros), mientras que 21 por ciento contestaron en forma afirmativa. Estos resultados indican que no todos los trabajadores manejan una adecuada estrategia en cuanto a la identificación de riesgos.

Ítem 20. ¿Se incentiva al personal para que esté motivado, satisfecho, identificado y comprometido con el trabajo y la organización?

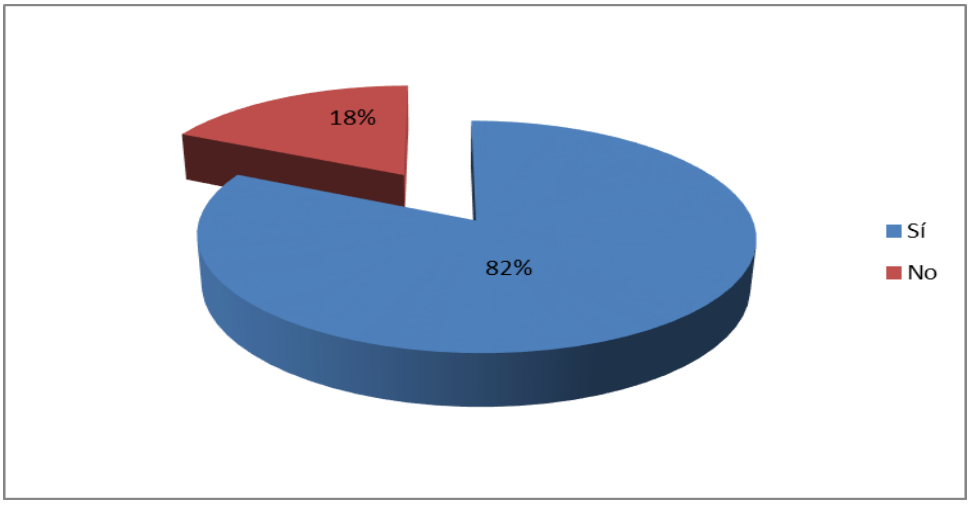
Variable: Identificación de riesgos

Indicador: Incentivos

Tabla 20. Incentivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	23	82
No	5	18
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



En el gráfico se observa que 82 por ciento de los encuestados respondieron que la empresa objeto de estudio si incentiva al personal para que esté motivado, satisfecho, identificado y comprometido con el trabajo y la organización, mientras que 18 por ciento contestaron en forma negativa. Estos resultados indican que no todos los trabajadores sienten verdadera motivación sobre la alta gerencia.

Ítem 21. ¿Se establecen objetivos interrelacionados con los procesos?

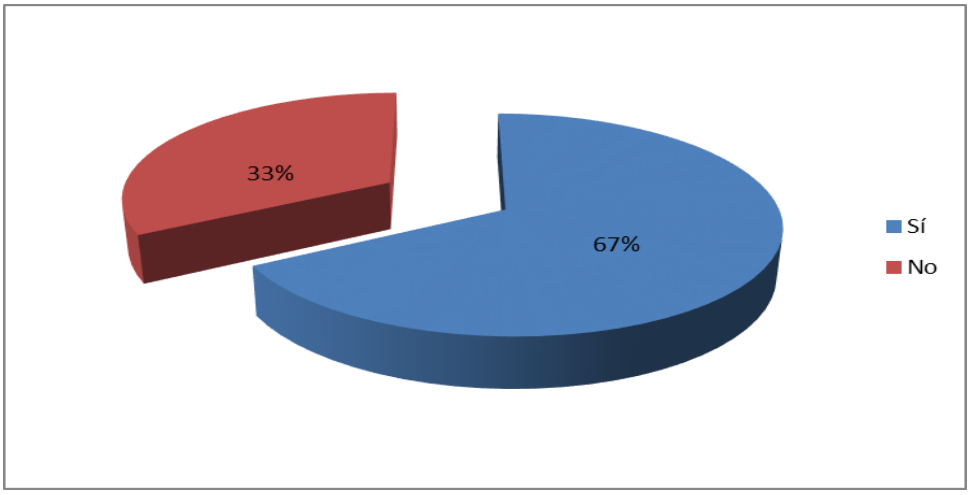
Variable: Identificación de riesgos

Indicador: Objetivos interrelacionados

Tabla 21. Objetivos interrelacionados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	18	67
No	9	33
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



En el gráfico se observa que 67 por ciento de los encuestados respondieron que en la empresa objeto de estudio se establecen objetivos interrelacionados con los procesos, mientras que 33 por ciento contestaron en forma negativa. Estos resultados indican que la capacidad de interrelacionar un proceso o departamento con otro dentro de la misma empresa, no está resultando de manera óptima y se podría encontrar una oportunidad de mejora.

Ítem 22. ¿Se establecen mecanismos para la identificación, análisis y valorización de los riesgos en los procesos?

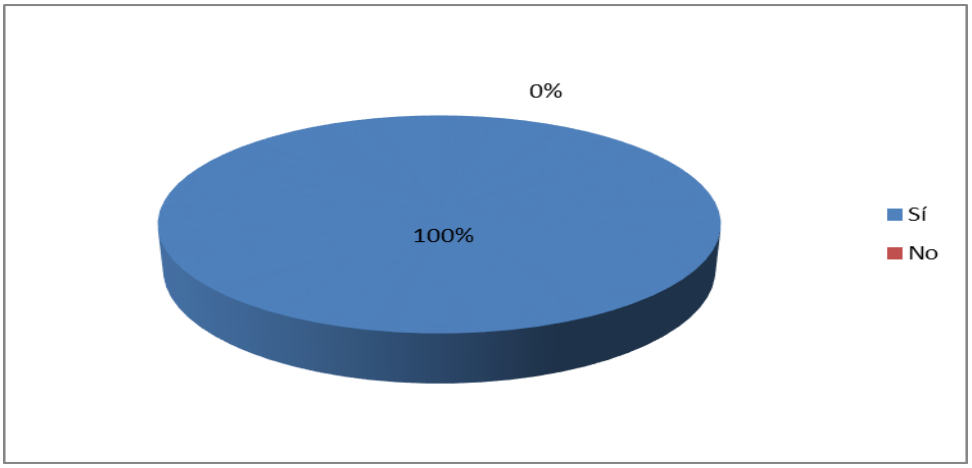
Variable: Identificación de riesgos

Indicador: Valorización de riesgos

Tabla 22. Valorización de riesgos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	28	100
No	0	0
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



En el gráfico se observa que el 100 por ciento de los encuestados respondieron que en la empresa objeto de estudio no se establecen mecanismos para la identificación, análisis y valorización de los riesgos en los procesos. Estos resultados indican que no todos los trabajadores manejan la valoración de riesgo como un eje importante para el plan de acción.

Ítem 23. ¿Es posible que se produzcan irregularidades o equivocaciones, como errores o desviaciones que afecten la eficiencia y efectividad en los procesos?

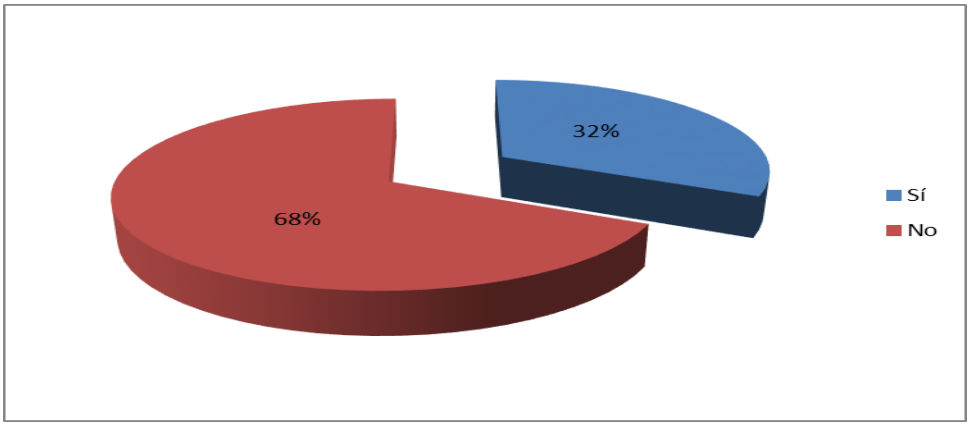
Variable: Identificación de riesgos

Indicador: Equivocaciones e irregularidades

Tabla 23. Equivocaciones e irregularidades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	9	32
No	19	68
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



En el gráfico se observa que 68 por ciento de los encuestados respondieron que en la empresa objeto de estudio si es posible que se produzcan irregularidades o equivocaciones, como errores o desviaciones que afecten la eficiencia y efectividad en los procesos, mientras que 32 por ciento contestaron en forma negativa. Estos resultados indican que si existe un margen de error que podría ocasionar irregularidades en los procesos y podría significar riesgos muy grandes.

Ítem 24. ¿Se toman acciones para evitar las actividades que generan riesgos?

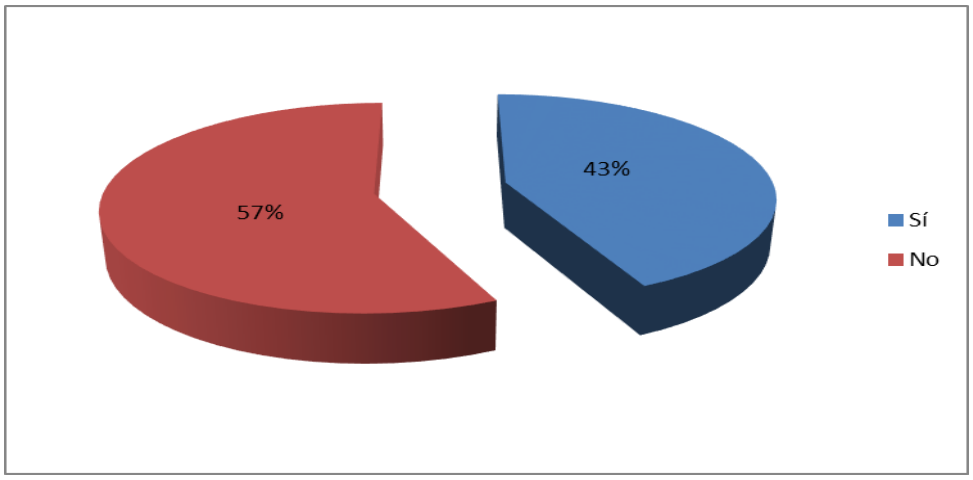
Variable: Respuesta a los riesgos

Indicador: Acciones para evitar riesgos

Tabla 24. Acciones para evitar riesgos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	12	43
No	16	57
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014)



En el gráfico se observa que 57 por ciento de los encuestados respondieron que en la empresa objeto de estudio no se toman acciones para evitar las actividades que generan riesgos, mientras que 43 por ciento contestaron en forma negativa. Estos resultados indican que no existe un plan de acción para evitar y manejar riesgos dentro de la empresa.

Ítem 25. ¿Se ha motivado y capacitado al personal para asumir mayor control de su trabajo?

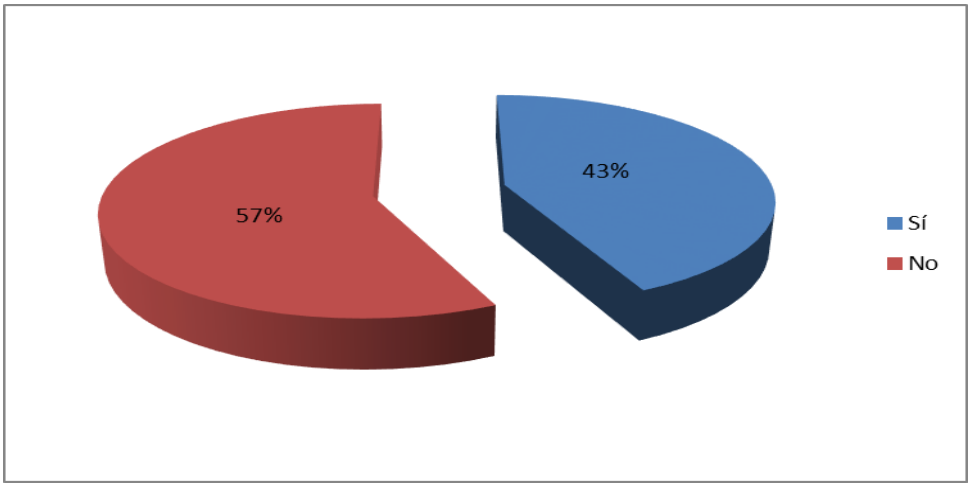
Variable: Respuesta a los riesgos

Indicador: Motivación y capacitación

Tabla 25. Motivación y Capacitación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	21	75
No	7	25
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



En el gráfico se observa que 57 por ciento de los encuestados respondieron que en la empresa objeto de estudio no se ha motivado y capacitado al personal para asumir mayor control de su trabajo, mientras que 43 por ciento contestaron en forma negativa. Estos resultados indican que no todo el personal se siente motivado de la misma manera es por esto que el trabajo no rendirá de igual forma.

Ítem 26. ¿Se considera necesaria la implantación de un sistema de autoevaluación de control interno?

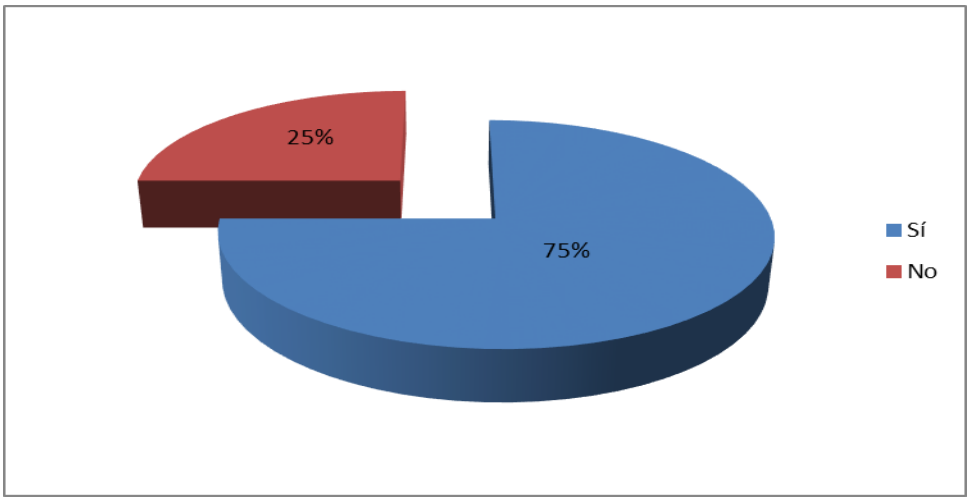
Variable: Autoevaluación

Indicador: Necesidad del sistema de autoevaluación

Tabla 26. Necesidad del sistema de autoevaluación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	21	75
No	7	25
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



En el gráfico se observa que 75 por ciento de los encuestados respondieron que la empresa objeto de estudio si considera necesaria la implantación de un sistema de autoevaluación de control interno, mientras que 25 por ciento contestaron en forma negativa. Estos resultados indican que no todo el personal siente la necesidad de implementar nuevos sistemas y menos si no tienen razones claras para hacerlo.

Ítem 27. ¿Cree necesario un proceso de preparación previa para implementar el sistema de autoevaluación de control interno?

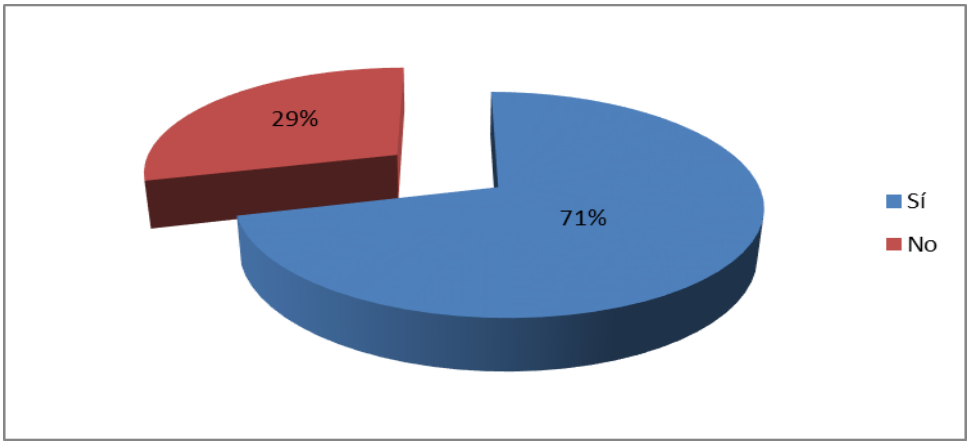
Variable: Autoevaluación

Indicador: Proceso de preparación previa

Tabla 27. Proceso de preparación previa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	20	71
No	8	29
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



En el gráfico se observa que 71 por ciento de los encuestados respondieron que en la empresa objeto de estudio si es necesario un proceso de preparación previa para implementar el sistema de autoevaluación de control interno, mientras que 29 por ciento contestaron en forma negativa. Estos resultados indican que parte del personal no se siente capacitado para este nuevo proceso y no mantiene una motivación para implantarlo.

Ítem 28. ¿Se considera usted que la organización enfoca sus esfuerzos para la consecución de sus metas como un equipo de trabajo?

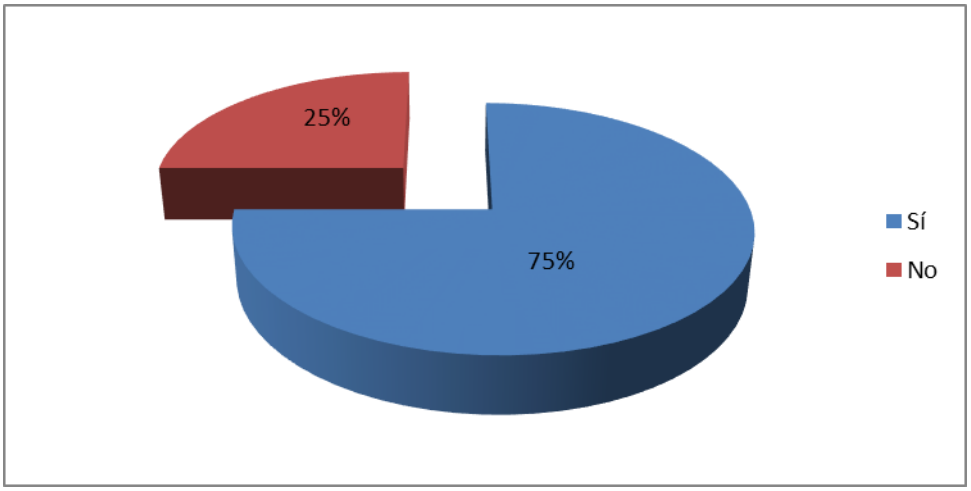
Variable: Autoevaluación

Indicador: Consecución de metas

Tabla 28. Consecución de metas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	21	75
No	7	25
Total	**28**	**100**

Fuente: Alfano y Requena (2014).



En el gráfico se observa que 75 por ciento de los encuestados respondieron que la empresa objeto de estudio si considera que la organización enfoca sus esfuerzos para la consecución de sus metas como un equipo de trabajo, mientras que 25 por ciento contestaron en forma negativa. Estos resultados indican que parte del personal no se siente a gusto dentro de la organización y no considera que trabaje en un ambiente que se pueda llamar equipo.

Análisis General de los resultados del primer objetivo del estudio: elementos clave que determinan la disposición gerencial hacia la implantación de un sistema de auto-evaluación del control interno.

Para hacer una evaluación general de los resultados, se presentan a continuación las fortalezas y debilidades detectadas en el análisis de los elementos clave que determinan la disposición gerencial hacia la implantación de un sistema de auto-evaluación del control interno (Ver Cuadro 4):

Cuadro 4. Fortalezas y debilidades detectadas en los elementos clave que determinan la disposición gerencial hacia la implantación de un sistema de auto-evaluación del control interno.

Fortalezas	Debilidades
La empresa aplica al menos una vez al año encuestas de clima organizacional, identifica áreas de oportunidad, determina acciones, da seguimiento y evalúa resultados. Los perfiles y descripciones de puestos están definidos, alineados a las funciones y actualizados. Los manuales de organización están acordes con la estructura organizacional autorizada y a las atribuciones y responsabilidades El personal conoce y comprende la misión, visión, objetivos y metas La empresa objeto de estudio cuenta con procesos para la contratación, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y estímulos.	No se atiende con diligencia la causa raíz de las debilidades de control interno identificadas, con prioridad en las de mayor importancia. No se utiliza algún método para la identificación de los riesgos (matriz de riesgos, diagrama causa-efecto entre otros). Es posible que se produzcan irregularidades o equivocaciones, como errores o desviaciones que afecten la eficiencia y efectividad en los procesos. No se toman acciones para evitar las actividades que generan riesgos. No se ha motivado y capacitado al personal para asumir mayor control de su trabajo

Fuente: Alfano y Requena (2015)

Cuadro 4. Fortalezas y debilidades detectadas en los elementos clave que determinan la disposición gerencial hacia la implantación de un sistema de auto-evaluación del control interno (Continuación).

Fortalezas	Debilidades
La empresa objeto de estudio las actividades relevantes y operaciones están autorizadas y ejecutadas por el personal facultado para ello conforme a la normativa. Se encuentran claramente definidas las actividades, para cumplir con las metas comprometidas con base en el presupuesto asignado del ejercicio fiscal. Están en operación los instrumentos y mecanismos que miden los avances y resultados del cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Se establecen medidas a fin de que la información generada cumpla con las disposiciones legales y administrativas aplicables. Se realiza la formulación de programas de trabajo que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento	Existen fallas para la organización al enfocar sus esfuerzos en la consecución de sus metas como un equipo de trabajo.

Fuente: Alfano y Requena (2015).

Los factores clave de éxito son conocidos también como factores críticos; por tanto, en función de los resultados obtenidos, éstos son los siguientes:

1. Actividades de control: afectan la disposición gerencial hacia la implantación de un sistema de autoevaluación de control interno; por cuanto

en ocasiones ocurre que las actividades no están autorizadas y ejecutadas por el personal facultado para ello conforme a la normativa, las autoridades no están claramente definidas las actividades, para cumplir con las metas comprometidas con base en el presupuesto asignado del ejercicio fiscal, los instrumentos y mecanismos que miden los avances y resultados del cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales no están en completa operación, los controles para que los servicios se brinden con estándares de calidad tienen ciertas dificultades, el sistema de Información no siempre permite conocer si se cumplen los objetivos y metas organizacionales.

2. Información y Comunicación: afectan la disposición gerencial hacia la implantación de un sistema de autoevaluación de control interno porque los reportes financieros no se realizan frecuentemente.

3. Establecimiento de objetivos: afectan la disposición gerencial hacia la implantación de un sistema de autoevaluación de control interno, dado que presenta fallas en el establecimiento de los objetivos de desempeño, dificultades en la formulación de programas de trabajo que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

4. Monitoreo: afectan la disposición gerencial hacia la implantación de un sistema de autoevaluación de control interno, porque las operaciones y actividades de control se ejecutan con supervisión permanente y mejora continua a fin de mantener y elevar su eficiencia y eficacia, no se atiende con diligencia la causa raíz de las debilidades de control interno identificadas, con prioridad en las de mayor importancia, a efecto de evitar su recurrencia.

5. Identificación de riesgos: afectan la disposición gerencial hacia la implantación de un sistema de autoevaluación de control interno, por cuanto

los métodos para la identificación de los riesgos (matriz de riesgos, diagrama causa-efecto entre otros) no son los más efectivos o apropiados, presenta debilidades en cuanto a incentivos al personal para que esté motivado, satisfecho, identificado y comprometido con el trabajo y la organización, los objetivos establecidos no siempre están interrelacionados con los procesos.

6. Respuesta a los riesgos: no siempre se toman acciones para evitar las actividades que generan riesgos, presenta debilidades en cuanto a la motivación y capacitación al personal para asumir mayor control de su trabajo.

Objetivo Específico 2: Evaluar el impacto de la implantación de un sistema de autoevaluación del control interno a todos los niveles de la organización

La matriz se elaboró en función de la existencia de matriz de evaluación de riesgos, considerando la frecuencia con que se presentan seis (6) situaciones: 1) Pérdida de documentos, 2) Transferencia de la formación en control interno, 3) Confiabilidad de la información del negocio, 4) Confiabilidad de la información grupo en capacitación, 5) Optimización de los procesos y 6) Cambios en los procedimientos.

En las matrices de evaluación de riesgos se establecen equivalencias como las siguientes:

Cuadro 5. Relaciones de Magnitudes de Impacto

RELACIONES DE MAGNITUDES DE IMPACTO			
Nº	**Frecuencia**	**Tipos de Impacto**	**Niveles de Riesgo**
1	Constante (3 ó más veces por año)	Catastrófico	Irreversible
2	Frecuente *(1-2 veces por año)*	Alto	Reversible con tratamiento
3	Periódica *(1 vez cada dos años)*	Moderado	Duradero
4	Ocasional *(1-3 veces cada 7 a 14 años)*	Bajo	Momentáneo
5	Eventual *(1-3 veces cada 7 a 14 años)*	Insignificante	Instantáneo

Cuadro 6. Instrumento para la matriz de impacto

Nº	*¿Con qué frecuencia se presentan las siguientes situaciones?*	FRECUENCIA				
		Constante (3 ó más veces por año)	**Frecuente** *(1-2 veces por año)*	**Periódica** *(1 vez cada dos años)*	**Ocasional** *(1-3 veces cada 7 a 14 años)*	**Eventual** *(1-3 veces cada 7 a 14 años)*
1	Pérdida de documentos.			X		
2	Transferencia de la formación en control interno.			X		
3	Confiabilidad de la información del negocio	X				
4	Confiabilidad de la información grupo en capacitación.			X		
5	Optimización de los procesos.	X				
6	Cambios en los procedimientos.		X			

Cuadro 7. Evaluación del Impacto Mediante la Matriz

IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO						
FACTOR	**IMPACTO**					
	Catastrófico	**Alto**	**Moderado**	**Periódico**	**Ocasional**	**Eventual**
Pérdida de documentos.			X			
Transferencia de la formación en control interno.			X			
Confiabilidad de la información del negocio	X					
Confiabilidad de la información grupo en capacitación.			X			
Optimización de los procesos.	X					
Cambios en los procedimientos.		X				

Análisis General de los resultados del segundo objetivo del estudio: evaluación del impacto de la implantación de un sistema de autoevaluación del control interno a todos los niveles de la organización.

Para hacer una evaluación general de los resultados obtenidos con el desarrollo del segundo objetivo específico, se presentan los hallazgos principales en relación con la evaluación del impacto de la implantación de un sistema de autoevaluación del control interno a todos los niveles de la

organización. Los factores pérdida de documentos, transferencia de la formación en control interno, confiabilidad de la información grupo en capacitación tiene impacto moderado en la implantación de un sistema de autoevaluación de control interno. Mientras que la confiabilidad de la información del negocio, el cambio en los procedimientos y la optimización de los procesos tienen alto riesgo y el impacto resulta catastrófico.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Presentación y Justificación de la Propuesta

La presente propuesta está referida al diseño de un programa de sensibilización gerencial para la preparación de equipos de trabajo en el proceso de implantación y ejecución exitoso de un sistema de autoevaluación del control interno a todos los niveles de la organización. La misma tiene como propósito orientar a la empresa objeto de estudio en la implementación y desarrollo del elemento autoevaluación del control interno, con miras a que los elementos de control interno actúen en forma coordinada y permitea en cada área departamento, medir la efectividad de los controles en los procesos y los resultados de la gestión en tiempo real, verificando su capacidad para cumplir las metas y los resultados a su cargo y tomar las medidas correctivas que sean necesarias al cumplimiento de los objetivos formulados en la empresa objeto de estudio.

También, permitirá establecer el grado de eficiencia del sistema de control Interno y la efectividad de su operación en cada uno de los procesos y de los departamentos, convirtiendose en un mecanismo de verificación y evaluación, que le permitirá a la empreso objeto de estudio autodiagnosticar su situación de control interno, al proveer la información necesaria para establecer si este funciona efectivamente o si existen desviaciones en su operación, que afecten el objetivo para el cual fue creado. Además, le permitirá determinar la calidad y efectividad de los controles internos y emprender las acciones de mejoramiento requeridas.

Objetivo de la Propuesta

El programa de sensibilización gerencial tiene como objetivo sentar las bases para la formación y preparación de equipos de trabajo en el proceso de implantación y ejecución exitoso de un sistema de autoevaluación del control interno.

Contenido

La propuesta tiene los módulos siguientes:

- Módulo I: Revisión de la eficiencia y eficacia de los controles.

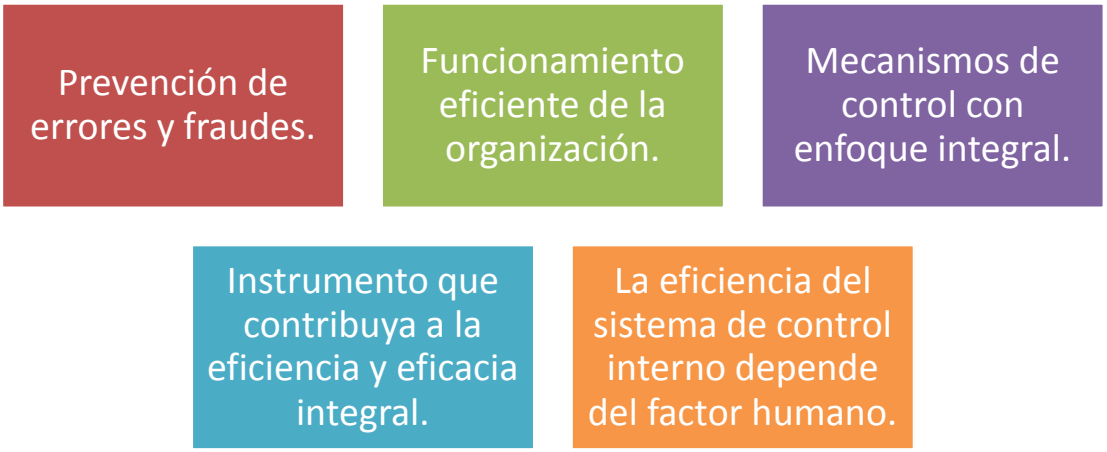
- Módulo II: Revisión de la capacidad de respuesta que tiene la gerencia ante el riesgo de negocio.

- Módulo III: Comparación de las mejores prácticas organizacionales en temas de autoevaluación de control interno.

- Módulo IV: Establecimiento de metas y cronograma de cumplimiento para la preparación del ambiente de control, incluyendo los equipos de trabajo a ser evaluados.

Módulo I: Revisión de la eficacia y eficiencia de los controles.

La eficacia y eficiencia de los controles deberá considerar lo siguiente:



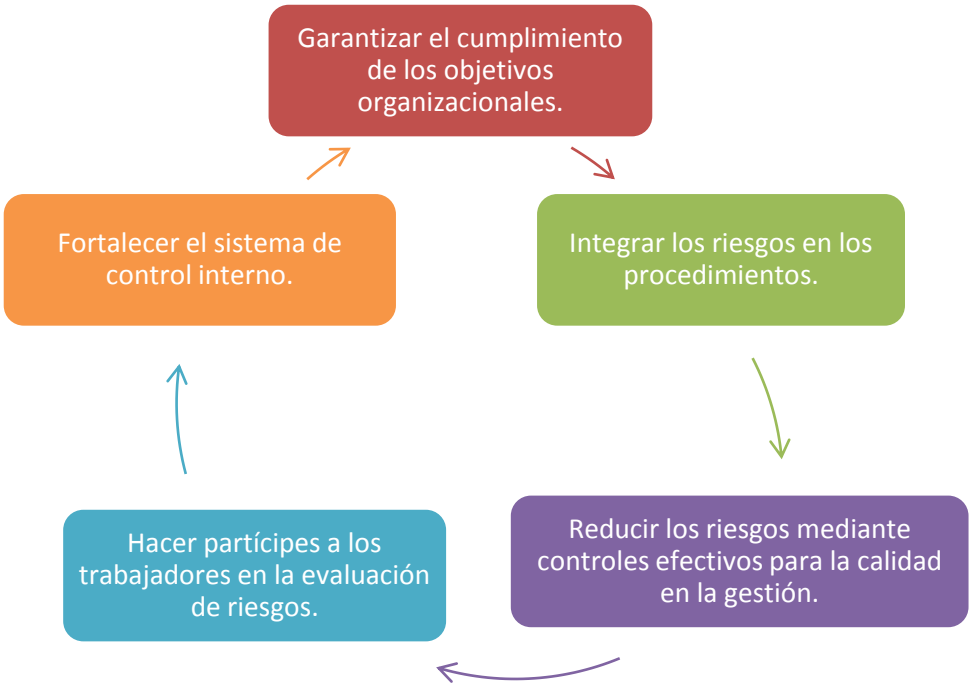
Para lograr el alcance de la eficiencia y eficacia, se plantea que la Autoevaluación del Control se realice mediante la aplicación de una encuesta técnica idónea para la evaluación de los elementos de control del sistema, mediante una encuesta con aseveraciones o preguntas, las cuales están condicionadas a manera de afirmaciones. Seguidamente se detalla la encuesta de Autoevaluación del Control Interno propuesta:

ENCUESTA DE AUTOEVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

CALIFIQUE LAS AFIRMACIONES DE ACUERDO A LA SIGUIENTE ESCALA DE VALORACIÓN: 1: Si 2: No	
Ítem	Valoración
1. El código de ética fue elaborado mediante el diálogo y la participación de los empleados.	
2. Se aplica el código de ética en todos los departamentos.	
3. Están establecidos los lineamientos de comportamiento ético de acuerdo con las funciones asignadas a los trabajadores.	
4. En la empresa se ejecutan planes de formación y capacitación.	
5. Se consulta a los trabajadores sobre las necesidades de capacitación mediante encuestas o reuniones de trabajo.	
6. Los mecanismos para la identificación, análisis y valorización de los riesgos en los procesos están establecidos.	
7. Se toman acciones para evitar las actividades que generan riesgos.	
8. Se incentiva al personal para que esté motivado, satisfecho, identificado y comprometido con el trabajo y la organización	
9. Se establecen medidas a fin de que la información generada cumpla con las disposiciones legales y administrativas aplicables	
10. Las actividades relevantes y operaciones son autorizadas y ejecutadas por el personal facultado para ello conforme a la normativa.	
11. Se cuenta con procesos para la contratación, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y estímulos.	
12. Las operaciones y actividades de control se ejecutan con supervisión permanente y mejora continua a fin de mantener y elevar su eficiencia y eficacia.	
13. Están en operación los instrumentos y mecanismos que miden los avances y resultados del cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.	

Módulo II: Revisión de la capacidad de respuesta que tiene la gerencia ante el riesgo de negocio.

Una vez identificados los elementos a mejorar mediante el instrumento denominado encuesta de Autoevaluación del Control, se debe planificar la forma de resolverlos. En este sentido, la gerencia debe tener capacidad de respuesta en cuanto a la evaluación de riesgos, a fin de lograr como alcance lo siguiente:



Con este propósito, se elabora un cuadro en el cual se presenta un conjunto de acciones desde la gestión de Control Interno que contribuyan a evaluar la capacidad de respuesta que tiene la gerencia ante el riesgo de negocio.

Acciones desde la gestión de Control Interno que contribuyan a evaluar la capacidad de respuesta que tiene la gerencia ante el riesgo de negocio

Acciones	Descripción
Evaluar Controles	Consiste en obtener suficiente comprensión de los controles y la importancia que tienen para facilitar el logro de los objetivos del ente objeto de control fiscal o asunto a evaluar. Este conocimiento implica que el responsable deberá aplicar pruebas de recorrido en la fase de planeación, y pruebas de cumplimiento y sustantivas en la fase de ejecución para emitir concepto sobre la calidad y eficiencia del control interno, en concordancia con los resultados finales del proceso de evaluación, el cual puede ser mediante una auditoría.
Asociar materias específicas a procesos	Para realizar este procedimiento, se tendrá en cuenta la matriz de riesgos previamente elaborada en el módulo de Planificación y Programación; así como, el objetivo general de la evaluación y los objetivos específicos acordados. En este procedimiento se seleccionan los Macroprocesos y procesos que tengan que ver con la actividad a revisar y con.
Asociar factores de riesgo de materias específicas	En este procedimiento a cada proceso de los Macroprocesos seleccionados en el procedimiento anterior, se le asocian los factores de riesgos que mediante las pruebas de recorrido y la comprensión del Control Interno y del conocimiento del ente o asunto evaluado se consideran de mayor impacto, debido a que se observa que los controles no siempre están bien diseñados o no se aplican sobre todo para la protección y salvaguarda de los recursos.

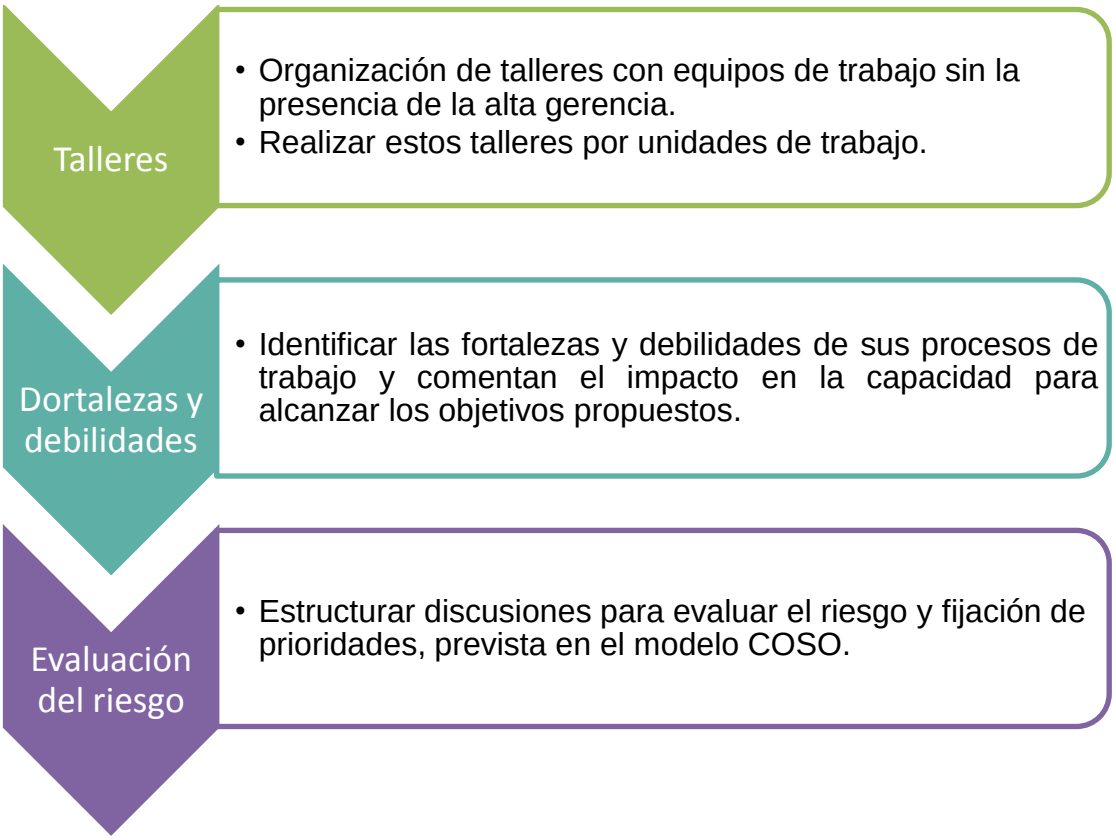
Acciones desde la gestión de Control Interno que contribuyan a evaluar la capacidad de respuesta que tiene la gerencia ante el riesgo de negocio

Acciones	Descripción
Definir procesos significativos para la evaluación	En este procedimiento se califican los factores de riesgo de cada uno de los procesos desplegados de acuerdo con su impacto (Alto, Medio o Bajo) y posteriormente se proceden a seleccionar los procesos considerados significativos para el desarrollo de la auditoría, los cuales se obtienen mediante el conocimiento del área o asunto a auditar, las pruebas de recorrido y la comprensión del diseño de los controles verificando si mitigan el riesgo de pérdida de recursos.
Identificar y comprender los controles	Los objetivos de identificar y comprender los controles, son: a) Identificar controles que generen seguridad razonable de que las desviaciones en los procesos son detectados de manera oportuna. b) Identificar controles que provean seguridad razonable de que los riesgos significativos identificados son prevenidos o son detectados. c) Identificar los controles que puedan ser probados. d) Determinar si faltan controles que sean necesarios.
Definir metodología de evaluación de controles	Definir un instrumento que permita a los responsables de los procesos, determinar durante el desarrollo del proceso de evaluación, el grado de confianza que éstos puedan depositar en los controles implementados por el área objeto de control y establecer la profundidad de las pruebas de auditoría.

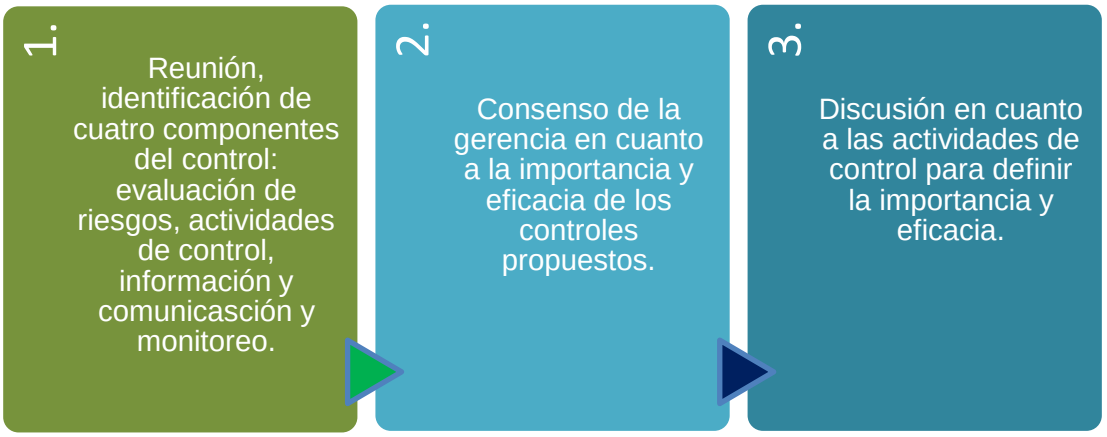
Módulo III: Comparación de las mejores prácticas organizacionales en temas de autoevaluación de control interno.

En cuanto a las mejores prácticas organizacionales en autoevaluación de control interno están las siguientes:

- Autoevaluación de controles informales: Para desarrollar esta metodología es necesario identificar los controles informales que se ubican en el componente ambiente de control y los controles formales en los restantes cuatro componentes del marco integrado. (Evaluación de control, actividades de control, comunicación y monitoreo). El método contempla la realización de talleres para obtener una amplia representación de las perspectivas que apoyan u obstaculizan el logro de objetivos. Entre los eventos a realizar están:



- Evaluación de controles formales: Se refiere a las actividades de control relacionadas con objetivos específicos de trabajo. Se realiza así:



- Informe de resultados: La gerencia recibe el reporte de calificaciones y evaluaciones, el cual constituye la base para el intercambio de ideas entre la gerencia y el departamento de auditoría interna, que incluye cualquier asunto de interés precisado para su posterior negociación sobre las acciones a tomar para su atención. La gerencia del departamento evaluado recibe un informe consolidado de la Autoevaluación de Control que proporciona una visión general de los controles formales e informales y también recibe un reporte del Perfil de Confianza, que compara la evaluación de los controles de cada componente contra el nivel general de toda la organización. Con la participación del departamento de auditoría interna en el proceso de Autoevaluación de Control se obtiene información valiosa respecto a controles potenciales, por la especialización que tiene en esta materia.

A partir de la divulgación del informe COSO, se han publicado diversos modelos de Control, así como numerosos lineamientos para un mejor gobierno corporativo; los más conocidos, además del COSO (USA), son los

siguientes: CoCo (Canadá), Cadbury (Reino Unido), Vienot (Francia), Peters (Holanda) y King (Sudáfrica). Los modelos COSO y CoCo en nuestro continente son los mayormente adoptados; por ello a continuaci6n se hace como referencia una muy breve descripción del enfoque y estructura que cada uno plantea.

Ambiente de Control

Competencia, Comité de Auditoría, Filosofía Administrativa y Estilo de Dirección, Estructura Organizacional, Asignación de Autoridad y Responsabilidad, Integridad y Valores Éticos, Política de Recursos Humanos.

Evaluación de Riesgos

Objetivos institucionales, Objetivos específicos, Operativos, Información financiera, Cumplimiento, Análisis de riesgos, Organización (extemos/internos) Actividad, Análisis (trascendencia/probabilidad/ control), Manejo de Cambios (reorganización/políticas/sistemas y procedimientos).

Actividades de control sobre:

Las operaciones, la información financiera, el acatamiento.

Comunicación e Información

Supervisión y seguimiento; supervisión concurrente, evaluaciones independientes, alcance y frecuencia ¿Quiénes evalúan?

- XXIV CONFERENCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD: El control interno, consta de cinco componentes interrelacionados. Éstos se derivan de formas de dirección y manejo de negocios que se integran con los procesos de administración. Aunque estos

componentes se aplican a todas las entidades, las empresas pequeñas y medianas, los implementan de manera diferente a las grandes empresas. Sus controles pueden ser menos formales y menos estructurados, aunque una pequeña empresa puede sin embargo tener un efectivo control interno. Los componentes son:

- Ambiente de Control. El ambiente de control establece el tono de una organización, influenciando en la gente la conciencia o conocimiento sentido del control. Esta es la fundamentación para todos los otros componentes del control interno, suministrando disciplina y estructura. El ambiente de control incluye factores de integridad, valores éticos y competencia del personal de la entidad.

- Evaluación de Riesgos. Cada entidad afronta una variedad de riesgos de origen interno y externo que deben ser valorados.

- La precondición para la evaluación del riesgo es el establecimiento de objetivos, articulados a diferentes niveles e internamente consistentes. La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de riesgos relevantes a la ejecución de los objetivos, formando una base para determinar cómo deben ser manejados. Porque la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuaran cambiando, son necesarios mecanismos que identifiquen y se ocupen de los riesgos especiales asociados con el cambio.

- Actividades de Control. Son las políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleve a cabo la administración. Ello contribuye a garantizar que las acciones necesarias sean tomadas para direccionar el riesgo y ejecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de

control ocurren por toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Ello incluye un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisiones de desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de funciones.

- Información y Comunicación. La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada en forma y estructuras de tiempo que faciliten a la gente cumplir sus responsabilidades. Los sistemas de información producen información operacional financiera y suplementaria que hacen posible controlar y manejar los negocios. Todo el personal debe recibir un claro, mensaje de la alta dirección en el sentido de que las responsabilidades del control deben ser tomadas muy seriamente. Ellos deben entender claramente el significativo comunicativo de la inmediatez de la información. También es necesario tener una comunicación útil con el exterior como clientes, proveedores, entidades gubernamentales y accionistas.

- Supervisión. Un sistema de control interno necesita ser supervisado, o sea implementar un proceso de evaluación de la calidad del desempeño del sistema simultáneo a su actuación. Esto es, actividades de supervisión que se desarrollan adecuadamente con evaluación separada o una combinación de las dos. Los aspectos de supervisión ocurren en el transcurso de las operaciones.

- *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral - Yanel Blanco Luna):* CONTROL INTERNO - (Estructura Integrada Informe COSO - USA):

Para el debido entendimiento del modelo COSO, es necesario tener claridad sobre los elementos que contiene la definición que anteriormente se reprodujo; lo más importante radica en el señalamiento de que el control es un proceso efectuado por el personal y diseñado para garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos. La concepción del Control como un proceso implica que no es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones que permean en las actividades de toda la organización; adicionalmente, siendo un proceso, constituye un medio para alcanzar un fin y por lo tanto, el control no es un fin en sí mismo. Forma parte de los procesos básicos de la administración (planeación, ejecución y supervisión) y para que funcione en forma eficiente y con mayor efectividad, requiere ser construido "dentro" de la infraestructura de la organización, es decir los controles deben ser incorporados en los sistemas que operan los procesos y no añadidos o superpuestos a tales sistemas.

Adicionalmente, se establece como premisa que todo el personal dentro de su ámbito de actuación en una organización, tiene participación y responsabilidad en el proceso de Control. En atención a que los sistemas de Control son diseñados, establecidos y operados por el personal e igualmente son personas quienes los modifican y finalmente los evalúan, este Modelo de Control asigna una gran importancia a los aspectos de competencia, honorabilidad y actitud del factor humano.

El señalamiento de propósito del Control en cuanto a asegurar razonablemente el cumplimiento de objetivos de tipo operacional, financiero y normativo, se comprende mejor cuando se analizan los cinco componentes del modelo COSO y sus 17 factores que en conjunto forman una estructura integrada de control, ya que existe una relación directa entre los objetivos

que la organización persigue y los citados componentes, puesto que estos representan lo necesario para la consecución de tales objetivos.

Los componentes y factores se presentan en mayor o menor grado en cualquier área, proceso o división de toda organización y se reconoce que los componentes con mayor influencia e importancia son los dos primeros: el Ambiente de Control y la Evaluación de Riesgos.

Un Auditor acostumbrado a la tradicional evaluación del Control Interno, enfrenta un gran desafío al tener que realizar de acuerdo a dichos Modelos, un trabajo más complejo y de mayor alcance a través de la evaluación de los cinco componentes o los 20 criterios. Esto debido a que diversos factores o criterios según el caso, corresponden a aspectos intangibles o "informales" desde el punto de vista de su documentación, percepción o funcionamiento, tales como integridad y valores éticos, filosofía de la organización, estilo de mando, medición de los riesgos, entre otros; así como el tener que evaluar las tres categorías de objetivos (y no solamente el financiero) para opinar sobre la suficiencia y efectividad del sistema de control.

Módulo IV: Establecimiento de metas y cronograma de cumplimiento para la preparación del ambiente de control, incluyendo los equipos de trabajo a ser evaluados.

El siguiente cronograma especifica las metas y la prepación del ambiente de control, identificado en forma trimestral a lo largo del año 2015:

Metas	Marzo 2015	Junio 2015	Septiembre 2015	Diciembre 2015
Seguimiento y monitoreo				
Evaluación de riesgos de negocios				
Eliminación de riesgos				
Retroalimentación				
Fortalecimiento del sistema de control interno con implementación de acciones correctivas tales como penalizaciones, auditoría interna eficaz, sistemas de información y de asignación de responsabilidades adecuadas.				

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En las organizaciones, el componente relacionado con el ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno. Estas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas contribuyen al establecimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos de control interno que conducen al logro de los objetivos institucionales y la cultura institucional de control. El titular, funcionarios y demás miembros de la entidad deben considerar como fundamental la actitud asumida respecto al control interno. La naturaleza de esa actitud fija el clima organizacional y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto

Por su parte, el componente evaluación de riesgos abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad. La administración de riesgos es un proceso que debe ser ejecutado en todas las entidades.

En este sentido, las actividades de auditoría interna y autoevaluaciones son ejercidas en ambientes legales y culturales diversos, dentro de organizaciones que varían según sus propósitos, tamaño y estructura, y por

personas de dentro o fuera de la organización. Basado en ello, la presente investigación tuvo como objetivo general diseñar un programa de sensibilización gerencial para la preparación de equipos de trabajo en el proceso de implantación y ejecución exitoso de un sistema de auto-evaluación del control interno a todos los niveles de la organización, para lo cual se propusieron tres objetivos específicos, los cuales en forma organizada y sistematizada, contribuyeron al logro de las metas del estudio, y de los cuales se extraen las siguientes conclusiones:

Para comenzar, se identificaron los elementos claves que determinan la disposición gerencial hacia la implantación de un sistema de auto-evaluación del control interno. Al respecto se pudo concluir que si bien hay elementos favorables hacia la implementación de mejoras en los sistemas de auto-evaluación del control interno, se detectan ciertas debilidades que pueden afectar la efectividad de los planes. Tales actividades son: aunque existe un plan de acción para el cumplimiento de metas, no todos los empleados lo entienden con claridad, no todos los empleados consideran que se está elaborando un buen monitoreo sobre los resultados del plan de acción, no hay criterios unificados en cuanto a la periodicidad de la elaboración de los reportes financieros, no se ha divulgado en forma general la formulación de programas de trabajo que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

Además, no se atiende con diligencia la causa raíz de las debilidades de control interno identificadas, con prioridad en las de mayor importancia, a efecto de evitar su recurrencia y la capacidad de interrelacionar un proceso o departamento con otro dentro de la misma empresa, no está resultando de manera óptima y se podría encontrar una oportunidad de mejora. Asimismo, es posible que se produzcan irregularidades o equivocaciones, como errores

o desviaciones que afecten la eficiencia y efectividad en los procesos. En líneas generales, no existe un plan de acción para evitar y manejar riesgos dentro de la empresa.

En conclusión, se evidencian fallas que afectan la efectividad del sistema de control interno, el cual es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa porque asegura que tan confiable es la información financiera, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa, por lo que se deben reforzar los lineamientos orientados a generar medidas de control para que el personal acepte su responsabilidad por el sistema de control interno, que regulan la participación activa del personal en la aplicación y mejoramiento del sistema de control interno.

Luego se procedió a evaluar el impacto de la implantación de un sistema de auto-evaluación del control interno a todos los niveles de la organización, de lo cual se concluye que Los factores pérdida de documentos, transferencia de la formación en control interno, confiabilidad de la información grupo en capacitación tiene impacto moderado en la implantación de un sistema de autoevaluación de control interno. Mientras que la confiabilidad de la información del negocio, el cambio en los procedimientos y la optimización de los procesos tienen alto.

Finalmente se logró generar un modelo que permita sensibilizar a la gerencia para la preparación de los equipos de trabajo que intervendrán en el proceso de implantación y ejecución exitoso de un sistema de auto-evaluación del control interno a todos los niveles de la organización, destacando que la importancia de esta investigación es fortalecer el rendimiento que se brinda en la ejecución del trabajo de auditoría, que

permitirá establecer el grado de eficiencia del sistema de control Interno y la efectividad de su operación en cada uno de los procesos y de los departamentos, convirtiendose en un mecanismo de verificación y evaluación, que le permitirá a la empreso objeto de estudio autodiagnosticar su situación de control interno, al proveer la información necesaria para establecer si este funciona efectivamente o si existen desviaciones en su operación, que afecten el objetivo para el cual fue creado

La misma está conformada por cuatro actividades básicas: Revisión de la eficiencia y eficacia de los controles, Revisión de la capacidad de respuesta que tiene la gerencia ante el riesgo de negocio, Comparación de las mejores prácticas organizacionales en temas de autoevaluación de control interno y Establecimiento de metas y cronograma de cumplimiento para la preparación del ambiente de control, incluyendo los equipos de trabajo a ser evaluados.

Recomendaciones

Una vez elaboradas las estrategias para elaborar programa de sensibilización gerencial para la preparación de equipos de trabajo en el proceso de implantación y ejecución exitoso de un sistema de auto-evaluación del control interno a todos los niveles de la organización, se hacen las siguientes recomendaciones:

— Formular planes, objetivos, metas, estrategias y tácticas, políticas y prácticas coherentes, realizables, flexibles, funcionales y estimulantes de modo que conduzcan a una Administración y Gerencia de Auditoría competitiva.

— Se propone el rediseño de manuales de organización, normas y procedimientos, descripción de cargos y funciones, políticas y prácticas, y los instructivos y formularios de trabajo que coadyuven a que la organización realice el proceso administrativo en forma exitosa.

— Evaluar el desarrollo de un Sistema de Control Interno basado en la minimización de riesgos para determinar, si el diseño conlleva a mejorar el control y monitoreo de operaciones comerciales y administrativas, permita mitigar el riesgo de fraudes, y evaluar las áreas a través de indicadores de gestión.

— Capacitar al personal de en todos los aspectos relacionados con el estrategias para minimizar los posibles riesgos de control interno en la organización, de tal manera que su implementación sea lo más exitosa posible.

— Realizar auditorías de control interno basada en la gerencia estratégica, para detectar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, de modo que permitan reformular los objetivos y metas, así como las estrategias y tácticas necesarias para potenciar y aprovechar las fortalezas y oportunidades, y eliminar y enfrentar las debilidades y amenazas, respectivamente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, Fidias (2012). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica.** Caracas: Episteme.

Balestrini, Miriam (2006). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación.** BL Consultores Asociados, Servicio Editorial, Caracas.

Banco Interamericano de Desarrollo (2002). **Diseño y Gerencia de Políticas y Programas Sociales.** Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES), © INDES 2002.

Cárdenas, Johana (2012). **Evaluación del Impacto del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) como Herramienta de Gestión para Algunas Entidades Públicas de la Ciudad de Palmira**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Nacional de Colombia. Colombia.

Codina Alexis (2005): **El Modelo o Teoría de Cambio**. boletín en línea de Gerencia del Cambio, publicado el 13/04/2005, disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/el_modelo_o_teoria_del_cambio/imp.

Fundación con Responsabilidad Social (FUNDARSE): **Sensibilización al Cambio**, Boletin Informativo año 2009, consulta on Line del 28-05-2014, disponible en: http://www.fundarse.org/component/acajoom/

Frett, Nahun: **Auto-Evaluación de Control (CSA): Nueva Herramienta que Agrega Valor.** Instituto de Auditores Internos de la República Dominicana (IAIRD), consulta on line del 28-05-2014, disponible en: http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/262/autoevaluacioncsa.pdf

Heinemann, Klaus (2003). **Introducción a la Metodología de la investigación Empírica**. Paidotribo Editorial. España.

Palella, Santa y Martins, Filiberto (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Fedupel. Caracas.

Hernández Roberto, Fernández C, Baptista-Lucio (2010) **Metodología de la Investigación**. McGraw-Hill Interamericana de México. México.

Instituto de Auditores Internos de Colombia: **Guía Autovaloración del Control para el Departamento Administrativo de la Función Pública República de Colombia**. Bogotá Dc. Julio de 2010, disponible en: http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=562.

Lago, Silvia; Gómez, Gabriela y Mauro, Mirta. (2003). **En Torno de las Metodologías: Abordajes Cualitativos y Cuantitativos**. Proa XXI Editores, Buenos Aires-Argentina.

Mantilla, S. (2005). **Control Interno Estructura Conceptual Integrada.** Bogotá, Colombia. ECOE Ediciones.

Mokate Karen (2000). **El Monitoreo y la Evaluación**, trabajo en línea, consulta efectuada el 05/07/2014, disponible en: http://decon.edu.uy/100jovenes/materiales/sgNC-20.pdf

Namakforoosh, Naghi (2008). **Metodología de la Investigación**. México: Editorial Limusa, S.A.

Navarro, L (2012). **Desarrollo, ejecución y presentación del proyecto de investigación.** Editorial Melvin, Caracas Venezuela.

Pickett, Spencer (2007). **Manual Básico de Auditoría Interna. De la Teoría la Práctica Profesional**. Gestión 2000, Barcelona.

Sabino, Carlos (1996). **El Proceso de Investigación**, Editorial Lumen-Humanitas, Buenos Aires, 1996.

Salinas, P. J., Pérez, M. 1993. **Iniciación Práctica a la Investigación Científica**. 2ª ed. Consejo de Publicaciones de la Universidad de Los Andes. Mérida. Venezuela.

Secretaria de la Función Pública del Gobierno de México (2014). **Encuestas para la Autoevaluación del Sistema de Control Interno Institucional 2014**, consulta on line del 28-05-2014, disponible en: http://www.normateca.gob.mx/Archivos/66_D_3688_07-02-2014.pdf

Scott Ivonne (2008). **El Proceso de Cambio Fundamentado en el Liderazgo Gerencial y el Trabajo en Equipo**, Revista Postgrado y Sociedad en San José, Costa Rica, Volúmen 8, Número 2, Septiembre 2008, disponible en: http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3662725.pdf

Real Academia Española (2014). **Diccionario de la Lengua Española** disponible en: http://lema.rae.es/drae/?val=evaluacion

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

TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO

PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN GERENCIAL PARA LA PREPARACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN Y EJECUCIÓN EXITOSO DE UN SISTEMA DE AUTO-EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

CUESTIONARIO

Dirigido a: Personal administrativo de rango medio a superior de la empresa Amcor Rigid Plastics de Venezuela, S.A.,

Objetivo: Identificar los elementos claves que determinan la disposición gerencial hacia la implantación de un sistema de auto-evaluación del control interno.

INSTRUCCIONES

- ✓ A continuación encontrará 28 ítems, lea atentamente cada enunciado responda marcando con una equis (X) en la casilla de la alternativa que considere la más ajustada desde su punto de vista.
- ✓ No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas.
- ✓ Si tiene alguna duda, consulte a los investigadores.

Nº	ÍTEMS	Sí	No
	AMBIENTE DE CONTROL		
1	¿Aplica al menos una vez al año encuestas de clima organizacional, identifica áreas de oportunidad, determina acciones, da seguimiento y evalúa resultados?		
2	¿Los perfiles y descripciones de puestos están definidos, alineados a las funciones y actualizados?		
3	¿Los manuales de organización son acordes a la estructura organizacional autorizada y a las atribuciones y responsabilidades establecidas?		
4	¿El personal conoce y comprende la misión, visión, objetivos y metas Organizacionales?		
5	¿Se cuenta con procesos para la contratación, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y estímulos?		
	ACTIVIDADES DE CONTROL		
6	¿Las actividades relevantes y operaciones están autorizadas y ejecutadas por el personal facultado para ello conforme a la normativa?		
7	¿Se encuentran claramente definidas las actividades, para cumplir con las metas comprometidas con base en el presupuesto asignado del ejercicio fiscal?		
8	¿Están en operación los instrumentos y mecanismos que miden los avances y resultados del cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales?		
9	¿Existen controles para que los servicios se brinden con estándares de calidad?		
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
10	¿El Sistema de Información permite conocer si se cumplen los objetivos y metas organizacionales?		
11	¿El Sistema de Información proporciona información contable y programático-presupuestal oportuna, suficiente y confiable?		
12	¿Se establecen medidas a fin de que la información generada cumpla con las disposiciones legales y administrativas aplicables?		
13	¿Existe y opera un mecanismo para el registro, análisis y atención oportuna y suficiente de quejas y denuncias?		
14	¿Se realizan reportes financieros frecuentemente?		

Nº	ÍTEMS	Sí	No
	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS		
15	¿Se han establecido los objetivos de desempeño?		
16	¿Se realiza la formulación de programas de trabajo que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento?		
	MONITOREO		
17	¿Las operaciones y actividades de control se ejecutan con supervisión permanente y mejora continua a fin de mantener y elevar su eficiencia y eficacia?		
18	¿Se atiende con diligencia la causa raíz de las debilidades de control interno identificadas, con prioridad en las de mayor importancia, a efecto de evitar su recurrencia?		
	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS		
19	¿Se utiliza algún instrumento de análisis para la identificación de los riesgos?		
20	¿Se incentiva al personal para que esté motivado, satisfecho, identificado y comprometido con el trabajo y la organización?		
	EVALUACIÓN DE RIESGOS		
21	¿Se establecen objetivos interrelacionados con los procesos?		
22	¿Se establecen mecanismos para la identificación, análisis y valorización de los riesgos en los procesos?		
23	¿Es posible que se produzcan irregularidades o equivocaciones, como errores o desviaciones que afecten la eficiencia y efectividad en los procesos?		
	RESPUESTA A LOS RIESGOS		
24	¿Se toman acciones para evitar las actividades que generan riesgos?		
25	¿Se ha motivado y capacitado al personal para asumir mayor control de su trabajo?		
	AUTOEVALUACIÓN		
26	Se considera necesaria la implantación de un sistema de autoevaluación de control interno.		
27	Cree necesario un proceso de preparación previa para implementar el sistema de autoevaluación de control interno.		
28	Considera usted que la organización enfoca sus esfuerzos para la consecucion de sus metas como un equipo de trabajo.		

INSTRUMENTO PARA LA MATRIZ DE IMPACTO

Nº	*¿Con qué frecuencia se presentan las siguientes situaciones?*	FRECUENCIA				
		Constante (3 ó más veces por año)	**Frecuente** *(1-2 veces por año)*	**Periódica** *(1 vez cada dos años)*	**Ocasional** *(1-3 veces cada 7 a 14 años)*	**Eventual** *(1-3 veces cada 7 a 14 años)*
1	Pérdida de documentos.					
2	Transferencia de la formación en control interno.					
3	Confiabilidad de la información del negocio					
4	Confiabilidad de la información grupo en capacitación.					
5	Optimización de los procesos.					
6	Cambios en los procedimientos .					

El impacto de la implantación de un sistema de autoevaluación del control interno a todos los niveles de la organización se va a definir por las relaciones de magnitud y la frecuencia, de la manera siguiente:

RELACIONES DE MAGNITUDES DE IMPACTO			
Nº	**Frecuencia**	**Tipos de Impacto**	**Niveles de Riesgo**
1	Constante (3 ó más veces por año)	Catastrófico	Irreversible

2	Frecuente *(1-2 veces por año)*	Alto	Reversible con tratamiento
3	Periódica *(1 vez cada dos años)*	Moderado	Duradero
4	Ocasional *(1-3 veces cada 7 a 14 años)*	Bajo	Momentáneo
5	Eventual *(1-3 veces cada 7 a 14 años)*	Insignificante	Instantáneo

EVALUACIÓN DEL IMPACTO MEDIANTE LA MATRIZ

IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO						
FACTOR	**IMPACTO**					
	Catastrófico	**Alto**	**Moderado**	**Periódico**	**Ocasional**	**Eventual**
Pérdida de documentos.						
Transferencia de la formación en control interno.						
Confiabilidad de la información del negocio						
Confiabilidad de la información grupo en capacitación.						
Optimización de los procesos.						
Cambios en los procedimientos.						

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Ítem	Criterio				Apreciación					
	Claridad		Congruencia		Eliminar		Modificar		Aceptar	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										

Observaciones:_____
_____
_____

Nombre del especialista:
_____
C.I.: _____
Profesión: _____ Firma: _____

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

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, _____,
Cédula de Identidad N°_____, con experiencia profesional en _____
y estudios de Posgrado en _____,
mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de información del Trabajo de Investigación titulado **PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN GERENCIAL PARA LA PREPARACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN Y EJECUCIÓN EXITOSO DE UN SISTEMA DE AUTO-EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO,** elaborado por **Alfano, Carlos C.I.- 20.409.515 y Requena, Juan C.I.- 21.029.703,** reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado un instrumento validado para recoger la información en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

En Valencia, a los _____días del mes de _____de dos mil _____.

Atentamente,