

**TECANA AMERICAN UNIVERSITY  
BACHELOR OF BUSINESS ADMINISTRATION IN LOGISTICS  
AND BUSINESS MANAGEMENT**



**EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE  
DECISIONES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS**

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar  
al título de Bachelor of Business Administration in Logistics and  
Business Management**

**Presentado por:  
Williams R. Machiquez R.**

**Por Academic Direction:  
Dr. Jesús Reinaldo Rivas Zabaleta, Ph.D**

**Por Academic Staff:  
Prof. Domingo Carrasquero**

***“Por la presente juro y doy fe que soy el único autor del presente  
trabajo especial de grado y que su contenido es consecuencia de mi  
trabajo, experiencia e investigación académica”***

**Caracas, Mayo del 2007**

**TECANA AMERICAN UNIVERSITY  
BACHELOR OF BUSINESS ADMINISTRATION IN LOGISTICS  
AND BUSINESS MANAGEMENT**

**EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE  
DECISIONES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS**

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar  
al título de Bachelor of Business Administration in Logistics and  
Business Management**

**Presentado por:  
Williams R. Machiquez R.**

**Por Academic Direction:  
Dr. Jesús Reinaldo Rivas Zabaleta, Ph.D**

**Por Academic Staff:  
Prof. Domingo Carrasquero**

***“Por la presente juro y doy fe que soy el único autor del presente  
trabajo especial de grado y que su contenido es consecuencia de mi  
trabajo, experiencia e investigación académica”***

---

**AUTOR: Williams R. Machiquez R.**

**Caracas, Mayo del 2007**

## DEDICATORIA

A mis padres, Mireya del Valle y Victor Ramón, por haberme enseñado los valores y principios éticos y morales, que en conjunto me han ayudado e impulsado a sobreponerme a la adversidad para seguir adelante y obtener con esfuerzo las metas anheladas.

A mis hermanos, Victor y Oliver, mi sangre y mi orgullo.

A Pámela, compañera y luz de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero dejar constancia de mi más sincero agradecimiento al Dr. Jesús Reinaldo Rivas Zabaleta, presidente de TAU, quien ha sido desde el comienzo de mis estudios, excelente guía y asesor.

Al Prof. Domingo Carrasqueño por sus invaluable consejos y aportes.

Al Prof. Ernesto Romero, por su asertiva orientación.

Al personal del On Line Office Assistant de TAU, por su profesionalismo y puntual apoyo en todo el programa.

**TECANA AMERICAN UNIVERSITY  
BACHELOR OF BUSINESS ADMINISTRATION IN LOGISTICS  
AND BUSINESS MANAGEMENT**

**APROBACION DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado, presentado por el ciudadano **Williams R. Machiquez R.** para optar al Grado de Bachelor of Business Administration in Logistics and Business Management cuyo título es: **“El Control Interno y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas”**, considero que dicho Trabajo de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe por Tecana American University.

En la ciudad de Caracas a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_, de 2007.

---

**Prof. Domingo Carrasquero**

C.I: \_\_\_\_\_

**TECANA AMERICAN UNIVERSITY  
BACHELOR OF BUSINESS ADMINISTRATION IN LOGISTICS  
AND BUSINESS MANAGEMENT**

**EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE  
DECISIONES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS**

**AUTOR: Williams R. Machiquez R.**

**APROBACION DEL JURADO**

Trabajo de Grado aprobado en nombre de **TECANA AMERICAN UNIVERSITY** por el jurado abajo firmante, en la ciudad de Caracas, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_, de 2007.

\_\_\_\_\_  
**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Nombre:** \_\_\_\_\_  
**Cl:** \_\_\_\_\_ **Cl:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Nombre:** \_\_\_\_\_  
**Cl:** \_\_\_\_\_

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
APROBACION DE TUTOR	v
APROBACION DEL JURADO	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
RESUMEN	ix
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA</b>	<b>4</b>
1.1 Planteamiento del Problema	4
1.2 Justificación e Importancia de la Investigación	7
1.3 Objetivos de la Investigación	9
1.3.1 Objetivo General	9
1.3.2 Objetivos Específicos	9
1.4 Alcance	10
1.5 Limitaciones	10
<b>CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>18</b>
2.1 Antecedentes Relacionados con la Investigación	20
2.2 Glosario de términos básicos	
<b>CAPÍTULO III: ASPECTOS GENERALES DE CONTROL INTERNO</b>	<b>26</b>
3.1 Definición	26
3.2 Objetivos	27
3.3 Importancia	29
3.4 Componentes	30
3.5 El control interno como sistema	42
3.6 Limitaciones	44
3.7 El control interno ejecutado por personas	45
<b>CAPÍTULO IV: EL CONTROL INTERNO Y SUS APLICACIONES TECNOLÓGICAS</b>	<b>49</b>
4.1 El papel de Internet dentro del control interno	49
4.1.1 Barreras para la utilización de tecnologías de información	52
4.1.2 Necesidad de las empresas al recurrir a la aplicación de las	53

tecnologías	
4.2 Procedimiento para mantener un buen control interno	54
4.3 Limitaciones de la efectividad de un sistema de control interno a través de la tecnología	55
4.4 En control interno en empresas con alta dependencia tecnológica	56
4.5 El control interno en un ambiente tecnológico.	58
4.6 El control interno en la auditoría de los estados financieros	60
4.7 Métodos para el estudio y evaluación del control interno	60
<b>CAPÍTULO V: MECANISMOS DE CONTROL INTERNO</b>	<b>63</b>
5.1 Segregación o separación de funciones	63
5.2 Análisis realizados por la dirección	63
5.3. Documentación	64
5.4 Niveles definidos de autorización	64
5.5 Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos	65
<b>CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN DE CONTROLES INTERNOS GERENCIALES</b>	<b>66</b>
6.1 Control interno financiero	67
6.2 Control interno gerencial	67
6.2.1 Propósitos del control interno gerencial	67
6.2.2 Objetivos del control interno gerencial	68
6.2.3 Elementos del control interno gerencial	68
<b>CAPÍTULO VII: EL CONTROL INTERNO COMO BASE EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES</b>	<b>70</b>
7.1 Importancia del control interno en la toma de decisiones	70
7.2 Ventajas del control interno en la toma de decisiones	73
7.3 Desventajas del control interno en la toma de decisiones	75
7.4 El control interno en el proceso de toma de decisiones	76
7.5 Metodología para implantar un sistema de control interno	79
7.6 Casos Prácticos: Utilidad del sistema de control interno en la gestión y competitividad en las empresas	86
<b>CAPÍTULO VIII : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>96</b>
8.1 Conclusiones	96
8.2 Recomendaciones	100
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>102</b>



**TECANA AMERICAN UNIVERSITY**  
**Bachelor of Business Administration in Logistics and**  
**Business Management**

**EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE**  
**DECISIONES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS**

Trabajo Especial de Grado  
Autor: Williams R. Machiquez R.  
Año: 2007

**RESUMEN**

El presente estudio se realizó con el objetivo principal de analizar el control interno y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. Para alcanzar este objetivo fue necesario desarrollar y alcanzar los objetivos planteados en la investigación, entre los cuales se encuentran: describir los aspectos generales que conforman el control interno, explicar las aplicaciones tecnológicas e identificar los mecanismos de control interno implementados por las empresas en su proceso operativo, considerar la evaluación de controles internos gerenciales para la toma de decisiones en las empresas y determinar la importancia del control interno como base en la toma de decisiones gerenciales. Pues, el control interno es un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la administración de las empresas, permitiendo la evaluación de los métodos y procesos administrativos con el objeto de comprobar que la información financiera obtenida sea la correcta y segura, para que la misma sea utilizada por las personas que internamente deben tomar decisiones respecto a la administración de la empresa. Asimismo, el trabajo corresponde a un diseño e investigación de tipo documental; aplicándose la técnica del fichaje para la obtención de la información, basado en revisión de bibliografías. Llegándose a la conclusión que las actividades de control interno junto con las actividades de administración ayudarán a evitar que los riesgos a los que está sujeta la empresa se lleguen a materializar y producir efectos negativos en ésta. De modo que, las actividades de control se traducen en políticas (lo que debe de hacerse) y procedimientos (mecanismos concretos de control internos).

**Palabras claves:** control interno, toma de decisiones gerenciales, procesos administrativos, mecanismos de control internos.

## INTRODUCCIÓN

El control interno es todo un sistema de controles financieros utilizados por las empresas, y además, lo establece la dirección o gerencia para que los negocios puedan realizar sus procesos administrativos de manera secuencial y ordenada, con el fin de proteger sus activos, salvaguardarlos y asegurarlos en la medida posible, la exactitud y la veracidad de sus registros contables; sirviendo a su vez de marco de referencia o patrón de comportamiento para que las operaciones y actividades en los diferentes departamentos de la organización fluyan con mayor facilidad.

Cabe destacar, que el control interno sirve como base o instrumento de control administrativo y que igualmente abarca el plan de organización, de procedimientos y anotaciones dirigidas con la única finalidad de custodiar los activos y a la confiabilidad contable, la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (1994), la define como: "El plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa".

Tomando en cuenta los distintos conceptos de control interno pueden dividirse en dos grandes grupos: Administrativos y Contables. En cuanto al administrativo, es el plan de organización, y todos los métodos que facilitan la planeación y control de la empresa (planes y presupuestos). Con relación al contable, se puede decir que comprende de métodos y procedimientos relacionados con la autorización de transacciones, tal es el caso de los registros financieros y contables.

Debe señalarse que el control interno es el procedimiento mediante el cual se realiza una evaluación de los métodos y procesos administrativos que realiza una empresa con el objeto de comprobar que la información financiera obtenida sea la correcta y segura, así como la eficiencia en las operaciones para el logro de los objetivos de la empresa. Además, es importante señalar que existen necesidades de información para ser utilizada por las personas que internamente en la empresa, día a día, deben tomar decisiones gerenciales respecto a la administración de ésta (directores, gerentes, administradores, funcionarios, entre otros).

De hecho, el control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras, son regidas por el control interno, de allí pues, que el proceso de toma de decisiones esta referido a todas las actividades necesarias desde identificar un problema hasta finalmente resolverlo.

En este orden de ideas, el presente trabajo pretende analizar el control interno y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. Por lo tanto, para llevar a cabo esta investigación fue necesario desarrollar los objetivos planteados en la investigación, entre los cuales se encuentran: describir los aspectos generales que conforman el control interno, explicar las aplicaciones tecnológicas e identificar los mecanismos de control interno implementados por las empresas en su proceso operativo, considerar la evaluación de controles internos gerenciales para la toma de decisiones en las empresas y determinar la importancia del control interno como base en la toma de decisiones gerenciales.

La metodología empleada estuvo basada en una investigación de diseño y de tipo documental, consultando las diferentes fuentes bibliográficas y utilizando la técnica de fichaje, permitiendo alcanzar los objetivos planteados.

La presente investigación para su desarrollo fue estructurado en ocho (8) capítulos, a saber:

En el capítulo I, se hace referencia a la problemática planteada por el investigador, así como la importancia y justificación de esta investigación. Por otro lado, se destaca el objetivo general y los objetivos específicos que orientaron el desarrollo cabal de este trabajo, asimismo el alcance y limitaciones del estudio. Asimismo, se describe la metodología empleada en el estudio, describiéndose el conjunto de métodos, técnicas y procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo el proceso de investigación. Se destaca el tipo y diseño de investigación, así como la técnica e instrumentos de recolección de datos, el procedimiento y el análisis e interpretación de los resultados.

En el capítulo II, se expone el marco de referencia. En primer término contiene los antecedentes de la investigación, así como el glosario de términos que sustentan el estudio.

El capítulo III, se dedica a aspectos generales de control interno tales como: definición, objetivos, importancia, componentes, limitaciones, entre otros.

El capítulo IV, se refiere al control interno y sus aplicaciones tecnológicas.

En el capítulo V, se refiere a los mecanismos de control interno.

El capítulo VI, está enmarcado en la evaluación de controles internos a nivel gerencial y financiero.

El capítulo VII, se refiere al control interno como base en la toma de decisiones gerenciales.

Por último, en el capítulo VIII, se sintetizan las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas consultadas.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones se ha incrementado en los últimos años, debido a lo práctico que resulta medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial, si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues, de ello dependen para mantenerse en el mercado. Cabe destacar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia.

Dentro de este orden de ideas, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1996), expresa que el control interno: "es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica, que comprende el plan de organización y todos los métodos, procedimientos, y técnicas orientadas al logro de los objetivos de la empresa, que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura (control interno contable), la

promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la gerencia o dirección (control interno administrativo)".

Por otra parte, el autor Chapman (1995) lo presenta como: "el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa."

En síntesis, el control interno es el procedimiento mediante el cual se realiza una evaluación de los métodos y procesos administrativos que realiza una empresa, con el objeto de comprobar que la información financiera obtenida sea la correcta y segura, así como la eficiencia en las operaciones para el logro de los objetivos de la empresa. Además, sirve como herramienta eficaz para la toma de decisiones en la gestión administrativa por la gerencia, pues, permite disponer de mecanismos de verificación y evaluación permanentes de controles, brindando apoyo a la toma de decisiones en procura de los objetivos de la organización.

En este orden de ideas, el principal objetivo de la mayoría de las empresas es generar rentabilidad, por cual deben contar con un sistema de control interno, que permita la protección de los activos contra pérdidas derivadas de errores intencionales o no, en el procesamiento de las transacciones y manejo de los activos correspondientes. Pero no sólo en el ámbito financiero-contable, sino también en el ámbito de la gestión y dirección, de manera que, permita proporcionar con una seguridad razonable, la consecución de los objetivos específicos de la entidad, y así la

gerencia pueda tomar decisiones eficaces de naturaleza económica y administrativa.

Debe señalarse, que como consecuencia de la implantación del sistema de control interno, la toma de decisiones gerenciales en las empresas está relacionada con aspectos particulares tales como la consecución de los objetivos, la planificación estratégica y la dirección del riesgo, así como la realización de acciones correctivas.

Así pues, teniendo en cuenta la eficacia de control interno en la toma de decisiones gerenciales en las empresas, los gerentes podrán disponer de información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos de rendimiento, rentabilidad y salvaguarda de los recursos de la entidad, la elaboración y publicación de estados financieros de manera confiable, así como el cumplimiento de leyes y normas aplicables. Por lo tanto, el control interno ayuda a la dirección de una organización a tener la seguridad que se cumpla con los objetivos empresariales, evitando o midiendo las dificultades con se puede encontrar en su gestión administrativas para alcanzarlos.

En este sentido, la situación expuesta anteriormente, con respecto al control interno como herramienta administrativa, es que muchas empresas no le dan la debida importancia como mecanismos de verificación y evaluación permanentes de controles, para mejorar el desempeño corporativo y la toma de decisiones gerenciales estratégicas y operacionales adecuadas, aspectos fundamentales para mantener y mejorar el nivel competitivo de las empresas.

Por todo lo expuesto, el propósito general de esta investigación es analizar el control interno y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas



Del planteamiento formulado anteriormente, se derivan las siguientes interrogantes.

¿Cuáles son los aspectos generales que conforman el control interno en las empresas?

¿Cuáles son las aplicaciones tecnológicas del control interno en las empresas?

¿Qué mecanismos de control interno son implementados por las empresas en su proceso operativo?

¿Cuál es la evaluación de los controles internos gerenciales para la toma de decisiones en las empresas?

¿Cuál es la importancia del control interno como base en la toma de decisiones gerenciales?

## **1.2 Justificación e Importancia de la Investigación**

La presente investigación se realizó debido a la gran necesidad que tienen todas las empresas del controlar internamente su proceso operativo, en vista de las numerosas actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras, generadas por la dinámica empresarial, a fin de ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía; indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones gerenciales y cumplimiento de metas.

Debe señalarse, que la importancia que tuvo este trabajo fue conocer la relevancia del control interno como un proceso integrado que ejecuta la administración y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas; de manera que, sirva de base a los directores o administradores interesados en formular juicios basados en la información que comprende el programa de organización, conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados en el logro de los objetivos. Igualmente, este trabajo permitirá a las empresas clasificar el control interno para la toma de decisiones, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de los objetivos, en cuanto a los siguientes aspectos:

**a) Por Objetivos:** salvaguardia de activos, confiabilidad de los registros contables; preparación oportuna de la información financiera contable; beneficio y minimización de costos innecesarios, evitar expansión al riesgo no intencional, prevención o detención de errores e irregularidades; aseguramiento de que las responsabilidades delegadas han sido descargadas; descargo de responsabilidades legales.

**b) Por jurisdicción:** control interno contable; control interno administrativo.

- **Control Interno Contable:** Consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean contables; además, son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto materiales como financieros, puesto que, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable.
- **Control Interno Administrativo:** Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos, pues, son las medidas diseñadas

para mejorar la eficiencia operacional y que no tiene relación directa con la confiabilidad de los registros contables.

**c) Por métodos:** controles preventivos; controles de detección.

**d) Por naturaleza:** controles organizativos, controles de desarrollo de sistemas; controles de autorización e información, controles del sistema de contabilidad; controles adicionales de salvaguardia; controles de supervisión de la administración; controles documentales, entre otros.

De igual forma, los resultados de esta investigación desde el enfoque a nivel académico y por ser un tema de mucha importancia en la administración de las empresas, podrá servir como fuente de consulta bibliográfica a otros estudiantes que desarrollen proyectos investigativos relacionados con el tema en cuestión.

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Analizar el control interno y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Describir los aspectos generales que conforman el control interno en las empresas.
- Explicar las aplicaciones tecnológicas del control interno en las empresas.

- Identificar los mecanismos de control interno implementados por las empresas en su proceso operativo.
- Considerar la evaluación de controles internos gerenciales para la toma de decisiones en las empresas.
- Determinar la importancia del control interno como base en la toma de decisiones gerenciales.

#### **1.4 Alcance**

Esta investigación que lleva por título: “El control interno y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas”, se llevó a cabo con la participación de personas que internamente en la empresa, día a día, deben tomar decisiones respecto a la administración de ésta (directores, gerentes, administradores, funcionarios, entre otros); tomando en consideración el control interno como un proceso que ejecuta la administración, con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

#### **1.5 Limitaciones**

Para el desarrollo de la presente investigación fue necesario minimizar una serie de barreras o limitaciones, entre las cuales se destacan las siguientes:

- La poca evaluación de los métodos y procesos administrativos utilizados en el control interno que realizan algunas empresas, con el objeto de comprobar que la información financiera obtenida sea la

correcta y segura, así como la eficiencia en las operaciones para el logro de los objetivos de la empresa.

- Algunas organizaciones empresariales desconocen los objetivos del control interno como herramientas de decisiones para poder controlar el funcionamiento de éstas, en cuanto a: la protección de los activos del patrimonio, estimulación de adhesión a las políticas de la dirección, así como revisiones y actualizaciones constantemente; esto permite otorgar a la administración un alto grado de confiabilidad.

## **1.6 Tipo y Diseño de la Investigación**

El desarrollo de la investigación estuvo enmarcado en un estudio de tipo documental, con nivel descriptivo y un diseño bibliográfico.

En relación a la investigación de tipo documental, Balestrini (1987) caracteriza la investigación documental como: “El tipo de investigación que permite obtener conocimientos a partir del análisis de datos que ya han sido recolectados o analizados en otras investigaciones y que extraemos de distintas fuentes de consultas”.

Por lo tanto, el autor considera que el tipo de investigación utilizada en el estudio está enmarcada dentro de un estudio de tipo documental, ya que la información se recopiló a través de documentos bibliográficos relacionados con el tema donde se pretende analizar todos aquellos datos e informaciones que permitieron ampliar los conocimientos para el desarrollo de la investigación.

Por otra lado, el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio y según el

nivel, la investigación es descriptiva ya que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento (Arias, 2004).

Por ello, el investigador señala que el nivel de investigación del presente estudio es descriptivo, dado que se caracteriza el control interno y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas.

Una vez definido el tipo de investigación y el nivel de la misma, se procedió a establecer el diseño de investigación que es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado (Arias, 2004). En atención al diseño, la investigación se clasificó en diseño bibliográfico, pues, tal como lo define Hernández, Fernández, Baptista (1999) “Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes bibliográficas o documentales”.

Por lo expuesto, puede afirmarse según el autor que para el desarrollo de esta investigación, el diseño de la investigación fue bibliográfico, puesto que, se basó en el análisis de diferentes fuentes de información documentales, entre otros, que permitieron alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

En síntesis, se realizó una investigación de tipo documental a nivel descriptivo con diseño bibliográfico, debido que el objetivo principal se centró en la recopilación de información bibliográfica vinculada con el tema desarrollado.

## **1.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se entenderá como técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información, de allí que, en la presente investigación se utilizó la revisión documental mediante el análisis de las fuentes documentales mediante una lectura general de textos, se inició la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales escritos consultados que fueron de interés para esta investigación. Esta lectura inicial fue seguida de varias lecturas más determinadas y rigurosas de los textos, a fin de captar los planteamientos esenciales y aspectos lógicos de sus contenidos y propuestas, con el propósito de extraer los datos bibliográficos útiles para el presente estudio. Igualmente, la técnica de resumen analítico se utilizó para describir la estructura de los textos consultados y delimitar sus contenidos básicos en función de los datos que se precisó conocer.

Asimismo, se utilizó la ficha como instrumento de recolección de datos que permitió registrar la información obtenida de las fuentes documentales de orden bibliográficas, textuales, de contenido, mixtas o de resumen, lográndose la extracción de aspectos de interés para la investigación proporcionando el ordenamiento y clasificación en el área del tema desarrollado.

## **1.8 Procedimiento**

Para la realización de la investigación se fundamentó en información documental, utilizándose para ello diversas fuentes de información impresa referidas al tema tratado (libros, revistas, internet, prensa, entre otros), procediéndose al fichado y selección de los puntos más resaltantes. Todo esto permitió elaborar el esquema de trabajo según las fases o pasos

formulados por el Manual de Normas para Elaboración, Presentación y Evaluación de lo Trabajos Especiales de Grado de la Universidad Santa María (2002), entre las fases se describen las siguientes:

1. Indagación de los antecedentes: los antecedentes de la investigación estuvo conformado por trabajos de grados que se recabaron principalmente en las universidades de la zona y a nivel nacional, encontrándose un (1) trabajo de grado en la Universidad Santa María, uno (1) en la Universidad de Oriente-Núcleo de Sucre y uno (1) en la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho. Cabe destacar, que éstos trabajos reúnen las condiciones como antecedentes por su afinidad con las variables desarrolladas en el presente estudio.

2. Revisión de la literatura: consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que son útiles para los propósitos del estudio. Esta revisión se llevó cabo en varias fases: (a) detección de la literatura a través de tipos básicos de fuentes de información que comprende fuentes primarias (directas) que constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano; fuentes secundarias son compilaciones, resúmenes que brindan información sobre otros hechos, no constituyendo ellos mismos una fuente original de datos y fuentes terciarias que trata de documentos que compendian nombres de publicaciones periódicas, es decir, agrupa compendios de fuentes secundarias (Arias, 2004).

En este sentido, el autor escogió como fuente primaria las consultas en textos bibliográficos, monografías, tesis de grado relativas al temas tratado; como fuentes secundarias consultas a especialistas en la materia y referencias directas de artículos publicados por la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (1997); y como fuentes terciarias varios



compendios de revistas que contienen artículos sobre el tema; (b) obtención de la literatura: la localización de las fuentes primarias fue en las bibliotecas situadas en la localidad como la biblioteca de la Universidad Santa María, Universidad de Oriente-Núcleo de Anzoátegui, Universidad Gran Mariscal de Ayacucho y en las bibliotecas públicas de la zona, entre otras; (c) consulta de la literatura: una vez localizadas las fuentes primarias se procedió a seleccionar la bibliografía necesaria para el desarrollo del tema desechando las que no son útiles, luego se extrajo la información necesaria para integrarla y desarrollar el marco teórico, para la recopilación de la información se utilizó la técnica del fichaje, la cual según Balestrini (1987), refiere "El inicio de todo trabajo científico o técnico plantea la necesidad de buscar y conocer todo lo que se ha escrito sobre el tema en estudio, es necesario recolectar los datos que nos proporcionan estas fuentes, para elaborar el trabajo de manera gradual y sistemática; y (d) procesamiento de la información seleccionada mediante la aplicación de los métodos pertinentes: una vez fichada la información primaria secundaria y terciaria se organizó y clasificó de acuerdo a su importancia y siguiendo la secuencia lógica del bosquejo de trabajo, de manera que facilitara el análisis y valoración de los distintos enfoques. Para el procesamiento de la información extraída de la bibliografía se utilizó el método inductivo, el cual consistió en un razonamiento que se basó en suponer que conocidas ciertas proposiciones generales establecer algunas proposiciones especiales.

3. La adopción de una teoría o desarrollo de una perspectiva teórica: para la adopción de una teoría ha sido utilizado de diferentes formas que indique varias cuestiones distintas, es decir, un esquema conceptual sobre diferentes tópicos referidos al tema desarrollado. En este sentido, Hernández, Fernández, Baptista, (1999) considera la adopción de la teoría como "Un conjunto de conceptos relacionados que representan la naturaleza de una realidad".

Por lo tanto, el investigador adoptó varias acepciones teóricas de diversos autores referentes al control interno y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas, estas acepciones teóricas sirvieron de base para el desarrollo de la presente investigación, que representan la realidad del control interno en las empresas. Además la teoría adoptada fue útil porque permitió describir, explicar el fenómeno o hecho sobre el tema en estudio

4. Construcción del marco teórico: con la revisión de la literatura definida y la adopción de la teoría se desarrolló el esquema del marco teórico, integrándose con las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general referidos al problema de investigación, para lo cual se incorporarán según Balestrini, (1987), “Los elementos centrales en orden teórico que orientarán el sentido del estudio estrechamente relacionado con el tema y el problema”.

De ahí que, el autor acota que dentro del marco teórico, además de los antecedentes relativos a al investigación, se plantearon los aspectos generales relativos al tema en estudio y el desarrollo de cada punto o variable teórica. Asimismo, fue necesaria la aplicación del método analítico que consistió en la selección, clasificación y recopilación de informaciones pertinentes al problema de investigación, utilizándose para ello la técnica de elaboración de fichas, la cual permitió hacer un resumen de la información de fuentes documentales.

### **1.9 Análisis e interpretación de datos**

La información proveniente de fuentes documentales se recolectó, se seleccionó, se fichó y luego se incorporó al texto definitivo lo que se consideró de mayor relevancia para la investigación. Pues, el propósito del

análisis e interpretación de los resultados fue organizar y resumir la información llevada a cabo de tal forma que proporcionen respuestas a los objetivos planteados en el estudio, de forma que, será analizada de manera cualitativa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO DE REFERENCIA**

#### **2.1 Antecedentes Relacionados con la Investigación**

Los antecedentes abarcan todas aquellas fuentes documentales que pueden estar relacionadas con la investigación que se llevó a cabo, relacionado con los estudios o trabajos previos efectuados por otros investigadores sobre el problema planteado, de allí la necesidad de localizar información general, especializada y actualizada que estén relacionados con la misma.

En este sentido, en este capítulo de referencia se describirán, por una parte, algunas investigaciones realizadas sobre el mismo tópico en Venezuela y, por otra se describirá lo referente a los fundamentos teóricos que sustentan la investigación.

Por tal razón, se realizaron consultas en varias bibliotecas de instituciones universitarias a nivel regional y nacional, encontrándose investigaciones relacionadas con el estudio en diferentes bibliotecas. De esta búsqueda, se han tomado en consideración los siguientes trabajos de grados:

Rondón, R. (2002), Universidad Santa María, en su resumen resalta que su investigación es un estudio descriptivo enmarcado en un enfoque de estudio de campo, su trabajo de grado se titula: “El control interno en la auditoria del proceso contable en la empresa Constructora Primero de Marzo, Barcelona Estado Anzoátegui”, cuyo objetivo general fue: Determinar la incidencia del control interno en la auditoria del proceso contable en la empresa Constructora Primero de Marzo. Los resultados de este estudio

permitió concretar que el control interno es hacer un estudio y una evaluación adecuada de los procedimientos existentes, como base para determinar la amplitud de las pruebas a las cuales se limitarán los procedimientos de auditorías, los cuales sugiere la buena gerencia de la empresa."

Aragunde, M. (2003), Universidad Gran Mariscal de Ayacucho, en su resumen destaca que su investigación es un estudio de tipo proyectiva, pues tiene como propósito diseñar y crear propuestas bajo un enfoque de estudio de campo, su trabajo de investigación se tituló: "Propuesta para mejorar el sistema de control interno de inventario en el Departamento de Almacén del Hotel Rasil Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui". El presente estudio tuvo como objetivo general: Formular una Propuesta para Mejorar el Sistema de Control de Inventario en el Departamento de Almacén del Hotel Rasil. Los resultados del estudio permitieron concluir lo siguiente: "El objetivo principal de la toma de los inventarios físicos es de carácter administrativo y consiste en comprobar que las existencias de las mercancías registradas en el kardex se encuentren físicamente en el almacén. Por esta razón, el Departamento de Costos después de realizar los inventarios, compara las cantidades en existencia (físico) con las cantidades del kardex (teórico), y así establecer diferencias (faltantes o sobrantes)".

Pereira, D. (2004), Universidad de Oriente-Núcleo de Sucre, en su resumen destaca que su investigación es un estudio de tipo descriptivo bajo un diseño documental, su trabajo se tituló: "El efecto de la tecnología de información en las consideraciones del control interno en una auditoría de los estados financieros". El presente estudio tuvo como objetivo general: Analizar la aplicación de la tecnología de información en la evaluación del control interno por parte de las firmas auditoras venezolanas. Los resultados del estudio permitieron concluir lo siguiente: "Es necesario destacar, la importancia de la auditoría como herramienta gerencial para la toma de

decisiones y para poder verificar los puntos débiles de las organizaciones con el fin de tomar medidas y precauciones a tiempo. Observándose que el riesgo de los auditores se centra en concluir y opinar que los estados financieros tomados en conjunto están presentados razonablemente cuando en realidad no lo están”.

## **2.2 Glosario de términos básicos**

**ACTIVIDAD:** Agrupación de Tareas que hace parte de un Proceso.

**AGENTE GENERADOR:** Sujeto u objeto que tiene la capacidad de originar un evento.

**AMBIENTE:** Entorno, contexto.

**AUTOCONTROL:** Capacidad de controlarse uno mismo.

**AUTOGESTIÓN:** Capacidad institucional para coordinar las acciones que le permiten cumplir con el Mandato Constitucional y con las competencias y normas que la rigen.

**AUTONOMÍA:** Facultad para gobernar las propias acciones sin ofender a otro.

**AUTORREGULACIÓN:** Capacidad institucional para reglamentar, con base en la Constitución y las leyes, los asuntos propios de su función y definir aquellas normas, políticas y procedimientos que permitan la coordinación efectiva y transparente de sus acciones.

**CAUSA:** Origen o razón de algo que llamamos Efecto. En el componente Administración de Riesgos: es el motivo o razón por la que se genera un riesgo.

**CENTRALIZACIÓN:** Hacer que varias cosas dependan de un poder central. Reunir varias cosas en un centro común.

**COMPETENCIA:** 1. Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. 2. Capacidad legal para hacer algo.

**COMPONENTE:** Agrupación de elementos que hace parte de un subsistema.

**CONCERTAR:** Ponerse de acuerdo varios grupos o personas acerca de una acción a realizar.

**CONFLICTO:** Choque o situación de oposición entre personas o grupos.

**CONTEXTO:** Ambiente o entorno. Circunstancias de las cuales depende el sentido y el valor de una palabra, frase, o fragmento considerados.

**CONTEXTO ESTRATÉGICO:** Conjunto de circunstancias internas y externas que pueden afectar a la entidad positiva o negativamente con relación al cumplimiento de sus objetivos.

**CONTROL:** Actividad de monitorear los resultados de una acción y tomar medidas para hacer correcciones inmediatas y medidas preventivas para evitar eventos indeseables en el futuro.

**CONTROL CIUDADANO:** Forma de participación que permite a los particulares influir lícitamente sobre las condiciones de modo, tiempo y lugar en que el Estado lleve a cabo sus actividades.

**CONTROL ESTATAL:** Es el Control ejercido por los órganos de Control del Estado o entidades gubernamentales con atribuciones de Control.

**DESCENTRALIZACIÓN:** Transferir a diversas corporaciones u oficios parte de la autoridad que antes ejercía el gobierno supremo del Estado.

**DIRECTRICES:** Guías de acción. Instrucciones o normas generales para la ejecución de algo.

**DISCERNIR:** Distinguir algo de otra cosa, señalando la diferencia que hay entre ellas.

**ECONOMÍA:** Austeridad y medida en los gastos e inversiones realizados para la obtención de los insumos que requieren los procesos para satisfacer las necesidades de la comunidad. Se presenta en la adquisición de los insumos del proceso.

**EFECTO:** Consecuencia positiva o negativa, de la ocurrencia de un evento. Evento que se origina por otro llamado efecto.

**EFECTO AMBIENTAL:** Consecuencias positivas o negativas sobre los distintos elementos naturales, que puedan derivarse de las acciones de una

entidad.

**EFICACIA:** Cambio logrado en la situación de la comunidad como resultado del producto de un proceso, en relación con las metas y los objetivos de la entidad. Relación entre el valor agregado de un producto y su costo. Se presenta en el producto y su impacto o sea a la salida del proceso.

**EFICIENCIA:** Relación entre el costo de los recursos utilizados en un proceso y el valor del producto obtenido. Se presenta dentro del proceso.

**ELEMENTO:** Agrupación de factores que hace parte de un componente.

**ENTORNO:** Ambiente, contexto. Lo que rodea; territorio o conjunto de lugares que rodean a otro.

**ESTRATEGIA:** Esquema específico de utilización de los recursos con miras a alcanzar objetivos a largo plazo.

**EVALUACIÓN DE RIESGOS:** Factor del elemento Valoración del Riesgo que muestra el procedimiento para definir cuando puede aceptarse o no el riesgo, de acuerdo con su frecuencia e impacto.

**EVENTO:** Suceso; particularmente suceso posible.

**FACTOR:** En el componente Administración de Riesgos: algo que contribuye, conjuntamente con otros elementos, a que se produzca un efecto determinado.

**FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO:** Variable o aspecto clave de un proceso o proyecto de cuyo resultado depende el éxito o el logro de los objetivos del proceso o proyecto.

**FUNCIONARIO:** Servidor Público.

**FUNDAMENTOS:** Bases sobre las cuales descansa o se soporta el Sistema de Control Interno.

**IMPACTO:** Cambio logrado en la situación de la comunidad como resultado del producto de un proceso. Es el nivel más elevado o la finalidad última del proceso y donde se genera la totalidad de los beneficios previstos. Es equivalente a Valor Agregado. En el elemento Valoración de Riesgos, es la magnitud del deterioro en la situación de la entidad, como resultado de la materialización de un riesgo.



**INCENTIVOS:** Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos

**INDECLINABLES:** Que no se pueden rehusar o dejar de aceptar.

**INSUMOS:** Entradas del proceso, necesarias para la elaboración un producto.

**INTEGRIDAD:** Cualidad de la persona que cumple con rectitud los deberes de su cargo o posición.

**INTERACCIÓN:** Acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más grupos, personas u otros agentes.

**MACROPROCESO:** Agrupación de procesos de una organización.

**MATRIZ:** Conjunto de cantidades dispuestas ordenadamente en filas y columnas formando un cuadrado o un rectángulo, de modo que la posición de cada elemento en la matriz define las operaciones que hay que realizar con él en el problema que se trata.

**MECANISMO:** Manera de producirse una actividad, una función o un fenómeno.

**MEDICIÓN DE GESTIÓN:** Conjunto de instrumentos que permiten monitorear en forma continua, las variables que son claves críticas para el logro de los objetivos de una entidad.

**META:** Resultado que se pretende alcanzar en un plazo determinado para avanzar hacia el cumplimiento de un objetivo. Su medición debe hacerse en términos de tiempo, cantidad y, si es posible, calidad.

**MÉTODO:** Modo estructurado y ordenado de obtener un resultado, descubrir la verdad y sistematizar los conocimientos.

**METODOLOGÍA:** Manera sistemática de hacer cierta cosa.

**MITIGAR:** Moderar, aplacar.

**NORMAS:** Regla de obligado cumplimiento. Regla sobre la manera como se debe hacer o está establecido que se haga cierta cosa.

**OBJETIVO:** Enunciado de un estado deseado hacia el cual está dirigido un proyecto, programa o plan. Se debe formular en términos de mejora de la

situación de una población. El objetivo determina la orientación que se le debe dar a las tareas, actividades y procesos para cumplir con los propósitos de la entidad y del Estado.

**PLAN:** Proyecto, programa de las cosas que se van a hacer y de cómo hacerlas.

**POLÍTICAS:** Principios que sirven de guía y dirigen los esfuerzos de una organización para alcanzar sus objetivos.

**PRINCIPIOS:** Normas o ideas fundamentales que rigen la conducta de los Servidores Públicos.

**PROCEDIMIENTO:** Método o sistema estructurado para ejecutar algunas cosas. Acto o serie de actos u operaciones con que se hace una cosa.

**PROCESO:** Conjunto de actividades que realiza una organización, mediante la transformación de unos insumos, para crear, producir y entregar sus productos, de tal manera que satisfagan las necesidades de sus clientes.

**PRODUCTO:** Resultado concreto que genera un proceso para alcanzar su objetivo más inmediato. Puede ser un bien, un servicio, cambios en calidad, cambios de eficiencia, etc.

**PROPÓSITO:** Objeto, mira, cosa que se pretende conseguir.

**QUEJA:** Expresión de insatisfacción con la conducta o la acción de los servidores públicos o de los particulares que llevan a cabo una función estatal.

**RECLAMO:** Es la expresión de insatisfacción referida a la prestación de un servicio o la deficiente atención de una autoridad pública.

**RECURRENTE:** Que vuelve a ocurrir o a aparecer, especialmente después de un intervalo. Dicho de un proceso: que se repite **RELEVANTE:** Importante, significativo; notable o sobresaliente.

**RIESGO:** 1. Evento capaz de poner en peligro el cumplimiento de los objetivos de la Entidad Pública con eficiencia, eficacia y calidad. 2. La posibilidad de que ocurra dicho evento.

**SERVICIOS PÚBLICOS:** Medio por el cual el Estado cumple los fines esenciales de servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes

constitucionales.

**SERVIDORES PÚBLICOS:** Son los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios.

**SINERGIA:** Situación en la que el conjunto es mayor que la suma de las partes. Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública cuya sigla es

**SINERGIA. SISTEMA:** Conjunto de elementos ordenados para cumplir con un propósito o fin determinado y cuyas partes deben reunir ciertas condiciones.

**SOCIALIZAR:** Compartir la información con todos los funcionarios del grupo al que pueda interesar.

**SUBSISTEMA:** Agrupación de Componentes que hace parte de un Sistema.

**TAREA:** Parte de una Actividad.

**VALOR AGREGADO:** Mejoras en las condiciones de la comunidad que resultan del proceso. Es equivalente a Impacto.

**VALORACIÓN DE RIESGOS:** Es un Elemento del Componente Administración de Riesgos que comprende el conjunto de acciones por las cuales se estima la magnitud de los riesgos (frecuencia e impacto), y se evalúan para determinar si pueden aceptarse o no.

## CAPÍTULO III

### ASPECTOS GENERALES DE CONTROL INTERNO

#### 3.1 Definición

Según la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (1994), define al control interno de la siguiente manera:

*“El control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio, para proteger sus activos, verificar la exactitud y Confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia”.*

Por control interno se entiende el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa.

De todo esto se deduce que el control interno es el sistema nervioso de una empresa, puesto que, abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de una empresa específica. Incluye mucho más que sistema contable y cubre cosas tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento, control de calidad, planeación de la producción, política de venta de auditoría interna. Toda operación lleva implícito el control interno. El trabajador lo ejecuta sin percatarse de que es miembro activo de su

ejecución. Cuando se ejecuta un proceso el concepto de control debe funcionar dentro de ella.

Según Catacora (1996) el sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, con procedimientos o formas preestablecidas que aseguren su estructura interna y comportamiento, además debe contar con un grupo humano idóneo para las funciones a cumplir.

En definitiva, el control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

### **3.2 Objetivos**

Es fundamental, que los administradores de empresas comprendan los objetivos del control interno y, dentro de ese entendimiento, puedan separar los objetivos principales que persiguen los controles fundamentales de aquellos controles de menos importancia o trascendencia.

De manera que, el administrador o gerente debe saber cuáles son los objetivos que persigue cada control, o qué pretende cada control, para poder evaluarlo o entenderlo, y así poder determinar cuándo ese control es efectivo o simplemente no se cumple, lo que significa que debe ir a la fuente del control.

Por lo tanto, conocer los objetivos del sistema del control interno resulta importante para poder controlar el funcionamiento de esta. De forma general se citan cuatro:

- Protección de los activos del patrimonio.
- Obtención de información adecuada.
- Promoción de la eficiencia operativa.
- Estimular la adhesión a las políticas de la dirección.

De acuerdo a lo señalado por Chapman, R (1995) el objetivo de un sistema de control interno es prever una razonable seguridad (ya que esta no puede ser absoluta o total), de que el patrimonio esté resguardado contra posibles pérdidas o disminuciones asignadas por los usos y disposiciones no autorizadas, y que las operaciones o transacciones estén debidamente autorizadas y adecuadas o apropiadamente registradas,

En este sentido, el control interno que no es más que un plan de organización en donde converge un conjunto de métodos y procedimientos de manera coordinada, con la finalidad de alcanzar los siguientes objetivos:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten.
- Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.
- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.

- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional.

### **3.3 Importancia**

La importancia de un adecuado control interno se puede resumir de la siguiente manera (Finney y Miller, 1978):

- En la actualidad varias organizaciones realizan un gran número de operaciones, las mismas que la administración o gerencia de la empresa tiene que controlar.
- La administración es la responsable de salvaguardar los activos o sea sus recursos. Con la finalidad de prevenir y descubrir errores y fraudes se implanta y mantiene en la entidad, un adecuado control interno.
- El sistema de control interno debe revisarse y actualizarse constantemente, esto permite otorgar a la administración un alto grado de confiabilidad.
- El Contador Público al realizar el trabajo de auditoría trabajará menos si la empresa sujeta a examen cuenta con un suficiente control interno y por el contrario trabajará más, cuando dicha entidad cuenta con un sistema deficiente del control interno.

### 3.4 Componentes

Para analizar cada componente se partirá del concepto dado en el Informe COSO sobre control interno: “el control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos. El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí que son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Estos componentes interrelacionados sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz”, ayudando así a que la empresa dirija de mejor forma sus objetivos y ayuden a integrar a todo el personal en el proceso.

Se ilustra de forma gráfica los cinco elementos que deben actuar en forma conjunta para que se pueda generar un efectivo control interno en las empresas.



Figura 1. Componentes o elementos del control interno



Aunque los cinco criterios deben cumplirse, esto no significa que cada componente haya de funcionar de forma idéntica, ni siquiera al mismo nivel, en distintas entidades. Puede existir una cierta compensación entre los distintos componentes, debido a que los controles pueden tener múltiples propósitos, los controles de un componente pueden cumplir el objetivo de controles que normalmente están presentes en otros componentes. Por otra parte, es posible que existan diferencias en cuanto al grado en que los distintos controles abarquen un riesgo específico, de modo que los controles complementarios, cada uno con un efecto limitado, pueden ser satisfactorios en su conjunto.

El denominado "informe COSO" (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting) sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodología y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas, con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo concepto de control interno donde se brinda una estructura común el cual es documentado en el denominado informe COSO.

Según la pagina [www.gestipolis.com.](http://www.gestipolis.com.), el control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño.

Según Catacora (1998) el control interno esta compuesto por cinco (5) componentes interrelacionados, los cuales se derivan de la manera como la administración dirige un negocio, los cuales son:

- a) *Ambiente o entorno de control*: se refiere a los recursos humanos y al ambiente en el cual opera. Los recursos humanos deben tener una serie de atributos entre los cuales se cuenta la integridad, los valores éticos y la idoneidad.
- b) *Valoración de riesgos*: la entidad debe estar consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe establecer objetivos interrelacionados con los procesos de ventas, producción, mercadeo, finanzas, entre otros. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y valorizar los riesgos para manejar y minimizar las posibilidades de errores o irregularidades que se produzcan y afecten la eficiencia, efectividad y economía de los recursos que se manejen. Un error se refiere a equivocaciones, una irregularidad se refiere a actuaciones intencionales, generalmente fraudulentas.
- c) *Actividad de control*: se deben formular políticas y procedimientos para garantizar el cumplimiento de las instrucciones emanadas de la gerencia.
- d) *Información y comunicación*: estos sistemas se interrelacionan y ayudan al personal de la entidad en el cumplimiento de sus objetivos.
- e) *Monitoreo o supervisión*: debe monitorearse el proceso total e introducir las correcciones que sean necesarias. De esta manera, el sistema puede retroalimentarse.

## **a) Ambiente de control**

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. Así que fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Por otro lado, constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.

- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

## **b) Valoración de riesgos**

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes, de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a los niveles de la organización (internos y externos) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la valuación de riesgos. Si bien aquellos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

De manera que, los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

A este respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Pues bien, dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de valuación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

De ahí que, existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean tales como:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

En definitiva, los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

### **c) Actividades de control**

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado, pues, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones.
- La confiabilidad de la información financiera.
- El cumplimiento de leyes y reglamentos.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / correctivos.
- Manuales / automatizados o informáticos.
- Gerenciales o directivos.

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicar claramente tales funciones.

De acuerdo a lo señalado por Catacora (1998) la gama que se expone a continuación muestra la amplitud que abarca las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Además, es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del

software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

#### **d) Información y comunicación**

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

Por eso, la información relevante debe ser captada, procesada y transmitida, de tal modo, que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales, pues, la información operacional, financiera y de cumplimiento, conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones. Además, está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Así pues, los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto; no obstante, resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto, deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente



financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Debido que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

Por tal motivo, la comunicación es inherente a los sistemas de información; por eso, las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. De forma que, cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno; asimismo, el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de que manera deben comunicar la información relevante que generen.

De manera que, los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz; esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. Esto se logra a través de la existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la

dirección en el trato con sus subordinados; por ende, una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación, debido que una acción vale más que mil palabras.

#### **e) Supervisión o monitoreo**

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado, por lo tanto, procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues, toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. De ahí que, las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

Finalmente, el objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión o monitoreo: actividades continuas o evaluaciones puntuales. Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias que sobrevengan.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la

competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.

- Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (auto evaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitada especialmente por la dirección), y los auditores externos.
- La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

A continuación en la figura 2, se presenta un resumen de los cinco (5) componentes que conforman el control interno



**Figura 2. Los cinco (5) componentes de Control Interno según COSO**

### 3.5 El control interno como sistema

Catacora (1996) define el sistema como “un conjunto de elementos, entidades o componentes que se caracterizan por ciertos atributos identificables que tienen relación entre sí, y que funcionan para lograr un objeto común”.

De modo que, se entiende como Sistema un conjunto de partes ordenadas e interrelacionadas para llegar a un propósito o fin determinado, el cual debe cumplir condiciones tales como: el desempeño de cada una de las partes que conforman el sistema, afecta la totalidad del conjunto; el desempeño de las partes, así como sus efectos sobre la totalidad del Sistema son interdependientes; ninguno de los efectos causados por el desempeño de alguna de las partes, tiene efectos independientes hace de ello que se desprendan dos propiedades esenciales de todo Sistema:

- Cada parte posee características que se pierden cuando se separa del Sistema y,
- Cada Sistema tiene rasgos distintivos que no posee ninguna de sus partes.

Así, cuando una de las partes se transforma o se elimina, cambia la totalidad del sistema y, por lo tanto, se pierde su esencia. Un punto focal de esta concepción es la relación de dependencia entre las diferentes partes del sistema, y entre éste y el ambiente que los rodea. De allí que, es posible estructurar un Sistema en diferentes partes de distintos niveles, debidamente interrelacionadas, así:

- En subsistemas, pueden constituir un primer nivel de desagregación, mediante el cual es posible distinguir las grandes partes que conforman el sistema y sus características sin que se afecte su totalidad.

- En componentes, infiriendo un segundo nivel, para a través de ellos determinar las partes del subsistema, sin que éstas pierdan su caracterización como parte del sistema.
- En elementos, estableciéndolos como aquellos que definen cada una de las partes de los componentes, que si bien pueden distinguirse separadamente se mantienen interconectados con otros, con el fin de que el sistema no pierda su esencia.

El concepto básico de Control Interno, los principios que lo rigen, los fundamentos sobre los que se soporta, la definición de sus objetivos y su interrelación con las personas remiten a una concepción de que el Control Interno es un Sistema, al considerar que:

- Existe un objetivo y un propósito común, a saber el cumplimiento de la finalidad lucrativa de la empresa.
- Interactúa con el entorno, al considerar los fines esenciales del mercado; las necesidades de la comunidad y los diferentes grupos de interés internos y externos.
- Se compone de una serie de partes que se correlacionan entre sí, como un medio para lograr un objetivo o propósito común.
- El conjunto de partes que conforman el sistema de control interno interactúan entre sí, son interdependientes y existe entre cada una de ellas una relación causa-efecto, lo que trae como consecuencia que el control interno no es un evento aislado
- A su vez hace parte de todos los sistemas de gerencia de la entidad y es parte inherente a su infraestructura administrativa.
- La intervención de las personas en el control interno, garantiza la coordinación de las actuaciones al interior de la entidad y en sus relaciones con otras entidades.

En este orden de ideas, permite esto concluir la connotación del

sistema del control interno, su condición como parte del sistema que en sí misma es la entidad pública o privada y del macrosistema que configura la red de entidades y organizaciones que conforman el mercado. Además, si se analiza detalladamente la definición de sistema se puede concretar, que un el control interno como sistema es un conjunto de partes que interactúan entre si, se desarrollan con diferentes propósitos dependiendo de las necesidades de la organización o negocio.

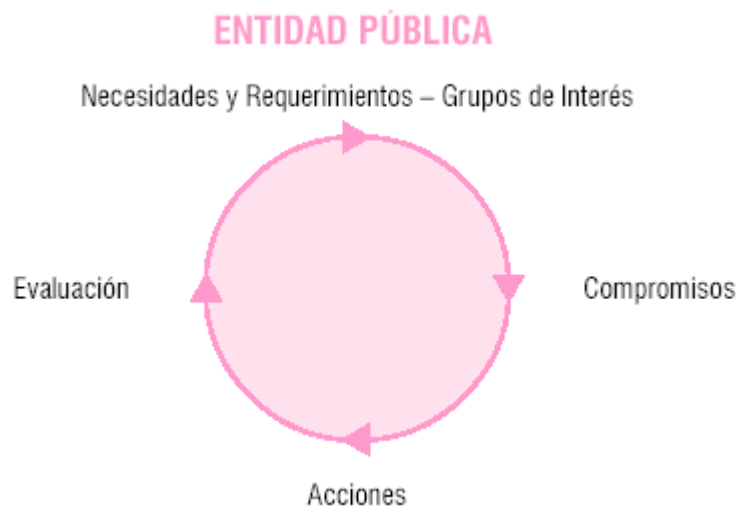
### **3.6 Limitaciones**

El control interno puede ser efectivo para protegerse contra errores y contra fraude y asegurar la confiabilidad de la información contable. Sin embargo, es importante reconocer la existencia de limitaciones inherentes del control interno. En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de equívocos en instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga. Adicionalmente sin la participación activa de la junta directiva y un Departamento de Auditoria interna efectivo, la alta gerencia puede invalidar fácilmente el control interno. Finalmente, las actividades de control dependientes de la separación de funciones pueden ser burladas por colusión entre empleados.

La extensión de los controles adoptados por un negocio también está limitada por consideraciones de costo. No es factible, desde el punto de vista de los costos, establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio; una seguridad razonable a este respecto es generalmente lo mejor que puede lograrse.

### 3.7 El control interno es ejecutado por personas

Según Poch, R. (1992) el control es una actividad inherente a los seres humanos, quienes se unen para coordinar acciones que les permitan garantizar su supervivencia, mejorar sus condiciones de vida o conseguir sus propósitos individuales o como sociedad. Para ello es necesario que los integrantes de una comunidad compartan normas, valores y principios; sean capaces de subordinar sus intereses particulares a favor de los generales o grupales; tengan claro el sentido que le confieren a su existencia y se comprometan con las diferentes organizaciones de las que hacen parte.



**Figura 3. Ciclo Conversacional**

Al coordinar acciones o conductas cada persona ordena con las demás, la forma de lograr algún propósito que se comparte de transformar la realidad o de hacerla más afín a sus objetivos o a sus deseos. El conjunto de esta interacciones entre las personas conlleva a generar una red de conversaciones que se hace explícita a través de los requerimientos de las personas que intervienen en la red de conversaciones, y que toman como base sus necesidades, las cuales se convierten en compromisos para otras,

llevan a la realización de acciones que a su vez son evaluadas para verificar su cumplimiento, iniciándose un nuevo ciclo conversacional.

El acto de comprometerse genera acuerdos sobre el respeto, la honestidad, y la competencia. El primero significa valorar la dignidad humana del otro; el segundo, actuar de acuerdo con lo que se piensa; y el tercero, contar con las habilidades y los conocimientos requeridos para cumplir el compromiso.

Conversar alrededor de necesidades y requerimientos de la sociedad y los compromisos que esto genera al interior de una entidad pública, permite a todos los servidores y de manera especial a las autoridades administrativas, ordenar de manera coherente y consistente, las actuaciones necesarias para mantener la unidad y totalidad organizacional, en bien de ese otro llamado comunidad.

Igualmente, hace posible armonizar sus actuaciones con las de las demás entidades del Estado, de tal manera que se haga realidad su organización como República unitaria y el cumplimiento de su finalidad social y aplicado al Control Interno el conversar se materializa en la entidad a través de la participación de todos los servidores públicos, quienes coordinan sus conductas y acciones a través del cumplimiento de los compromisos relativos a los propósitos de la Entidad y a las funciones o competencias otorgadas en las leyes o reglamentos pertinentes.

Al entender el Control Interno como un conjunto de elementos interrelacionados, donde intervienen los servidores públicos que integran la entidad, en su condición de componente más importante de la red institucional que se genera, permite mantener siempre presentes las condiciones de satisfacción de los compromisos contraídos con la comunidad y demás grupos de Interés y garantiza su cumplimiento.



Lo anterior conlleva a las siguientes conclusiones:

- Comprender que el Control Interno es ejecutado por personas, garantiza coordinación de acciones de manera intencional, consciente y efectiva al definir los flujos de información y comunicación que permite a los servidores públicos, anticipar y corregir de manera oportuna las debilidades que se presentan en su hacer dentro de la entidad.
- Cada servidor público tiene responsabilidades frente al Control Interno, que se sintetizan en estar "al servicio del Estado y de la comunidad.
- Los directivos tienen la responsabilidad de direccionar y orientar el Control Interno para que cumpla con sus objetivos, utilizando la información que éste genera a fin de retroalimentar y reorientar la función administrativa de la entidad hacia los fines que persigue.
- La actuación de cada uno de los servidores públicos y en particular, del nivel directivo, tiene repercusiones en el desempeño de la entidad y del Estado como un todo.
- Para la ejecución del Control Interno es necesario contar con las capacidades, habilidades y conocimientos de todas las personas de la entidad. Así, los procesos de selección, capacitación, formación y motivación son fundamentales para garantizar los objetivos del Control Interno.
- Los servidores públicos deben conocer sus responsabilidades y límites de autoridad, por lo tanto es necesario a cada empleo público un detalle de sus funciones oficializado por ley o reglamento propio de la entidad que defina la relación entre los deberes, la manera de llevarlos a cabo y la correspondencia con los objetivos de la entidad.
- Son los servidores públicos quienes hacen del Control Interno una realidad, pues a través de sus acciones se concreta el cumplimiento de los objetivos de la entidad pública.

- La actuación de todos los funcionarios públicos en búsqueda de las mejores prácticas, depende de un acuerdo fundamental sobre los principios y valores éticos que direccionan la función administrativa de la entidad.

Las personas hacen que el control interno, logre un buen resultado en términos de la búsqueda de los propósitos de la entidad. La responsabilidad de un buen Control Interno le corresponde a la dirección y a la gerencia de la entidad pública ya que ella proporciona direccionamiento, políticas, aprobación y supervisión. Sin embargo todos los servidores públicos juegan un papel muy importante en la efectividad del Control Interno, de allí que debe conocer sus responsabilidades y sus límites de autoridad, debiendo existir una afinidad clara entre los deberes de los servidores públicos, la forma como se materializa su eficiencia y el cumplimiento de los objetivos que pretende la entidad.

Cabe destacar, que con el desarrollo de los distintos puntos descritos en este capítulo se logró cumplir con el objetivo específico N° 1 de la presente investigación como es: “describir de los aspectos generales que conforman el control interno en las empresas”.

## **CAPÍTULO IV**

### **EL CONTROL INTERNO Y SUS APLICACIONES TECNOLÓGICAS**

Debe señalarse, previamente que el contenido desarrollado en los distintos ítems de este capítulo, se logró alcanzar el objetivo específico N° 2 definido en el presente estudio como es: “Explicar las aplicaciones tecnológicas del control interno en las empresas”.

#### **4.1 El papel de Internet dentro del control interno.**

Actualmente toda organización moderna es, por definición, informático-dependiente, es decir, todo su proceso de control interno desde la compra de algún insumo hasta la salida de sus productos, se realiza de manera automatizada a través del computador. Pues, el uso o aplicación de la tecnología en el mundo de los negocios, es cada día más dependiente de esta herramienta tecnológica; no se concibe en los actuales momentos por muy pequeña que sea la organización, realizar los controles internos de los procedimientos operativos, sin el uso del computador.

En este sentido, el papel de Internet dentro del proceso de tecnificación de las empresas es de suma importancia, pues, la alta gerencia de las empresas se ha dado cuenta de la versatilidad que posee Internet para lograr satisfacer sus necesidades y fomentar la innovación dentro de la empresa.

Bolaños, L. (1998), menciona algunos usos que se pueden hacer apoyándose en Internet:

- a) *Presencia*: que los clientes puedan ver que las empresas están ahí. Que los posibles clientes sepan a qué se dedica la empresa. Es como un anuncio permanente en un gran directorio mundial. Las grandes ventajas de este "anuncio" es que se puede cambiar, agrandar, achicar o mejorar cuantas veces se quiera.
- b) *Mercadotecnia*: además del punto anterior, se pueden promover los productos; tales como fotos, características, precios, tamaños y tiempos de entrega pueden ser incluidos dentro de su página. Otra vez, la ventaja es la versatilidad, puede dar de alta y de baja líneas o productos, y los "catálogos" estarán permanentemente actualizado.
- c) *Servicio al cliente*: se pueden recibir quejas, sugerencias, avisos, solicitudes de servicio e inscripciones a un curso, por ejemplo. Se puede publicar en WEB las preguntas más frecuentes de los clientes y su contestación; se puede poner dentro de la página un catálogo electrónico, en el cual se incluyan los modelos, características y precios de los artículos comercializados. Dentro de la misma página incluirá una forma de pedido, la cual puede ser automatizada. Finalmente se solicitará los datos al cliente, para terminar de procesar el pedido de forma tradicional. Como se puede observar, si bien no es comercio electrónico, puede ayudar a iniciar, aunque tiene sus limitaciones.
- d) *Comercio electrónico*: se puede tener un site automatizado, en el cual sus clientes entren, vean, seleccionen, compren, paguen y esperen recibir. Por su parte, la empresa solo verá el pedido a surtir en almacén, lo surtirá y mandará por mensajería. El proceso es totalmente automatizado, deberá usar un software para realizar transacciones seguras, para salvaguardar la integridad de los datos de las tarjetas de crédito de los clientes.

Además de estos usos existen muchos más, unos de los que ha cobrado importancia en los últimos años son:

- a) *Integración con los proveedores*: es posible tener una comunicación directa con los proveedores de manera que el proceso de surtido de mercancía sea automático. O también se pueden realizar los pagos directos a los proveedores sin necesidad de una factura física, solamente con un simple "click". Aquí se puede estar hablando del negocio electrónico (e-business).
- b) *Información privada*: es viable tener acceso a diferente tipo de información privada, como informes financieros, administrativos, información de empleados. Las personas autorizadas para acceder a este tipo de información pueden obtenerla en cualquier parte del mundo teniendo una computadora personal con conexión a Internet.

### **Elementos que componen las organizaciones**

En la figura se observa cómo los controles de tecnología de información (TI) están asociados a cada uno de los elementos del negocio; por lo que puede considerarse pensar en áreas donde la tecnología provee el control para hacer efectivas las operaciones, tales como:

- Información gerencial.
- Gestión de usuarios (autenticación, autorización a transacciones sensitivas, segregación de funciones).
- Emisión de reportes financieros, operativos y administrativos en tiempo real.
- Procesamiento de grandes volúmenes de información.

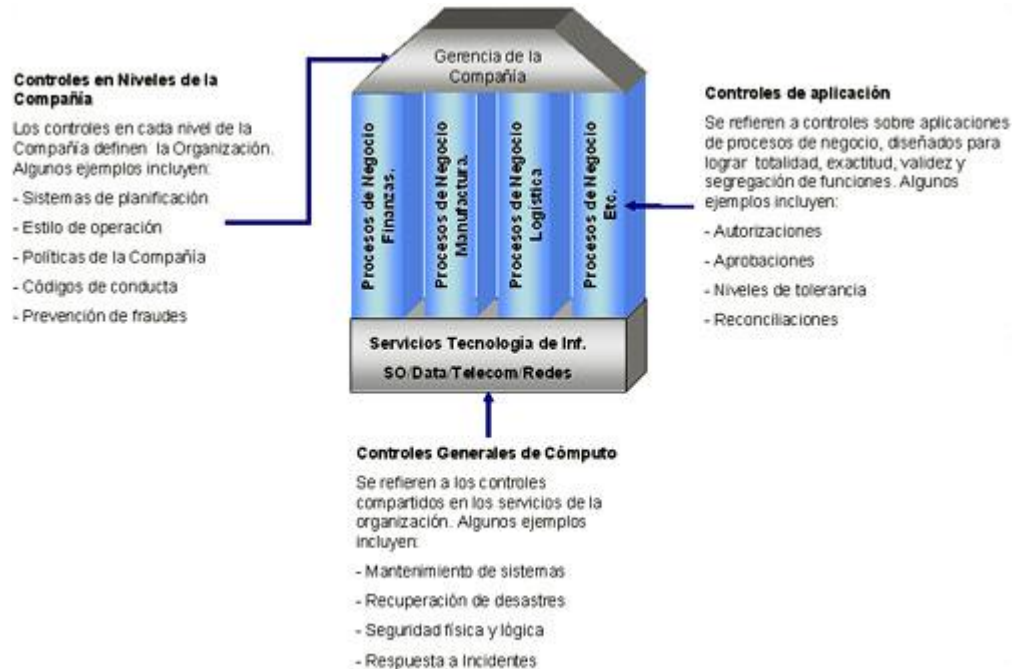


Figura N° 1. Elementos que componen las Organizaciones

#### 4.1.1 Barreras para la utilización de tecnologías de información

Existen cuatro (4) barreras principales que a lo largo de los años han impedido que las empresas logren su propio cambio, innovación y modernización ([www.monografias.com/trabajos2](http://www.monografias.com/trabajos2)):

- Resistencia al cambio.
- Definición de requerimientos.
- Hardware y software.
- *Resistencia al cambio:* es la barrera más influyente y la causante de que muchas pequeñas y medianas empresas estén rezagadas en lo referente a tecnología. Esta resistencia al cambio incluye diferentes aspectos, tales como: 1) el temor al uso de alguna tecnología por parte

de los trabajadores, 2) los errores en el uso de la nueva tecnología, 3) el cambio de cultura y comportamiento (dejar viejas prácticas para incorporar nuevas) y 4) la escasa participación de los usuarios finales en el levantamiento de los requerimientos, diseño y desarrollo de las aplicaciones

- *Definición de requerimientos:* la mala definición de los requerimientos de la aplicación que se quiere implementar, ya sea específica o estándar. Esta barrera incluye 1) la falta de compromiso de los involucrados (gerencia, clientes y/o proveedores), 2) la escasa coordinación entre los niveles jerárquicos de la empresa y 3) la falta de experiencia en el desarrollo e implementación de proyectos de esta índole.
- Por otro lado está el obstáculo del hardware y el software donde muchas de las veces las empresas no cuentan con un soporte técnico eficiente, el equipo computacional existente en las compañías es insuficiente para el desempeño de las actividades básicas.

#### **4.1.2 Necesidades de las empresas al recurrir a la aplicación de las tecnologías.**

Las empresas empiezan a darse cuenta que, ante la globalización, puede decirse que el uso de tecnología ya no es un lujo, y pasa a formar parte integral del modelo de negocio de las empresas. Ante ello surgen necesidades que para satisfacerlas necesitan el desarrollo e implantación de proyectos que involucren a las tecnologías de información.

Algunas de estas necesidades son: mejorar la producción y administración productiva, la administración de la empresa, la integración funcional de la empresa y la relación con los clientes.

De ahí que, el común denominador de estas necesidades es el mejoramiento, lo que implica automatización y eficiencia en los procesos de controles tanto internos como externos, lo cual se logra con la manejo de tecnología. Observando el orden en que se presentan las necesidades, se puede aseverar que las empresas primero buscan la mejora de los procesos internos, yendo desde los niveles operativos hacia los niveles estratégicos, y posteriormente se busca la mejora de los procesos externos, que involucran tanto a clientes como proveedores.

#### **4.2 Procedimientos para mantener un buen control interno**

El procedimiento empleado por las organizaciones para mantener un buen control interno son pautas o instrucciones básicas referentes a prácticas sanas cuya existencia es deseable en un ambiente de sistemas; estos procedimientos, pueden referirse a:

- Delimitación de responsabilidades.
- Segregación de funciones de carácter incompatible.
- Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.
- División del procesamiento de cada transacción.
- Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad.
- Evaluación de sistemas computarizados.
- Documentos prenumerados.
- Evitar uso de efectivo.
- Uso mínimo de cuentas bancarias.
- Depósitos inmediatos e intactos de fondos.
- Identificación de puntos claves de control en cada actividad, proceso o ciclo.
- Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.



- Actualización de medidas de seguridad.
- Registro adecuado de toda la información.
- Conservación de documentos.
- Uso de indicadores.
- Prácticas de autocontrol.
- Definición de metas y objetivos claros.
- Hacer que el personal sepa por que hace las cosas.
- Arqueos periódicos de caja para verificar que las transacciones hechas sean las correctas.
- Control de asistencia de los trabajadores.
- Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la empresa y cotejarlos con los que están registrados en los libros de contabilidad.
- Analizar si las personas que realizan el trabajo dentro y fuera de la compañía es el adecuado y lo están realizando de una manera eficaz.
- Tener una numeración de los comprobantes de contabilidad en forma consecutiva y de fácil manejo para las personas encargadas de obtener información de estos.
- Controlar el acceso de personas no autorizadas a los diferentes departamentos de la empresa.
- Verificar que se están cumpliendo con todas las normas tanto tributarias, fiscales y civiles.
- Analizar si los rendimientos financieros e inversiones hechas están dando los resultados esperados

#### **4.3 Limitaciones de la efectividad de un sistema de control interno a través de la aplicación tecnológicas**

Entre las limitaciones se encuentran las siguientes:

- Nunca garantiza el cumplimiento de sus objetivos.
- Solo brinda seguridad razonable.
- El costo esta ligado al beneficio que proporciona.
- Se direcciona hacia transacciones repetitivas no excepcionales.
- Se puede presentar error humano por mal entendido, descuidos o fatiga.
- Potencialidad de colusión para evadir controles que dependen de la segregación de

#### **4.4 El control interno en compañías con alta dependencia tecnológica**

Se puede afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración. De manera que, el control interno según Whittington (2000) es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras, son regidas por el control interno.

En consecuencia, el control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa. El objetivo primordial del control interno entre otros, es incentivar a la alta gerencia de una organización en el desempeño de sus funciones, éstas han de lograrse mediante controles internos expuestos por la empresa para ofrecerle a la misma, la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Toda empresa grande o pequeña, tiene un cuerpo de métodos establecidos para iniciar, registrar y resumir las operaciones. Pero si estas operaciones se llevan manualmente, la información requerida tardará un

tiempo en su proceso, tiempo que en muchas ocasiones es vital en la toma de decisiones de la gerencia. No obstante, si la empresa preparaba en forma manual los presupuestos o informes financieros, entre otros, y ha incorporado recientemente un sistema de computación para procesar tales operaciones, puede obtener una respuesta rápida, oportuna y con exactitud de la información requerida que le permita la toma de decisiones.

Actualmente, con el desarrollo e implementación de la tecnología informática a las operaciones del mundo empresarial, el control interno de tales operaciones es más eficiente. Pudiendo obtener mejores resultados a través del uso de la tecnología informática tanto en el área de servicios como en la de fabricación, pues la tecnología juega un papel importante en la administración de la empresa.

Hoy en día, el 90 por ciento de las empresas tienen toda su información estructurada en sistemas informáticos, de aquí, la vital importancia que los sistemas de información funcionen correctamente. La empresa hoy, debe y precisa informatizarse. Pues, el éxito de una empresa depende de la eficiencia de sus sistemas de información. Una empresa puede tener un staff de gente de primera, pero tiene un sistema informático propenso a errores, lento, vulnerable e inestable; si no hay un balance entre estas dos cosas, la empresa nunca saldrá a adelante.

En vista que se vive en un mundo completamente globalizado y dinámico. Los avances tecnológicos se suceden; lo único permanente es el cambio y no se puede ignorarlo, a pesar de los riesgos que conlleva. Si se detiene, se vuelve obsoleto y fuera de competencia en este mundo vertiginoso. De ahí que, la planificación del trabajo debe apuntar hacia el futuro, para no otorgar ventajas competitivas que pueden llegar a ser irreversibles.

Por ello, se debe conocer y aplicar, por ejemplo, las potencialidades de la informática a nuestro alcance, para que el servicio que se entrega siga siendo útil al cliente. Pero se debe reconocer la existencia de riesgos que implica el uso de la tecnología, para poder, dentro de lo posible, neutralizarlos, minimizando su impacto sobre nuestra organización.

#### **4.5 El Control interno en un ambiente tecnológico**

El control interno en el ambiente informatizado, debe contar con herramientas automatizadas eficiente para su evaluación; esto ayuda a que la organización logre adecuados niveles de excelencia en la custodia y aprovechamiento de sus datos. En donde se sugiere que el profesional Contador o Administrador, en su rol de auditor o analista de datos, debe estar en condiciones de usar técnicas de auditoria asistidas por computadora. Este enfoque le da a la Gerencia de Informática de la empresa un papel de proveedor de servicios y crea una corresponsabilidad lógica con los diversos propietarios de los sistemas. Esto implica aspectos tales como que el propietario es quien debe determinar quien tendrá acceso a sus datos y en que condiciones.

En una empresa tradicional se puede ver un conjunto de características típico: debe existir una separación de funciones entre diversos empleados; las tareas de custodia de activos, registro y control se hallan separadas, el documento que respalda un hecho económico que va teniendo diversas firmas y que es la base de los asientos en diversos registros contables.

Pero, la organización moderna aprovecha, las potencialidades del procesamiento informático; ello implica una nueva realidad como:

- Alto volumen de transacciones a consecuencia de lo cual se hace difícil su seguimiento o individualización
- Una confianza psicológica sobre que lo que hace el computador está bien.
- Las transacciones se ingresan en línea y las mismas generan automáticamente, acciones en una multitud de programas.
- Hay, por consiguiente, una desaparición de las pistas sobre papel.
- La tecnología cliente servidor, el uso de bases de datos, el uso de Internet y de las intranets corporativas lleva a que la información almacenada esté distribuida geográficamente (descentralizada).
- Posibilidades para modificar datos en forma informática, sin dejar rastros.
- A consecuencia de lo anterior, necesidad de generar pistas de auditoria.
- El gerente debe depender para su actuación de que los datos de la organización sean fiables. Es decir, que los datos deben ser actualizados, íntegros, completos, confidenciales etc.
- Es incorrecto dar por sentado que esos datos estarán siempre allí, y que es sólo responsabilidad de la Gerencia de Sistemas que los tengamos siempre accesibles.
- Un problema de hardware, un programa mal diseñado, un incendio o un delito informático nos puede demostrar, infortunadamente, cuan vulnerable es nuestro sistema de información.

Por consiguiente proteger la información y los sistemas de misión crítica, es asegurar la continuidad misma del negocio (responsabilidad primaria de la alta dirección).

#### **4.6 El control interno en la auditoria de los estados financieros**

La Comisión de Procedimientos de Auditoría del IMCP, al estudiar las normas de auditoría concluye que el Contador Público debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente en la empresa que examina, con el fin básico de determinar la confianza que puede asignar a cada fase y actividad del negocio, para precisar la naturaleza, alcance y oportunidad que ha de dar a sus pruebas de auditoría.

Según lo señalado por Holmes (1994) el estudio de la evaluación del control interno, tienen como objeto primario la formulación de un programa de auditoría, que al ejecutarse permite al Contador Público emitir un dictamen sobre los estados financieros.

Por eso, el fin de la revisión de los procedimientos de contabilidad y de control interno, es averiguar cuáles son los procedimientos empleados y la eficiencia del sistema de control interno existente, como base para determinar el alcance del examen.

De forma que, la revisión no termina con las investigaciones realizadas al principio de la auditoría sino que continúan en el transcurso de ella. Otro objetivo es el de tomar nota sobre cualquier modificación que pueda recomendarse para reforzar, mejorar o simplificar el sistema existente. Estos aspectos se deben comunicar por medio de memorándums de sugerencias, conteniendo las deficiencias localizadas en la organización del negocio.

#### **4.7 Métodos para el estudio y evaluación del control interno**

Según Holmes (1972) entre los métodos para hacer el estudio y evaluación del control interno, se encuentran los siguientes:

- a) Método descriptivo o de memorando.
- b) Método gráfico.

c) Método de cuestionario.

a) *Método descriptivo*: consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad. Además, se debe detallar ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos en vigor, mencionando los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que los manejan, quienes son las personas que custodian bienes, cuanto perciben por sueldos, entre otros. La información se obtiene y se prepara según lo juzgue conveniente el Contador Público, por funciones, por departamentos, por algún proceso que sea adecuado a las circunstancias.

De tal manera que, la forma y extensión en la aplicación de este procedimiento dependerá desde luego de la práctica y juicio del Contador Público observada al respecto, y que puede consistir en:

- Preparar sus notas relativas al estudio de la compañía de manera que cubran todos los aspectos de su revisión.
- Que las notas relativas contengan observaciones únicamente respecto a las deficiencias del control interno encontradas y deben ser mencionadas en sus papeles de trabajo, también cuando el control existente en las otras secciones no cubiertas por sus notas es adecuado.

*b) Método gráfico:* señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones.

Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, aún cuando hay que reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo por parte del auditor en la elaboración de los flujogramas y habilidad para hacerlos.

*c) Método de cuestionarios:* consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones.

Por ende, los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido, de ahí que, el auditor mediante el uso de sencillos cuestionarios, detectará funciones incompatibles del personal involucrado en la operación, administración, control y marcha de la entidad sujeta a auditoría.



## **CAPÍTULO V**

### **MECANISMOS DE CONTROL INTERNO**

A continuación se exponen algunos de los mecanismos de control utilizables, sin que esta enumeración sea abarcativa de todos los posibles mecanismos de control que se pueden desarrollar en una organización. Por otra parte, de acuerdo al contenido desarrollado en este capítulo se logró cumplir con el objetivo específico N° 3 de esta investigación como fue: “Identificar los mecanismos de control interno implementados por las empresas en su proceso operativo”.

#### **5.1 Segregación o separación de funciones**

De acuerdo a lo expresado por Horngren y Walter (1991) las responsabilidades de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, deben quedar, en la medida de lo posible, claramente segregadas y diferenciadas. Este es uno de los mecanismos de control interno más importante y efectivo. Ejemplo: quien custodia los fondos de una empresa, no deberá ser la misma persona que registra los movimientos de tales fondos, ni ser la misma persona que autoriza la disposición de ellos.

#### **5.2 Análisis realizados por la dirección**

Puesto que la información oportuna y apropiada constituye en la mayoría de los casos la primera base para la correcta toma de decisiones, es fundamental verificar la confiabilidad de la misma, por ejemplo: la comparación de datos actuales con datos históricos referidos a los mismos períodos; información real versus pronosticada; fuentes de información diversa o cruzada; seguimiento de campañas comerciales, programas de

mejora de procesos productivos, proyectos de reducción de costos; son algunas de las herramientas utilizadas para lograr este cometido.

### **5.3 Documentación**

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación. Todo organismo debe contar con la documentación referente a su sistema de control interno y a los aspectos pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

Por lo tanto, la información sobre el sistema de control interno puede figurar en su formulación de políticas, y, básicamente, en el respectivo manual, además, incluirá datos sobre objetivos, estructura y procedimientos de control.

La documentación sobre transacciones y hechos significativos debe ser completa y exacta, y posibilitar el seguimiento y verificación por parte de directivos y fiscalizadores, de todas las operaciones que la documentación refleja.

### **5.4 Niveles definidos de autorización**

Según lo señalado por Meigs & Meigs (1994) los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios y empleados que actúen dentro del ámbito de sus competencias, pues, la autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se llevan adelante actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

De allí que, la autorización debe documentarse y comunicarse explícitamente a las personas o sectores autorizados; estos deberán ejecutar las tareas que se les ha asignado, de acuerdo con las directrices, y dentro del ámbito de competencias establecido por la normativa.

### **5.5 Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos**

Las transacciones y los hechos que afectan a un organismo deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados, por lo tanto, las transacciones o hechos deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o en el más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción, desde su inicio hasta su conclusión (Gómez, 2000).

Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros confiables e inteligibles, facilitando a directivos y gerentes la toma de decisiones.

## **CAPÍTULO VI**

### **EVALUACIÓN DE CONTROLES INTERNOS**

### **GERENCIALES**

El concepto de control interno, tradicionalmente estuvo vinculado con aspectos contables y financieros. Desde hace algunos años se considera que su alcance va mas allá de los asuntos que tienen relación con las funciones de los Departamentos de Contabilidad, dado que incluye también en el mismo concepto aspectos de carácter gerencial o administrativo. Aun cuando es difícil delimitar tales áreas, siempre es apropiado establecer algunas diferencias entre el alcance del: control interno y control interno gerencial. Asimismo, los caracteres enumerados y desarrollados en este capítulo permitió cumplir con el objetivo específico N° 4 como fue: “Considerar la evaluación de controles internos gerenciales para la toma de decisiones en las empresas”.

#### **6.1 Control interno financiero**

Según Redondo (2004) el control interno financiero está constituido por el plan de organización y los métodos, procedimientos y registros que tienen relación con la custodia de recursos, al igual que con la exactitud, confiabilidad y oportunidad en la presentación de información financiera, principalmente, los estados financieros de la entidad o programa. Asimismo, incluyen controles sobre los sistemas de autorización y aprobación, segregación de funciones, entre las operaciones de registro e información contable.

De manera que, el control interno financiero debe brindar seguridad razonable en cuanto a los aspectos siguientes:

- Las operaciones se ejecuten de conformidad con las normas de autorización aprobadas por la administración, en concordancia con la normativa gubernamental.
- Tales operaciones se clasifican, ordenan, sistematizan y registran adecuadamente, para permitir la elaboración de estados financieros, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados u otro marco integral de contabilidad.
- El acceso a los bienes y otros activos, sólo es permitido previa autorización de la administración.
- Los asientos y otras notas contables son registrados para controlar la obligación de los funcionarios de responder por los recursos, así como para comparar periódicamente los saldos contables con los inventarios físicos anuales que practique la propia entidad o programa.

## **6.2 Control interno gerencial**

De acuerdo a lo señalado por Holmes (1994) el control interno gerencial comprende en un sentido amplio, el plan de organización, política, procedimientos y prácticas utilizadas para administrar las operaciones en una entidad y asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas. Incluye también las actividades de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, así como el sistema para presentar informes y medir y monitorear el desarrollo de las actividades. Los métodos y procedimientos utilizados para ejercer el control interno de las operaciones, pueden variar de una entidad a otra, según la naturaleza, magnitud, y complejidad de sus operaciones.

### **6.2.1 Propósitos del control gerencial**

Según Rosemberg (2000) un control gerencial efectivo comprende los siguientes propósitos:

- Determinación de objetivos y metas mensurables, políticas y normas.
- Monitoreo del progreso y avance de las actividades.
- Evaluación de los resultados logrados.
- Acción correctiva, en los casos que sean requeridos.

En el ámbito del sector público, el control interno administrativo se extiende más allá de las operaciones de las entidades. Esto se refiere en su integridad a todos los controles ejecutados para determinar en que forma se desarrollan las actividades públicas, es decir, comprende desde la Constitución (asignación de mandato, autoridad y responsabilidad), leyes y reglamentos (autorización de fondos públicos y establecimiento de limitaciones y/o restricciones), política presidencial o sectorial y normas de menor jerarquía, su cumplimiento y aplicación, hasta las normas de los sistemas administrativos y de control de entidades específicas (controles gerenciales).

### **6.2.2 Objetivos del control interno gerencial**

Según el boletín técnico N° 33 de la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela dentro de los objetivos que persiguen los controles gerenciales pueden indicarse:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en la ejecución de operaciones, y en la calidad de los servicios brindados por cada entidad.
- Proteger y conservar los recursos contra pérdida, despilfarro, uso indebido, actos irregulares o ilegales.

- Cumplir los requerimientos y restricciones establecidas por las leyes y reglamentos pertinentes.
- Asegurar la validez y confiabilidad de la información financiera y oportunidad en su presentación.

### **6.2.3 Elementos del control interno gerencial**

Los elementos más importantes del control interno gerencial son los siguientes:

- Plan de organización.
- Planeamiento de actividades.
- Política.
- Procedimientos operativos.
- Personal.
- Sistema contable e información financiera.

## **CAPÍTULO VII**

### **EL CONTROL INTERNO COMO BASE EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES**

Dentro de los distintos ítems desarrollados en este capítulo que a continuación se indican, se logró alcanzar lo definido en el objetivo específico N° 5 del presente estudio como fue: “Determinar la importancia del control interno como base en la toma de decisiones gerenciales”.

#### **7.1 Importancia del control interno en la toma de decisiones**

La importancia del control interno en el proceso de toma de decisiones radica en lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad en la empresa; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Asimismo, el control interno es importante como medio eficaz para la toma de decisiones porque permite la evaluación de los procesos administrativos de la empresa, con el objeto de comprobar que la información financiera obtenida sea la correcta y segura, para así decidir sobre la orientación estratégica del negocio.

Igualmente, es necesario destacar la importancia que tiene el control interno diseñado desde el punto de vista tecnológico en la toma de decisiones por parte de la gerencia, para dar una seguridad razonable, en



relación con el logro de los objetivos previamente establecidos en los siguientes aspectos básicos: efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones, que enmarcan la actuación administrativa. Pues, todo el proceso de actividades del control interno desde la compra de algún insumo hasta la salida de sus productos, se realiza de manera automatizada a través del computador; No se concibe en los actuales momentos por muy pequeña que sea la organización, realizar los controles internos de los procedimientos operativos, sin el uso del computador.

En este sentido, el control interno a través de la tecnología (programa operativos bajo ambiente Windows) ayuda a desarrollar y ejecutar el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en la entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, administrativa y operacional, con adherencia a las políticas informáticas prescritas por la administración.

La aplicación de herramientas tecnológicas mediante programas de computación (bajo ambiente Windows u otros) dirigido al sistema de control interno es importante en la toma de decisiones, por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros o información de determinadas actividades, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos automatizados que respaldan las decisiones tomadas por la gerencia.

Además, es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión de toma de decisiones, destacándose al

respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

Cabe considerar, que una de las razones más evidentes de la importancia del control interno en la toma de decisiones es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar, pues, el control es empleado por las personas involucradas en la toma de decisiones para:

- *Crear mejor calidad:* Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- *Enfrentar el cambio:* Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- *Producir ciclos más rápidos:* Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.
- *Agregar valor:* Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el

principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.

- *Facilitar la delegación y el trabajo en equipo:* La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

## **7.2 Ventajas del control interno en la toma de decisiones**

El control interno en una empresa está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales; lo cierto es que los controles internos deben brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos.

En todo caso, el control interno permite a la gerencia tomar decisiones en cuanto a resguardar los activos contra la situación que se considere en peligro de pérdida, es decir, si a menudo se presenta esta situación tratar de eliminar o reducirlas al máximo, su idea es tratar de fomentar la eficiencia en el manejo de las operaciones que el desempeño realizado por las políticas fijadas de la organización y por último procurar que el control interno

establecido dé como resultado, mantener a la administración informada del manejo operativo y financiero a nivel tecnológico y que dicha información sea confiable y llegue en el momento más oportuno, para así permitir a la gerencia tomar decisiones adecuados a la situación real que está atravesando la empresa.

Por otra parte, el control interno es un mecanismo que permite a la administración corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control interno, y es preciso que las personas que deben tomar decisiones respecto a la administración de ésta (directores, gerentes, administradores, funcionarios, etc.) conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

De manera, que la gama que se expone a continuación muestra la amplitud de ventajas abarcativa de las actividades de control interno que realizan las personas encargadas de la toma de decisiones:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.

- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

### **7.3 Desventajas del control interno en la toma de decisiones**

Con respecto a las desventajas del sistema de control interno, las personas responsables de la toma de decisiones deben estar preparadas para descubrir o evitar cualquier irregularidad que se relacione con falsificación, fraude o colusión, y aunque posiblemente los montos no sean significativos o relevantes con respecto a los estados financieros, es importante que estos sean descubiertos oportunamente, debido a que tienen implicaciones sobre la correcta conducción del negocio.

El propósito del control interno es: promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficaz y eficiencia de la organización. Esto se puede interpretar que el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los cuales se pueden ver perturbados por errores y omisiones, presentándose en cada una de las actividades cotidianas de la empresa, viéndose afectado por el cumplimiento de los objetivos establecidos por la gerencia.

En resumidas cuentas, la no consecución de los objetivos fijados por la empresa que han sido medidos y evaluados por un sistema de control interno, deben expresarse con una explicación que se fundamenta en la búsqueda de respuestas. El papel de las personas responsables de la toma de decisiones en cualquier nivel debe ser objetivo y centrarse en las técnicas

utilizadas y los criterios que le fundamentan, para no caer en errores típicos de la supervisión como son los siguientes:

- *Cacería de brujas*: el sistema se encamina a la búsqueda de síntomas y culpables en vez de causas y posibles soluciones. Es cierto que como decía WEINER "los sucesos imprevistos e inesperados provocan un mayor intento de explicación que el resto", pero esto provoca que se trate de personificar el error en aras de encubrir otros que le dieron origen.
- *Esparcimiento de la responsabilidad*: el Proceso de control interno puede no ser demasiado específico e involucrar al total del Personal el cual al sentirse atacado, lejos de apoyar el restablecimiento del equilibrio, reacciona negativamente.
- *Obsesión*: el Proceso de control interno se vuelve obsesivo, hay demasiadas inspecciones por lo que se vuelve costoso, creando, además, un clima de baja confianza ya que limita la libertad individual para actuar y auto controlarse.
- *Nostalgia*: el sistema pone demasiado énfasis en lo que pasó, se vuelve recursivo, lo que limita una efectiva toma de medidas correctivas.

#### **7.4 El control interno en el proceso de toma de decisiones gerenciales**

El control interno es una herramienta empresarial muy amplia en el que se enmarcan la auditoria, la comprobación interna y la totalidad de los controles financieros, que son establecidos por la gerencia para facilitar el funcionamiento metódico, la protección del activo y la exactitud y fiabilidad de la información, permitiendo así coadyuvar en el proceso de la toma de decisiones; promoviendo la eficacia operativa y el cumplimiento de las normas emanadas por la dirección.

De hecho, el control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras, son regidas por el control interno, de allí pues, que el proceso de toma de decisiones esta referido a todas las actividades necesarias desde identificar un problema hasta finalmente resolverlo poniendo en práctica la alternativa seleccionada; por lo tanto, está enmarcado en la solución de problemas donde se debe encontrar alternativas de solución.

Cuando se habla de toma de decisiones se refiere a una etapa que depende de muchos factores, entre los que se destacan la experiencia del gerente, sus conocimientos, habilidades, actitudes, entre otros; pero respaldadas eficazmente por las actividades del control interno, pues, éste como procedimiento realiza una evaluación de los procesos administrativos de la empresa, con el objeto de comprobar que la información obtenida sea correcta y segura, para ser presentada a las personas que internamente, día a día, deben tomar decisiones respecto a al administración de la organización. De esta forma, el control interno presenta más de una alternativa para el proceso de toma de decisiones para la solución de algún o varios problemas dentro y fuera de la organización, logrando así la eficiencia en la toma del proceso de decisiones para el logro de los objetivos de la empresa.

Aunado al control interno, el proceso de toma de decisiones debe tener una premisa y ser efectuado en forma racional o "como debería hacerse" lo que deriva en un modelo normativo o modelo prescriptivo para tomar decisiones que sirvan como una guía objetiva para resolver un problema de la forma más óptima, de modo que, esta racionalidad en concordancia con un modelo normativo significa tomar las decisiones de acuerdo al criterio y beneficio que arroja un buen sistema de control interno.

Sin embargo, el proceso de toma de decisiones no está supeditado únicamente al control interno, sino que se debe considerar aspectos externos y propios a las personas que internamente deben tomar decisiones respecto a la administración de ésta tales como: directores, gerentes, administradores, entre otros, que deben decidir, basándose así en componentes del proceso tales como: información, conocimientos, experiencia, juicio, análisis.

Cabe destacar, que a pesar que el control interno es implantado por la empresa como un programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados, para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a afectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa; muchos gerentes no hacen el uso debido de la información obtenida del control interno, bien por omisión o la información presentada no es la correcta, y cometen errores en el proceso de toma de decisiones, siendo los más frecuentes los siguientes:

- *Falta de objetivos claros*: Sin una meta clara es imposible la toma de decisiones correctamente.
- *Falta de información (no saber), falta de capacidad (no poder) o la falta de interés (no querer)*: Sin información o con datos inadecuados, se puede, pero no se debe tomar decisiones. La incapacidad o la falta de interés culminan en errores.
- *Indecisión y precipitación*: Tan malo es pecar por defecto como por exceso, es tan grave no tomar ninguna decisión, como decidir apresuradamente, sin reunir o madurar la información disponible; en los dos casos se corre el riesgo de equivocarse.



- *Parálisis por exceso de información:* La demanda excesiva de información no puede digerirse y el administrador termina extraviado en sus análisis.
- *Falta de una metodología:* La toma de decisiones es un proceso metodológico que debe ser contemplado y seguido en todas sus partes.

## **7.5 Metodología para la implantación de un sistema de control interno**

Tomando en cuenta los distintos conceptos de control interno pueden dividirse en dos grandes grupos: administrativos y contables. En cuanto al administrativo, es el plan de organización, y todos los métodos que facilitan la planeación y control de la empresa (planes y presupuestos). Con relación al contable, se puede decir que comprende de métodos y procedimientos relacionados con la autorización de transacciones, tal es el caso de los registros financieros y contables.

Dentro de esta perspectiva Catácora (1996), señala que: "un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos". Es notorio manifestar, que el control interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.

Sin embargo sobre este punto, es importante señalar que, para que un control interno rinda su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista. Todo esto tomando en cuenta

que la clasificación del mismo puede ser preventiva o de detección para que sea originaria. El control interno contable representa el soporte bajo el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable. Un sistema de control interno es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos.

El control interno en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales. Lo cierto es que los controles internos deben brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos.

En este sentido, la metodología a emplearse para la puesta en práctica de un sistema de control interno empresarial, debe centrarse en la atención a los componentes o subsistemas como son: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación y monitoreo. De los referidos componentes constituye como el principal objeto de investigación la evaluación de los riesgos.

Pues, el estudio y manejo de los riesgos no es un tema nuevo, de alguna u otra forma, las entidades, negocios y grandes empresas han venido desarrollando planes, programas y proyectos tendientes a darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de la manera mas eficiente el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar. Es así como se encuentra que existen diferentes formas de abordar el tema de los riesgos dependiendo del tamaño

de la entidad, los objetivos que persigue, la cultura administrativa, la complejidad de sus operaciones y la disponibilidad de recursos entre otros.

El riesgo es un concepto que se puede considerar fundamental, por su vínculo con todo el que hacer, casi se podría afirmar que no hay actividad de la vida, los negocios o de cualquier asunto que no incluya la palabra riesgo, es por ello que la humanidad desde sus inicios buscó maneras de protegerse contra las contingencias y desarrolló al igual que la mayoría de las especies animales maneras de evitar, minimizar o asumir riesgos a través de acciones preventivas. La Evaluación de los Riesgos añade juicios prudentes e inteligencia a la organización empresarial por cuanto tiende a la protección y al sentido de la prevención contra sus consecuencias dañinas y optimizan los medios para reducirlos o ser dominados.

En síntesis, en la implantación de un sistema de control interno empresarial debe guiarse por el aporte de cada componente, el cual se detalla a continuación:

- **Entorno de control:**

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control, es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo).

- **Evaluación de los riesgos:**

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

- **Actividades de control:**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa, ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la

empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control. Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.

- **Información y comunicación:**

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para

la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información se ha convertido en algo tan corriente que se da por descontada. En muchas organizaciones los directores se quejan de que los voluminosos informes que reciben les exigen revisar demasiados datos para extraer la información pertinente. Asimismo debe conocer su propio papel en el sistema de control interno, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

Si no se conoce el sistema de control, los cometidos específicos y las obligaciones en el sistema, es probable que surjan problemas. Los empleados también deben conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás, debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización. El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales.

- **Supervisión o monitoreo:**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del

sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

Luego de la implantación y análisis de cada uno de los componentes, se puede sintetizar que éstos, vinculados entre sí:

- Generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.
- Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como premisa que el hombre es el activo más importante de toda organización y necesita tener una participación más activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del Sistema de Control Interno que se aplique.
- Están entrelazados con las actividades operativas de la entidad coadyuvando a la eficiencia y eficacia de las mismas.

- Permiten mantener el control sobre todas las actividades.
- Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz.
- Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera.
- Coadyuvan al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general.

## **7.6 Casos Prácticos: Utilidad de los sistemas de control interno en la gestión y competitividad**

### **Caso 1: Empresa INTUIT (Tomado de <http://www.outsourcing-faq.com/html>)**

INTUIT es una empresa Americana productora de software y pertenece al círculo de perlas tecnológicas pioneras del sector de tecnologías de la información. La firma INTUIT produce y comercializa programas de software financiero tanto para empresas como para personas particulares. El software posibilita la gestión y administración de las finanzas personales y los negocios. Entre los productos de INTUIT se encuentran el ya nombrado Quicken, para la elaboración de los impuestos a la producción industrial de la pequeña y mediana empresa y el software TurboTax para la declaración de impuestos personales.

La firma se divide en cinco áreas de negocios: Small Business, Tax, Personal Finance, Quicken Loans y Global Business. De acuerdo a datos de la misma empresa, en el mercado de software para las finanzas y los impuestos, INTUIT es la líder del sector con una cuota de mercado del 69 %;



especialmente en el segmento de software para impuestos, los productos de INTUIT gozan de una alta aceptación. Entretanto, 38 de los 52 estados federados en los Estados Unidos aceptan la declaración de impuestos en forma electrónica.

Para el año de 1995 el intento de fusión entre INTUIT y Microsoft fracasó, resulta que INTUIT es una empresa que se ha hecho conocida por el éxito de su programa de finanzas Quicken. Microsoft, con su propio producto financiero, Microsoft Money, nunca ha conseguido superar a Quicken e imponerse en el mercado. A partir de este tropiezo INTUIT que había luchado por consolidar una estrategia para Internet, decide finalmente aventurarse con esta iniciativa de negocio en el ciberespacio. Su sitio Web [quicken.com](http://quicken.com) pretendía ser (y en efecto lo es) un sitio de finanzas personales, todo en uno, que ofrece todo, desde herramientas de inversión hasta tasas hipotecarias; de igual manera los consumidores que utilizan el software quicken podrían sacar el máximo provecho al bajar datos de [quicken.com](http://quicken.com).

**¿Por qué INTUIT está haciendo la "transición de empresa minorista de software a una empresa basada en Internet"?**

Casi no hay empresas en el mundo que vea en Internet la posibilidad más cercana de cambiar o mejorar (como es el caso de INTUIT) la interacción con sus clientes y usuarios. Ahora bien en el agitado mundo financiero uno de los pilares básicos es la información actualizada; en el caso de INTUIT esta empresa fue mucho más allá considero el poder de la Internet para ofrecer un serie de servicios todos en uno que involucraban desde herramientas financieras de inversión hasta tasas hipotecarias, e incluso las mismas hipotecas, permitiendo claro esta la administración de las finanzas personales. Internet es una red, y su éxito no depende de un solo portal, sino de la relación entre portales y de cómo se destaca el propio en este

juego. Esta conciencia del poder de la red la comparten todas las empresas incluyendo INTUIT aprovechando con éxito las posibilidades de Internet.

### **¿Por qué fue la resistencia de los empleados el mayor desafío que tuvo INTUIT para hacer esta transición?**

Quizás fue el mayor desafío puesto que perdía la confianza de las personas que deberían poner a funcionar el negocio, Las empresas se basan en sus empleados. Por eso, no sorprende que las empresas que no involucren a sus empleados o que simplemente estos no se encuentren identificados con el proyecto fracase.

### **¿De que manera hizo frente INTUIT a este desafío?**

Para superar este desafío INTUIT involucró al mayor número posible de empleados en el diseño de la nueva estrategia, lo que trajo consigo seis meses caóticos de deliberaciones, pero una vez que el equipo se decidió por una estrategia Net, sus miembros se convirtieron en evangelizadores de incalculable valor para sus compañeros de trabajo.

### **¿Cuáles son los costos y riesgos de la estrategia de INTUIT?**

Según diferentes encuestas el principal motivo por el cual puede fracasar una empresa.com es porque su oferta no aporta ningún valor añadido , seguido por una falta de comunicación adecuada con el mercado, porque no se ha realizado una auditoria de marketing y porque ha fallado la producción, logística y distribución. Aunque tampoco nos podemos olvidar de otros factores como: la falta de experiencia, la ausencia de un business plan, y un diseño poco atrayente.

INTUIT, cuya principal fuente de ingresos es la venta de software de contabilidad financiera e impositiva, pero que también posee un valioso portal financiero (Quicken.com) tal vez sea el ejemplo a seguir. En el año fiscal de 1999, acabado el pasado 31 de julio, INTUIT generó aproximadamente un 35% de sus ingresos, que rondaron los US\$ 850 millones, con la venta de productos para pequeñas y medianas empresas.

### **Controles Internos**

Con respecto a los controles es el elemento complementario no hay plan sin control, no se puede controlar sin planes. El avance y cumplimiento de los planes aprobados se puede establecer formalmente en momentos predeterminados o pueden tener una naturaleza permanente que la alta dirección realiza al ir recibiendo información sobre el negocio y su contexto e irlo cotejando con las estrategias y directrices socializadas. Cada departamento o función de la empresa deberá establecer su propio sistema de controles, para posteriormente seguir el resultado de las acciones previstas comprobando a la vez si su aplicación sigue estando justificada o bien deberá modificarse. Los controles departamentales darán lugar al control general de la empresa, que residirá en manos de la gerencia.

Los controles internos de la empresa tienen que haber sufrido para esta transición una reingeniería importante toda vez que pasó de una empresa de producción de software a una empresa de servicios donde el software es una arista más del negocio (donde tienen el know-how bien conocido y el software es un producto maduro que se agregan funcionalidades).

Para finalizar es más que evidente que los avances tecnológicos como lo es el Internet han facilitado la manera de hacer las cosas, al igual que se

han multiplicado los retos y la complejidad de los mismos en el día a día. Es obvio que bajo la feroz competencia que se vive actualmente entre las empresas, estas han recurrido a herramientas diferenciadoras y a abrirse paso en otros segmentos y reposicionarse como lo es el caso de ingresar a definir una estrategia punto com; pero hay que tomar en cuenta que solo van a permanecer en el medio las que están bien posicionadas y preparadas a evolucionar junto y a la velocidad del mercado y sus demandas. Es entonces donde se separan los negocios en los que están dispuestos a innovar y luchar por su permanencia en el medio y los que simplemente van a esperar a ver que pasa con su negocio.

## **Caso 2. Cooperativa Servicios y Mantenimiento (Según Esteller Davis, 2001)**

La gestión de la empresa cooperativa moderna, atendiendo a la necesidad de los servicios que presta, al desarrollo operativo, a las variantes de los ciclos económicos, al crecimiento de las necesidades humanas y a muchas otras causas y factores determinantes, exige la mejor y mayor previsión futura, una gestión eficiente y un control eficaz que permita a los directivos de la empresa tener a su disposición todos los instrumentos de información posible, para llevar el pulso de las operaciones, en cualquier momento, adoptando las medidas conducentes, a fin de frenar cualquier alteración en la marcha funcional de la actividad que realiza; por lo que se justifica un control eficaz mediante el trabajo eficiente de parte de los órganos directivos, especialmente del Consejo de vigilancia; así como con el aporte profesional de la gerencia, auditoría interna y externa respectivamente efectuando el control interno previo, concurrente y posterior de las transacciones institucionales.

La empresa cooperativa, a fin de lograr sus objetivos, debe cumplir con la formulación de sus planes y programas estratégicos, sobre los cuales se establecerá un control interno adecuado para determinar si se están aplicando en la forma prevista o en todo caso realizar los ajustes que correspondan a la optimización de la gestión. Es necesario propender a que las cooperativas de servicios múltiples cuenten con un sistema de control interno adecuado a las características de sus operaciones y servicios, siendo necesario establecer criterios mínimos para el buen funcionamiento de dicho sistema, para que sus Consejos de Administración y de Vigilancia cumplan adecuadamente las funciones de dirección administrativa, así como las de fiscalización y control, respectivamente, conforme lo señalado en la ley.

El sistema de control interno debe permitir a las cooperativas la oportuna identificación y la adecuada administración de los distintos riesgos que enfrentan.

### **El sistema de control interno en las Cooperativas.**

- a) Las cooperativas deben implementar un sistema de control interno eficiente, eficaz, permanentemente actualizado y adecuado a sus características particulares.
- b) Se entiende por sistema de control interno al conjunto de políticas, procedimientos y técnicas de control establecidas por las cooperativas para alcanzar una adecuada organización administrativa, eficiencia operativa, confiabilidad de los reportes, apropiada identificación y administración de los riesgos que enfrenta y cumplimiento de las disposiciones que le son aplicables.
- c) El sistema de control interno comprende, como mínimo, los siguientes aspectos:

- Sistema de organización y administración, que corresponde al establecimiento de una adecuada estructura organizativa y administrativa, en función a las características de cada cooperativa, que delimite claramente las obligaciones, responsabilidades y el grado de dependencia e interrelación existente entre las áreas operativas y administrativas, las cuales deben estar contenidas en el respectivo manual de organización y funciones.

- Sistema de control de riesgos, que corresponde a los mecanismos establecidos en la cooperativa para la identificación y administración de todos los riesgos que enfrenta, principalmente el riesgo crediticio. Incluye la evaluación permanente de dichos mecanismos, así como las demás acciones correctivas o mejoras requeridas según el caso.

- Sistema de información, que corresponde a los mecanismos destinados a la elaboración de información, tanto interna como externa, necesaria para desarrollar, administrar y controlar las operaciones y las actividades de la cooperativa. Comprende también las acciones realizadas para la difusión de las responsabilidades que corresponde a los diferentes niveles de la cooperativa, así como la remisión de información a las entidades supervisoras requeridas por las normas vigentes. Incluye, adicionalmente, las políticas y procedimientos para la utilización de los sistemas informáticos y las medidas de seguridad y planes de contingencia para dichos sistemas.

d) El sistema de control interno involucra a los directivos, funcionarios y trabajadores que forman parte de la cooperativa, por lo que la participación de cada uno de ellos deberá estar claramente definida en los manuales de organización y funciones, de políticas y procedimientos, de control de riesgos y en normas de naturaleza similar establecidas por la cooperativa.

e) El Consejo de Vigilancia será responsable de la evaluación permanente del diseño, alcance y funcionamiento del sistema de control interno. A su vez, la sociedad de auditoría externa correspondiente, evaluará anualmente el sistema de control interno de la cooperativa. En ambos casos, dicha evaluación deberá realizarse de conformidad con las disposiciones emitidas por entes supervisores y de control y las normas internacionales de auditoría.

f) Las deficiencias del sistema de control interno identificadas en cualquier unidad de la cooperativa deberán ser reportadas oportuna y simultáneamente al Consejo de Vigilancia y al Consejo de Administración, para la adopción de las medidas necesarias para su pronta corrección.

### **Caso 3. Empresas Públicas (Federación Colegio de Contadores Públicos de Venezuela, 1994)**

El proceso de modernización del Estado ha introducido cambios en los sistemas financieros, operativos, administrativos y de información; por lo que se hace necesario las Normas de Control Interno, para establecer pautas generales que orienten el accionar de las entidades del sector público, en un adecuado sistema de control interno y probidad administrativa, para el logro de la eficiencia, efectividad, competitividad, economía y transparencia en la gestión que desarrollan.

Las Directrices para las Normas de Control Interno de las empresas públicas del Estado Venezolano tienen un basamento legal, que definen una estructura de control interno con respecto a los planes de una organización, lo cual abarca la actitud, los métodos, los procedimientos y otras medidas de gestión, que proporcionen una garantía razonable de que van a lograrse los siguientes objetivos de carácter general:

- Promover las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces y los productos y servicios de calidad, acorde con la misión que la institución debe cumplir;
- Preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraude e irregularidades;
- Respetar las leyes, reglamentaciones y directivas de la dirección; y
- Elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables y presentarlos correctamente en los informes oportunos.

En este sentido, las normas de control interno prescritas constituyen el marco para una estructura de control interno que cumpla estos objetivos. De ahí que, se entiende por sistema de control interno el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.

El sistema de control interno tiene como finalidad coadyuvar con la Institución en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Lograr eficiencia, efectividad y eficacia de las operaciones,
- Obtener confiabilidad y oportunidad de la información, y
- Cumplir con leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.

Los componentes orgánicos del sistema de control interno son:

- Ambiente de Control.
- Valoración de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Monitoreo y Supervisión.



La responsabilidad por el diseño, implantación, evaluación y perfeccionamiento del sistema de control interno corresponde a la máxima autoridad de cada Institución del sector público y a los niveles gerenciales y demás jefaturas en el área de su competencia institucional. Por ende, corresponde a los demás empleados realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo cumplimiento. El sistema de control interno proporciona una seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## **CAPÍTULO VIII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Con el desarrollo de esta investigación de acuerdo al contenido de cada capítulo, se pudo alcanzar los objetivos específicos definidos, llegándose así a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

#### **8.1 Conclusiones**

Muchas personas interpretan la definición control interno como los pasos que da un negocio para evitar los fraudes del personal. En realidad tales medidas son más bien una pequeña parte del control interno, puesto que, el propósito básico del control interno es el de promover la operación eficiente de la organización.

En este sentido, el sistema de control interno consta de todas las medidas empleadas por una organización para proteger los activos en contra del desperdicio, el fraude, y el uso ineficiente; promover la exactitud y la confiabilidad en los registros contables; alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la compañía; evaluar la eficiencia de las operaciones, En pocas palabras, el control interno esta formado por todas las medidas que se toman para suministrar a la administración la seguridad de que todo está funcionando como debe ser de concordancia con los objetivos de la empresa.

Cabe destacar, que el control interno va más allá de las funciones de contabilidad y financieras; su alcance es tan amplio como la propia compañía, y toca todas las actividades de la organización, incluye los métodos por medio de los cuales la alta administración delega autoridad y

asigna responsabilidades para funciones tales como ventas, compras, contabilidad, y producción. Igualmente, también incluye programas para preparar, verificar, y distribuir a los diversos niveles de supervisión aquellos informes y análisis comunes que capacitan al gerente en la toma de decisiones, para mantener el control sobre la variedad de actividades y funciones que constituyen una gran empresa comercial.

Por lo tanto, el control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración, de manera que, la información preparada y presentada sea utilizada por las personas que internamente en la empresa, día a día, deben tomar decisiones respecto a la administración de ésta (directores, gerentes, administradores, funcionarios, entre otros).

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las empresas de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión. Asimismo, cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre si con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas.

A pesar, que el sistema de control interno debe ser intrínseco a la administración de la empresa y busca que esta sea mas flexible y competitiva en el mercado se producen ciertas limitaciones inherentes, que impiden que el sistema como tal sea 100% confiable y donde cabe un pequeño porcentaje

de incertidumbre, por esta razón, se hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos, con el fin de que el control provea una seguridad razonable para la categoría a la cual fue diseñado, estos riesgos pueden ser atribuidos a fallas humanas como la toma de decisiones erróneas, simples equivocaciones o confabulaciones de varias personas.

Cabe considerar, que el control interno es una herramienta de suma importancia para salvaguardar y proteger aspectos de índole financieros, económicos, entre otros, pues, su debida utilización trae consigo que en las empresas permanezca un debido orden acorde a lo planificado por la gerencia, permitiendo así que se reduzcan en gran magnitud las ilegalidades y corrupción dentro del marco laboral, puesto que, obliga a cada elemento de la organización a ser mayor controlado por la persona pertinente.

Actualmente, toda organización empresarial ejecuta su proceso de control interno desde la compra de algún insumo hasta la salida de sus productos, de manera automatizada usando herramienta tecnológica a través del computador; no se concibe en los actuales momentos por muy pequeña que sea la organización, realizar los controles internos de los procedimientos operativos, sin el uso del computador. De esta forma, permite que el proceso de toma de decisiones gerenciales sea más eficiente y rápido en cuanto a la capacidad de respuestas y detección de irregularidades, además, que ayuda a desarrollar y ejecutar el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en la entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, administrativa y operacional, con adherencia a las políticas informáticas prescritas por la administración.

Habida cuenta, las actividades de control interno junto con ciertas actividades de administración ayudarán a evitar que los riesgos a los que

está sujeta la empresa se lleguen a materializar y producir efectos negativos en ésta. De modo que, las actividades de control se traducen en políticas (lo que debe de hacerse) y procedimientos (mecanismos concretos de control internos). Por lo tanto, las actividades de control constituyen un elemento importante del proceso mediante el que una entidad consigue sus objetivos. Algunos de los posibles mecanismos de control utilizables (con las complejidades que se requiera en cada momento):

El control interno, tradicionalmente estuvo vinculado con aspectos contables y financieros, pero su alcance va mas allá de los asuntos que tienen relación con las funciones de los Departamentos de Contabilidad, dado que incluye también en el mismo concepto aspectos de carácter gerencial o administrativo. Aun cuando es difícil delimitar tales áreas, siempre es apropiado establecer algunas diferencias entre el alcance del control interno financiero y gerencial. Pues, el control interno financiero está dirigido a la información suministrada por los estados financieros útil en la toma de decisiones de naturaleza económica, mientras que el control interno gerencial comprende el plan de organización, política, procedimientos y prácticas utilizadas para administrar las operaciones en una entidad o programa y asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

El control interno es la base fundamental para el proceso de toma de decisiones, pues, se fundamenta en comprobar que la información financiera obtenida sea la correcta y segura, así como la eficiencia en las operaciones para el logro de los objetivos de la empresa, permitiendo que las personas encargadas de la toma de decisiones escojan la mejor entre dos o más alternativas de acuerdo con un determinado criterio de valoración, haciéndose de muy variadas formas y maneras, siguiendo un proceso

metodológico u organizado para optimizar el grado de acierto, mejorando notablemente la calidad del proceso de toma de decisiones.

## **8.2 Recomendaciones**

- Se recomienda seguir profundizando en este abarcador y abundante tema en cuanto al control interno y su incidencia de la toma de decisiones gerenciales, con fines de llevarlo a su máxima utilización en las empresas.
- Considerar la importancia que está adquiriendo el control interno en los últimos tiempos, a causa de numerosos problemas producidos por su ineficiencia, lo que ha hecho necesario que las personas que internamente toman decisiones, asumieran de forma efectiva unas responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de trabajadores que no tienen responsabilidad en el proceso de toma de decisiones; por eso, es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el control interno para que pueda actuar al momento de su implantación.
- Estar conciente que control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y directores, gerentes o administradores, en consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.
- El control interno financiero debe brindar seguridad razonable en cuanto a las operaciones se ejecuten de conformidad con las normas de autorización aprobadas por la administración, en concordancia con la normativa y política empresarial.

- No permitir a determinado personal el acceso a los bienes y otros activos, sólo es permitido previa autorización de la administración.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARAGUNDE, M. (2003). **Propuesta para mejorar el sistema de control interno de inventario en el Departamento de Almacén del Hotel Rasil.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad Gran Mariscal de Ayacucho. Puerto La Cruz. Edo Anzoátegui.
- ARIAS, Fidas G. (2004). **El Proyecto de Investigación.** 4ta. Edición. Editorial Episteme.
- BALESTRINI, M. (1987). **Procedimientos y Técnicas de la Investigación Documental.** Caracas. Editorial Panapo.
- BOLAÑOS, L. (1998). **Los Controles Internos en la Tecnología de Información.** Editorial Limusa. México.
- CATACORA, Fernando. (1996). **Sistemas y Procedimientos Contables.** McGraw.Hill, Venezuela.
- CATACORA, Fernando. (1998). **Contabilidad. La Base para las Decisiones Gerenciales.** Caracas, Venezuela. Editorial McGraw-Hill Interamericana de Venezuela, S.A.
- CHAPMAN, René. (1995). **Procedimientos de Auditoria.** Colegio de Graduados en Ciencias Económicas. Buenos Aires.
- ESTELLER, D. (2001). **Organización y Control de las Cooperativas.** Editorial Vadell. Caracas. Venezuela.



FEDERACIÓN COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE VENEZUELA. (1994). **Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados**. Venezuela.

FEDERACIÓN DE COLEGIOS DE CONTADORES PÚBLICOS DE VENEZUELA. **Boletín Técnico Nº 33 del Colegio de Contadores**. Tratamiento contable del activo fijo.

FEDERACIÓN DE COLEGIOS DE CONTADORES PÚBLICOS DE VENEZUELA. **Declaración de principios de contabilidad Nº 0. Normas básicas y principios de contabilidad de aceptación general**. FONDO editorial del Contador Público Venezolano (1997)

FINNEY, H y MILLER, H. (1978). **Curso de Contabilidad**. Tomo I. México. UTEHA Noriega Editores.

GÓMEZ RONDÓN, Francisco. (2000). **Contabilidad I Semestre**. Caracas, Venezuela. Ediciones Fragor.

HERNÁNDEZ S., FERNANDEZ C. y BAPTISTA L. (1999). **Metodología de la Investigación**, MacGraw-Hill, México.

HOLMES, A. (1994). **Auditorias Principios y Procedimientos**. Editorial Limusa. México.

HOLMES, A. (1972). **Contabilidad Básica**. Compañía Editorial Continental, S.A. México.

HORNGREN, Charles, WALTER, Harrison, Jr. (1991). **Contabilidad Avanzada**. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Argentina.

- KENICHE, Ohmae. (1999). **Valor Agregado en la Toma de Decisiones**. Editorial Hispanos. España.
- MEIGS & MEIGS, W. (1994). **Contabilidad. La Base para Decisiones Generales**. 8ª Edición. México. Editorial McGraw-Hill.
- PEREIRA, D. (2004). **El Efecto de la Tecnología de Información en las Consideraciones del Control Interno en una Auditoria de los Estados Financieros**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente-Núcleo de Sucre
- POCH, R. (1992). **Manual de Control Interno**. Editorial Gestión 2000. Segunda Edición. Barcelona España.
- REDONDO, A. (2004). **Curso Práctico de Contabilidad General y Superior**. Tomo I. Caracas, Venezuela. Tercera edición ampliada.
- RONDÓN, R. (2002). **El Control Interno en la Auditoria del Proceso Contable en la Empresa Constructora Primero de Marzo**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Santa María. Barcelona.
- ROSEMBERG, JM. (2000). **Diccionario de Administración y Finanzas**". España. Grupo Editorial Océano S.A.
- UNIVERSIDAD SANTA MARIA. (2002). **Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos Especiales de Grado**. Caracas: USM.
- WEINER, W. (1996). **Sistema de Control Interno y la Toma de Decisiones**. Editorial Barcelona. España.

WHITTINGTON, Ray. (2000). **Auditoria de Controles Internos. Un Enfoque Empresarial**. 12ª. Edición. Colombia. Editorial McGraw-Hill.

**Directorio de páginas web:**

- <http://www.monografias.com/trabajos2>.
- <http://www.redcontable.com>
- <http://www.outsourcing-faq.com/html>
- <http://www.gestiopolis.com>.