

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALISTA

**DISEÑAR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE CONTROL  
INTERNO EN INDUSTRIAS UNICON, C.A. PARA OPTIMIZAR  
LOS PROCESOS EXISTENTES Y SU ADAPTACIÓN A LAS  
REGULACIONES INTERNACIONALES**

Luisana Olivares  
Tutor: Jhenny Castro  
Caracas, Octubre 2012

*A mi familia, quienes son el apoyo  
incondicional en cada uno de mis pasos.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseo expresar mi gratitud a todas las personas que han contribuido y hecho posible el desarrollo de este trabajo, en especial a Jhenny Castro, quien con su calidad profesional me asesoró, orientó y apoyó en la estructura y progreso de la investigación.

Héctor Rodríguez, Oscar Inecco, José Enrique Zambrano, Henry Morales, Elizabeth Zerpa, Mónica Rangel y Luis Fernando González, por su visión y tiempo concedido en las entrevistas.

## INDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b>	6
<b>CAPITULO I EL PROBLEMA</b>	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	9
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
3.1 Objetivo General	10
3.2 Objetivos Específicos	10
4. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	10
<b>CAPITULO II MARCO TEÓRICO</b>	12
1. ANTECEDENTES	12
ArcelorMittal	12
ArcelorMittal Tubular Products	16
Industrias Unicon, C.A	17
2. BASES TEORICAS	22
Boletin17 - Ley Sarbanes Oxley	22
Nuevos Conceptos de Control Interno	25
La Calidad en la Actividad de la Auditoria Interna	33
La Corte Suprema de EU deroga algunas partes de la ley Sarbanes- Oxley	36
3. MARCO CONCEPTUAL	38
Control Interno	38
COSO (Committee of Sponsoring Organizations)	41
Turnbull Guidance	45
Criterio de Control (Criteria of Control – CoCo)	47
Ley Sarbanes Oxley (SOX o Sarbox)	50
Gestión de Riesgos, Control Interno y Auditoría en ArcelorMittal	52
Talent Pool - ArcelorMittal	54

<b>CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO</b>	57
1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	57
2. UNIDAD DE ANÁLISIS	58
3. POBLACIÓN Y MUESTRA	58
4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS	58
<b>CAPITULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	60
OBJETIVO N° 1: Levantar información de los procesos actuales de control interno de Industrias Unicon, C.A	60
OBJETIVO N° 2: Determinar la mejor base teórica para diseñar el plan de mejoras de control interno dentro de la organización según las teorías COSO, CoCo y Turnbull	60
OBJETIVO N° 3: Diseñar la estructura de Control Interno	61
OBJETIVO N° 4: Definir las funciones de la estructura diseñada	67
OBJETIVO N° 5: Elaborar el plan de trabajo de las actividades de la estructura diseñada	68
OBJETIVO N° 6: Diseñar un plan de comunicación de la nueva estructura	71
OBJETIVO N° 7: Diseñar el plan de evaluación de control interno	72
<b>CAPITULO V CONCLUSIONES</b>	74
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	77
<b>ANEXOS</b>	79
1. ANEXO 1: Entrevistas de Control Interno Realizadas a la Gerencia Estratégica de Industrias Unicon, C.A	80
2. ANEXO 2: Formato de Evaluación de Competencias de ArcelorMittal para el área de Internal Assurance	88
3. ANEXO 3: Formato de Evaluación Individual de Rendimiento de Industrias Unicon, C.A	90

## INTRODUCCIÓN

Cada día, es mas importante para las organizaciones tener un adecuado control interno en cada una de sus empresas y el caso de ArcelorMittal no es la excepción, es por ello que a partir de la adquisición de Industrias Unicon, C.A. en el año 2.007, esta empresa comienza a pertenecer a una organización que cotiza en mercados bursátiles mundiales, entre los cuales se encuentra la bolsa de valores de Estados Unidos, y por lo tanto debe cumplir con lo que rige una serie de legislaciones adicionales entre las cuales se encuentra la Ley Sarbanes-Oxley.

Todo esto trae como consecuencia requerimientos adicionales para Industria Unicon, C.A., los cuales hasta el momento de esta investigación son atendidos por la Gerencia de Contraloría, sin embargo a medida que ha pasado el tiempo se puede observar una necesidad mayor de crear una estructura propia e independiente que permita cumplir con todos los requerimientos en el área de control interno de una manera más apropiada, ya que pudiese dar una respuesta con mayor oportunidad y análisis.

De lo antes expuesto y partiendo de los constantes cambios que viven las empresas hoy en día y con la finalidad de garantizar un mayor control interno que a su vez garantice la integridad de las cifras mostradas en los estados financieros, se originó la motivación y desarrollo del presente trabajo de grado, el cual tiene por objeto de estudio diseñar la estructura organizativa de Control Interno en Industrias Unicon, C.A. para optimizar los procesos existentes y su adaptación a las regulaciones internacionales.

Los resultados de la investigación y el trabajo realizado se presentan en una estructura de cinco capítulos que describen las teorías de control interno existentes y permiten diseñar la estructura de control interno más acorde con la empresa.

El primer capítulo muestra el planteamiento del problema, la justificación de la investigación, así como la definición del alcance y objetivos de la investigación.

El segundo capítulo corresponde al marco teórico, donde se presenta los antecedentes y las bases teóricas que sustentan la presente investigación.

El tercer capítulo muestra el marco metodológico, donde se define el tipo y diseño de la investigación, la unidad de análisis de la información y las técnicas e Instrumentos de Recolección de datos utilizados en la investigación.

En el cuarto capítulo se realiza el análisis de los resultados por cada uno de los objetivos específicos planteados para la investigación, obteniéndose los elementos de información que sustentan la propuesta y que hacen que la misma sea factible.

Finalmente el quinto y último capítulo presenta las conclusiones que arrojó esta investigación.

# CAPITULO I

## EL PROBLEMA

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En 2002, el mercado de valores estadounidense fue afectado por varios escándalos financieros. Entre ellos se destacan el de las empresas Enron, Tyco International y WorldCom, que presentaron deliberadamente información financiera errónea y de esa manera engañaron a los inversionistas. Por ello dos senadores estadounidenses, Paul Spyros Sarbanes y Michael G. Oxley<sup>1</sup> impulsaron una la ley denominada “The Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002”, más conocida como “SOX” o “Sarbox” y la misma debe ser cumplida por todas las empresas públicas a nivel mundial enlistadas en la SEC<sup>2</sup>, la misma tiene como finalidad recuperar la confianza y mejorar la exactitud y fiabilidad de los estados financieros anuales.

Situaciones en el contexto de Industrias Unicon, C.A., quien es nuestro objeto de estudio no se escapa a esta realidad global corporativa y durante el año 2007 al ser adquirida por ArcelorMittal, la principal corporación metalúrgica a nivel mundial comenzó un proceso de transformación basado en la necesidad de adaptación u homologación de políticas y procedimientos internacionales de fusiones, tomando en

---

<sup>1</sup> **Paul Spyros Sarbanes**, Senador demócrata del Congreso de Estados Unidos por el Estado de Maryland (1977-2007) y **Michael G. Oxley**, Senador republicano del Congreso de Estados Unidos por el Estado de Ohio (1981-2007) fueron los patrocinadores del Acta Sabarnes-Oxley en el año 2002

<sup>2</sup> **SEC**: U.S. Securities and Exchange Commission cuya función principal es proteger a los inversionistas y mantener la integridad de los mercados de valores.

consideración empresas trasnacionales con regulaciones en materia contable, fiscal, ambiental y de seguridad.

Así mismo ArcelorMittal, por ser una corporación que cotiza en mercados de valores mundiales, entre estos se encuentra la bolsa de valores de Estados Unidos (NYSE<sup>3</sup>), debe regirse por una serie de legislaciones adicionales entre las cuales se encuentra la Ley Sarbanes-Oxley decretada en Estados Unidos en el año 2002.

Si a lo antes mencionado le sumamos que la división de Productos Tubulares dentro de la organización se encuentra en un proceso de integración dentro del grupo y que Industrias Unicon, CA., es de alta importancia para la corporación, esto nos motiva a investigar procesos, políticas, manuales de control interno que la empresa se encuentra actualmente adecuando su estructura y sus procedimientos a las mejores prácticas establecidas dentro de la división y de la corporación.

## **2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En Industrias Unicon, C.A., actualmente el apoyo a todo lo referente a control interno dentro de la empresa es coordinado a través de la Gerencia de Contraloría en conjunto con todas las actividades relacionadas al registro y reporte de los estados financieros de la organización, lo anterior genera en consecuencia, que dicha gerencia no pueda realizar el seguimiento a detalle para obtener el nivel de control interno deseado por la empresa, ya que no existe personal dedicado 100% a las actividades de Control Interno.

De lo antes expuesto, existe en Industrias Unicon, C.A. una fuerte necesidad de crear una **estructura organizativa de Control Interno** dentro de la Vicepresidencia de Finanzas, que le permita a la misma tener un mayor control en las áreas del negocio

---

<sup>3</sup> NYSE: New York Stock Exchange

que tengan impacto en los Estados Financieros de la compañía y fungir como soporte para las auditorías que se realicen tanto internas de la corporación, como las auditorías financieras externas, lo cual indudablemente ha motivado la investigación del presente trabajo de grado.

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Objetivo General:**

Diseñar la estructura organizativa de Control Interno en Industrias Unicon, C.A. para optimizar los procesos existentes y su adaptación a las regulaciones internacionales.

#### **3.2 Objetivos Específicos:**

1. Levantar información de los procesos actuales de control interno de Industrias Unicon, C.A.
2. Determinar la mejor base teórica para diseñar el plan de mejoras de control interno dentro de la organización según las teorías COSO, CoCo y Turnbull
3. Diseñar la estructura de Control Interno
4. Definir las funciones de la estructura diseñada
5. Elaborar el plan de trabajo de las actividades de la estructura
6. Establecer un plan de comunicación de la nueva estructura
7. Diseñar el plan de evaluación de control interno

### **4. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio se centrará en la creación de una estructura organizativa de control interno dentro de la Vicepresidencia de Finanzas de Industrias Unicon, C.A., la cual va ser la encargada de velar por que los controles y procedimientos se

cumplan y estén conforme con las auditorias periódicas que se ejecutan en la empresa.

La investigación se limitó a la definición y desarrollo, sin incluir a la fase de implementación de esta estructura organizativa, enmarcándose dentro de un alcance descriptivo, donde se “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo de población” (Sabino, 2007, 103), en este caso la definición y desarrollo de la estructura encargada de velar por el adecuado cumplimiento del control interno de la empresa, así como garantizar la integridad y disponibilidad de la información dentro de la misma en todo lo relacionado a la vicepresidencia de finanzas.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 1. ANTECEDENTES

El presente capítulo muestra la reseña histórica de la empresa, desde su adquisición en el año 2007 por ArcelorMittal y su evolución a través de los años como empresa líder nacional.



**ArcelorMittal** es el sucesor de Mittal Steel, una empresa fundada en 1989 por el Sr. Lakshmi N. Mittal y cuyo nombre se origina de la fusionada en 2006 entre Arcelor y Mittal Steel.

La misma ha experimentado un crecimiento rápido y constante desde entonces, en gran parte por su éxito basado en la consolidación de empresas como estrategia.

En la figura N° 1 y N° 2 se presentan los logos originales de las compañías fusionadas para la creación a ArcelorMittal, como son Mittal Steel y Arcelor.



Figura N°1



Figura N°2

Mittal Steel realizó su primera adquisición en 1989, con la compañía de Trinidad y Tobago, Iron & Steel Company. Algunas de sus principales adquisiciones desde esa fecha incluyen Thyssen Duisburg (Alemania) en 1997, Inland Steel (EE.UU.) en 1998, Unimetal (Francia) en 1999, Sidex (Rumania) y Annaba (Argelia) en 2001, Nova Hut (República Checa) en 2003, BH del Acero (Bosnia), los Balcanes Acero (Macedonia), PHS (Polonia) y Iscor (Sudáfrica) en 2004, ISG (EE.UU.), Hunan Valin (China) y Kryvorizhstal (Ucrania) en 2005, tres subsidiarias de Stelco Inc. (Canadá) y Arcelor en 2006.

A su vez, Arcelor fue creada en febrero de 2002 por la combinación de tres empresas de fabricación de acero: Aceralia Corporación Siderúrgica ("Aceralia"), Arbed y Usinor, para crear una presencia global en la industria del acero. En el momento de su adquisición por parte de Mittal Steel en 2006, Arcelor era el segundo mayor productor de acero en el mundo en términos de producción, con la producción de 2005 de 46,7 millones de toneladas de acero y unos ingresos en 2005 de € 32,6 mil millones.

En 2007, ArcelorMittal continuó con su estrategia de crecimiento disciplinado, con un total de 35 transacciones anunciadas en la Argentina, China, Austria, Canadá, Estonia, Francia, Alemania, Italia, México, Polonia, Rusia, Eslovaquia, Sudáfrica, Turquía, el Reino Unido, Uruguay, Estados Unidos y Venezuela, algunos de los cuales se adquirieron en 2007. En ese mismo año, ArcelorMittal anunció y completó también la compra de las ofertas de participaciones minoritarias en algunas de sus subsidiarias en Argentina, Brasil y Polonia. ArcelorMittal también inició los planes de desarrollo para sus proyectos de nuevas instalaciones en la India, Liberia y Senegal, y anunció nuevos proyectos de desarrollo futuro en Mauritania, Mozambique, Nigeria, Rusia, Arabia Saudita y Turquía.

Desde la adquisición de Arcelor por parte de Mittal Steel, la empresa en conjunto ha alcanzado importantes logros en su proceso de integración operativa antes de lo previsto, después de haber consolidado las funciones de apoyo, optimizar su cadena de suministro, la estructura de compras apalancadas, la investigación y desarrollo de servicios a través de una base más grande, consiguiendo ahorros de costos y sinergias de ingresos, así como otros beneficios sinérgicos.

La mayor parte de estas adquisiciones e inversiones fueron realizadas antes de la fuerte caída en el mercado del acero a partir de septiembre de 2008. Desde entonces la compañía ha reducido drásticamente sus fusiones, adquisiciones e inversiones con gastos de capital importantes.

En la actualidad, ArcelorMittal ocupa una posición líder en el mundo de acero y la minería, con presencia en más de 60 países. Ocupa una posición de liderazgo en todos los grandes mercados mundiales de acero al carbono, incluyendo automóviles, electrodomésticos, construcción y embalaje, con notorio liderazgo en tecnología e investigación & desarrollo.

A continuación, en las figuras N° 3 y N° 4 se muestran las fachadas de los dos edificios administrativos ubicados en la ciudad de Luxemburgo, Gran Ducado de Luxemburgo, en donde se encuentra la sede principal de la compañía.



Figura N° 3



Figura N° 4

Respecto a la industria minera cuenta con una cartera global de más de 20 minas en operación y desarrollo, y es el cuarto (4°) productor mundial de mineral de hierro más grande. Con operaciones en más de 22 países en cuatro continentes, lo que cubre todos los mercados clave de la industria, de los países emergentes a madurar, y tiene excelentes redes de distribución.

A través de sus valores fundamentales de la sostenibilidad, la calidad y el liderazgo, ArcelorMittal asume el compromiso de actuar de forma responsable en lo que respecta a la salud, la seguridad y el bienestar de sus empleados, contratistas y las comunidades en las que opera. También se ha comprometido con la gestión sostenible del medio ambiente. Asume un papel de liderazgo en los esfuerzos de la industria para desarrollar tecnologías de producción siderúrgica y se dedica a la investigación y el desarrollo de tecnologías basadas en el acero y soluciones que contribuyan a combatir el cambio climático.

En 2011, ArcelorMittal generó una cifra de ingresos de \$ 94 mil millones y la producción de acero líquido de 91,9 millones de toneladas, que representan aproximadamente el 6% de la producción mundial de acero. Las operaciones del Grupo mineras producen 47 millones de toneladas de mineral de hierro y 7 millones de toneladas de carbón metalúrgico.

Las acciones de ArcelorMittal cotizan en los mercados bursátiles de Nueva York (MT), Ámsterdam (MT), París (MTP), Bruselas (MTBL), Luxemburgo (MT) y en las bolsas españolas de Barcelona, Bilbao, Madrid y Valencia (MTS).

Dentro del grupo de ArcelorMittal se encuentra la división tubular (AMTP), la cual se describe a continuación, para ubicar en su contexto a Industrias Unicon, C.A., el cual es nuestro caso de estudio.



La División de Productos Tubulares de ArcelorMittal (AMTP <sup>4</sup>) es uno de los productores más grandes y diversificadas del mundo de tuberías, los mercados de servicios de todo el mundo procedentes de 24 centros de operaciones diferentes en 13 países diferentes.

La misma produce y comercializa casi el espectro completo de productos de tubería en una incomparable gama de tamaños, entre ellos se destacan la tubería sin costura (seamless), con soldadura espiral o longitudinal, de diversos diámetros y para diversas industrias, tales como: energía, mecánica y automotriz.

La división tubular de ArcelorMittal es el resultado de la fusión de los activos de los productos tubulares de Dofasco y ArcelorMittal, ocurrida en 2007.

Esta división de ArcelorMittal opera en cuatro continentes: Europa, Asia, África, América del Norte y del Sur, con una capacidad de de satisfacer las necesidades de los clientes de todo el mundo. La producción anual es de 3 millones de toneladas y los ingresos en exceso de \$ 2,2 mil millones, emplea a más de 9.000 empleados en todo el mundo.

El siguiente cuadro, detalla como se encuentra organizada por unidades de negocios la división de productos tubulares de ArcelorMittal, en base a su ubicación geográfica y/o los productos realizados:

Energy	M.A. North America	M.A. Europe	Unicon	Corporate Offices
Aktau	Brampton	Hautmont	Unicon	Luxembourg Office Corporate Offices
Annaba	Hamilton	Iasi		
Galati	Marion	Karvina		
Ostrava	Monterrey	Krakow		
Roman	Shelby	Vitry		
Vereeniging	Woodstock & London			

<sup>4</sup>AMTP: ArcelorMittal Tubular Products

En la figura N° 5 se muestra de forma detallada el mapa con las locaciones de la división, clasificadas según el tipo de producto realizado en cada planta.



Fuente: Página Web ArcelorMittal Tubular Products

Figura N° 5

A continuación se presenta a Industrias Unicon, C.A., que constituye nuestro caso de estudio en la presente investigación



Industrias Unicon, C.A. antes C.A. Conduven, fundada en 1959 y es la empresa venezolana líder en la producción y comercialización de tubos de acero con costura ERW, con una capacidad técnica instalada de 500.000 TM anuales y más de 45 años de experiencia como proveedor confiable de las industrias de la construcción, metalmecánica, automotriz y petrolera, tanto para el mercado nacional como el de exportación.

Industrias Unicon, C.A. (Unicon) está ubicada estratégicamente dentro la geografía venezolana, próxima a las principales ciudades del país, con condiciones inmejorables para el abastecimiento de materia prima y la distribución de productos para el mercado nacional. Su ubicación privilegiada, cercana a los principales puertos de carga marítima del país, le garantiza un acceso ideal a los mercados de exportación y al comercio internacional en general, especialmente hacia Norte y Sudamérica, Europa y el Caribe.

Sus plantas ocupan un área de 435.000 m<sup>2</sup> y en ellas se realizan todas las operaciones necesarias para la producción de tubos y perfiles abiertos a partir de bobinas de acero, generando más de 1.600 empleos directos.

La figura N° 6 muestra la principal planta productiva de Industrias Unicon, C.A., ubicada Zona industrial de Soco en el Estado Aragua, donde se encuentran ubicadas 3 de las 5 plantas activas de la empresa.



Fuente: Industrias Unicon, C.A.

Figura N° 6

En 2007, fue adquirida por la corporación ArcelorMittal, perteneciendo en la actualidad a la División Tubular de esta organización (ArcelorMittal Tubular Products–AMTP).

La empresa se encuentra sustentada en los altos estándares de calidad y la certificación de sus procesos productivos, la constante innovación, así como en los valores tradicionales de ética, seriedad y servicio al cliente.

### **Proceso Productivo**

La producción de Industrias Unicon, C.A. está basada en la transformación de acero en bobinas a tubos. Las bobinas son cortadas en tiras y posteriormente conformadas en forma tubular y sus bordes soldados mediante trenes laminadores y soldadoras de alta y baja frecuencia.

El tubo una vez formado y cortado a la medida, pasa por varios procesos de terminación dependiendo del producto específico a fabricar. Estos procesos pueden ser: probado hidrostático, biselado, roscado, tratamiento térmico, galvanizado por inmersión, ensayos no destructivos, etc.

Las figuras N° 7 y N° 8, muestran ejemplos de máquinas en funcionamiento durante el proceso de formación y soldadura del tubo.



Fuente: Industrias Unicon, C.A.

Figura N° 7



Figura N° 8

Industrias Unicon, C.A. dispone de máquinas y equipos necesarios para cumplir con cada uno de estos procesos en toda la gama de medidas que fabrica y para cada uno de ellos existen los equipos necesarios para garantizar la calidad del trabajo realizado. Para los productos accesorios de tubo como anillos y niples, la empresa dispone de equipos que permiten cortarlos, biselarlos, roscarlos y galvanizarlos.

Para los servicios especiales Industrias Unicon, C.A. dispone de líneas de producción especializadas como líneas de corte, bancos de estiraje, hornos de atmósfera controlada y líneas de roscado automáticas.

### **Productos:**



Los productos de Industrias Unicon, C.A. en su mayoría son despachados en atados, tal como se muestra en la figura de la izquierda, sin embargo esto depende principalmente del tamaño y peso de los mismos.

A continuación se presentan los principales productos fabricados por Industrias Unicon, C.A.

- Tubos para Gasoductos / Oleoductos / Acueductos, Revestimiento y Producción de Pozos Petroleros: tubería de línea, revestimiento y producción (Normas API 5L, API 5CT, NORVEN 1478 y 2541) para la industria petrolera en diámetros desde 2 3/8" hasta 12 3/4" en diámetro exterior.
- Tubos para Conducción de Fluidos (Líquidos y Gases): negros y galvanizados de acuerdo a las normas ASTM A53, ASTM A-178, ISO II, ISO MW, DIN 2440 (UNE 19040)/DIN 2444, DIN 2441/DIN 2444, DIN 2458, en diámetros nominales desde 3/8" hasta 12".
- Tubos para Instalaciones Eléctricas: (CONDUIT) – normas ANSI C80.1, COVENIN 538 (Conduit Rígido), ANSI C80.6, COVENIN 2577 (IMC), ANSI

C80.3, COVENIN 11 (EMT); y EMT bajo sello UL, en diámetros desde ½” hasta 6”.

- Tubos y Perfiles Estructurales: Conduven ECO – Normas ASTM A-500 grados A, B y C y UNE EN 10219. Redondos desde 2” hasta 12” de diámetro nominal. Cuadrados desde 60x60mm hasta 260x260mm. Rectangulares desde 80x40mm hasta 350x170mm.
- Tubos para Cercas: especificación SNP-13-2943, SNP-13-2810, SNP-13-2942 y SNP-13-2809, en diámetros desde 1” hasta 8”.
- Tubos para Carpintería Metálica: de sección redonda, cuadrada y rectangular. Redonda desde 3/8” hasta 4 ½" de diámetro externo. Cuadrada desde ½” x ½” hasta 3” x 3”. Rectangular desde 1” x ½” hasta 4” x 2”.
- Tubos para Ventilación: en diámetros desde ½” a 4”.
- Tubos Mecánico - Automotriz: en diámetros desde ½” a 12 ¾”.
- Perfiles Abiertos: estantillos, perfiles para puertas y ventanas, ángulos y pletinas.
- Lámina: lámina cortada de acero pulido, negro y estriado en tamaños 2 x 1 m; 1 x 2,4 m y 1,2 x 2,4 m.

### **Certificaciones**

En 1994 Industrias Unicon, C.A. obtuvo la primera certificación **ISO-9002** a su sistema de aseguramiento de la calidad y actualmente cuentan con la Certificación **ISO 9001-2000**, para el sistema de gestión de la calidad de la empresa.

Igualmente, debido a sus estrictas prácticas de producción y control de calidad, pueden certificar sus productos bajo diferentes normas tales como: **API, ASTM, ISO, ANSI, UL, DIN, COVENIN, BS, JIS y GOST** y además cuentan con el reconocimiento de múltiples organismos nacionales e internacionales, mediante el otorgamiento de la autorización del uso de sus sellos y marcas de calidad para varios de sus productos (**API, NORVEN, UL**).

## 2. BASES TEÓRICAS

El **control interno** es definido por Deloitte<sup>5</sup>, como un proceso efectuado por la dirección, la gerencia y el personal de una entidad diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos de la organización.

Con la finalidad de utilizarlo como base teórica del presente trabajo, se consultaron previamente algunos trabajos previos, en los cuales se incluyen trabajos, publicaciones o algún proyecto similar que permita enriquecer esta investigación y de los cuales se presenta un breve resumen a continuación:

El primer trabajo citado, es uno publicado por la Universidad de EAFIT<sup>6</sup> denominado **“Boletín17 Ley Sarbanes Oxley”**, del cual se detalla un resumen a continuación:

El SOX, abreviatura para Sarbanes Oxley Act es una ley americana que ha sido emitida en el 2002 en los Estados Unidos, para dar una respuesta firme a los repetidos escándalos financieros que se había producido los años inmediatamente anteriores. El nombre de la ley se deriva de los apellidos de sus dos principales patrocinadores, el diputado Michael G Oxley y el senador Paul S. Sarbanes.

La confianza de los inversores en la información financiera emitida por las empresas estaban muy mermada, con efectos negativos sobre la eficiencia los mercados de capitales. Asustados por las repercusiones económicas que el prolongarse esta situación hubiese podido causar, las autoridades americanas decidieron la mejor solución para devolver la confianza a los inversores endureciendo los controles

---

<sup>5</sup> **Deloitte Touche Tohmatsu Limited**, es la primer firma privada de servicios profesionales del mundo y una de las llamadas Cuatro Grandes Auditoras (Big Four auditors en inglés)

<sup>6</sup> **Universidad EAFIT**, antes conocida como Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico de Medellín, es una institución de educación superior colombiana, creada por el sector empresarial, reconocida como una de las principales universidades del país y cuya sede principal se encuentra en la ciudad de Medellín

impuestos a las empresas. De hecho, veremos que el SOX endurece bastante los controles que deben existir en una empresa para la formulación de sus cuentas anuales y otros informes financieros que tenga que emitir.

La ley Sarbanes Oxley aprobada George W. Bush, presidente de los EE.UU. el 24 de julio de 2002 busca proteger a los inversionistas, a partir de la estructuración de un marco de requerimientos enfocados en aumentar el nivel de confiabilidad de la información financiera suministrada por los entes económicos.

Esta ley, es una respuesta por parte del gobierno estadounidense a los escándalos financieros ocurridos durante los años 2001 y principios del 2002 en su territorio; muchas de las grandes empresas americanas eran organizaciones que gozaban de plena confianza pública y sus títulos valores se encontraban bien poseionados en el sistema financiero norteamericano. Tal vez, el caso Enron, es el caso más publicitado y de mayor impacto en el público, puesto que esta compañía, considerada por la prestigiosa revista Fortune a mediados del 2001, como el séptimo grupo empresarial de mayor valor en EE.UU., escondió durante varios períodos fiscales deudas superiores a U\$ 600 millones.

Los objetivos principales de la ley son monitorear la industria de la contabilidad, sancionar a los ejecutivos que cometan fraudes corporativos e incrementar el presupuesto para auditores e investigadores de los Securities and Exchange Commission (SEC). Su gran alcance, como ya se mencionó anteriormente, está diseñado para restaurar la confianza en los informes financieros corporativos, plantear grandes cambios en la gestión de las empresas públicas, aunque también pretenden abrir nuevas oportunidades.

Así pues, la ley Sarbanes Oxley se centra en todo lo relacionado con la creación de procedimientos, documentándolos, controlándolos y comunicándolos, como también requiere que las empresas mejoren su contabilidad utilizando políticas y

procedimientos financieros documentados, además de una generación de informes financieros más rápida.

Las entidades sometidas al cumplimiento de esta ley, son aquellas empresas públicas registradas ante la Securities and Exchange Commission (SEC) en los EE.UU.; cabe resaltar, que ésta ley ha generado expectación e incertidumbre en la comunidad empresarial, esto debido a la velocidad de requerimiento por parte de la misma, así como un desconocimiento general sobre las implicaciones y expectativas por parte esta ley.

SOX busca:

- Establecer nuevos estándares para comités corporativos y comités de audiencia.
- Establecer nuevos estándares de contabilidad y penas criminales para los gerentes de las corporaciones.
- Establecer estándares independientes para auditores externos.
- Establece una compañía pública contadores (PCAOB) bajo la seguridad y el intercambio de comisiones veedoras (SEC) para registrar las firmas públicas contadoras.
- El CEO y el CFO deberán certificar ante los organismos supervisores los estados financieros y manifestar que éstos presentan razonablemente la posición financiera la compañía. Estarán sujetos a sanciones penales de existir algún error material e intencional en los estados financieros.
- Establecer y mantener controles y procedimientos, que aseguren que la información relevante, incluida la de las subsidiarias que conforman la compañía, son comunicadas.
- Evaluar dentro de los primeros tres meses previos al registro de la compañía los controles y procedimientos de exposición.
- Presentar las conclusiones de la efectividad de los controles y procedimientos de exposición a la fecha de la evaluación

Esta disposición busca otorgar un grado de responsabilidad mayor por parte del CEO de la compañía con relación a la integridad y confiabilidad de la información relevante que se emite, lo cual se traduce en la aplicación de las prácticas de buen gobierno.

Algunos de los actos realizados por un director o ejecutivo de alto nivel, como actividades que atentan contra la ley, por lo tanto, castigables penalmente: influir fraudulentamente, ejercer coerción, manipular o inducir a una conclusión errónea con relación a la información financiera de la entidad registrada.

El segundo trabajo consultado se denomina **“Nuevos Conceptos de Control Interno. Informe C.O.S.O”** y el mismo corresponde a una investigación realizada por Alejandra Marín de Guerrero para el ICAU<sup>7</sup> - Chile, de la cual se presenta una síntesis a continuación:

El control interno, es un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas dirigidas a la consecución de un fin, no es un fin en sí mismo.

Los procesos de negocios que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la organización o entre las mismas, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión.

El control interno es parte de dichos procesos y está integrado a los mismos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento. Constituye una herramienta útil para la gestión, pero no es un sustituto de ésta.

---

<sup>7</sup> ICAU: (Corporación de Ingenieros en Control de Gestión y Contadores Auditores de la Universidad de Chile)

Los controles internos no deben ser añadidos sino incorporados a la infraestructura de una entidad, de manera que no entorpezcan sino que favorezcan la consecución de los objetivos de la entidad. El hecho de “incorporarlos” permitiría identificar desviaciones en costes en actividades operativas básicas, y además se agilizaría el tiempo de respuesta para solucionar estas desviaciones o costes innecesarios.

Para llevar a cabo el control interno, no es suficiente poseer manuales de políticas e impresos. Son las personas, en cada nivel de organización, las que tienen la responsabilidad de realizarlo.

El control interno sólo puede aportar un grado razonable de seguridad, no la seguridad total a la dirección de una empresa, ya que existen limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno.

### **Componentes o elementos de control interno**

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Derivan del estilo gerencial y están integrados en el proceso de dirección. Estos componentes, que se presentan con independencia del tamaño o naturaleza de la organización, son:

- Entorno de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación
- Supervisión.

Estos elementos generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

### **Qué se puede lograr con el control interno**

El control interno puede ayudar a que una organización:

- Consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento
- Pueda prevenir pérdidas de recursos

- Obtenga información contable confiable
- Refuerce la confianza en que la empresa cumple las leyes y normas aplicables

### **Qué no se puede lograr con el control interno**

- El éxito de la entidad, sólo asegura la consecución de objetivos básicos empresariales o como mínimo, la supervivencia de la entidad.
- Asegurar la fiabilidad de la información contable y el cumplimiento de las leyes y normativa aplicable.

### **Factores que suponen un freno a la implementación de un sistema de control interno en la gestión empresarial**

- Resistencia natural que ofrecen los directivos debido a la visión que tienen del sistema de control interno como factor cuya única consecuencia es el incremento de la burocracia en la empresa.
- No desean alentar políticas de control que actúen sobre el ámbito de la gestión de los propios directivos.
- El elevado costo que la implantación de mecanismos de control interno suponen para la empresa.

### **ENTORNO DE CONTROL**

El entorno o ambiente de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del Control Interno.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo el resto de los empleados, con relación a la importancia del Control Interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

## **Importancia**

El entorno de control es la base o andamiaje de todo sistema de Control Interno. Determina las pautas de comportamiento en la organización e influye en el nivel de concientización del personal respecto del control. No obstante, su trascendencia radica en que como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento, o debilidad de políticas y procedimientos en una organización.

## **Factores que lo constituyen**

Los principales factores del ambiente de control son:

- Integridad y valores éticos.
- Competencia profesional.
- Atmósfera de confianza mutua.
- Filosofía y estilo de dirección.
- Estructura, plan organizacional, reglamentos y manuales de procedimiento.
- Delegación de autoridad y asignación de responsabilidades.
- Políticas y prácticas en materia de Recursos Humanos.
- Consejo de Administración, comité de auditoría, etc.

Existen otros factores que afectan el ambiente de control. Este listado es meramente enunciativo y el orden en que han sido expuestos indica la importancia relativa de cada uno de ellos respecto del resto.

Todas las organizaciones independientemente de su tamaño, naturaleza o estructura, enfrentan riesgos. Los riesgos afectan la posibilidad de la organización de sobrevivir, de competir con éxito para mantener su poder financiero y la calidad de sus productos o servicios. El riesgo es inherente a los negocios. No existe forma práctica de reducir el riesgo a cero. La dirección debe tratar de determinar cual es nivel de riesgo que se considera aceptable y mantenerlo dentro de los límites marcados.

Los riesgos de negocio determinados por la alta dirección incluyen aspectos tales como:

- Clima de ética y presión a la dirección para el logro de objetivos.
- Competencia, aptitud e integridad del personal.
- Tamaño del activo, liquidez o volumen de transacciones.
- Condiciones económicas del país.
- Complejidad y volatilidad de las transacciones.
- Impacto en reglamentos gubernamentales.
- Procesos y sistemas de información automatizados.
- Dispersión geográfica de las operaciones.

### **Importancia de los factores**

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generen, y consecuentemente, al tono de la organización.

### **El Riesgo y los Objetivos de la Organización**

El establecimiento de los objetivos de la empresa, es una condición previa a la evaluación de los riesgos. La dirección debe fijar primero los objetivos, y luego determinar cuáles serán los riesgos que pueden afectar su consecución para poder tomar las medidas que se consideren oportunas.

El establecer objetivos es un requisito previo para un control interno eficaz. Los mismos son metas medibles hacia donde una entidad puede desarrollar sus actividades. Sin embargo, aún cuando debería existir una seguridad razonable que estos objetivos puedan cumplirse, no siempre existe la seguridad que algunos de ellos puedan cumplirse.

Esta actividad es una fase clave de los procesos de gestión, y si bien no constituye estrictamente un componente del control interno, es un requisito que permite garantizar el funcionamiento del mismo.

### **Objetivos**

Los procesos mediante los que se establecen objetivos en una organización, pueden ser muy estructurados o formales o por el contrario, informales. Asimismo, los objetivos pueden encontrarse claramente identificados o bien, ser implícitos (por ej., intentar mantener el mismo nivel de costos fijos que el período anterior).

### ***¿Cómo se establecen los objetivos?***

En una entidad, al menos en forma anual, se establece o refresca cuál su misión, su función, los valores que la empresa considera prioritarios. Estos lineamientos, apoyados en un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno (entre otros aspectos), llevan a definir una estrategia global. Esta estrategia, como su nombre lo indica, apunta a determinar una asignación de recursos entre las distintas unidades de negocio y determina prioridades a escala global. Los objetivos específicos, nacen de la estrategia global de la entidad.

Así pues, coexisten en la organización objetivos globales y particulares o específicos. Estos últimos se encuentran integrados y estrechamente ligados a los primeros.

Al establecer objetivos globales y por actividad, se está en condiciones de identificar los factores críticos de éxito, en otras palabras, se trata de definir cuáles son las condiciones que se deben dar para que los objetivos se cumplan.

### **Qué son los “riesgos”**

Los riesgos son hechos o acontecimientos cuya probabilidad de ocurrencia es incierta. La trascendencia del riesgo en el ámbito de estudio de control interno, se basa en que

su probable manifestación y el impacto que puede causar en la organización, pone en peligro la consecución de los objetivos de la misma.

### **Identificación y análisis de riesgos**

Es imprescindible identificar los riesgos relevantes que enfrenta un organismo en la búsqueda de sus objetivos, ya sean de origen interno como externo.

La identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente "partir de cero", esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.

Su desarrollo debe comprender la realización de un "mapeo" del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, las interacciones significativas entre la organización y los terceros, la identificación de los objetivos generales y particulares, y las amenazas y riesgos que se pueden tener que afrontar.

Una vez identificados los riesgos a nivel del organismo, deberá practicarse similar proceso a nivel de programa y actividad. Se considerará, en consecuencia, un campo más limitado, enfocado a los componentes de las áreas y objetivos claves identificadas en el análisis global del organismo. Los pasos siguientes al diagnóstico realizado son los de la estimación del riesgo y la determinación de los objetivos de control.

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

### **Definición**

Las actividades de control son políticas (qué debe hacerse) y procedimientos (mecanismos de control) que tienden a asegurar que se cumplan las instrucciones emanadas de la Dirección Superior, orientadas primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

## **Importancia de las actividades de control**

*Las actividades de control constituyen el núcleo de los elementos de control interno.*

Apuntan a minimizar los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos generales de la organización.

Es menester que cada control esté en consonancia con el riesgo que previene, teniendo presente que los controles exagerados son tan perjudiciales como el riesgo excesivo, y reducen la productividad.

### **¿Quiénes las llevan a cabo?**

Se ejecuta 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, se disponen los controles destinados a:

- prevenir su ocurrencia;
- minimizar el impacto de sus consecuencias, o
- procurar el restablecimiento del sistema en el menor tiempo posible.

Adicionalmente, a continuación se muestra brevemente la definición de las aseveraciones y su respectiva clasificación, ya que las mismas son necesarias para un mejor entendimiento de las actividades de control y los riesgos que mitigan.

La NIA 315<sup>8</sup> define a las aseveraciones como: representación o declaración de la administración de una entidad, explícita o de otra índole, incorporada en los estados financieros, tal como la entiende o utiliza el auditor para considerar los distintos tipos de posibles errores que puedan ocurrir.

---

<sup>8</sup> **NIA 315 - Norma Internacional de Auditoría 315:** Identificación y evaluación del riesgo de error material

Las aseveraciones son las siguientes:

- *Ocurrencia*: Todas las transacciones y eventos que han sido registrados son reales y están relacionadas con la entidad.
- *Integridad*: Todas las transacciones y eventos que debieron haber sido registradas, han sido registradas.
- *Exactitud*: El importe y otra información relativos a las transacciones y eventos registrados han sido registrados adecuadamente.
- *Corte*: Todas las transacciones y eventos han sido registrados en el periodo contable correspondiente.
- *Clasificación*: Todas las transacciones y eventos han sido registrados en las cuentas contables apropiadas.
- *Existencia*: Los activos, los pasivos y el capital existen, son reales.
- *Derechos y obligaciones*: La entidad mantiene o controla los derechos sobre los activos, y los pasivos son obligaciones reales y adecuadamente controladas por la entidad.
- *Valuación*: Los activos, los pasivos y el capital están incluidos en los estados financieros con los saldos apropiados y cualquier ajuste por valuación está debidamente registrado.

Como tercer estudio revisado, se presenta “**La Calidad en la Actividad de la Auditoría Interna. Incidencia de la Sarbanes – Oxley Act**”, elaborado por, María Ángela Jiménez Montañés para la Universidad de la Mancha de España, del cual se presenta su reseña a continuación:

### **La Necesidad de las Certificaciones de Calidad en la Auditoría Interna**

En el actual mundo de los negocios, los conceptos de calidad, transparencia, rentabilidad y responsabilidad social corporativa han constituido la sinergia fundamental para alcanzar la excelencia”. El concepto de excelencia, de calidad y de responsabilidad social corporativa ha sido múltiple veces tratado, estudiado y discutido en los últimos años, dentro del campo de la gestión y la economía. A estos

conceptos se añade la “transparencia”, término difícil de cuantificar, pero cualitativamente importante para responder a las exigencias de los diferentes usuarios de la información proporcionada por todo tipo de entidades y para garantizar la reputación corporativa de las mismas.

Dentro de este nuevo orden de información empresarial, la promulgación de la Ley Sarbanes-Oxley por el Congreso de los Estados Unidos, en julio del 2004, ha marcado un hito en el comportamiento de las organizaciones, tanto desde el punto de vista del comportamiento de sus directivos, como desde la elaboración de los estados financieros “de calidad”, donde la transparencia se establece como uno de los objetivos fundamentales. La incidencia de esta nueva ley, no sólo se notará en las organizaciones que realizan actividades en los Estados Unidos, sino que dado la influencia norteamericana actual en los sistemas de gestión de empresas, incidirán, en un horizonte no muy lejano, en todas las compañías.

De manera indirecta, la nueva ley, otorga un papel estratégico a la Auditoría Interna en el cumplimiento de la calidad y transparencia de los Estados Financieros. En este contexto, la Actividad de Auditoría Interna, sólo podrá garantizar calidad sobre los aspectos que desarrolla, si el propio departamento de auditoría interna está certificado como de “calidad”, cumpliendo un conjunto de exigencias, dependiendo del sistema de certificación utilizado para su propia valoración. De esta forma, se podrá garantizar la máxima que propone el Institute of Internal Auditors, “Auditando para crear valor”.

### **Influencia de la Ley Sarbanes-Oxley en las Certificaciones de Calidad de la Auditoría Interna**

La cotización de las grandes empresas en mercados extranjeros y primordialmente en los Estados Unidos ha sido el motor de cambio de las mismas, como consecuencia de la promulgación de la Ley Sarbanes-Oxley, en el 2002, el 30 de julio, que ha entrado en vigor en marzo de este año 2005.

Esta Ley se denomina “Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act”.

Entre los múltiples propósitos y objetivos que se derivan de ella, nos interesa el centrado en “*mejorar la calidad y transparencia de los informes financieros, las auditorías independientes y los servicios contables de las compañías cuyas acciones son objeto de oferta pública*”. Regirá el desarrollo de las actividades contables orientado a velar por la integridad de la compañía y la protección de los inversores.

Esta Ley, se ha considerado como uno de los elementos actuales del Corporate Governance, también ha supuesto una advertencia ante las necesidades de certificaciones de calidad de los departamentos de Auditoría Interna de las organizaciones y fundamentalmente de aquellas que cotizan en los mercados extranjeros.

### **Informe Control-Interno (COSO) como Instrumento de Certificación de Calidad para la Sarbanes-Oxley**

La nueva ordenación en el mundo financiero otorga un papel primordial al estudio del control interno de las organizaciones. Este aspecto puede ser considerado como el nexo de unión de la legislación con la actividad de la auditoría interna y de la cual se derivan la necesidad de certificaciones de calidad que garanticen la transparencia de los diferentes informes financieros exigidos a las organizaciones.

La actividad de auditoría interna, dentro del marco de control interno establecido por el Informe COSO desarrolla las siguientes funciones de supervisión:

- Independencia
- Líneas de reporte, informes directos o acceso limitado al Consejo de Administración y al Comité de Auditoría
- Adecuación del personal, de la formación y habilidades especializadas al entorno

- Adherencia a las Normas Profesionales de Auditoria
- Alcance de las actividades
- Adecuación del plan, valoración del riesgo y documentación del plan realizado y conclusiones alcanzadas

Las conclusiones más relevantes que caracterizan este marco para el control interno son las siguientes:

- El control interno aparece definido de manera amplia y no se limita a los controles contables y no se encuentra restringido únicamente a la información financiera.
- Los informes financieros y contables son importantes pero existen otros aspectos como la protección de los recursos, la eficiencia y la eficacia de las operaciones y el cumplimiento de leyes y regulaciones contables, que también se consideran importantes para el negocio. Estos otros factores tienen incidencia en los estados contables
- El control interno es responsabilidad de la Dirección, pero requiere la participación de todas las personas dentro de la organización para ser eficaz.

Como último trabajo revisado, se presenta el reportaje realizado por Brent Kendall, para el The Wall Street Journal denominado **“La Corte Suprema de EU deroga algunas partes de la ley Sarbanes-Oxley”** donde se indica algunos cambios en la ley, sin embargo las partes derogadas no afectan el alcance de este trabajo ya que el mismo se refiere más a la PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board), a continuación, se presenta el reportaje mencionado en este párrafo.

La Corte Suprema de Estados Unidos, en una decisión dividida, derogó algunas directrices federales que crearon un organismo regulatorio privado para inspeccionar y disciplinar a las empresas de contaduría que trabajan con empresas en bolsa.

La corte, en una opinión con una votación de 5 a 4 a favor, redactada por el presidente de la Corte, John Roberts, encontró faltas en algunas partes de la Public

Company Accounting Oversight Board, una agencia creada como parte de la ley Sarbanes-Oxley de 2002 para combatir los escándalos corporativos, luego del colapso de Enron y WorldCom.

El Congreso le había dado a esta empresa sin ánimo de lucro, compuesta por una junta de cinco miembros, una amplia autoridad regulatoria sobre las firmas de contabilidad que auditan a las empresas que cotizan en bolsa.

El magistrado Roberts dijo que la estructura de la junta de contabilidad violaba el principio constitucional de la separación de poderes debido a que era demasiado difícil que el presidente pudiera cambiar a los miembros de la junta.

"El presidente no puede asegurarse de que las leyes sean ejecutadas al pie de la letra si no puede supervisar la idoneidad de los funcionarios que las ejecutan", escribió Roberts.

Sin embargo, la corte se rehusó a acabar con la junta en su totalidad, asegurando que la mera existencia de la junta no viola la constitución.

El magistrado Roberts dijo que la ley Sarbanes-Oxley "sigue siendo completamente operativa como ley". Agregando que las cláusulas inconstitucionales que gobiernan a la junta podrían ser separadas del resto de la ley.

El magistrado Roberts dijo que la Comisión de Bolsa y Valores de EU ahora tendrá la autoridad de remover a los miembros de la junta a voluntad. Previamente, la SEC sólo podía cambiar a los miembros por una causa justa.

El magistrado Stephen Breyer, quien escribió la opinión de los magistrados en contra, dijo que la junta no generaba ningún problema constitucional. "La decisión contraria

de la corte amenaza con causar una severa disrupción a la justa y eficiente administración de las leyes", escribió Breyer.

Un grupo de libre empresa y una firma de contabilidad del estado de Nevada demandaron la legalidad de la junta, argumentando que violaba los principios constitucionales de separación de poderes.

Los demandantes argumentaban que el Congreso otorgó a la junta de contabilidad un poder amplio y sin supervisión que no podía ser balanceado por el presidente o el director de un departamento del gobierno.

### **3. MARCO CONCEPTUAL**

#### **Control Interno**

El control interno es parte del plan estratégico de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas<sup>9</sup>

Esta es una definición amplia, elaborada por el Committee on Working Procedures (Comité sobre procedimientos de trabajo) del American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)<sup>10</sup>, reconoce que el sistema de control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con la función de los departamentos de contabilidad y finanzas para incluir control presupuestal, costos estándar, reportes periódicos relacionados con las operaciones y análisis estadísticos.

---

<sup>9</sup> Citado por: Root, Steven J. 1998. Beyond COSO. Internal Control to Enhance Corporate Governance. John Wiley: New York, pg. 68

<sup>10</sup> **AICPA** Instituto Norteamericano de Contadores Públicos, con su principal oficina en New York, Estados Unidos

Igualmente reconoce la importancia de la difusión de los mismos, así como los programas de entrenamiento diseñados para ayudarle al personal a que cumpla sus responsabilidades, junto con un personal de auditoría interna que le provee seguridad adicional a la administración respecto de lo adecuado de estos procedimientos y la extensión e la cual están siendo llevados a cabo de manera efectiva.

Durante mucho tiempo esta fue la definición más generalmente aceptada de control interno, si bien una posterior definición elaborada por el AICPA dividió al control interno en dos componentes: control administrativo y control contable.

- Control administrativo: Incluye, pero no se limita a, el plan de la organización y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que se refieren a la autorización de las transacciones por parte de la administración. Tales autorizaciones han sido definidas como una función administrativa asociada directamente con la responsabilidad por el logro de los objetivos de la organización y como un punto de partida para el establecimiento del control contable de las transacciones.
  
- Control Contable: Comprende el plan de la organización y los procedimientos y registros relacionados con la salvaguarda de los activos y con la contabilidad de los estados financieros, diseñados para proveer seguridad razonable de que:
  1. Las transacciones se ejecutan de acuerdo con autorizaciones generales o específicas dadas por la administración;
  2. Las transacciones se registran en cuanto es necesario para permitir la preparación de los estados financieros en conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o cualquier otro criterio aplicable a tales estados financieros y para *accountability*<sup>11</sup> por los activos;

---

<sup>11</sup> **Accountability**: que se utiliza como sinónimo de responsabilidad, de dar cuenta, responder por, dar cumplimiento, básicamente a nivel de gestión pública – Biblioteca Nacional del Congreso de Chile - BCN

3. El acceso a los activos se permite solamente de acuerdo con autorización dada por la administración; y
4. La *accountability* registrada por los activos se compara con los activos existentes, a intervalos razonables, tomando las acciones apropiadas en relación con cualquier diferencia.

Esta fue la definición que perduró hasta los años 90s. Tuvo amplia aceptación y difusión, con los matices propios de cada aplicación. Sin embargo, generaba confusión debido principalmente a la limitación existente en su alcance (nivel operacional, centrados solamente en la función contable), lo que dejaba por fuera muchos elementos.

Adicionalmente se encuentra una definición ‘paralela’ a la elaborada por el AICPA, que de alguna manera le es complemento. Fue elaborada por The Institute of Internal Auditors:

*Control interno son las acciones tomadas por la administración para planear, organizar y dirigir el desempeño de acciones suficientes que proveen seguridad razonable de que se estarán logrando los siguientes objetivos:*

- Logro de los objetivos y metas establecidas para las operaciones y para los programas
- Uso económico y eficiente de los recursos
- Salvaguarda de los activos
- Confiabilidad e integridad de la información
- Cumplimiento con políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones.

## **COSO (Committee of Sponsoring Organizations)**

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido ampliamente como COSO, publicó en 1992 su reporte y generó una auténtica revolución en el control interno que aun se esta asimilando.

Definió el control interno como un proceso, efectuado por la junta, la administración y cualquier otro personal, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización.

A continuación se sintetiza los principales aportes de COSO en relación con el control interno, tal como se presenta en los documentos que sobre control interno publicó en 1992 y adendó en 1994.

### *Principales aportes de COSO (1992/1994) en relación con el control interno*

1. Elaboración de una estructura conceptual integrada, unificante de los distintos conceptos y prácticas a partir de la cual se realiza el diseño/implementación/mejoramiento del control interno, por un lado y por otro la evaluación y los reportes relacionados con el mismo
2. Posicionamiento del control interno en los máximos niveles gerenciales (alta gerencia) y direccionamiento estratégico. Con un centro de atención claro en el negocio y no tanto en la operaciones
3. Entendimiento del control interno en termino de sistemas y concretados como un proceso, afectado por la junta, la administración y otro personal, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con los objetivos de la organización
4. Combinación de objetivos de negocio, componentes de control interno y niveles organizacionales: los famosos cubo y/o pirámide de COSO, mostrados a continuación en las figuras N° 9 y N° 10



**COSO PYRAMID**



**COSO CUBE**

Fuente: BUMKO – Departamento del Ministerio de Finanzas de Turquía<sup>12</sup>

Figuras N° 9

Figura N° 10

Los objetivos de negocios son:

1. Efectividad y eficiencia de las operaciones
2. Confiabilidad del proceso de presentación de reporte financieros
3. Cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables
4. Salvaguarda de activos (incorporado por la adenda de 1994)

5. Los componentes del control interno son:

1. Ambiente de control
2. Valoración de riesgo
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Monitoreo

<sup>12</sup> **BUMKO** – Departamento del Ministerio de Finanzas de Turquía, responsable del presupuesto y control fiscal.

6. Los niveles organizacionales dependen de cada ente económico pero básicamente se diferencian tres:
  1. El sistema de control interno (estratégico)
  2. Los subsistemas organizacionales (por departamentos, unidades de negocio, etc.)
  3. Los procesos operacionales (flujo de operaciones, transacciones, etc.)
  
7. Responde al consenso de cinco asociaciones profesionales líderes:
  - AICPA (American Institute of Certified Public Accountants)
  - AAA (American Accounting Association)
  - FEI (Financial Executive Institute)
  - IIA (Institute of Internal Auditors)
  - IMA (Institute of Management Accountants, antes National Association of Accountants)

**El impulso dado por estas organizaciones en la práctica lo ha convertido que ya sea el estándar internacional de control interno o, por lo menos, en el criterio de control interno de mayor aceptación en todo el mundo.**

La estructura conceptual de COSO identifica tres objetivos primarios del control interno:

- Eficiencia y efectividad de las operaciones
- Presentación de reportes financieros
- Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables

La perspectiva de COSO en relación con el control interno sobre la presentación de reportes financieros ordinariamente no incluye los otros dos objetivos de control interno, que son efectividad y eficiencia en las operaciones y el cumplimiento con leyes y regulaciones. Sin embargo, los controles que la administración diseña e implementa pueden lograr más de un objetivo. También, las operaciones y el

cumplimiento con las leyes y regulaciones se relacionan directamente con la presentación de y las revelaciones requeridas en los estados financieros, las cuales hacen parte del control interno sobre la presentación de reportes financieros. Sin embargo, no todos los controles relevantes relacionados con la presentación de reportes financieros, son controles contables.

De acuerdo con ello, todos los controles que afectarían materialmente la presentación de reportes financieros, incluyendo los controles que se centran principalmente en la efectividad y eficiencia de las operaciones o en el cumplimiento con leyes y regulaciones y que también tienen un efecto material en la confiabilidad de la presentación de reportes financieros hacen parte del control interno sobre la presentación de reportes financieros.

En síntesis, existen diversos criterios de control, pero en el mercado de capitales de los Estados Unidos la que se reconoce es COSO. Dado el impacto mundial que está teniendo la **Sarbanes-Oxley Act of 2002**<sup>13</sup>, no existe duda que ese el estándar. Sin lugar a dudas, *ad portas* de constituirse en el estándar internacional de control interno.

Los otros criterios de control que han recibido gran aceptación internacional son “Turnbull” y “CoCo”.

Turnbull, del Reino Unido, aplica al control interno el Código Combinado. Su última revisión fue hecha en el año 2005.

Coco, de Canadá se refiere al control en general. Al igual que COSO, CoCo desarrolló posteriormente estructuras conceptuales relacionadas con la administración de riesgos.

---

<sup>13</sup> **Sarbanes-Oxley Act of 2002**, publicada el 30 de julio de 2002, es una ley de Estados Unidos, con el fin de monitorizar a las empresas que cotizan en bolsa de valores. También conocida como **SOX**, **Sarbox** o **SOA**.

## **Turnbull Guidance**

*Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code* (The Turnbull guidance) fue emitida por primera vez en 1999.

En el 2004, el Financial Reporting Council estableció el Turnbull Review Group para considerar el impacto de la orientación y las revelaciones relacionadas, así como para determinar si la orientación necesitaba ser actualizada. Fruto de este esfuerzo el la revisión publicada en octubre de 2005 que aquí se resume.

### Importancia del control y de la administración del riesgo:

- El sistema de control interno de una compañía tiene un rol clave en la administración de los riesgos que son significantes para el cumplimiento de sus objetivos de negocio. Un sistema sólido de control interno contribuye a salvaguardar la inversión de los accionistas y los activos de la compañía.
- Facilita la efectividad y la eficiencia de las operaciones, ayuda a asegurar la confiabilidad del proceso de presentación de reportes internos y externos y ayuda al cumplimiento de las leyes y regulaciones.
- Los controles financieros efectivos, incluyendo el mantenimiento de apropiados registros contables, son un elemento importante del control interno. Ayudan a asegurar que la compañía no está expuesta de manera innecesaria a riesgos financieros que se pueden evitar y que la información financiera que se usa dentro del negocio y para publicación es confiable. También contribuyen a la salvaguarda de activos, incluyendo la prevención y detección del fraude.
- Los objetivos de una compañía, su organización interna y el ambiente en el cual opera están continuamente evolucionando y como resultado de ello, los riesgos que enfrenta están continuamente cambiando. Un sistema sólido de control interno depende, por consiguiente, de una evaluación cuidadosa y regular de la naturaleza y extensión de los riesgos frente a los cuales la compañía está expuesta. Dado que las utilidades son, en parte, la recompensa

por la exitosa toma de riesgos en el negocio, el propósito del control interno es ayudar a administrar y controlar el riesgo de una manera apropiada más que eliminarlo.

Objetivos de la Orientación: Esta orientación tiene la intención de:

- Reflejar la práctica de negocios sólida por la que el control interno se inserta en los procesos de negocio a través de los cuales una compañía busca lograr sus objetivos;
- Permanecer relevante con el tiempo en el ambiente de negocios que evoluciona continuamente; y
- Permitir que cada compañía la aplique de una manera que tenga en cuenta sus circunstancias particulares.

Revisión de la efectividad del control interno:

La revisión de la efectividad del control interno es parte esencial de las responsabilidades de la junta. La junta necesitará formarse su propio punto de vista respecto de la efectividad, con base en la información y el aseguramiento que le son provisto, ejerciendo el estándar de cuidado que generalmente es aplicable a los directores en el ejercicio de sus obligaciones. La administración es responsable, frente a la junta, por el monitoreo del sistema de control interno y por proveerle aseguramiento a la junta de que lo ha hecho.

Proceso de revisión de efectividad:

- El monitoreo continuo, sobre una base continua, es componente esencial de un sistema sólido de control interno. Sin embargo, para descargar su responsabilidad la junta no puede confiar únicamente en los procesos de monitoreo inmersos en la compañía. De manera regular debe recibir y revisar reportes sobre el control interno. Además, la junta debe emprender una valoración anual con el propósito de hacer su declaración pública sobre el control interno, a fin de asegurar que ha considerado todos los aspectos

significantes del control interno de la compañía para el año sometido a revisión y para la fecha de aprobación del reporte y cuentas anuales.

- Adicionalmente, la junta debe emprender una valoración anual con el propósito de hacer su declaración pública sobre el control interno. La valoración debe considerar los problemas tratados en los reportes que se revisaron durante el año, junto con cualquier información adicional necesaria para asegurar que la junta ha tenido en cuenta todos los aspectos significantes del control interno para la compañía para el año bajo revisión y para la fecha de aprobación del reporte y cuentas anuales.

### **Canadá: Criterio de Control (Criteria of Control – CoCo)**

En 1995 el Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) emitió el reporte Guidance on Control que presentó un modelo de control al cual se le hace referencia como Criteria of Control – CoCo (Criterio de Control). Se basa en COSO y busca ser más amigable.

CoCo describe el control interno como las acciones que fomenta los mejores resultados para la organización.

Esas acciones, que contribuyen al logro de los objetivos de la organización, se centran en:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de los reportes internos y externos
- Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables, así como con las políticas internas.

### Componentes:

CoCo señala que el control comprende los elementos de la organización (incluyendo sus recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y tareas) que junto, respaldan a las personas en el logro de los objetivos de la organización.

Finalmente, la organización tiene que monitorear el desempeño de la tarea, con el fin de mejorar el proceso de la misma.

Esos elementos de control que incluyen veinte criterios específicos de control, son vistos como los pasos que la organización da para impulsar la acción correcta.

#### Elementos de control interno:

CoCo reconoce cuatro elementos interrelacionados del control interno:

#### **1. Propósito**

1. Los objetivos deben ser establecidos y comunicados
2. Los riesgos internos y externos importantes que enfrenta la organización en el logro de sus objetivos deben ser identificados y valorados
3. Las políticas diseñadas para respaldar el logro de los objetivos de la organización y la administración de sus riesgos se deben establecer, comunicar y practicar de manera de que la gente entienda qué se espera de ella, así como el alcance de su libertad para actuar
4. Los planes para guiar los esfuerzos en el logro de los objetivos de la organización deben ser establecidos y comunicados
5. Los objetivos y los planes relacionados deben incluir metas e indicadores de desempeño que sean medibles.

#### **2. Compromiso**

6. Los valores éticos compartidos, incluyendo la integridad, deben ser establecidos, comunicados y practicados a través de la organización
7. Las políticas y prácticas de recursos humanos deben ser consistentes con los valores éticos de la organización y con el logro de sus objetivos
8. La autoridad/responsabilidad y la *accountabilty* deben estar claramente definidos y ser consistentes con los objetivos de la organización de manera que las decisiones y acciones sean tomadas por la gente apropiada

9. Se debe fomentar una atmósfera de confianza mutua para apoyar el flujo de información entre las personas y su desempeño efectivo hacia el logro de los objetivos de la organización.

### **3. Capacidad**

10. Las personas deben tener el conocimiento, las habilidades y las herramientas necesarias para apoyar el logro de los objetivos de la organización
11. Los procesos de comunicación deben apoyar los valores de la organización y el logro de sus objetivos
12. Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada oportunamente para permitir que la persona desempeñe las responsabilidades que le son asignadas
13. Las decisiones y acciones de las diferentes partes de la organización deben ser coordinadas
14. Las actividades de control deben ser diseñadas como parte integral de la organización teniendo en consideración sus objetivos, los riesgos para su logro así como el carácter interrelacionado de los elementos de control.

### **4. Monitoreo y Aprendizaje**

15. Los ambientes externos e internos deben ser monitoreados para obtener información que pueda señalar la necesidad de reevaluar los objetivos o el control de la organización
16. El desempeño debe ser monitoreado contra las metas e indicadores identificados en los objetivos y planes de la organización
17. Los supuestos que subyacen a los objetivos de la organización deben ser desafiados
18. La necesidad de la información y los sistemas de información relacionados deben ser puestos a valorar cuando cambien los objetivos o cuando se identifiquen deficiencias en la presentación de reportes

19. Se deben establecer y desempeñar procedimientos para el seguimiento con el fin de asegurar que ocurra el cambio o las acciones apropiadas
20. La administración debe valorar periódicamente la efectividad del control en su organización y comunicar los resultados a aquello frente a los cuales es responsables.

### **Ley Sarbanes Oxley (SOX o Sarbox)**

En el año 2002, los senadores Paul Spyros Sarbanes y Michael G. Oxley impulsaron una nueva ley en Estados Unidos de América, encaminada a reestablecer la confianza en los mercados de valores y reportes sobre la información financiera, motivado por el ambiente fuertemente afectado por los escándalos provocados principalmente por la quiebra de Worldcom y Enron. Esta ley fue denominada “The Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002”, más conocida como “SOX” o “Sarbox” y la misma debe ser cumplida por todas las empresas públicas enlistadas en la SEC (Security Exchange Commission)

Además de tratar de reestablecer la confianza en los mercados y la protección de los inversores, la ley SOX, busca también una definición mucho más precisa de los responsables caso de fraude financiero.

Este nuevo marco de regulación generó un fuerte impacto tanto en los auditores como en las gerencias de las compañías. Los cambios más importantes respecto de la gerencia de las compañías son los siguientes:

- Requerimiento de comités de auditoría independientes, los cuales deben incluir al menos un experto financiero que tenga la capacidad de interpretar y detectar situaciones anómalas
- Nuevas sanciones (multas y prisión) por la presentación de estados financieros fraudulentos

- Mantenimiento de códigos de ética para funcionarios “senior”, basado en la premisa que el comportamiento ético debe transmitirse desde los directivos hacia las bases
- Necesidad de revelar en tiempo real cambios que afecten de forma importante al negocio y que deban ser conocidos por el público inversor
- Responsabilidad personal definida del director general y director financiero sobre la “exactitud” en los estados financieros y adecuados controles internos relacionados a la información financiera.

Por otra parte, la sección 404 de la ley SOX establece la obligatoriedad por parte del director general (CEO) y director financiero (CFO) de emitir y firmar, anualmente, un informe sobre los controles internos relacionados con la información financiera, es decir sobre el diseño y eficacia de los mismos a la hora de prevenir riesgos de fraude en la información financiera.

Es importante destacar que, bajo la sección 404 de SOX, la cúpula directiva es responsable de:

- Diseñar los controles internos efectivos en la detección de fraudes en la información financiera
- Documentar dichos controles con el de que puedan ser analizados y sometidos a prueba en todo momento y circunstancia
- Efectuar las pruebas necesarias que aseguren su eficacia
- Certificar mediante su firma que dichos controles funcionan, son adecuados, garantizando que la información financiera está libre de riesgos de fraude.

Adicionalmente, los directivos de la empresa son responsables de contratar a un auditor externo para que revise el informe emitido internamente por la organización, quienes a su vez emiten una opinión sobre el mismo. Es decir, los auditores externos, necesariamente, deben analizar la implementación de los controles internos, validar el proceso de pruebas al que fueron sometidos por la compañía, verificando la documentación que ampara dichos controles y probar la eficacia de los mismos para

detectar fraudes financieros efectuando nuevas pruebas basadas en muestras y alcances de auditoría y, finalmente, emitir una opinión al respecto.

### **Gestión de Riesgos, Control Interno y Auditoría en ArcelorMittal**

La gestión de riesgos y de auditoría en ArcelorMittal asume sus responsabilidades con los accionistas, empleados y las comunidades en las cuales la empresa tiene actividades muy en serio, con medidas para garantizar el cumplimiento de las regulaciones y mejores prácticas en materia de *control interno, la auditoría de gestión de riesgos y denuncia de irregularidades*.

#### **Control Interno**

La gerencia es responsable del control interno de la empresa y ha implementado un sistema de gestión de riesgos y el control, el cual está diseñado para asegurar que el negocio se centre en la consecución de sus objetivos y que los riesgos significativos sean identificados y mitigados en la medida de lo posible. El sistema también está diseñado para garantizar el cumplimiento de leyes y reglamentos pertinentes.

La gerencia de de riesgo de la empresa y sistema de control interno está diseñado para determinar los riesgos en relación con el logro de los objetivos del negocio y las respuestas apropiadas de los riesgos. Esto incluye revisiones por parte de la dirección, las revisiones del diseño y la implementación del enfoque de la compañía de gestión de riesgos y de negocios y de los comités funcionales de auditoría.

Con base en esas revisiones, la gestión se presenta una evaluación de cada año, como exige la ley, de la eficacia de la estructura de la empresa de control interno y los procedimientos para la presentación de informes financieros.

Cabe señalar, sin embargo, que lo anterior no implica que estos sistemas y procedimientos de proporcionar certidumbre en cuanto a la realización de los objetivos del negocio tanto operativos y como financieros, ni puedan prevenir todos

los errores, inexactitudes, errores, fraude e incumplimiento de las normas y reglamentos.

Por lo tanto, esta declaración no puede ser interpretada como una declaración de conformidad con los requisitos de la sección 404 de los EE.UU. la ley Sarbanes-Oxley.

### **Gestión del riesgo**

Como parte de su compromiso con el buen gobierno corporativo, ArcelorMittal ha puesto en marcha un proceso de identificación y gestión de riesgos. Estos riesgos incluyen pero no están limitados a los riesgos financieros, legales y operativos y los riesgos relativos a la reputación de ArcelorMittal y las normas éticas.

El consejo de administración de riesgos del comité (BRMC) asiste a la junta directiva con la identificación y gestión de riesgos a los que está expuesto el grupo ArcelorMittal. El grupo de Grupo de Gestión de la Junta de Comité de Riesgos (GRMC) tiene la supervisión a nivel de dirección ejecutiva. El presidente de la GRMC asiste a las reuniones de la BRMC como un representante de la alta dirección.

El BRMC apoya al consejo en la supervisión y revisión de la gestión de riesgos marco del grupo y el proceso. El comité incluye al menos dos miembros de la junta directiva. Al menos la mitad de los miembros de la BRMC deben ser independiente. Los miembros del Comité tienen la obligación de estar familiarizado con los fundamentos de la gestión de las finanzas, la contabilidad y los riesgos y representan una gama de fondos, habilidades y experiencias, debido a la estratégica de negocios, perfiles de riesgo operacional, financiera y no financiera del Grupo ArcelorMittal.

### **Auditoría**

El comité de auditoría de ArcelorMittal está compuesto por cuatro consejeros independientes, designados por el consejo de administración. El comité funciona

como un ente independiente y objetivo para el seguimiento del proceso de la compañía de información financiera y de control interno.

Su función principal es asistir a la junta directiva en el cumplimiento de sus responsabilidades de supervisión mediante la revisión de los informes financieros y otra información financiera que proporciona la compañía a cualquier organismo gubernamental o público, el sistema de control interno de finanzas, contabilidad, cumplimiento de la ley y la ética, y de la empresa en los procesos de auditoría, contabilidad y presentación de informes financieros en general. Asimismo, revisa y evalúa los esfuerzos de auditoría de los auditores independientes de la empresa y el departamento de auditoría interna.

### **Denuncia de irregularidades**

Tenemos un procedimiento establecido para la denuncia de irregularidades, incluida una política de denuncia de irregularidades, que todos nuestros empleados y demás partes interesadas pueden tener acceso. Si tienen un problema que sienten que no pueden aumentar con su supervisor inmediato o con la administración local, pueden utilizar el proceso de denuncia de irregularidades reportarlo a través de nuestra página web o por correo postal al Comité de Auditoría de Arcelor Mittal

Esta política de denuncia de irregularidades cumple con la ley Sarbanes-Oxley de los Estados Unidos de Norteamérica.

Adicionalmente, a continuación se presenta un artículo presentado por el área de *Internal Assurance*<sup>14</sup> de ArcelorMittal, denominado **Talent Pool**<sup>15</sup> donde muestra la importancia que considera la empresa que tiene la formación dentro del área de auditoría para sus futuros líderes financieros.

---

<sup>14</sup> **Internal Assurance:** Aseguramiento Interno, es el área encargada de todo lo relacionado con Auditoría Interna de la Organización.

<sup>15</sup> **Fuente:** Intranet de Internal Assurance de ArcelorMittal

**Auditoría de Clase Mundial** tiene como funciones principales las detalladas a continuación:

- Una adecuada gestión del personal (por lo general basado en la base de datos de Recursos Humanos);
- Un plan de desarrollo a nivel individual que incluye la planificación de la sucesión y el desarrollo acelerado de sus altos potenciales en el negocio;
- Capacidad para atraer y retener al personal a precios competitivos de mercado relacionados con los salarios, y
- Racionalización de Recursos Humanos y el ahorro (RRHH) para emplear a los procesos con rapidez talentos identificados.

ArcelorMittal ha puesto en marcha una base de datos central de Recursos Humanos, el proceso de GEDP<sup>16</sup>, el programa de Desarrollo del Capital Humano y Formación (Human Capital Development and Training Programmes), y el recién implementado Programa de Aceleración de Carrera (Career Acceleration Programme). Esto con la finalidad de alcanzar las mejores prácticas y entrar en el ámbito global de Auditoría.

Mayoría de las empresas globales se enfrentan a mercados reducidos para la contratación de jóvenes talentos de auditoría y se encuentran en competencia principalmente con la Big4<sup>17</sup>. Por ello se están concentrando tanto en la contratación de empleados internos de alto potencial (por ejemplo, GE, Electrabel Suez) o la contratación de talentos de la Big4 (por ejemplo, Siemens, Río Tinto).

Se requiere una colaboración eficaz entre la empresa, recursos humanos e *Internal Assurance*, para asegurar que requisito expresado el CEO<sup>18</sup> de la organización de que *Internal Assurance* es el campo de entrenamiento para alcanzar el futuro financiero y

---

<sup>16</sup> **GEDP - Global Executive Development Programme:** Es la base del desempeño y estrategia de gestión y los procesos en ArcelorMittal. Crea la alineación entre los objetivos individuales y del Grupo en la visión, misión, valores y estrategia de negocios, y ofrece la oportunidad de fomentar la información y la comunicación, identificar a los empleados clave y el plan para sus necesidades de desarrollo.

<sup>17</sup> **Big4:** Las cuatro principales compañías internacionales de auditoría (PricewaterhouseCoopers, Deloitte Touche & Tomatsu, Ernst & Young y KPMG)

<sup>18</sup> **CEO:** Chief Executive Officer - persona con más alta responsabilidad de una organización

liderazgo ejecutivo. Con el fin de acelerar el logro de este requisito, está en desarrollo una estrategia, basada en la colaboración con la administración del GMB<sup>19</sup>, alta gerencia y del área de recursos humanos corporativo y local para asegurar que los altos potenciales del negocio inviertan un tiempo suficiente dentro de Auditoría Interna, antes de ser promovido al negocio.

Se tiene conocimiento que el hecho de que los auditores internos sean primero buenas personas de negocios y segundo buenos auditores, hace que el enfoque a nivel mundial se mueva hacia un enfoque en la excelencia operativa y la estrategia de distribución. Auditoría Interna debe participar en la planificación de la organización y el despliegue y la configuración de la estrategia a un nivel operativo de la gestión social y local, ya que estos individuos pueden ser asignados como futuros líderes del Grupo ArcelorMittal.

*Internal Assurance* es y seguirá siendo para explorar y aprovechar lo que está sucediendo dentro y fuera de ArcelorMittal - especialmente dentro de la industria del acero, la economía, las tendencias del mercado, la tecnología, mejores prácticas, la evaluación comparativa con empresas seleccionadas, y así sucesivamente con el fin de dotarse de conocimientos multidisciplinarios, conocimientos y habilidades para convertir la visión de crear líderes del futuro en una realidad.

---

<sup>19</sup> **GMB:** Group Member Board - responsable de la aplicación de la estrategia, de la gestión global de la empresa y de todas las decisiones operativas. Sus miembros son electos por los directores y se encuentra encabezado por el CEO.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

“La metodología incluye el estudio de los métodos, las técnicas, las tácticas, las estrategias y los procedimientos que utiliza el investigador para lograr los objetivos de su trabajo y comprende el conocimiento de todos y cada uno de los pasos que implica el proceso investigativo”. (Hurtado de Barrera, 1998, 46)

La metodología del presente trabajo, el cual tiene como finalidad diseñar la estructura de Control Interno para los procesos financieros en Industrias Unicon, C.A., que permita a la Vicepresidencia de Finanzas tener mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades control de la organización, comprende una metodología y herramientas a ser utilizadas en la formulación de la propuesta de esta investigación.

#### **1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo se desarrolla dentro de un esquema investigación y desarrollo, basada en la necesidad de desarrollar una estructura de control interno que permita optimizar todo lo relacionado al área de control interno, resolviendo de esta manera la necesidad antes descrita.

Esta investigación puede ser considerada dentro de la categoría de proyecto factible definido como “investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupo sociales” (UPEL, 2010, 21), ya que el mismo busca optimizar los controles con impacto financiero a través de la creación de una estructura que permita mejorar los controles existente.

## **2. UNIDAD DE ANALISIS**

La unidad de análisis está constituida por el entorno que va a ser estudiado y la misma permite dar un limitado alcance a la investigación, con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

En este sentido, la unidad de análisis de este proyecto de investigación es la Vicepresidencia de Finanzas de Industrias Unicon, C.A., la cual tiene la necesidad de optimizar el control interno financiero de la empresa a través de la creación de una estructura.

## **3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La muestra de la población se delimitó a los actores claves de la visión estratégica de la empresa y que comprendieran la importancia y necesidad de una estructura de control interno dentro de la organización.

## **4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Con el fin de recopilar información para su posterior análisis y poder desarrollar el proyecto de investigación en función de los objetivos, es necesario definir los instrumentos o herramientas a ser utilizados para tal efecto y la forma o técnicas como los mismos van a ser utilizados. Por el tipo de estudio que implica la presente investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos son bajo el enfoque cualitativo, según el cual “la recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencia y análisis estadístico.” (Hernández, et al., 2003, 450), si no que se busca es obtener información del contexto o entorno para organizarla y poder describir una situación.

La técnica para la recolección de información consistió en:

- Entrevistas no estructuradas de tipo abierto “conversación entre una persona y otra u otras” (Hernández, et al., 2003, 455), basadas en un guión de preguntas orientadas a identificar y describir los elementos constitutivos, es decir, los objetivos específicos.
- Observación cualitativa: “técnica de recolección de datos que tiene como propósito explorar y describir ambientes” (Hernández, et al., 2003, 459). Utilizada como mecanismo de recolección de datos de los sistemas disponibles y accesibilidad a la información.
- Revisión Documental: consiste en la revisión de bibliografía, documentos internos y otras referencias con el fin de obtener la mayor cantidad de información sobre control interno, estructura, calidad información y sistemas de la organización. El tipo de documentos consultados durante la investigación fueron:
  - Documentos referenciales de estructura relacionada con el control interno en casa matriz.
  - Consulta de trabajos especiales de grado y tesis, similares a la presente investigación.
  - Bibliografía especializada sobre control interno.
  - Consulta de proyectos desarrollados en el área de control interno en otras organizaciones.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS DE RESULTADOS**

Una vez culminada la investigación de nuestro caso de estudio, mostramos en este capítulo el análisis de la bibliografía consultada y el levantamiento de información realizado en la Gerencia de Contraloría, así como de empresas trasnacionales que cuentan con una estructura de Control Interno adaptada a leyes internacionales.

Lo anterior nos permitió desarrollar los siete (7) objetivos específicos planteados y que a su vez fueron complementados con entrevistas realizadas al nivel estratégico de la empresa, tal como se detalla a continuación:

#### **OBJETIVO N° 1: Levantar información de los procesos actuales de control interno de Industrias Unicon, C.A.**

A través del levantamiento de la información en sitio, conversaciones con personal de la Gerencia de Contraloría y con base a las entrevistas realizadas se pudo observar que actualmente no existe desarrollada dentro de la empresa una unidad que se encargue de todo lo relacionado con Control Interno y sus actividades relacionadas y al momento de ocurrir algún requerimiento en esta área, el mismo es atendido por la Gerencia de Contraloría.

#### **OBJETIVO N° 2: Determinar la mejor base teórica para diseñar el plan de mejoras de control interno dentro de la organización según las teorías COSO, CoCo y Turnbull.**

Para lograr este objetivo se procedió a recopilar, revisar y analizar la documentación bibliográfica de las principales teorías actuales en el mercado de control interno como son COSO (Committee of Sponsoring Organizations) de Estados Unidos, el Criterio de Control (Criteria of Control – CoCo) de Canadá y el Turnbull Guidance de Reino Unido.

En síntesis, existen diversos criterios de control, pero en el mercado de capitales de los Estados Unidos la que se reconoce es COSO. Dado el impacto mundial que está teniendo la Sarbanes-Oxley Act of 2002, no existe duda que ese el estándar. Sin lugar a dudas, ad portas de constituirse en el estándar internacional de control interno

Basado en lo anterior, concluimos que esta teoría se adapta perfectamente a nuestro caso de estudio.

### **OBJETIVO N° 3: Diseñar la estructura de Control Interno.**

Con el fin de conocer las prácticas utilizadas en otras organizaciones trasnacionales en Venezuela se indago a través de bibliografías, entrevistas no estructuradas, en relación a la estructura existente en otras empresas, tomando como población a cuatro empresas trasnacionales de diversas industrias que cotizan en diversas bolsas de valores a nivel mundial principalmente en la Bolsa de Nueva York, aportando con ello una visión más global para la presente investigación.

A continuación se muestran algunas estructuras organizativas de empresas trasnacionales en Venezuela:



**Servicio Pan Americano de Protección, C.A.** - Empresa transnacional de servicio de transporte de valores, que cuenta con filiales en el territorio nacional como son: Blindados Zulia Occidente (Blinzoca), Blindados Centro Occidente (Blincosa), Blindados de Oriente (Blindorsa), Blindados Panamericanos S.A. (Blinpasa) en la Región Central, Transporte Expresos

(Tranex), Aeropanamericano (flota aérea de la compañía) y Documentos Mercantiles S.A. (Domesa), la cual se encarga del transporte de documentos y valores no negociables<sup>20</sup>.

La estructura de Control Interno se presenta en esta empresa como una gerencia encargada del control interno, cuyo reporte es directo al Gerente Corporativo de Administración y Finanzas y el apoyo de un Coordinador. A continuación en la figura N° 11 se presenta el organigrama de la estructura de esta empresa:



Figura N° 11  
Fuente: propia del autor

La Gerencia de Normas y Procesos SOX encargada del control interno, se apoya en el personal de la Gerencia de Auditoría Operativa para realizar revisión de los diversos ciclos de negocio.



**Laboratorios Elmor, S.A.** - Empresa transnacional farmacéutica que cuenta con una planta de 10.000 m<sup>2</sup> de área de infraestructura, 8.000 m<sup>2</sup> de almacén, lo que la hace una de las plantas farmacéuticas más grandes de Venezuela<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Fuente: [www.serviciopanamericano.com](http://www.serviciopanamericano.com)

<sup>21</sup> Fuente: [www.elmor.com.ve](http://www.elmor.com.ve)

La estructura de control interno es igual que el caso presentado anteriormente, una gerencia con la diferencia que la misma reporta al Contralor en lugar de al Director de Finanzas de la empresa.

Esta empresa en caso de requerir apoyo adicional en una revisión, proceden a contratar servicios de empresas consultoras externas para tal fin.

A continuación en la Figura N° 12 se muestra el organigrama correspondiente a esta empresa:

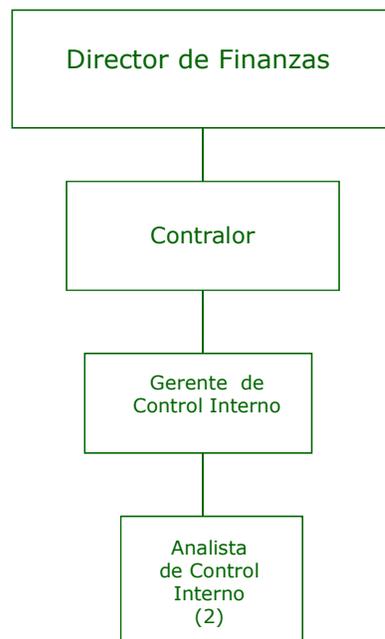


Figura N° 12  
Fuente: propia del autor



**Coca-Cola FEMSA Venezuela** - Empresa transnacional de consumo masivo, constituida en 2003, cuando FEMSA adquiere la mayor franquicia del sistema Coca-Cola en América Latina (PANAMCO).

Esta adquisición lo posiciona como el embotellador de refrescos más grande en términos de ventas en Latinoamérica. Sirve a más de 215 millones de consumidores en nueve países de Latinoamérica, a través de una red de más de 1.75 millones de puntos de venta y más de 100 marcas de refrescos y bebidas no carbonatadas<sup>22</sup>.

Coca-Cola FEMSA, S.A. de C.V ("KOF"<sup>23</sup>) opera en 9 países, divididos de la siguiente manera:

- Valle de México: Comprende el área metropolitana de la Ciudad de México, incluyendo gran parte del adyacente estado de México.
- Sureste de México: Comprende los estados de Tabasco y Chiapas y parte de los estados de Oaxaca y Veracruz.
- Centroamérica: Comprende los países de Guatemala, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.
- Sudamérica: Comprende los países de **Venezuela**, Colombia, Brasil y Argentina

Esta empresa posee una estructura de control interno de mayor tamaño, la misma corresponde a una gerencia con reporte al Director de Administración y Finanzas y paralelamente reporta a la Gerencia encargada del Control Interno para Sudamérica.

Adicionalmente cuenta con Jefes de Control Internos con responsabilidades en cada una de las zonas, tales como son: Oficina Central, Zona Oriente, Zona Occidente y Zona Centro y sus respectivos especialistas (dos para cada zona y uno para la oficina central) y un Especialista de Procesos Administrativos encargado de la revisión de normas y procedimientos publicados y revisión de perfiles del área de finanzas.

El organigrama mostrado en la figura N° 13 corresponde a la estructura de control interno de esta empresa.

---

<sup>22</sup> Fuente: [http://www.femsa.com/es/business/coca\\_cola\\_femsa/venezuela.htm](http://www.femsa.com/es/business/coca_cola_femsa/venezuela.htm)

<sup>23</sup> KOF: Símbolo con el cual cotiza en la bolsa de valores de Nueva York (NYSE)

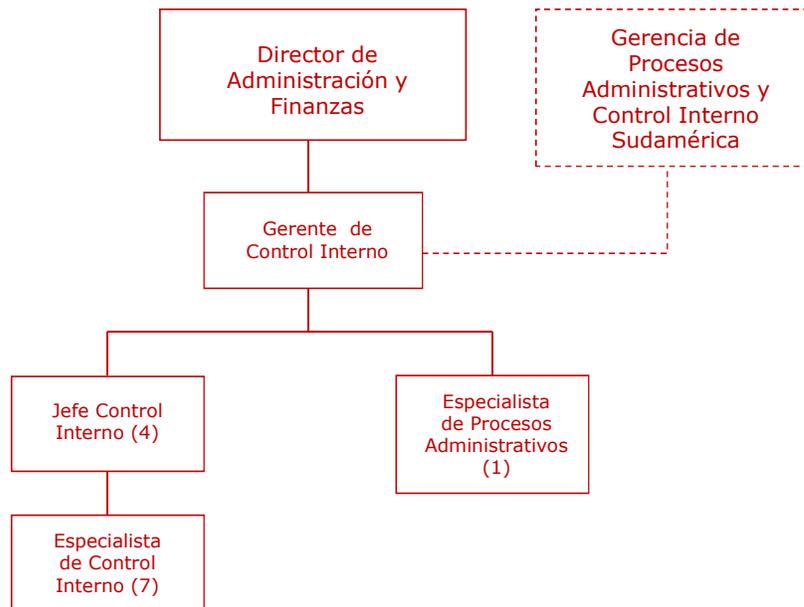


Figura N° 13  
Fuente: propia del autor

**DIAGEO** Diageo Venezuela - Empresa trasnacional comercializadora, a nivel mundial Diageo es la principal empresa de bebidas premium, con una amplia colección de marcas de bebidas alcohólicas que comprenden licores, cerveza y vino.

Diageo América Latina y el Caribe (ALC) tiene más de 1.800 empleados y opera en 43 mercados diferentes a lo largo de la región. La región cuenta con cuatro centros: México, WestLAC (el Caribe, las zonas francas, Centroamérica, Argentina, Chile, Perú, Bolivia, Ecuador), Andina (Colombia y Venezuela), y PUB (Paraguay, Uruguay, Brasil)<sup>24</sup>.

A continuación se presenta la manera en que esta empresa maneja el control interno en la compañía local venezolana.

<sup>24</sup> Fuente: [www.diageo.com](http://www.diageo.com)

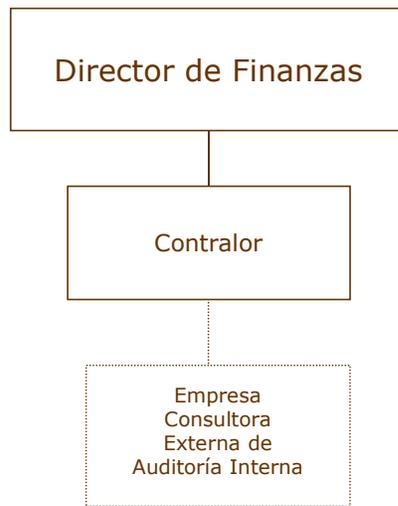


Figura N° 14  
Fuente: propia del autor

Se observa una práctica realizada en diversas organizaciones, la cual corresponde a la contratación de una firma consultora externa para realizar el trabajo de identificación, propuesta y revisión de los controles con reporte directo al Contralor de la empresa.

Una vez analizada la información obtenida de las otras organizaciones y de las entrevistas realizadas, tomando en cuenta el tamaño de la empresa, el trabajo a realizar de levantamiento, implementación y revisión de los ciclos de negocio, se propone como **estructura organizativa de Control Interno para Industrias Unicon, C.A.** lo siguiente:

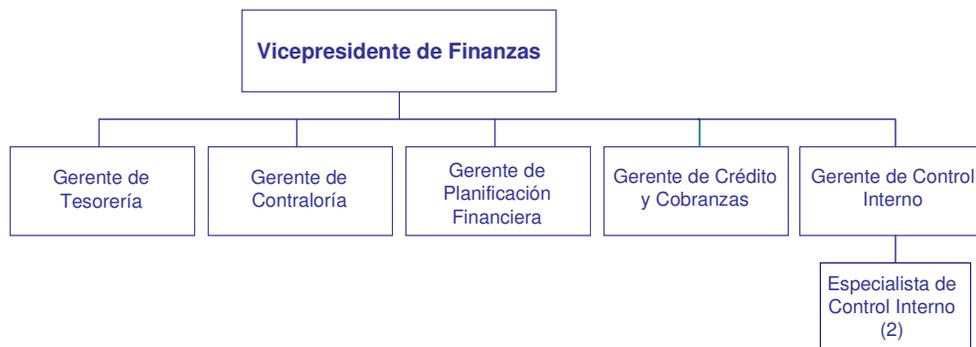


Figura N° 15  
Fuente: propia del autor

#### **OBJETIVO N° 4: Definir las funciones de la estructura diseñada**

En base a lo expresado en las entrevistas por el nivel estratégico de la empresa y tomando en cuenta la estructura propuesta en el punto anterior se puede indicar como las funciones de la Gerencia de Control Interno de Industrias Unicon, C.A. lo siguiente:

1. Levantar de información y entender los procesos financieros de la empresa
2. Establecer de matriz de controles para cada ciclo de negocio basado en la necesidad de la empresa
3. Diseñar y Ejecutar pruebas de controles
4. Identificar y evaluar debilidades en el diseño de los controles para cada uno de los procesos
5. Elaborar controles mitigantes y/o de remediación, así como el monitoreo de controles implantados y el seguimiento de los planes de remediación diseñados e implantados por las áreas responsables
6. Monitorear los sistemas de control para evaluar su operación efectiva mediante el seguimiento de los indicadores de riesgos y situaciones críticas.
7. Evaluar los procesos para garantizar el cumplimiento de los mismos de acuerdo a los lineamientos establecidos dentro de la Organización
8. Aplicar pruebas de efectividad para la evaluación del Control Interno
9. Validar, realizar seguimiento y evaluar la inclusión de nuevos controles, con el propósito de asegurar la consistencia de un adecuado ambiente de control
10. Elaborar Programas de Auditoría y realizar el debido seguimiento.
11. Preparar de informes de control para la alta gerencia
12. Simplificar los procesos que puedan afectar resultados que lleguen a terceros (clientes internos y/o externos)
13. Facilitar la interacción entre los dueños de los procesos y los auditores en lo referente a la verificación de la información relacionada con los controles internos

## **OBJETIVO N° 5: Elaborar el plan de trabajo de las actividades de la estructura**

Una vez analizada la información obtenida de las fuentes bibliográficas, las entrevistas realizadas e investigaciones realizadas, se puede establecer como plan de trabajo a realizar lo siguiente:

El plan de trabajo, será organizado mediante los principales procesos de la empresa, los cuales se detallan por orden alfabético a continuación:

- Activo Fijos
- Contabilidad
- Egresos
- Impuesto
- Ingresos
- Inventarios
- Recursos Humanos
- Tesorería

Es importante resaltar, que debido a que es una nueva gerencia a ser implementada en Industrias Unicon, C.A. se propone realizar los procesos uno a uno, es decir desde el levantamiento de la información hasta la evaluación del proceso y de los controles del mismo, esto con el fin de obtener un mayor apoyo del área involucrada y que la gerencia se pueda avocar completamente a un proceso, garantizando una mejor calidad del trabajo realizado.

Los pasos requeridos durante el trabajo a realizar para cada uno de los procesos se presentan en el gráfico de la figura N° 16:



Figura N° 16

Fuente: propia del autor

El gráfico anterior permite ver con claridad las principales distintas actividades del proceso de control interno a ser realizadas por la gerencia. A continuación se detallan las actividades presentadas en la figura N° 16:

1. **Levantamiento de Información:** Tal como indica su nombre, esta actividad consiste en revisión con los responsables del proceso que se este analizando con el fin de conocer y comprender a detalle el mismo.
2. **Documentación del proceso en narrativa:** Con la información obtenida en las reuniones realizadas en la actividad anterior se procede a realizar una narrativa del proceso en análisis, que permita dejar documentado las actividades realizadas con validación por parte de los responsables.
3. **Identificación y Documentación de Controles:** Una vez elaboradas las narrativas es posible identificar los controles existentes y los requeridos y documentarlos en una matriz que contenga la siguiente información:
  - **Proceso**
  - **Sub-proceso**
  - **Riesgo:** Corresponde a los riesgos de negocio que son relevantes para el logro de los objetivos de la información financiera y que quiere se mitigado por la actividad de control.
  - **Actividad de Control:** Es la acción realizada por la con el fin de mitigar un riesgo existente
  - **Principal o Complementario:** Indica si corresponde a una actividad de control principal o complementaria. Entendiéndose como principal, aquella actividad de control que por si misma mitiga un riesgo, mientras que se requieren más de dos (2) actividades de control complementarias para mitigar un riesgo.
  - **Preventivo o Detectivo:** Indica si la actividad de control es preventiva, es decir, que se realiza antes de que el proceso culmine y previene que ocurra

alguna acción que ponga en riesgo a la empresa o detectiva, si la actividad de control se realiza posterior a que el proceso se haya culminado.

- **Automatizada, Manual o Combinada:** Describe si la actividad es automatizada, manual o simplemente es una combinación entre manual y automatizada.
- **Frecuencia:** Frecuencia con el cual se realiza la actividad de control, esto ayudara a determinar las muestras a ser probadas para validar la efectividad del mismo.
- **Aseveraciones:** Indica la aseveración o aseveraciones involucradas en la actividad de control.
- **Cargo de la persona responsable:** Persona(s) responsable(s) de la actividad de control

**4. Implementación de Controles Identificados:** En esta paso se requiere apoyo por parte de la gerencia responsable del proceso en evaluación, ya que el mismo involucra el conocimiento y compromiso por parte de toda gerencia y personas responsables directa o indirectamente de los controles identificados y creados con la finalidad de mitigar todos los riesgos detectados en el proceso.

**5. Evaluación del Proceso y sus controles:** Realizar una evaluación inicial con el fin de conocer la eficiencia de las actividades de controles indicadas en la matriz del proceso y poder realizar los planes de remediación.

Posteriormente evaluar periódicamente, se propone al menos trimestralmente con el fin de mantener monitoreada la eficiencia de las actividades de control y validar si existe algún cambio en el proceso documentado.

Con el fin de conocer el promedio estimado de tiempo a invertir en cada uno de los procesos a continuación se realizo un análisis basado en experiencias de proyectos similares de firmas de auditoria, arrojando el siguiente resultado:

Actividad del Proceso	Horas Gerente	Horas Especialistas	Horas Gerencia Control Interno
Levantamiento de Información	8	31	39
Documentación del proceso en narrativa	9	36	46
Identificación y Documentación de Controles	12	50	62
Implementación de Controles Identificados	5	19	23
Evaluación del Proceso y sus controles	11	44	55
<b>Total Horas</b>	<b>45</b>	<b>180</b>	<b>225</b>

Fuente: propia del autor

Por lo antes expuesto se puede concluir un tiempo estimado por proceso de 3 semanas laborables, a razón de 8 horas por día, generando un resultado de aproximadamente 6 meses para culminar los 8 procesos identificados.

#### **OBJETIVO N° 6: Diseñar un plan de comunicación de la nueva estructura**

Al igual que en los puntos anteriores, una vez analizada toda la información consultada, se observó la importancia del establecimiento de un plan de comunicación para la nueva gerencia de control interno de Industrias Unicon, C.A., a través del uso adecuado de todos los medios que tiene la empresa como soporte, para que los miembros de la misma comprendan la importancia de la nueva gerencia, y le presten el apoyo requerido para realizar todo el proceso de levantamiento de información, identificación de controles, revisión de los controles establecidos, entre otros.

Por lo antes expuesto a continuación se proponen algunos medios por el cual se puede dar a conocer la gerencia instaurada en la empresa y se solicite apoyo de todos los miembros de la organización.

Enviar vía correo electrónico un memorando institucional donde se indique la creación de esta gerencia, sus miembros y sus principales funciones

Incluir en el Notitubos<sup>25</sup> un artículo con información referente a control interno, incluyendo conceptos básicos y avances importantes de la gerencia con el fin de involucrar a todas las áreas en el control interno

Incluir en los protectores de pantallas institucionales de las computadoras de la empresa campañas solicitando apoyo por parte de los trabajadores, como se muestra en la figura N° 17 a continuación:



Figura N° 17

Fuente: propia del autor

### **OBJETIVO N° 7: Diseñar el plan de evaluación de control interno**

En base al análisis realizado a la información recopilada en las entrevistas a la gerencia estratégica de la empresa y la revisión de los formatos de evaluación a los

<sup>25</sup> **Notitubos:** Periódico institucional de Industrias Unicon, C.A. con frecuencia mensual

miembros del equipo de Internal Assurance de ArcelorMittal conocida como ArcelorMittal Competency Assessment Form – Internal Assurance y a los empleados de diversas gerencias en Industrias Unicon, C.A., la cual se conoce como Evaluación Individual de Rendimiento, se puede concluir que, la evaluación aplicada semestralmente a los empleados de la empresa puede ser utilizada para evaluar a los miembros del equipo de la Gerencia de Control Interno.

Sin embargo, se considera adicionalmente requerido para ser implementada por la Gerencia de Control Interno el envío al gerente del área en el cual se culmine el proceso (levantamiento, documentación, implementación y evaluación de controles) una encuesta de satisfacción, con el fin de la gerencia tenga una retroalimentación por parte de los terceros y poder mejorar a tiempo las debilidades encontradas. Los principales puntos a ser incluidos en esa encuesta de satisfacción serían:

- Calidad de Servicio
- Independencia y equilibrio
- Satisfacción con los documentos obtenidos

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES

Los resultados de esta investigación han permitido analizar el valor de un adecuado control interno dentro de la empresa y la importancia de crear una estructura independiente que se adapte a los requerimientos individuales de la misma. En tal sentido se desprenden las siguientes conclusiones:

- Al levantar información de los procesos existentes en Industrias Unicon, nos percatamos que existen deficiencias en el Control Interno. Por tanto, concluimos que el control interno no debe ser añadido sino incorporado a la infraestructura de la empresa, de manera que no entorpezcan sino que favorezcan la consecución de los objetivos planteados en Industrias Unicon. El hecho de “incorporarlos” permitiría identificar desviaciones en costes en actividades operativas básicas, y además se agilizaría el tiempo de respuesta para solucionar estas desviaciones o costes innecesarios.
- De nuestra investigación y análisis se desprende que la mejor base teórica es hasta ahora COSO en relación al control interno sobre la presentación de reportes financieros. Sin embargo, ésta no incluye a nuestro criterio dos objetivos de control interno, que son efectividad y eficiencia en las operaciones y el cumplimiento con leyes y regulaciones.
- Del punto anterior es importante resaltar que no todos los controles relevantes relacionados con la presentación de reportes financieros, son controles contables. Lo que constata que las teorías aun no están completas, las mismas deben ser mejoradas y adaptadas en el tiempo.
- Existen diversos criterios de control, pero en el mercado de capitales de los Estados Unidos la que se reconoce es COSO. Dado el impacto mundial que está

teniendo la Sarbanes-Oxley Act of 2002, no existe duda que ese el estándar. Sin lugar a dudas, ad portas de constituirse en el estándar internacional de control interno, por lo cual concluimos que se adapta perfecto a nuestro caso de estudio.

- En cuanto al desarrollo de la estructura de control Interno, es imperativo que los directivos de la empresa sean responsables de contratar a un auditor externo para que revise el informe emitido internamente por la organización, quienes a su vez emiten una opinión sobre el mismo. Es decir, los auditores externos para analizar la implementación de los controles internos, validar el proceso de pruebas al que fueron sometidos por la compañía, verificando la documentación que ampara dichos controles y probar la eficacia de los mismos para detectar fraudes financieros efectuando nuevas pruebas basadas en muestras y alcances de auditoria y, finalmente, emitir una opinión al respecto.
- Con base a nuestro objetivo específico la estructura de control interno independiente propuesta en esta investigación, una vez analizada todos los datos recabados en esta investigación es una Gerencia de Control Interno que incluya dos especialistas que apoyen en el proceso.
- Para nuestro caso de estudio que es, Industrias Unicon el equipo de la Gerencia de Control Interno será responsable de la ejecución del todo el ciclo que abarca desde el levantamiento de información hasta la evaluación del proceso en revisión (Activo Fijos, Contabilidad, Egresos, Impuesto, Ingresos, Inventarios, Recursos Humanos y Tesorería)
- De igual modo, es importante el uso apropiado de todos los mecanismos disponibles dentro de la empresa en el plan de comunicación de la Gerencia de Control Interno, con el fin de que todos los miembros de la misma tengan conocimiento de esta creación y le presten el apoyo en todos ámbitos requeridos.

- Por último es necesario utilizar la Evaluación Individual de Rendimiento como herramienta de evaluación semestral de los miembros del equipo de la Gerencia de Control Interno, así como enviar una vez culminado el ciclo de un proceso específico, la encuesta de satisfacción al Gerente del área involucrada para conocer el feedback del trabajo realizado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Pérez, Alexis. **Guía Metodológica para Anteproyecto de Investigación**. 2.009. FEDUPEL. Caracas, Venezuela

**Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorado**. 2.010. FEDUPEL. Caracas, Venezuela

Hernández R.; Fernández C. y Baptista P. **Gestión de proyectos. Etapas de un proyecto**. Universidad Politécnica de Madrid. 2.003. México: Mc Graw Hill

Mantilla Samuel Alberto, **Auditoría del Control Interno**, Colombia, 2.011, ECOE Ediciones.

Aguirre Ormaechea, Juan, **Auditoría y control interno**, Madrid: Cultural, 2005

**Certified Internal Auditor**, Gleim Publications, 2.004

Rico, Eladio, **Propuesta para el desarrollo de controles internos (SarbanesOxley/Sox) para la Dirección de Sistemas de Información de Total Oil and Gas Venezuela**. 2.007. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

**“Boletín17 Ley Sarbanes Oxley”**. Universidad EAFIT. Colombia. Recuperado el 29 de Marzo de 2012. URL: <http://www.eafit.edu.co/NR/rdgonlyres/385EB206-81EA-4097-9CA6-96FA0BDBEDE7/0/Boletin17LeySarbanesOxleyDefinitivo.pdf>

Marín de Guerrero, Alejandra. **Nuevos Conceptos de Control Interno. Informe C.O.S.O. ICAU. Chile**. Recuperado el 10 de Abril de 2012. URL: [http://www.circulo-icau.cl/uploads/documentos/descarga\\_0/coso007.pdf](http://www.circulo-icau.cl/uploads/documentos/descarga_0/coso007.pdf)

Jiménez Montañés, M<sup>a</sup> Ángela. **La Calidad en la Actividad de la Auditoría Interna. Incidencia de la Sarbanes – Oxley Act**. Universidad de la Mancha. España. Recuperado el 17 de Abril de 2012.

URL: <http://www.observatorio-beroamericano.org/Revista%20Iberoamericana%20de%20Contab%20Gesti%F3n/N%BA%207/M%AA%20Angela%20Jim%20E9nez%20Monta%F1es.pdf>

Wil Crawford; Bonnie K Klamm; Marcia Weidenmier Watson. **Surviving Three SOX Opinions**. Recuperado el 05 de Abril de 2.012.

URL:<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=141&did=1278145841&SrchMode=1&sid=4&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1273103853&clientId=152589>

Kendall, Brent. **La Corte Suprema de EU deroga algunas partes de la ley Sarbanes-Oxley**. The Wall Street Journal. Washington. Estados Unidos. Recuperado el 9 de Abril de 2.012.

URL: <http://online.wsj.com/article/SB127774926520611335.html>

Horwath, **Sarbanes-Oxley**, Recuperado el 12 de Mayo de 2012.

URL:<http://www.horwath.com.mx/espanol/Publicaciones/ArchivoPDF/IGP%20Ley%20SarbanesOxley.pdf>

Pirámide Digital, **Sarbanes-Oxley**, Recuperado el 15 de Mayo de 2012.

URL: <http://www.piramidedigital.com/Documentos/ICT/pdictleysarbanesoxley2.pdf>

Auditool, **Aseveraciones**, Recuperado 20 de Abril de 2.012

URL:[http://www.auditool.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=328:estados-financieros-sus-aseveraciones-y-relacion-con-los-errores-materiales&catid=40:blog&Itemid=55](http://www.auditool.org/index.php?option=com_content&view=article&id=328:estados-financieros-sus-aseveraciones-y-relacion-con-los-errores-materiales&catid=40:blog&Itemid=55) Aseveraciones 20-6-12

ArcelorMittal, **Competency Framework - Internal Assurance**, Recuperado 6 de mayo de 2.011

[https://www.mycarcelormittal.com/1intranet/home/BA/corporate/mycompany/HR/ArcelorMittal\\_University/Functional%20Academies/Documents/Competency%20Framework%20-%20Internal%20Assurance.pdf](https://www.mycarcelormittal.com/1intranet/home/BA/corporate/mycompany/HR/ArcelorMittal_University/Functional%20Academies/Documents/Competency%20Framework%20-%20Internal%20Assurance.pdf)

ArcelorMittal, **Internal Assurance Competency Assessment Form**, Recuperado 6 de mayo de 2.012

[https://www.mycarcelormittal.com/1intranet/home/BA/corporate/mycompany/HR/ArcelorMittal\\_University/Functional%20Academies/Pages/Internal\\_Assurance\\_Academy.aspx](https://www.mycarcelormittal.com/1intranet/home/BA/corporate/mycompany/HR/ArcelorMittal_University/Functional%20Academies/Pages/Internal_Assurance_Academy.aspx)

## **ANEXOS**

**ANEXO 1: ENTREVISTAS DE CONTROL INTERNO REALIZADAS A  
LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE INDUSTRIAS UNICON, C.A.**

## Entrevista Control Interno N° 1:

**Sr. Héctor Rodríguez, Presidente Ejecutivo de Industrias Unicon, C.A.**

- 1. Considera usted que es necesario desarrollar un procedimiento sobre Control Interno en la empresa**

*HR: El Control Interno garantiza los procesos de la empresa, no aligera pero siempre ayuda la vista de un tercero para esto.*

- 2. Considera usted que el Control Interno debe ser adaptado a las normativas internacionales**

*HR: Las normativas en USA en el mundo financiero son extremadamente suave, y se presta mas a ese tipo de situaciones porque estas demasiado distante del mundo real. Mientras que en Europa es menos probable que ocurran porque tienen controles financieros mas estrictos en la banca y en la bolsa.*

*El sector privado reaccionó contra la iniciativa del Estado americano de controlar a Wall Street.*

*Lección aprendida de estos casos: falta de controles, reglas claras, colocar el accountability en claro.*

- 3. Qué cree usted que define el éxito del Control Interno Corporativo**

*HR: El éxito del control interno lo garantiza la salud del negocio, la sustentabilidad del negocio.*

*Si tienes un proceso enfermo con virus, es cuestión de tiempo para que la empresa fallezca.*

*Salud y que sea durable en el tiempo.*

- 4. Cree usted que el Control Interno en la empresa va más allá de las actividades de Finanzas (Contabilidad, Presupuesto)**

*HR: Claro, el control interno debe abarcar más allá, debe tener un ámbito mucho más amplio.*

**5. Cuál sería a su criterio la estructura ideal de un Control Interno**

*HR: Una estructura independiente. Auditor, grado de independencia, sin subordinación.*

*Tener un grupo dentro de la empresa, en base a la complejidad del negocio y el alcance que le quieras dar.*

**6. A través de qué medio considera que debe ser difundido el plan de comunicación de Control Interno**

*HR: Primero, informar a todas las áreas de las políticas, procedimientos y normas de la empresa.*

*Implementar el área de control interno.*

*Divulgar las actividades del área de control interno.*

**7. Considera usted que el Control Interno debe ceñirse a las políticas y manuales corporativos o debe educarse a las personas de todos los niveles que tienen la responsabilidad de realizarlo**

*HR: Se basa en la naturaleza de su rol.*

*En un proceso de control interno, así el área se sienta inmaculada, siempre va a sentir presión de lo que se pueda encontrar durante la revisión. Pero también existe el sentimiento de gratificación y satisfacción profesional al salir bien.*

**8. Cuál sería la descripción de cargo ideal de los responsables de ejecutar el Control Interno**

*HR: Más que un perfil, sería un perfil personal. Una persona Integra, ecuánime, centrada, con facilidad de relacionarse con la gente.*

**9. Qué criterios debe contener el plan de evaluación del Control Interno**

*HR: ¿Dónde está el alto impacto? Dinero (Dinero y activos) o Riesgo. Asegurarse que todo esta bien mantenido.*

**Conclusión HR:**

*La actividad empresarial cada vez más está siendo criminalizada, ya no solo existen multas, sino ahora también los representantes pueden ir presos.*

*Esto obliga a los empresarios a buscar a través del cumplimiento de todas las normas que el estado haya decidido que son mejores para el país.*

*Por lo que rol estelar del control interno es garantizar el **fiel cumplimiento**.*

**Entrevista Control Interno N° 2:**

**Sr. Oscar Inecco, Vicepresidente de Finanzas de Industrias Unicon, C.A.**

- 1. Considera usted que es necesario desarrollar un procedimiento sobre Control Interno en la empresa**

*OI: Es indispensable, sin embargo al momento de una reducción de costos siempre tienden a frenar al control interno dentro de la organización.*

*En el caso de Unicon, ArcelorMittal tiene una estructura formada y Unicon debe firmar documentos enviados por la corporación relacionados con el “Compliance”.*

- 2. Considera usted que el Control Interno debe ser adaptado a las normativas internacionales**

*OI: Deben adaptarse porque son leyes muy fuertes. Se debe tomar la experiencia de otros países.*

*Hoy en día en Venezuela, no existen adaptación a estas normas en la mayor parte de las organizaciones, a excepción del Sector Financiero, el cual es el que ha adaptando mayormente esas normas.*

- 3. Qué cree usted que define el éxito del Control Interno Corporativo**

*OI: El Control Interno es la solidez de la empresa.*

*El éxito del Control Interno se basa en la responsabilidad y seguridad de velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos.*

*El Control Interno se centra en el apoyo de todos los miembros estratégicos de la organización (Presidentes, Vicepresidentes).*

***“No eres integro si no ves integridad en tus líderes”.***

**4. Cree usted que el Control Interno en la empresa va más allá de las actividades de Finanzas (Contabilidad, Presupuesto)**

*OI: Seguro, debe abarcar todas las funciones de la empresa.*

*Por ejemplo: El año pasado hubo una auditoria corporativa del área de compras. Y el área de compras sin ser netamente financiera, puede tener altos niveles de desviaciones.*

*El control interno no es Finanzas es toda la organización.*

**5. A su criterio cual sería el rol fundamental del Coordinador de Control Interno**

*OI: Debería ser una Gerencia de Control Interno, que le reporte al Vicepresidente de Finanzas o directamente a la Presidencia dependiendo del tamaño de la organización.*

*Con personal del área de finanzas, que sea reservada (eso es fundamental), independiente, que no sea pasivo, con buenas relaciones interpersonales y muy importante que sea autónomo.*

*En el caso Unicon, considero que debería dársele mayor soporte al área de Costos de Planta La Victoria, como existen en otras organizaciones Contralorías por Planta.*

**6. Considera usted que el Control Interno debe ceñirse a las políticas y manuales corporativos o debe educarse a las personas de todos los niveles que tienen la responsabilidad de realizarlo**

*OI: Si, se debe comunicar la importancia a todas las áreas, educar a la gente. Que no exista temor, que sea por responsabilidad.*

*En caso Unicon, se han visto cambios posteriores a la auditoria del área de compras por parte de ArcelorMittal, ya que se realizo un proceso de educar al personal de esa área.*

**7. A través de qué medio considera que debe ser difundido el plan de comunicación de Control Interno**

*OI: Por los medios disponibles en la empresa.*

**8. Qué criterios debe contener el plan de evaluación del Control Interno**

*OI: Se debe diseñar un plan de evaluación, contando con el apoyo (por la cantidad de personal disponible) de consultores externos con experiencia en el área para realizar el plan de auditorias (Ej.: firmas auditoras).*

**Entrevista Control Interno N° 3:**

**Sr. José Enrique Zambrano, Consultor Jurídico Industrias Unicon, C.A.**

**1. Considera usted que es necesario desarrollar un procedimiento sobre Control Interno en la empresa**

*JEZ: Definitivamente, los controles es lo que aporta a la empresa y genera equilibrio y buenas prácticas en conclusión un buen **gobierno corporativo**.*

**2. Considera usted que el Control Interno debe ser adaptado a las normativas internacionales**

*JEZ: Claro, las leyes que surgieron después del Caso Enron (Sarbanes Oxley) han sido tropicalizadas.*

*Por ejemplo, la figura del oficial de cumplimiento es general en las instituciones financieras (bancos, mercados bursátiles).*

*Sin duda ese tipo de leyes deben ser abrazadas. Hay mucho por generar y atacar.*

**3. Qué cree usted que define el éxito del Control Interno Corporativo**

*JEZ: El apoyo que los líderes le den y el involucramiento que el capital humano le pueda inyectar.*

*Es un tema que actualmente las compañías necesitan tener en su fibra, en su médula.*

*Tenemos que regresar a donde todos actuábamos libremente y éramos más humildes.*

**4. Considera usted que el Control Interno debe ceñirse a las políticas y manuales corporativos o debe educarse a las personas de todos los niveles que tienen la responsabilidad de realizarlo**

*JEZ: El Control Interno debe ser integral. Un buen gobierno corporativo (anticorrupción, código de ética, activo fijo, finanzas, operaciones, inventarios, almacenes, entre otros).*

**5. A su criterio cual sería el rol fundamental del Coordinador de Control Interno**

*JEZ: Un auditor in house con dos coordinadores de auditoría. Que reporte a la Vicepresidencia de Finanzas.*

*Es importante que tenga autonomía e independencia.*

**6. A través de qué medio considera que debe ser difundido el plan de comunicación de Control Interno**

*JEZ: Debe darse a conocer a través de todos los medios posibles.*

*Incluyendo un proyecto planificado de establecimiento de un parámetro de información mediante (Correo electrónico, pendones, trípticos).*

**7. Cuál sería la descripción de cargo ideal de los responsables de ejecutar el Control Interno**

*JEZ: Experiencia en proveedores de servicios de auditoría.*

*Maneje estadística, matemática.*

*Ingeniero, Administrador, Economista, Contador.*

*Con habilidades personales tales como: reservado, manejo de información con privilegio, dinámico, proactivo.*

**8. Qué criterios debe contener el plan de evaluación del Control Interno**

*JEZ: Encuestas para medir la calidad de servicio y aprovechar las áreas de oportunidades para transformarlas en algo positivo.*

*Una unidad corporativa superior que vele porque estas personas cumplan con su trabajo.*

**ANEXO 2: FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE  
ARCELORMITTAL PARA EL ÁREA DE INTERNAL ASSURANCE**

## ARCELORMITTAL COMPETENCY ASSESSMENT FORM INTERNAL ASSURANCE



<b>Name</b>		<b>Date Mid-Year Review (dd/mm/yyyy)</b>	<b>Company Name</b>
<b>Job Title</b>			
<b>Designation</b>	Select one...	<b>Date Annual Review (dd/mm/yyyy)</b>	
<b>Name N+ 1</b>			
<b>Segment</b>	Select one...		

Roles & Responsibilities of Current Position
-
-
-
-

<b>Level at which job is assessed</b>
Select one

Internal Assurance Competency Framework	Proficiency Rating <small>(agreement based on discussion between individual and manager)</small>	Comments <small>(Comments on discussion proficiency rating, identification of development objectives and by when, etc)</small>
1 Job knowledge, Business Knowledge and Credibility	Select one	
2 Risk Assessment & Planning (including Audit Engagement Planning)	Select one	
3 Functional performance (including followup and quality assurance)	Select one	
4 Governance, Risk and Controls Audit, (including Independent Role of Internal Risk and Control in Operating Unit, Governance & Legislation)	Select one	
5 Analytical skills	Select one	
6 Documentation and Reporting	Select one	
7 Communication, Presentation & Promoting Team Effectiveness	Select one	
8 Influencing, Negotiation and Resolving Conflict	Select one	
9 Personal development and maturity	Select one	
10 Organization and Personal Effectiveness (Project & Time Management, Technology Skills, Openness to Change, Recognising Culture Diversity)	Select one	
11 Initiative, Innovation & Creativity	Select one	
12 Leadership & Supervision and Development of People (including Team Management)	Select one	

**ArcelorMittal Competency Framework Levels**

**Level I:**  
The results of the job the person is holding, affects the individual self and the people with whom s/he is working. It is all about the management of self, 'me as a performer' or an individual contributor. This applies to everyone in the company; everyone is accountable for their own work and results. Many people working for ArcelorMittal are found at this level (analysts, specialists, (technical) experts, etc).

**Level II:**  
The impact of the job here affects a (local) area, department, etc. Besides being accountable for own results, the focus here, is on execution of the job and on managing the team and helping others to perform, obtain results and succeed in their job. Individuals found at this level are responsible for the management of self (Level I) and management of others/management of managers (Level II).

**Level III:**  
At level III the job the person is holding, affects a big plant, business unit and/or region of the ArcelorMittal Company. Here the scope increases in size compared to level II and also increases in complexity, since the scope may cover multiple countries and/or plant(s). The focus here is on translating the Group's strategy and vision at plant and/or regional level.

**Level IV:**  
At level IV job affects the entire industry, the whole group and important players and stakeholders that interact with the Group. Here, the strategy, vision and mission for the ArcelorMittal Group are defined.

**Competency Framework Rating Scale**

1. **Below Expectations:** Meets some of the required behaviours and skills expected for the role, but continuously falls short. Needs significant improvement and specific actions laid out to bring about improvement (regular review)
  2. **Somewhat Meets Expectations:** Shows a majority of the required behaviours and skills expected for the role
  3. **Fully Meets Expectations:** Shows all the described behaviour and skills expected for the role at a fully competent level.
  4. **Exceeds Expectations:** Shows all and exceeds some of the described behaviours and skills expected for the role
  5. **Significantly Exceeds Expectations:** An excellent behavioural contribution. Significantly exceeds the required behaviours and skills for the role and has shown specific contribution above normal demands
- NO:** Required Competency is not observed  
**N/A:** Competency is neither required nor applicable for the role  
(Only applicable for functional competencies)

The direct supervisor (N+1) and individual have established the competency assessment together and discussed the proficiency ratings on the ArcelorMittal Competency Framework attached herewith to establish development objectives for the year and assign required training from the Curriculum.

<b>Individual's Signature</b>

<b>Signature Direct Supervisor/ Manager (N+1)</b>

Date:

**ANEXO 3: FORMATO DE EVALUACIÓN INDIVIDUAL DE  
RENDIMIENTO DE INDUSTRIAS UNICON, C.A.**



**CONDUSID C.A.**

**UNICON**

Industrias Unicon, C.A.

**EVALUACIÓN INDIVIDUAL DE RENDIMIENTO**

Período:

<b>Ficha:</b>	<b>Nombre y Apellido:</b>	<b>Fecha de Ingreso:</b>	<b>Puesto:</b>
---------------	---------------------------	--------------------------	----------------

**Unidad Organizativa:** Unidad de Distribución

**Supervisor Inmediato:**

**Principales Responsabilidades del Puesto:**

**I. Evaluación de Rendimiento**

**Escala de Valoración**

<b>SSE/ Valoración: 5</b> Supera Significativamente las Expectativas / Rendimiento Excepcional	<b>SE / Valoración: 4</b> Supera Expectativas / Rendimiento Excelente	<b>CPE/ Valoración: 3</b> Cumple Plenamente las Expectativas / Rendimiento muy sólido	<b>CAE/ Valoración: 2</b> Cumple algo las Expectativas / Rendimiento Mejorable	<b>PDE / Valoración : 1</b> Por debajo de las Expectativas / Rendimiento muy por debajo de lo esperado
--	---	---	--	--

<b>Factores de Evaluación (Dirigidos a evaluar responsabilidades del puesto y determinar rendimiento)</b>	<b>SSE</b>	<b>SE</b>	<b>CPE</b>	<b>CAE</b>	<b>PDE</b>
<b>1. Calidad del Trabajo:</b> Se refiere a la exactitud, precisión y nitidez como es realizado el trabajo y el producto obtenido. Atención a los detalles, formas de mejorar y establecer controles en la rutina diaria, a fin de garantizar la correcta ejecución y de mantener información de los resultados o de los procesos de los cuales es responsable.					
<b>2. Productividad:</b> Es la capacidad de obtener un alto nivel de rendimiento en la ejecución del trabajo, con los medios y recursos a disposición y en el mínimo plazo de tiempo; adaptándose a producir bajo presión, en aminorar los efectos de las interrupciones y los cambios en el trabajo.					
<b>3. Creatividad e Iniciativa:</b> Es la habilidad para introducir nuevas ideas y criterios para el mejoramiento del trabajo, con una mente abierta a los cambios y una actitud proactiva para proponer, recibir y desarrollar mejoras en los procesos y productos. Se esfuerza por revisar la labor actual y ensayar nuevas formas para mejorarla y así generar un valor agregado adicional al estándar establecido.					
<b>4. Capacidad Técnica:</b> Se refiere a la aplicación de los conocimientos y experiencia que posee para poder atender e interpretar las correspondientes técnicas, naturales y esenciales de las funciones que realiza o puede realizar.					
<b>5. Interés y/o Superación:</b> Se refiere al deseo por adquirir nuevos conocimientos, métodos y técnica, así como desarrollar actividades por su propia cuenta y obtener resultados con pocas instrucciones; a fin de especializarse en su área u otras.					
<b>6. Seguridad, Salud Laboral y Ambiente:</b> Se refiere al compromiso con la seguridad personal, colectiva, con las instalaciones, maquinarias y equipos mostrando sentido de autoprotección y prevención, dando cabal cumplimiento a las políticas, normas y procedimientos sobre seguridad, salud laboral y ambiente.					
<b>7. Capacidad de Supervisión:</b> Habilidad para facilitar y gestionar al personal en materia de trabajo, así como para delegar, controlar, motivar, y evaluar la actividad de los mismos. ( Evaluar en caso que aplique)					
<b>8. Orientación al logro de los objetivos:</b> se refiere al esfuerzo, dedicación y establecimiento de prioridades que contribuyan a alcanzar los resultados que agreguen valor a los objetivos de la Empresa.					



**CONDUSID C.A.**

**UNICON**

Industrias Unicon, C.A.

## II. Evaluación de Marco de Competencias

**Competencias:** Definen los comportamientos críticos que caracterizan el rendimiento deseable del personal y que permiten la implementación de una cultura de cambio, el mejor rendimiento de las personas y el apoyo a las prioridades y valores de la empresa:

Sostenibilidad, Calidad, Liderazgo

**1. Gestión de Cambio:** Comprende y considera los efectos que el cambio tiene sobre su trabajo y el de los demás. Busca y encuentra modos eficaces de mejorar los procesos de trabajo. Sugiere formas de que un nuevo cambio funcione (muestra perspectivas positivas). Acepta y aplica las nuevas prioridades, herramientas y procedimientos. Ayuda a los demás a gestionar el cambio de manera positiva. Da ejemplo personalmente por el cambio. Genera credibilidad y seguridad en condiciones difíciles o adversas

**2. Toma de Decisiones.** Busca consejo si es necesario para mantener la continuidad del proceso de trabajo. Toma decisiones adecuadas, claras, basadas en un análisis de los hechos, las prioridades, los recursos, las restricciones y las alternativas. Contribuye a resolver los problemas, proporcionando y aportando ideas para solucionarlos. Emite buenos juicios en situaciones en las que existen respuestas claras y transparentes. Discierne cuándo es apropiado tomar decisiones en forma independiente de cuando es apropiado buscar indicaciones de su gerente. Respeta los plazos gestionando bien el tiempo y fijando prioridades que respetan los estándares medio ambientales y de SSLA de ArcelorMittal.

**3. Orientación a Resultados:** Respeta los plazos gestionando bien el tiempo y fijando prioridades que respetan los estándares medio ambientales y de SSLA de ArcelorMittal. Acepta la responsabilidad de mejorar su propio rendimiento. Se anticipa a los problemas y los supera. Persigue objetivos individuales de manera enérgica y persistente, fijando estándares de rendimiento personal elevado.

**4. Pensamiento Estratégico:** Conecta las preocupaciones globales con la actividad diaria, visión y valores de la empresa. Valora de manera constante el progreso personal y las acciones para asegurar que sean conforme a la visión de la organización y a los objetivos operacionales. Sigue las tendencias emergentes de su sector de especialidad de manera activa e innovadora. Entiende y aplica principios básicos del negocio para promover buen servicio al cliente.

**5. Trabajo en Equipo:** Trabaja eficazmente con los demás en un contexto de grupo. Comparte la información y los recursos con el equipo. Trabaja con los demás para alcanzar objetivos comunes. Pone sus objetivos personales en la línea con los del equipo. Aplica sus destrezas personales para añadir valor. Se relaciona honesta y razonablemente con los demás, mostrando respeto y consideración. Expresa expectativas positivas de lo que puede alcanzarse, para generar energía, entusiasmo y seguridad en el propio equipo

**6. Orientación hacia los Grupos Interés:** Identificar quienes son los grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, competidores, sindicatos, comunidades, medio ambiente y/o entes gubernamentales) y cuales son sus necesidades. Demostrar habilidad para considerar todos los puntos de vista de los grupos de interés (durante el análisis de problemas y oportunidades. Identificar las soluciones que logren equilibrio de varios grupos de interés\* y parezcan posibles soluciones ganar-ganar.

**7. Comunicación Efectiva:** Comunicar las ideas claramente. Ser capaz de generar ideas y escuchar activamente en situaciones orales y escritas. Hablar y escribir claramente, lógicamente y conscientemente con un flujo efectivo de ideas. Asegurar el diálogo en ambos sentidos a fin de obtener alto nivel de entendimiento (dar y recibir retroalimentación). Adaptar los mensajes de acuerdo a la audiencia, utilizar los canales correctos para comunicar.

**8. Aprendizaje y Desarrollo:** Buscar oportunidades de aprendizaje y continuar el desarrollo. Alinear el desarrollo con las necesidades organizacionales. Compartir el conocimiento para mejorar las habilidades de los otros. Preguntar por y ofrecer retroalimentación para apoyo de iniciativas de aprendizaje

SSE	SE	CPE	CAE	PDE



**CONDUSID C.A.**

**UNICON**

Industrias Unicon, C.A.

**III. Plan de desarrollo del empleado / Detección de Necesidades de Formación**

El supervisor debe ayudar al empleado a definir su trabajo, responsabilidades, intereses y capacidades, así como también, debe motivarlo e influenciarlo positivamente de manera tal que el empleado piense en obtener los mejores logros a través del desarrollo personal y de sus propios esfuerzos. Para ello el supervisor debe promover acciones: Un curso formal no es la única manera de formar al trabajador, es importante que el supervisor tenga identificado el estilo de aprendizaje preferido por el empleado y la gama de posibles alternativas disponibles: La participación en proyectos especiales y acciones en el trabajo son también oportunidades de desarrollo, así como lecturas, participación en asociaciones profesionales, asistencias cursos, a conferencias, talleres y prácticas entre otras cosas. Se incluye el reforzamiento de los valores de ArcelorMittal y del mismo empleado. El supervisor debe tener en cuenta las fortalezas y debilidades de cada empleado para completar esta sección:

**Fortalezas:** Identifique y discuta las fortalezas encontradas en el empleado, tales como: Talentos, habilidades, conductas positivas, etc.

**Situaciones y conductas a mejorar:** Basado en comportamientos que definen el marco de competencias, exponga con base sostenible las debilidades o situaciones que deben ser mejoradas. En estas áreas deberá enfocarse el desarrollo y mejoramiento del personal. Considere además, cualquier conocimiento o habilidad que el empleado deba mejorar o desarrollar (para la posición actual o para ocupar posiciones futuras).

Establezca un plan de desarrollo para el empleado en el espacio que encontrará a continuación. Considere acciones de adiestramiento teórico y/o práctico para proporcionar al trabajador la formación necesaria para asegurar un desempeño en los niveles esperados; además defina el tiempo real que este pueda tomar; trate de no crear expectativas de desarrollo que no podrá cumplir la organización; por lo cual concéntrese en las áreas prioritarias de desarrollo que requieren mejoras del empleado dentro de un tiempo y escenario real y prudente.

Áreas y/o Objetivos a desarrollar	Plan de Desarrollo (Acciones de Formación)



**CONDUSID C.A.**

**UNICON**  
Industrias Unicon, C.A.

**Áreas y/o Objetivos a desarrollar** **Plan de Desarrollo ( Acciones de Formación )**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**IV. Comentarios del Evaluador y el Evaluado.**

Evaluador / Supervisor directo del Evaluado :

Evaluado:

Firma del Evaluado  
Fecha: \_\_\_\_\_

Firma del Evaluador  
Fecha: \_\_\_\_\_

Revisado por Inmediato Superior del Evaluador  
Fecha: \_\_\_\_\_

Para ser llenado por RRHH  
Resultado Obtenido :