



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS JOSÉ MARTÍ PÉREZ "



Facultad de
Contabilidad y Finanzas

Especialidad en Contabilidad

*Titulo: Guía de Control Interno adaptada a la empresa
Nacional Avícola.*

Informe de la Práctica Final de la Especialidad en Contabilidad

Autor: Lic. Erisel Jesús Borroto Beltrán

Tutor: Prof. Titular Dra.C. Epifania Hernández Meléndrez

Sancti Spiritus
2014

SÍNTESIS

La investigación tuvo como propósito adaptar la Guía de Control Interno a la Empresa Nacional Avícola para auto comprobar los diferentes procesos y subprocesos, Se aplicaron métodos teóricos y empíricos. De los empíricos, el análisis documental, revisión de los resultados de las auditorías realizadas en diferentes momentos y las autocomprobaciones, observaciones en las áreas comprobadas y entrevistas. Para el procesamiento de la información, se utilizaron las revisiones a los papeles de trabajo para demostrar y comparar los resultados. La solución al Problema Profesional está en la adaptación de la Guía a las características de la empresa, para garantizar las autocomprobaciones de todos los procesos y subprocesos de la Empresa Avícola, la cual permite identificar las debilidades en la implementación de los diferentes subsistemas de control en las áreas, para lograr la comprobación requerida, y lo suficientemente efectivas como para obtener la medición de los resultados en la supervisión y monitoreo , La concepción y utilización de la Guía permitirá controlar, regular, organizar, y dirigir el Sistema de Control Interno en la empresa, con el objetivo de fomentar y preservar la probidad y la disciplina en la administración de los recursos de todo tipo, desarrollar una cultura de responsabilidad, así como prevenir y detectar las indisciplinas e ilegalidades.

INDICE

Contenido	Páginas
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. MARCO CONCEPTUAL SOBRE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	4
I.1. Desarrollo histórico del Control Interno.	4
I.2. Enfoque del Sistema como prevención	6
I.3. Análisis del Marco Conceptual	6
I.4. Factores organizacionales	9
I.4.1. Componente ambiente de control.	11
I.4.2. Evaluación de Riesgo	11
I.5. Enfoque del Sistema de Control Interno como prevención a la corrupción, indisciplinas e ilegalidades.	15
II. Aspectos que enfatizan el enfoque de prevención en el diseño de cada componente.	18
III. La prevención: papel de la auditoría.	24
IV. Experiencia Cubana.	25
Consideraciones finales del Capítulo.	27

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO Y CAMPO DE ACCIÓN.	28
II.1. Caracterización del campo de acción	28
II.2. Diagnóstico sobre el sistema de Control Interno en la Empresa Avícola Sancti Spiritus	31
Consideraciones finales del Capitulo	32
CAPITULO III. IMPLEMENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE CONTROL INTERNO ADAPTADA A LA EMPRESA AVÍCOLA SANCTI SPIRITUS.	33
CONCLUSIONES	44
RECOMENDACIONES	45
	46
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	47
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	
ANEXOS	
ANEXO No 1: GUIA ADAPTADA DE CONTROL INTERNO A LA EMPRESA AVICOLA SANCTI SPIRITUS	
ANEXO No 2: AVAL DE APROBACION POR LA DIRECTORA GENERAL DE LA EMPRESA AVICOLA SANCTI SPIRITUS	

INTRODUCCIÓN

El control interno durante los últimos años ha estado adquiriendo mayor importancia en los diferentes países, a causa de los numerosos problemas producidos por su ineficiencia. Una de las causas se encuentra en el no haberse asumido de forma efectiva la responsabilidad sobre el mismo por parte de todos los miembros de los Consejos de Administración de las diversas actividades económicas que se desarrollan en cualquier país, de lo cual Cuba no es una excepción, ya que generalmente se ha considerado que el control interno, es un tema reservado solamente para los contadores.

Por todo lo anterior, Cuba requiere disponer de mayor información sobre lo que acontece en el mundo en cuanto a Control Interno se refiere, con el objetivo de no solo brindar información actualizada sobre el tema, sino también de estar en condiciones de proponer criterios actualizados sobre esta cuestión.

Además hay que estar capacitados para educar a la dirección de las diferentes actividades económicas cubanas en la implantación, operación y evaluación del control interno, así como de aumentar su sensibilidad hacia el mismo, al igual que a los auditores internos y externos, legisladores, organismos de control y centros educacionales, para disponer de sistemas eficaces de control interno para la dirección y control de las actividades de las entidades, así como medio eficaz de prevención para evitar la corrupción y las acciones fraudulentas.

En el contexto actual, aún se aprecia que la gran mayoría de las entidades implementan el Sistema de Control Interno, sólo en papeles, para cumplir con orientaciones o exigencias gubernamentales, pero en la práctica no las utiliza.

En 1992, tras varios años de trabajo y discusiones se publica en Estados Unidos el denominado Informe COSO sobre Control Interno.

El sistema de control interno es un proceso, no es un acontecimiento o una circunstancia aislada, sino una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de la entidad, no es algo que se crea hoy y estará intacto de por vida, es por ello que tendrá que ser evaluado constantemente y variará en la misma medida que cambien las características de la organización y su entorno; entonces no es un fin a cumplir sino un

instrumento a utilizar por la dirección de la entidad para lograr la eficiencia y eficacia en las operaciones y la utilización de sus recursos.

En tiempos como el presente en que los recursos son limitados, los sistemas de autocontrol son necesarios, en especial los dirigidos al monitoreo del control sobre los recursos que custodia la empresa. Tal razón ha requerido el autochequeo al control interno mediante la aplicación de la Guía de Control Interno establecido por la Contraloría General de la República de Cuba en Resolución 60/2011, en la cual establece la adaptación de la Guía a las características de la entidad.

A pesar de que la empresa tiene implementado un sistema de control interno en todas las UEB y áreas subordinadas a la dirección aun se observan deficiencias de control administrativo y contable, las que no han sido detectadas en las comprobaciones al control interno en las diferentes áreas, dado fundamentalmente por la aplicación de la guía de la Contraloría General de la República (CGR) sin la debida adaptación de la misma a las características de la entidad, lo que identifica como **problema profesional** de la investigación **la carencia de una guía de autocontrol adaptada a las especificidades de los diferentes procesos y sub procesos de la empresa.**

Para garantizar el estudio y desarrollo de la investigación se define como **Campo de Acción** la Empresa Avícola de Sancti Spiritus y como **objeto de estudio** el sistema de Control Interno.

Lo anterior precisa del siguiente **objetivo general**: Diseñar una guía de autocontrol del sistema de control interno adaptada a las características y condiciones de la empresa avícola Sancti Spiritus.

Del mismo se derivan los objetivos específicos siguientes.

1. Desarrollar un marco teórico referencial sobre el objeto de estudio
2. Realizar la caracterización y diagnóstico al sistema de control interno en la Empresa Avícola.
3. Adaptar la Guía de Control Interno establecido según Resolución 60/2011 de CGR con los criterios del quehacer en cada proceso y subproceso de la empresa.
4. Aplicar la Guía adaptada en todos los procesos de la empresa.
5. Evaluar los resultados de la aplicación de la propuesta.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos. De los teóricos el histórico lógico, análisis y síntesis, inducción y deducción, abstracto y concreto, y entre los empíricos corresponde la revisión de documentos, reglamentaciones, normativas y bibliografía, así como la observación y la entrevista a directivos y trabajadores.

El informe se presenta con una Introducción, un Capítulo I con el marco teórico referencial; un Capítulo II con la caracterización y diagnóstico del objeto de estudio y campo de acción; un Capítulo III con el diseño y validación de la Guía adaptada a los procesos y sub procesos de la Empresa Avícola Sancti Spiritus; Conclusiones parciales; Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.

CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL SOBRE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

En este capítulo se desarrolla el marco conceptual sobre el Sistema de Control Interno, sus antecedentes y desarrollo histórico, así como la exposición del nuevo enfoque del sistema de control interno de acuerdo a lo que se establece en la Resolución 60/2011 de la CGR.

I.1. Desarrollo histórico del Control Interno.

En los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, observamos la contabilidad de partida simple. En la Edad Media aparecieron los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, es en Venecia donde en 1494, el Franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble.

Es en la revolución industrial cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas.

Se piensa que el origen del control interno, surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero que fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

Pero no fue hasta la década de los 80 cuando se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el control interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas.

La pretensión consistía en alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el control interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían venido siendo utilizadas sobre el mismo, con el objetivo de que las organizaciones públicas o privadas, la auditoría interna o externa, así como los diferentes niveles legislativos y académicos dispongan de un marco conceptual común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados con este concepto.

El control interno durante los últimos años ha estado adquiriendo mayor importancia en los diferentes países, a causa de los numerosos problemas producidos por su ineficiencia. Una de las causas se encuentra en el no haberse asumido de forma efectiva la responsabilidad sobre el mismo por parte de todos los miembros de los Consejos de Administración de las diversas actividades económicas que se desarrollan en cualquier país, de lo cual Cuba no es una excepción, ya que generalmente se ha considerado que el control interno, es un tema reservado solamente para los contadores.

En 1992, tras varios años de trabajo y discusiones se publica en Estados Unidos el denominado Informe COSO sobre Control Interno, del cual se expuso el siguiente concepto:

“...El control interno es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: (1)

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.”

Por todo lo anterior, Cuba requiere disponer de mayor información sobre lo que acontece en el mundo en cuanto a Control Interno se refiere, con el objetivo de no solo brindar información actualizada sobre el tema, sino también de estar en condiciones de proponer criterios actualizados sobre esta cuestión.

Además hay que estar capacitados para educar a la dirección de las diferentes actividades económicas cubanas en la implantación, operación y evaluación del control

interno, así como de aumentar su sensibilidad hacia el mismo, al igual que a los auditores internos y externos, legisladores, organismos de control y centros educacionales, para disponer de sistemas eficaces de control interno para la dirección y control de las actividades de las entidades, así como medio eficaz de prevención para evitar la corrupción y las acciones fraudulentas.

I.2. Enfoque del Sistema como prevención

“Las entidades deben implementar el Sistema de Control Interno como un proceso, para aportar un grado de seguridad razonable en el logro de sus objetivos”. (2)

El diseño del Sistema de Control interno y su implementación deben estar enfocados a la prevención de todos los riesgos que pueden vulnerar la estrategia y los objetivos a alcanzar por la entidad. La gestión de los riesgos es eficaz cuando se observan las normas para la identificación, evaluación y control de los riesgos de la entidad.

El objetivo general que persigue este Sistema es identificar los elementos que en cada componente del Control Interno enfatizan el enfoque de prevención del mismo, y como objetivos específicos se encuentran ejemplificar la incidencia de cada componente del Sistema de Control Interno en la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, interrelacionar el Sistema de Control Interno y el Plan de Prevención y explicar la importancia de la supervisión y/o monitoreo al Sistema de Control Interno.

En el contexto actual, aún se aprecia que la gran mayoría de las entidades implementan el Sistema de Control Interno, sólo en papeles, para cumplir con orientaciones o exigencias gubernamentales, pero en la práctica no las utiliza.

I.3. Análisis del Marco Conceptual

El sistema de control interno es un proceso, no es un acontecimiento o una circunstancia aislada, sino una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de la entidad, no es algo que se crea hoy y estará intacto de por vida, es por ello que tendrá que ser evaluado constantemente y variará en la misma medida que cambien las características de la organización y su entorno; entonces no es un fin a cumplir sino un instrumento a utilizar por la dirección de la entidad para lograr la eficiencia y eficacia en las operaciones y la utilización de sus recursos.

El sistema de control interno proporciona una seguridad razonable, el término “razonable” reconoce que el control interno tiene limitaciones inherentes; esto puede traducirse en que jamás el directivo y sus trabajadores deben pensar que una vez creado el sistema han erradicado las probabilidades de que los riesgos afecten con su impacto negativo a la organización y que todos sus objetivos serán alcanzados, ya que estarían obviando la posibilidad de que, así estén establecidos los procedimientos más eficientes, se puedan cometer errores por descuido, malas interpretaciones, desconocimiento o distracción del personal o sencillamente que algunas personas se pongan de acuerdo para violentar lo establecido; por tanto el diseño del sistema de control interno debe ir enfocado a los recursos humanos y las vías y métodos para su mejoramiento continuo.

Lo razonable se fundamenta, además, en la comprensión de que implementar un sistema de control es costoso y por ello, cada actividad de control que se establezca en la entidad debe evaluarse sobre la base de cuánto es el costo de instaurarla y cuál es el beneficio que se obtendrá de ella en el corto plazo, no es posible establecer controles que proporcionen una protección absoluta a los efectos de los riesgos, es más aconsejable establecer controles que garanticen una seguridad razonable por su costo y realizar un monitoreo periódico evaluando la eficacia de estos controles.

Se observa a menudo, que entidades acuden a determinadas organizaciones que brindan servicios de consultoría, para que se les diseñe su Sistema de Control Interno, pero no utiliza herramientas para su control oportuno, y/o no supervisa su efectividad en el tiempo preciso que necesita su control y monitoreo, sin darse cuenta que el sistema diseñado puede convertirse en un bumerán y tal vez convertirse en un instrumento para generar o fomentar nuevos riesgos que propicien la ocurrencia de indisciplinas e ilegalidades que afecten la gestión de los resultados de la entidad. Por ello, el criterio de que el idealizar un diseño de control para cumplir, nunca ofrecerá una seguridad razonable, la que sin lugar a dudas, nunca tendrá explicación ante tal resultado.

¿Qué beneficios nos ofrece el Sistema de Control interno?

El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos, a prevenir las pérdidas de recursos, y a la obtención de la información más oportuna y eficaz. También puede reforzar la confianza en que la organización cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen puede ayudar a que una entidad llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

Bajo el nuevo marco conceptual el Sistema de Control Interno se diseña a través de cinco componentes básicos, que a su vez tienen normas bien definidas para poder efectuarlos y evaluarlos: el ambiente de control, la evaluación de riesgo, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión o monitoreo.

Los componentes están interrelacionados lo que hace que al existir un cambio en el ambiente de control se deriven transformaciones en el resto de los componentes, esto es precisamente lo que le da al control interno un carácter de sistema, y su efectividad está en la habilidad que tenga el dirigente para crear en su entidad una cultura de gestión periódica de los riesgos, para que realmente el sistema de control interno forme parte del proceso de gestión.

Las técnicas establecidas por la entidad para el diseño de los componentes son precisamente las que van convirtiendo al Sistema de Control Interno en un instrumento encaminado a la prevención.

Es criterio del autor, que a pesar de orientarse todas las actividades a controlar relacionadas con cada componente, no deben las entidades chequear solo por la Guía elaborada para todas las empresas y unidades presupuestadas, pues las organizaciones ejecutan diferentes actividades, que manejan numerosas operaciones para producir o brindar servicios, lo constituye un control de la gestión diferenciado. Tales razones han obligado a la exigencia de adaptar estas Guías a las particularidades de las diferentes empresas, exigido actualmente por la Contraloría General de la República en las actuales revisiones sobre la implementación del Control Interno.

I.4. Factores organizacionales

Existe necesidad de que los directivos sean conscientes de los factores organizacionales que proporcionan oportunidades para cometer indisciplinas, irregularidades y manifestaciones de corrupción, entre estos factores se manifiestan los siguientes:

- La dirección desestima la importancia del control interno y no existe supervisión.
- Fallas en los sistemas de control internos.
- Las políticas relacionadas con el personal no se tienen en cuenta.
- Se carece de integridad y objetividad y las prácticas de favoritismo son comunes.
- Las quejas y ausentismo del personal son significativas, se considera que el tratamiento real o percibido es injusto.
- No es usual que cada trabajador identifique los riesgos de sus actividades, y trabaje en la disminución del impacto que generan los mismos.
- No se estila como práctica profesional, la evaluación de los resultados de forma periódica, basada en el impacto ante la detección de riesgos en las funciones del puesto de trabajo.
- La supervisión sobre los resultados del trabajo, es insuficiente.

El sistema no se diseña con la finalidad de detectar errores y fraudes, porque se estaría tolerando que las personas en la entidad tengan afición a estos eventos, sino para minimizar con oportunidad la obtención de los objetivos propuestos.

Las manifestaciones de corrupción, indisciplinas e ilegalidades son eventos negativos que impactan en la estrategia y los objetivos, y por tanto deben ser gestionados y minimizados a través del Control interno.

El sistema es ejecutado por el recurso más importante de la entidad y se diseña en función de él y el compromiso que debe asumir para con el sistema, con un interés por lograr su mejoramiento continuo. Este compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para beneficio de la entidad.

El Control Interno concibe disciplina al interior de la formación cuando es utilizado por la dirección para conocer cómo funciona la entidad y cómo mejorar su gestión; no se diseña para cumplir con exigencias de organismos superiores ni indicaciones de auditorías externas, es necesario que haya una actitud positiva de la alta dirección que garantice su desarrollo e involucre a todo el personal en gestión de riesgos como instrumento para la toma de decisiones.

La dirección debe identificar, entender y gestionar los procesos de la entidad y su interrelación como un sistema, cuando esto ocurre se contribuye a la eficacia y eficiencia de la entidad en el logro de sus objetivos. El resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Son muchos los beneficios que para la entidad cubana tiene la implementación del nuevo concepto de Control Interno a través de sus componentes y con variados matices: un cambio concepto de Control Interno a través de sus componentes y con variados matices

un cambio en la mentalidad de los directivos y todos los trabajadores en cuanto al alcance, el enfoque y los objetivos del Control Interno y las responsabilidades de todos para con el sistema; mejor organización del trabajo al quedar establecidos los manuales de organización y el diseño de cada puesto de trabajo; poseer indicadores para evaluar el desempeño de cada área funcional y cada puesto de trabajo; poder diseñar actividades de control según las características de cada entidad y adecuadas al resultado de una identificación y evaluación de sus riesgos; contribuir al autocontrol y fortalecer la autoridad y el liderazgo.

Es válido recordar que el Control Interno y la Contabilidad, nacieron juntos, pues uno depende del otro, ya que la Contabilidad depende del control interno para registrar sus transacciones y el Control Interno bien diseñado debe cumplir tales expectativas. Por lo que cada directivo y/o especialista debe asegurar en prevenir pérdidas, fraudes, robos, y daños en su manejo y custodia, por lo que el diseño de sus controles siempre estará en función de prevención.

Para cada componente se diseñan normas que ayudan no sólo a comprender su función de integridad, capacidad y eficacia de sus controles, sino que permiten el conocimiento de directivos y trabajadores para lograr su implementación con una seguridad razonable.

En este Capítulo se abordan los fundamentos teóricos de los componentes y sus normas, por corresponderse al presupuesto teórico referencial para la aplicación práctica de objeto de estudio y campo de acción.

I.4.1. Componente ambiente de control.

El ambiente de control es de todos los componentes, la base para el desarrollo del resto y se basa en elementos claves, tales como

- La filosofía y estilo de dirección.

- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

1.4.2. Evaluación de Riesgo

Después de implementar el ambiente de control, se está en condiciones de proceder a una evaluación de los riesgos, previamente identificados; por tanto, el proceso de identificación de los riesgos comienza paralelamente con el establecimiento del ambiente de control y del diseño de los canales de comunicación e información necesarios a lo largo y ancho de la entidad. Cada vez es mayor la necesidad de evaluar los riesgos previos al establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización.

La primera norma para este componente es la identificación de riesgos que a su vez es la primera etapa del proceso y sumamente importante, dado que ella nos permite determinar de una manera más exacta la exposición de una empresa o negocio a un riesgo o pérdida determinado. Es necesario determinar no sólo aquellos riesgos que son susceptibles de asegurar o controlar; sino también, tratar de detallar todas las formas posibles en que los activos de la entidad pueden ser dañados. El Plan de Prevención diseñado para materializar esta norma, tendrá en cuenta el diagnóstico de los riesgos y los peligros potenciales, el análisis de las causas que lo provocan y las propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.

La segunda norma es la estimación de riesgo, en esta se hace referencia a la importancia relativa de los riesgos. Esta etapa es la conocida como análisis de riesgos. Una vez que los riesgos han sido identificados, debe ser determinado el impacto potencial que la ocurrencia de los mismos podría tener en la entidad, así como las probabilidades de tal ocurrencia y severidad de los mismos.

La tercera norma es la determinación de los objetivos de control, Una vez que se han identificado, estimado y cuantificado los riesgos, la máxima dirección y los directivos de cada área deben diseñar los objetivos de control para minimizar los riesgos identificados como relevantes, y en dependencia del objetivo, determinar qué técnica(s) de control se utilizarán para implementarlo, siempre desde una evaluación de su costo beneficio. Al diseñar el objetivo de control, el propósito de cada departamento, unidad o sección, es poseer un reglamento sobre qué se necesita cumplir para evitar que las amenazas y los hechos no deseados ocurran o causen perjuicio.

La cuarta norma es la detección del cambio y estos deben ser registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar los objetivos en las condiciones deseadas. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones de dicho entorno. Por lo tanto, deben existir mecanismos para que puedan anticiparse y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos generales o específicos de la entidad.

La Evaluación de Riesgos es la herramienta verdadera de prevención, hay riesgos que no desaparecen pero con un buen diagnóstico se pueden controlar y por lo tanto puede disminuir su impacto, para una buena implementación de este componente tienen que estar bien definidas las tareas y la identificación de los riesgos que generan cada una de ellas si no se llegara a cumplir. Los riesgos jerarquizados se van a contemplar en el plan de prevención donde se dejan por escrito las medidas a tomar, los responsable de que estas se cumplan y el periodo de cumplimiento.

Después de identificados y evaluados los riesgos podrán establecerse las actividades de control con el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo que, para los objetivos de la organización, tendrían si ocurrieran.

Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces realizados de forma permanente por los directivos, especialistas y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder asegurar que el Control Interno funcione de forma adecuada y detectar oportunamente cuánto es de efectiva la actividad de control para, de lo contrario, ser sustituida por otra.

Es lógico, que para lograr la implementación de este componente, su diseño debe asegurar en la implementación del resto de los componentes, como se ha explicado anteriormente, deben estar enfocados a la prevención de todos los riesgos que pueden vulnerar la estrategia y los objetivos a alcanzar por la entidad, los que deben estar basados, en la gestión de los riesgos, mediante la observación de las normas para la identificación, evaluación y control de los mismos, y lograr Identificar los elementos que en cada uno enfatizan el enfoque de prevención de este sistema.

Lo importante sería, entonces, que el componente Ambiente de Control, se prevean las funciones, diseño de puestos de trabajo, asignación de autoridad y responsabilidad, la separación de tareas y responsabilidades, donde la dirección debe velar porque exista un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad a partir de la estructura organizativa diseñada y para cada ciclo de operaciones. En la medida que se evite que todas las cuestiones de una transacción u operación queden concentradas en una persona o área, se reduce el riesgo de errores, despilfarro o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de ocurrir, sean detectados.

La coordinación entre áreas, debe lograr el trabajo mancomunado de todas las áreas de la organización en virtud de alcanzar los objetivos propuestos y para que el resultado sea efectivo, mejorando la integración y la responsabilidad y limitando la autonomía.

El autor considera, que para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar mancomunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los de la entidad, basándose en el su cumplimiento desde abajo, desde el puesto de cada trabajador.

La documentación referida al sistema de Control Interno y la relacionada con transacciones y hechos significativos; todo debe estar documentado en los manuales que se elaboren. Estos manuales pueden aparecer en cualquier tipo de soporte y la documentación debe estar disponible de forma tal que permita verificar si los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados realmente y de la forma debida, y se estaría tratando de una adecuada implementación del componente Actividades de Control.

Importante sería, tener definidos los niveles de autorización en la máxima dirección e identificadas las personas facultadas a autorizar o autorizadas a realizar determinadas actividades dentro del ámbito de su competencia, el acceso restringido a los recursos, activos, registros y comprobantes, los que deben estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, el cotejo de las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia, la rotación del personal en las tareas claves, esto último ayuda a la dirección, en el proceso de identificación de nuevos riesgos, y determina la probabilidad de que se cometan irregularidades, errores o fraudes, y contribuye además, que el trabajador alcance un conocimiento integral de las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo del área donde se desenvuelve y conozca cómo el resto de los puestos de trabajo contribuyen al control de su labor y viceversa.

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones y operaciones generales de la entidad, el cual debe ser flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes.

Importante resulta, el control de la tecnología de información, aquí los recursos deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información, ya que la administración de estos recursos debe llevarse a cabo mediante este proceso, que agrupados naturalmente, proporcionen la información necesaria que permita a cada trabajador cumplir con sus responsabilidades y supervisar el cumplimiento de las políticas.

El componente, se auxilia de indicadores de desempeño que permite evaluar el comportamiento de su gestión, y una adecuada supervisión por especialistas o funcionarios, que logren medir la gestión del desempeño de las tareas por cada trabajador, con ello se estaría valorando el trabajo de gestión de los riesgos, pues a mayor cumplimiento de las tareas, deberá corresponderse con una disminución del impacto de los riesgos, constituyendo un “**mecanismo de seguridad**” con el que cuenta la dirección para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su gestión de riesgos.

I.5. Enfoque del Sistema de Control Interno como prevención a la corrupción, indisciplinas e ilegalidades.

Visión General

Las entidades implementan el Sistema de Control Interno como un proceso, para aportar un grado de seguridad razonable en el logro de sus objetivos.

El diseño del Sistema de Control interno y su implementación deben estar enfocados a la prevención de todos los riesgos que pueden vulnerar la estrategia y los objetivos

a alcanzar por la entidad. La gestión de los riesgos es eficaz cuando se observan las normas para la identificación, evaluación y control de los riesgos de la entidad.

Sistema de Control Interno. Análisis del marco conceptual

El sistema de control interno es un proceso, no es un acontecimiento o una circunstancia aislados, sino una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de la entidad, no es algo que se crea hoy y estará intacto de por vida, es por ello que tendrá que ser evaluado constantemente y variará en la misma medida que cambien las características de la organización y su entorno; entonces no es un fin a cumplir sino un instrumento a utilizar por la dirección de la entidad para lograr la eficiencia y eficacia en las operaciones y la utilización de sus recursos.

Si los directivos no asumen este nuevo enfoque el diseño y establecimiento del sistema comenzará mal.

El sistema de control interno proporciona una seguridad razonable, el termino “razonable” reconoce que el control interno tiene limitaciones inherentes; esto puede traducirse en que jamás el directivo y sus trabajadores deben pensar que una vez creado el sistema han erradicado las probabilidades de que los riesgo afecten con su impacto negativo a la organización y que todos sus objetivos serán alcanzados, ya que estarían obviando la posibilidad de que, así estén establecidos los procedimientos más eficientes, se puedan cometer errores por descuido, malas interpretaciones, desconocimiento o distracción del personal o sencillamente que algunas personas se ponga de acuerdo para violentar lo establecido; por tanto el diseño del sistema de control interno debe ir enfocado a los recursos humanos y las vías y métodos para su mejoramiento continuo. Lo razonable se fundamenta, además, en la comprensión de que implementar un sistema de control es costoso y por ello, cada actividad de control que se establezca en la entidad debe evaluarse sobre la base de cuánto es el costo de instaurarla y cuál es el beneficio que se obtendrá de ella en el corto plazo, no es posible establecer controles que proporcionen una protección absoluta a los efectos de los riesgos, es más aconsejable establecer controles que garanticen una seguridad razonable por su costo y realizar un monitoreo

periódico evaluando la eficacia de estos controles para poder identificar, oportunamente, cuándo dejan de ser efectivos.

¿Qué beneficios nos ofrece el Sistema de Control interno?

El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos, a prevenir las pérdidas de recursos, y a la obtención de la información más oportuna y eficaz. También puede reforzar la confianza en que la organización cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen puede ayudar a que una entidad llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

Bajo el nuevo marco conceptual el Sistema de Control Interno se diseña a través de cinco componentes básicos, que a su vez tienen normas bien definidas para poder efectuarlos y evaluarlos: el ambiente de control, la evaluación de riesgo, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión o monitoreo.

Los componentes están interrelacionados lo que hace que al existir un cambio en el ambiente de control se deriven transformaciones en el resto de los componentes, esto es precisamente lo que le da al control interno un carácter de sistema, y su efectividad está en la habilidad que tenga el dirigente para crear en su entidad una cultura de gestión periódica de los riesgos, para que realmente el sistema de control interno forme parte del proceso de gestión.

Las técnicas establecidas por la entidad para el diseño de los componentes son precisamente las que van convirtiendo al Sistema de Control Interno en un instrumento encaminado a la prevención.

Factores organizacionales

Existe necesidad de que los directivos sean conscientes de los factores organizacionales que proporcionan oportunidades a los trabajadores para cometer indisciplinas, irregularidades y manifestaciones de corrupción. Algunos de estos factores son:

- La dirección desestima la importancia del control interno y no existe supervisión.
- Fallas en los sistemas de control internos.
- Las políticas relacionadas con el personal no se tienen en cuenta.

Se carece de integridad y objetividad y las prácticas de favoritismo son comunes.

- Alto porcentaje de rotación de empleados.
- Las quejas y ausentismo del personal son significativas, se considera que el tratamiento real o percibido es injusto.

Encaminado a prevenir

El sistema no se diseña con la finalidad de detectar errores y fraudes, porque se estaría tolerando que las personas en la entidad tengan afición a estos eventos, sino para minimizar con oportunidad la obtención de los objetivos propuestos.

Las manifestaciones de corrupción, indisciplinas e ilegalidades son eventos negativos que impactan en la estrategia y los objetivos, y por tanto deben ser gestionados y minimizados a través del Control interno.

El sistema es ejecutado por el recurso más importante de la entidad y se diseña en función de él y el compromiso que debe asumir para con el sistema, con un interés por lograr su mejoramiento continuo. Este compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para beneficio de la entidad.

El Control Interno genera disciplina al interior de la organización cuando es utilizado por la dirección para conocer cómo marcha la entidad y cómo mejorar su gestión; no se diseña para cumplir con exigencias de organismos superiores ni indicaciones de auditorías externas, es necesario que haya una aptitud positiva de la alta dirección que garantice su desarrollo e involucre a todo el personal. Además, educa a los directivos y trabajadores en la utilización de la gestión de riesgos como instrumento para la toma de decisiones. La dirección debe identificar, entender y gestionar los procesos de la entidad y su interrelación como un sistema, cuando esto ocurre se contribuye a la eficacia y eficiencia de la entidad en el logro de sus objetivos. El resultado deseado se alcanza más

eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

II. Aspectos que enfatizan el enfoque de prevención en el diseño de cada componente.

El ambiente de control.

Los valores éticos van más allá del cumplimiento de las leyes, resoluciones, decretos, etc. (ejemplo: valores institucionales, código de ética, convenio de trabajo). Se puede tener muchos manuales pero si no existe una cultura de organización sustentada en el comportamiento y la integridad moral de sus trabajadores el sistema de control interno no será efectivo.

El ejemplo que trasmite la máxima dirección de la entidad desarrolla o destruye los valores éticos.

La dirección establece los mecanismos para lograr la competencia profesional deseada de sus trabajadores, cuáles son los niveles de conocimiento y habilidades necesarios para el buen desarrollo de cada puesto de trabajo y cómo lograrlos.

Asumir la superación de los trabajadores como un proceso de inversión e impedir que los planes de capacitación no respondan a necesidades reales del trabajador es su puesto de trabajo.

Establecer el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades.

La competencia profesional comienza a cumplirse desde los métodos de selección del nuevo personal y las actividades de orientación, capacitación y adiestramiento que le diseñará la dirección una vez aceptado el trabajador.

El personal debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

La organización debe:

- Determinar la competencia necesaria para el personal.
- Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- Asegurarse de que el personal es conciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuye al logro de los objetivos.
- Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Crear y fomentar, a lo largo y ancho de la organización, un estado de confianza mutua que ayude a materializar el flujo de información que las personas necesitan para tomar decisiones. La confianza se basa en la seguridad que se tiene de la integridad y competencia profesional de la otra persona o área funcional.

Hay que diseñar un organigrama funcional donde quede plasmada la estructura organizativa de la entidad y los niveles de autoridad y responsabilidad de cada área.

Es imprescindible que cada una de las estructuras se fije en correspondencia al tamaño y necesidad del funcionamiento de la entidad, por lo que se hace necesario un mecanismo sólido de informaciones que logre la gestión de las actividades.

En el proceso de definir responsabilidades cada directivo o trabajador debe conocer su verdadera responsabilidad para con la función que realiza, tanto desde el punto de vista informativo como de lo que hace, con relación a los medios y recursos en su poder; poseer un nivel de información constante en relación a los cambios o reingenierías de procesos internos, a los efectos de ir actualizándose en cuanto a lo que debe exigir y por lo que se le va a exigir.

El trabajador debe conocer mediante sus experiencias, formación y capacitación continua, las funciones inherentes al cargo que ocupan, a los efectos de delimitar la responsabilidad del mismo en cualquier momento. La forma más eficaz de dejar plasmado explícitamente los niveles de autoridad y responsabilidad graficados en el organigrama es mediante la creación de un Manual de Organización; en este manual deben quedar claramente establecidas las responsabilidades, las acciones y los cargos, en la misma medida que se establecen las diferentes relaciones de jerarquía y de funciones para cada uno de ellos.

El manual posibilita que cada miembro de la entidad conozca sus deberes y responsabilidades; cómo su actividad se interrelaciona con otras actividades de su área y de otras áreas, y cómo contribuye con su trabajo a alcanzar los objetivos generales de la organización.

En el caso que se decida delegar autoridad es necesario evaluar el nivel de competencia y de responsabilidad de la persona seleccionada (delegatorio), y la dirección debe aplicar acciones efectivas de supervisión a la acción delegada y sus resultados.

La dirección debe comunicar a sus trabajadores qué espera de ellos en materia de integridad, comportamiento ético y competencia profesional y cuáles son las vías que le brinda para lograr estos propósitos; además debe velar por el interés y desempeño que tiene cada trabajador en alcanzar estas metas; esto propicia que el tratamiento y el desarrollo del personal en la entidad sea justo y equitativo. Todos los procesos por lo que transita el trabajador, (contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación y promoción) deben corresponderse con las estrategias de la organización.

La gestión de riesgos

La dirección debe establecer cuál es el riesgo aceptado por la entidad, estableciendo los objetivos correspondientes y desarrollando mecanismos para gestionar los riesgos asociados.

Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican de forma continua, se hacen necesarios mecanismos para identificar y minimizar los riesgos específicos asociados con el cambio, por lo que cada vez es mayor

la necesidad de evaluar los riesgos previo al establecimiento de objetivos en cada nivel de la entidad.

La premisa subyacente en la gestión de riesgos es que las entidades existen con el fin de generar valor. Todas se enfrentan a la ausencia de certeza y el reto para su dirección es determinar cuánta incertidumbre se puede aceptar mientras se esfuerzan en incrementar el valor.

La incertidumbre implica riesgos y oportunidades y posee el potencial de erosionar o aumentar el valor. La gestión de riesgos permite a la dirección tratar eficazmente la incertidumbre, sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de generar valor.

Se maximiza el valor cuando la dirección establece una estrategia y objetivos para encontrar un equilibrio óptimo entre los objetivos de crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados, además de desplegar recursos eficaces y eficientemente a fin de lograr los objetivos de la entidad.

Los objetivos tienen que estar diseñados para que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a sus intereses. Estos objetivos apoyan a la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Partiendo de la misión o visión, la dirección debe establecer los objetivos estratégicos, seleccionar la estrategia y fijar objetivos alineados que fluyan en cascada en toda la entidad. La gestión de riesgos está orientada a alcanzar los objetivos.

Los riesgos se evalúan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y desde una doble perspectiva, inherente y residual.

- *Riesgo inherente*, aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad.
- *Riesgo residual*, aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

Una vez que se han identificado, estimado y cuantificado los riesgos, se diseñan los objetivos de control para minimizar los riesgos identificados como relevantes, y en dependencia del objetivo, determinar qué actividad de control se utilizará para implementarlo, siempre desde una evaluación de su costo- beneficio.

Si la actividad de control no minimiza la exposición al riesgo es ineficaz a los efectos del Sistema de Control Interno, y esa falta de eficacia sólo podrá ser identificada con actividades oportunas de supervisión y monitoreo.

Las actividades de control

Son las políticas y procedimientos que establece la dirección para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

Los manuales de procedimientos han de tener detalladas las tareas y responsabilidades relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las operaciones y hechos, las que deben ser asignadas a personas diferentes.

La dirección velará porque en cada caso exista una delimitación de funciones y responsabilidad directa de cada uno de los trabajadores, así como de los funcionarios de la entidad.

Diseñar un sistema de indicadores que les permitan a los directivos y trabajadores evaluar el comportamiento de su gestión, estos indicadores pueden ser cuantitativos y

cualitativos; los indicadores cuantitativos se expresan de manera que posibiliten su aplicación objetiva y razonable.

Las transacciones deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad.

Clasificarlas adecuadamente para que, una vez procesadas, puedan ser presentadas en informes y estados financieros con saldos razonables, facilitando a directivos y terceros la toma de decisiones.

El sistema de información deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas.

Una vez diseñado debe ser flexible y susceptible a modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes.

El sistema ha de demostrar en su funcionamiento que ayuda a controlar todas las actividades de la entidad, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos.

La información y comunicación

El canal de información diseñado debe garantizar que la información se identifica, capta y comunica de una forma (calidad) y en un periodo de tiempo (oportunidad) que permita a las personas cumplir con sus responsabilidades.

Los trabajadores deben conocer en tiempo las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control.

Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad cada trabajador para con el Sistema de Control Interno

Todo el personal debe tener la certeza de que la dirección considerar y apoya seriamente las responsabilidades de control interno. Las personas deben entender cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás y poseer los medios para comunicar hacia arriba la información significativa.

Los directivos, a cualquiera de los niveles, evalúan periódicamente la eficacia del sistema de control interno con el interés de tomar decisiones para su mejora y/o rediseño, comunicando los resultados de esta evaluación.

La supervisión y monitoreo

El alcance y frecuencia de las evaluaciones depende fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanentes. Validar periódicamente los supuestos que constituyen la base de los objetivos de la organización y las actividades de control para lograr dichos objetivos.

La validación de los supuestos acerca de cómo funciona el sistema, se hace con el interés de analizar la eficacia de las actividades de control establecidas sobre la base del proceso de gestión de riesgos, comprobar si estos supuestos son conocidos por toda la organización y la capacidad de los mismos para adaptarse a los cambios.

Si los supuestos de una organización no son válidos, debe hacerse una revalidación periódica de los mismos, y de hecho una actualización de la gestión de riesgos, diseñando nuevas actividades de control que apoyen a los objetivos.

La evaluación del control interno, es una parte fundamental del trabajo de la dirección de la entidad. Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, etc.) realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder asegurar que el control interno funciona de forma adecuada y

detectar oportunamente el grado de efectividad de la actividad de control para, de lo contrario, ser sustituida por otra.

En este momento se observa con mayor claridad la naturaleza del control interno con su enfoque de prevención y autocontrol, donde la entidad será capaz de identificar sus puntos vulnerables y erradicarlos con oportunidad. Por supuesto la actividad de monitoreo puede ser efectuada por terceros (auditores externos, organismo superior etc.) pero siempre será menos efectiva para los intereses de la entidad. Si los trabajadores y directivos de la entidad generan una cultura de administrar con oportunidad los riesgos que puedan lacerar la consecución de sus objetivos y establecer las actividades más efectivas para minimizarlos, el Sistema de Control interno no se habrá diseñado sólo en papeles.

III. La prevención: papel de la auditoría.

El papel de la auditoría se basa en las siguientes áreas de actividad:

- Determinar fallas financieras y organizacionales, o identificar las áreas de actividad que soportan riesgos (Ej.: subsidios concedidos, contratos, gastos, concentración excesiva de poder en ciertos cargos, etc.).
- La identificación de fallas en las normas jurídicas, de brechas o deficiencias en las regulaciones y en la organización puede disuadir la mala gestión y por lo tanto, preparar el terreno para reducir el fraude y la corrupción (atrasos y debilidades en la entrega de cuentas y sobre todo en el registro de las operaciones presupuestarias y de contabilidad, falta de controles y de auditoría interna, regulaciones excesivas que pueden conducir a contradicciones o diluir las responsabilidades o el cumplimiento).
- Comprobar la interrelación entre Riesgos y el Plan de prevención.
- La divulgación a los empleados de los resultados de auditorías y la promoción de la implantación de las recomendaciones.

IV. Experiencia Cubana.

Por mucho tiempo el alcance del sistema de control interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de control interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas, el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados; no todos los directivos veían en el Sistema de Control Interno un instrumento capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto.

Otro elemento que atentaba contra la eficiencia de los Sistemas de Control Interno era que las actividades de control ya venían preestablecidas de forma global para todas las entidades del país, minimizando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y actividades de control que fueran más eficaces según las características de su entidad; además no se contaba con normas generalizadoras que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un sistema de control interno a la medida de sus necesidades.

Esta situación materializó un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados, armonizando el Informe COSO a las características del modelo social y empresarial cubanos, logrando así que, al nivel de las organizaciones, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual, y una visión integradora que satisfaga las demandas de todos los entes involucrados.

Desde el año 2003 la entidad cubana, en el marco de su gestión de riesgo elabora y evalúa periódicamente el Plan de Prevención contra indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

Anualmente se realiza por la Contraloría General de la República las comprobaciones a nivel nacional al Sistema de Control Interno para evaluar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para el control interno y la efectividad de la implementación del sistema en las entidades seleccionadas, comprobar en qué medida las deficiencias

que se detectan han sido identificadas previamente por los directivos como riesgos, y evaluar la efectividad de la utilización del Plan de Prevención de Riesgos en relación con los resultados que ofrece la auditoría.

Con esta actividad de supervisión de alcance nacional y efecto social incalculable se verifica además, si la gestión de riesgo está asociada a los objetivos y metas de la entidad.

La Contraloría General de la República derogó las resoluciones existentes relacionadas con el control interno y los planes de prevención y trabajar en el perfeccionamiento de los Sistemas de Control Interno concebidos en la Resolución 60/2011, demostrando los beneficios que recibe la entidad cubana, que ya innumerables y con variados matices:

Fortalecer la autoridad, el liderazgo y los valores éticos; un cambio en la mentalidad de los directivos y todos los trabajadores en cuanto al alcance del control interno hacia todas las áreas de la entidad; una cultura en la gestión de los riesgo como instrumento para la toma de decisiones; fomenta las responsabilidades de todos los trabajadores para con el sistema; mejor organización del trabajo al quedar establecidos los manuales de organización y procedimientos, y el diseño de puesto de trabajo; poseer indicadores para evaluar el desempeño de cada área funcional y cada trabajador; poder diseñar actividades de control partiendo de las características de cada entidad y adecuadas al resultado de la gestión de sus riesgos; contribuir al autocontrol de los procesos.

Consideraciones finales del Capítulo.

En resumen, el control interno es un proceso que desarrolla un ambiente de prevención, en el que participa todo el personal con la finalidad de permitir que la entidad alcance los

objetivos propuestos (su gestión eficaz) con la menor incidencia de los riesgos. Si las acciones tomadas por los directivos y trabajadores durante el diseño e implementación del Sistema de Control Interno no permiten detectar oportunamente la posibilidad del efecto negativo de los riesgos, o no indican a la dirección, durante la supervisión constante, las fisuras del sistema; el Control Interno diseñado no estará enfocado a la prevención desde adentro. Importante resulta la posibilidad otorgada por la CGR de exigir la adaptación de la Guía de Control Interno a las condiciones y características de la cada entidad o del sistema empresarial.

Las entidades deben implementar el Sistema de Control Interno como un proceso, para aportar un grado de seguridad razonable en el logro de sus objetivos y control de los riesgos de la entidad. Para profundizar y conocer la aplicación del estudio de estas fuentes bibliográficas, se muestra la caracterización, y diagnóstico del objeto de estudio y campo de acción, en el Capítulo siguiente.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO Y CAMPO DE ACCIÓN.

En el capítulo se realiza la caracterización de la empresa Avícola Sancti Spiritus, y el diagnóstico del objeto de estudio su estructura organizativa, centros de costos y responsabilidad, así como su estructura productiva y sistema de Control Interno.

II.1. Caracterización de la Empresa Avícola Sancti Spiritus.

La Empresa Avícola Sancti Spiritus, perteneciente a la Unión Combinado Avícola Nacional del Ministerio de la Agricultura, fue creada fue creada el 15 de diciembre de 1976 y cuenta con una sólida tradición en la producción y comercialización de carne y huevos de aves.

El 6 de noviembre del 2000 le fue aprobado el inicio de la implantación del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial y actualmente cuenta con 13 Unidades Empresariales de Base en 4 municipios de la provincia.

Como toda empresa es una organización económica con personalidad jurídica, balance financiero independiente y gestión económica, financiera y organizativa.

El objeto empresarial de la empresa Avícola sancti Spiritus fue aprobado mediante Resolución número emitida por el Ministerio de Economía y Planificación, el cual ya no se corresponde con la necesidades actuales debido a que por decisiones del estado se dejan de realizar algunas de la producciones, como es el caso de la línea de pollo de ceba, teniendo que asumir producciones alternativas en sustitución de estas, por lo que se propuso la aprobación de los siguientes rubros:

- Producir y comercializar de forma mayorista aves vivas, huevos de aves, carne de aves, subproductos avícolas en moneda nacional y divisas.
- Producir y comercializar de forma minorista a través del Mercado Agropecuario Estatal y ferias aves vivas y otros animales de distintas especies de ganado menor, incluyendo sus carnes, huevos de cáscara marrón, huevos de cáscara blanca no balancéales, huevos de codorniz, subproductos avícolas y productos agropecuarios, en moneda nacional

La Empresa tiene definida como:

MISION.

Producir y comercializar con eficiencia huevos, carne de aves y otros productos agropecuarios en función de satisfacer las necesidades del consumo de acuerdo a la política estatal definida para la avicultura.

VISION Con un adecuado desarrollo tecnológico y elevada eficiencia hemos alcanzado niveles productivos de huevos y carne de aves que permiten satisfacer las demandas estatales y ampliar el mercado en divisas

La Empresa comenzó la implementación del Perfeccionamiento Empresarial el 6 de noviembre de 2000, teniendo en esos momentos como misión fundamental cumplir con eficiencia los planes de producción y comercialización de huevos, carnes, pollitos. Para así lograr aplicar la ISO 9000, por lo que la empresa se propuso lograr una mejor organización, mayor productividad, menos pérdidas, reducción de los costos, elevación de la calidad y satisfacción del cliente, donde hoy podemos constar con la certificación de la calidad por la ISO 9000-1/2008, por lo que se demuestra un avance por parte de los resultados empresariales a nivel de empresa así como en comprobaciones realizadas por el grupo de perfeccionamiento Empresarial Provincial donde se han obtenido resultados positivos.

La Empresa en la actualidad tiene una plantilla aprobada de 710 trabajadores de ellas 293 por mujeres.

2.2. Estructura organizativa.

La estructura de la empresa es funcional burocrática y está estructurada por funciones básicas.

Cuenta con varios niveles verticales de mando y control como son:

Nivel # 1 Dirección

Nivel # 2-3 Direcciones funcionales y las 13 Unidades Empresariales de Base (UEB).

En estos momentos posee 13 Unidades Empresariales de Base, distribuidas de la siguiente forma:

Unidades	Cantidad
Granjas de producción Avícola	8
Matadero de aves	1
Unidad de acopio de huevos	1
Unidad de aseguramientos	1
Unidad de servicios Interno	1
Centro de gestión	1

Por decisiones del estado Central, a finales del año 2001 se elimina la línea (pollos de engorde), lo que conlleva a la paralización de dos unidades empresariales de base dedicadas

a esta actividad y su posterior cambio de propósito de ponedoras y reemplazos de ponedoras.

Debido a esta situación se hizo necesario modificar la estructura organizativa de la Empresa que incluyo la desilusión, transformación de Unidades Empresariales de Base, independientemente de estos cambios la Empresa en estos últimos años han sido lo de mayor eficiencia productiva, ya que se han logrado obtener resultados positivos como un real de huevo por ave de 251 en el 2009 en el 2010 251 y en el 2011 256.

Como se observa en el organigrama, la estructura organizativa de la Empresa se concibió como una red de pequeñas y medianas Unidades Empresariales de Base, que interactúan a partir de establecerse entre ellas relaciones contractuales y monetario mercantiles.

Es una estructura plana, liderada por una Dirección general a la que están subordinadas tres direcciones y trece Unidades Empresariales de Base.

La Dirección es participativa con representación de las organizaciones políticas y de masas a todos los órganos y colectivos laborales de la empresa .Además la dirección cuenta con órganos decisores como son:

- Consejo de dirección
- Comité de Control y Prevención
- Comisión de divisa
- Comité de calidad
- Consejo de producción

II.2. Diagnóstico sobre el sistema de Control Interno en la Empresa Avícola Sancti Spiritus

A pesar de que la empresa tiene implementado un sistema de control interno en todas las UEB y áreas subordinadas a la dirección aun se observan deficiencias de control administrativo y contable entre las que figuran entre otras las siguientes:

1. No se aplica la habilitación sanitaria.
2. No se actualizan con periodicidad los libros de control de incidencias con la autopsia y envíos de aves al laboratorio.
3. No se presentan las UEB evidencias documentales de conteos efectuados por el técnico, los naveros y económico.
4. Las tarjetas de control diario por naves no son actualizadas por el navero.
5. No se cumplen los índices de consumo establecidos por aves según manuales tecnológicos.
6. No se ajustan los sistemas de pagos establecidos a los indicadores condicionantes.
7. No se cumple con el procedimiento de control de los envases, de llenos contra vacíos.

Estas deficiencias no han sido detectadas en las comprobaciones al control interno en las diferentes áreas, dado fundamentalmente por la aplicación de la guía de la Contraloría General de la República sin la debida adaptación de la misma a las características de la entidad, lo que se identifica como el **problema profesional** de la investigación la **carencia de una guía de autocontrol adaptada a las especificidades de los diferentes procesos y sub procesos de la empresa.**

Consideraciones finales del Capítulo

En resumen, en el Capítulo se realizó la caracterización y diagnóstico al sistema de control interno en la Empresa Avícola, lo que posibilitó percibir deficiencias en los diferentes procesos y subproceso de la empresa, al no detectarse en las acciones de control internas, ni en las auditorías realizadas a la empresa, a causa de no contar con la Guía de Control Interno adaptada a la empresa avícola, posibilitando la identificación del Problema Profesional.

CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE CONTROL INTERNO ADAPTADA A LA EMPRESA AVÍCOLA SANCTI SPIRITUS.

En el Capítulo anterior, el autor del trabajo precisa la necesidad de adaptar la guía de control a las características de este tipo de empresa, aplicada en esta entidad sobre la base del diagnóstico presentado en el mismo y lo establecido por la Contraloría General de la República, destinada a supervisar y evaluar el sistema de control interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo, en aras de lograr un grado de seguridad razonable en el logro de los objetivos propuestos por la misma. Incluye la presentación de un procedimiento que facilita al comprobador la verificación de los aspectos evaluados.

La Resolución No. 60/11 establece el Autocontrol: como la obligación que tienen los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente; y cuando proceda, elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores.

III.1 Implementación de la Guía de Autocontrol.

En el marco de la actualización del modelo económico cubano, la elevación de la responsabilidad y la facultad de las entidades, hace imprescindible exigir con rigor el acatamiento absoluto a la legislación vigente, la actuación ética de cuadros y trabajadores en general todo ello como parte del fortalecimiento del sistema de control interno en aras de lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento del plan y el presupuesto aprobado con eficiencia, orden y disciplina.

Cumpliendo con la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República y al plantear el interés de esta de que todas las entidades sujetas a sus acciones de control previstas en la Ley 107/09 puedan adaptar y aplicar su Guía de Autocontrol en correspondencia con la nueva Norma del Sistema de Control Interno, se adaptó la Guía

General a las características de la Empresa Avícola de Sancti Spiritus para ser aplicada en la misma y sus Unidades Empresariales de Base con el objetivo de utilizarla como una herramienta de trabajo que le permita a la administración general aplicar esta guía adaptada que cumpla con los principios y objetivos generales.

A partir de la implementación de la Guía adaptada se han realizado para comprobar el grado de aplicabilidad de la misma, acciones de control ejecutadas en las áreas de dirección de empresa, en las cuales se observaron deficiencias lo que indica que después de adaptada y aplicada la guía se observan deficiencias que anteriormente no se detectaban por la aplicación y uso de la Guía General, lo que demuestra que la adaptación ha sido de suma importancia e interés en los resultados alcanzados en la entidad, al observarse deficiencias no reconocidas ni controladas anteriormente.

Hoy se aprecian deficiencias no detectadas con anterioridad al calor de la aplicación de la Guía General de Comprobación, al considerar la autocomprobación de aspectos característicos a la actividad de los procesos de gestión de la Empresa las que ya se comienzan a controlar e incluir en los Planes de Prevención para su análisis y evaluación

III.2 Validación de la Guía de Autocontrol adaptada a las características de la Empresa Avícola de Sancti Spiritus.

Basado en los aspectos de la Guía adaptada y en los procedimientos presentados al personal que aplica la guía de autocontrol (Anexo 1) en la Empresa Avícola de Sancti Spiritus permitió la revisión de los aspectos en las unidades adscriptas a la empresa lo que evidencia que su diseño e implementación logran la detección de deficiencias o irregularidades en los diferentes procesos de gestión de la entidad así como la efectividad en la aplicación de la misma al contar con la participación de personal directivo y especialista nunca antes vinculado con este proceso a falta de orientación, concretada hoy con los procedimientos de orientación destinados a tal efecto. Ello demuestra la factibilidad y viabilidad en la aplicación de la misma (Ver anexo 2. AVAL).

La validación además no es una nueva concepción en los procesos de gestión sin embargo en la aplicación de la Guía se concretan vínculos entre la gestión de los procesos con el riesgo y la calidad del proceso que se gestiona en el autocontrol, La aplicación de la guía adaptada se sustenta en la participación no solo del directivo sino de especialistas y trabajadores que participan de una u otra manera en cada uno de los procesos de gestión.

La elaboración de procedimiento que sustenta las acciones a realizar en la guía adaptada constituye una estrategia de organización y accionar de todos en la autocomprobación que infiere la responsabilidad de cada uno en los procesos de gestión de la empresa y el accionar en la solución de las deficiencias o irregularidades detectadas y la elaboración de los planes de medidas y su inclusión en los planes de prevención de riesgos con las medidas correctivas, así como la determinación de los objetivos de control y sus medidas correctivas en cada área de responsabilidad chequeada.

Consideraciones finales del capítulo

En este capítulo se muestra la validación de la guía de control adaptada a la empresa sustentada por los avales de diferentes directivos. Las autocomprobaciones realizadas en los últimos meses posteriores a la implementación de la misma muestran los resultados logrados en su aplicación e implementación y en la preparación de todo el personal que intervienen en la gestión de los diferentes procesos de la empresa en especial directivos y especialistas así como la participación activa de los trabajadores y/o área.

En este capítulo se trata la aplicación de la guía de la Contraloría General de la República con la debida adaptación de la misma a las características de la entidad, lo que resolvió el **problema profesional** de la investigación la **carencia de una guía de autocontrol adaptada a las especificidades de los diferentes procesos y sub procesos de la empresa.**

III.1. Creación de la Guía de Control Interno adaptada a la Empresa Avícola Sancti Spiritus.

En el marco de la actualización del modelo económico cubano, la elevación de la responsabilidad y facultades en las entidades, hace imprescindible exigir con rigor el acatamiento absoluto a la legislación vigente, la actuación ética de cuadros y trabajadores en general, todo ello como parte del fortalecimiento del sistema de control interno, en aras de lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento del plan y el presupuesto aprobado con eficiencia, orden y disciplina.

Por lo que es necesario que todas las entidades sujetas a las acciones de la Contraloría General de la República, previstas en la Ley 107/09, logren adecuar, dosificar y aplicar su Guía de Autocontrol en correspondencia con la Norma del Sistema de Control Interno aprobada mediante la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República; de ahí la importancia de adecuar o adaptar la guía de control interno con el objetivo fundamental de brindar una herramienta de trabajo que le permita a la administración aplicar una Guía de Autocontrol, que cumpla con los principios y objetivos generales.

La aplicación de esta Guía constituye en la práctica una lista de verificación para la comprobación documental y física de las operaciones individuales y las que corresponden en el plano general a la organización, permitiendo retroalimentar la supervisión de las tareas asignadas.

Por lo que se tuvo en cuenta que los cuadros y trabajadores aplicaran esta guía de control interno armonizada por componentes y normas con el fin de mejorar desempeño de sus objetivos y planes de trabajo, evaluando de esta Guía General, los aspectos básicos que les correspondan, los cuales podrán ser modificados y enriquecidos a partir de los riesgos inherentes a las actividades que realizan, considerando su estructura organizativa y el tipo de entidad:, Empresarial, cumpliendo además de forma obligatoria lo establecido por el Ministerio de Finanzas y Precios en cuanto a normas y subsistemas contables vigentes, vinculando todos estos aspectos a la misión encomendada en cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Objetivo de la guía adaptada:

Verificar el grado de cumplimiento de las disposiciones y normas establecidas que rigen el sistema de control interno y evaluar la economía, eficiencia y eficacia con que opera la empresa y sus Unidades Empresariales de Base.

III.2. Aplicación de La Guía de Autocontrol a las Unidades Empresariales de Base perteneciente a la Empresa Avícola Sancti Spiritus.

Basados en la Guía elaborada y en los procedimientos establecidos en la implementación de la misma la Empresa Avícola Sancti Spiritus, se procede a practicar la misma a los diferentes subsistemas contables y procesos productivos.

A continuación se muestra un control realizado sobre la base de la guía adecuada que sirvió de herramienta para verificar el control que ejerce la Unidades Empresarial es de Base, teniendo en cuenta los Componentes básicos de control interno según Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la Republica.

UEB: VEGA GRANDE

PERIODO: AÑO 2013

FECHA DE INICIO: 3 DE JULIO.

FECHA DE TERMINACIÓN: 5 DE JULIO DE 2013.

CONTROLADOR:

ANALISIS: Aplicación de la guía de Control Interno al Componente Ambiente de Control.

La estructura organizativa que esta funcionando en esta Unidad Empresarial de Base la empresa coincide con la oficialmente establecida y aprobada en los documentos que

establecen las funciones y responsabilidades de las diferentes áreas de trabajo, así como los niveles de autoridad y responsabilidad están confeccionado correctamente.

El manual de organización contiene los documentos necesarios y esta actualizado logrando una mayor retroalimentación de las fuentes externa que interactúan con la Empresa y a subes con las UEB.

Uno de los documentos que proporcionan mayor posibilidad de analisis es la carpeta legal que aparece bajo la custodia del director, la cual contiene los documentos siguientes.

- Resolución de creación de la UEB.
- Reglamento disciplinario interno.
- Convenio colectivo de trabajo.
- Plan de prevención.
- Misión encargo u objetó social de la UEB.
- Organigrama estructural y funcional de la UEB
- Resoluciones de creación de los órganos colectivos de dirección: Su plan temático y las actas de reuniones. Además de vincular que todos los aspectos del plan temático de los consejos de dirección sean debatidos en los consejos mensualmente, verificar por actas.

En la Unidades Empresariales de Base los consejos de dirección se efectúan mensualmente, asistiendo a ellos todos los Jefes de Brigada, Técnicos y Especialistas y como invitado el secretario del núcleo del PCC.

Como medida estimulativa y de control todos los meses en la organización se dan a conocer los resultados económicos y se analizan además los temas relacionados con el delito y los puntos correspondientes al plan de tema previsto.

Por lo anterior todos los lunes se efectúan despachos colectivos con los Jefes de Brigada y técnicos de la especialidad e independiente, cuándo es de interés la dirección de la Unidad Empresarial de Base, se realizan despachos individuales no existiendo evidencia del método de citación para despachos individuales.

Algunas de las principales características de estos despachos son:

- 1) Los informes de auditorias internas e inspecciones no se analizan en los consejos de dirección sino en el Comité de Control.
- 2) Los manuales de procedimientos no están confeccionados.
- 3) Los submayores de inventario son operados por personas distintas al área de almacén y en el cuadro con este se realiza
- 4) Los movimientos de AFT están en todos los casos autorizados por el máximo responsable de la Unidad y aprobado este por la directora general de la empresa.
- 5) Todos los expedientes tanto de cobro como de pago cuentan con la calidad requerida, están separados por clientes o proveedores según sea el caso, contienen las facturas que respaldan los saldos de los sudmayores. En caso de los expedientes de cobro poseen el número del documento por el cual se realizo el cobro y en caso de los proveedores poseen la copia del cheque mediante la que se realizo el pago.
- 6) Los costos de las mercancías vendidas se determinan por unidades y dentro de ellas por líneas de productos, analizando posteriormente las desviaciones que puedan presentarse.

UEB: VEGA GRANDE

PERIODO: AÑO 2013

FECHA DE INICIO: 3 DE JULIO.

FECHA DE TERMINACIÓN: 5 DE JULIO DE 2013.

CONTROLADOR:

ANÁLISIS: Aplicación de la guía de control interno al componente de Evaluación de Riesgos.

Los riesgos son una parte principal del control interno de la empresa. Estos proveen a la administración de una información apoyada estadísticamente en la posible ocurrencia de un evento que perjudique a la Unidad Empresarial de Base.

Durante el estudio de la Unidad Empresarial de Base Vega Grande y esta perteneciente a la Empresa Avícola Sancti Spiritus fueron señalados varios procedimientos respecto a la política establecida por la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, de acuerdo a los tratamientos de los riesgos internos y externos. En esta sección de este trabajo realizamos un señalamiento de estos procedimientos sin polemizar en las características que lo provocan.

La empresa determinó como sus principales riesgos a combatir:

- No se ha analizado la probabilidad de ocurrencia de los riesgos.
- Los riesgos están definidos, pero en ocasiones se describen las debilidades por que no se tiene clara la diferencia entre riesgos y debilidades.

- Se han calculado algunas de las pérdidas que podrían resultar de la materialización de los riesgos pero puede enriquecerse aun mas.
- Se han considerado los objetivos secundarios que de incumplirse pueden afectar el cumplimiento de los fundamentales.
- Existen medidas de protección para eliminar o neutralizar en parte los riesgos.
- El plan de prevención ha tenido en cuenta el análisis de los riesgos que enfrenta la entidad referidos al control de los recursos.
- Existe un control sistemático en cada área de los posibles riesgos.
- Están garantizados los recursos de protección contra incendios
- Los trabajadores conocen las medidas de protección y están entrenados en los procedimientos y medidas de protección aplicada en cada caso.

UEB: VEGA GRANDE

PERIODO: AÑO 2013

FECHA DE INICIO: 3 DE JULIO.

FECHA DE TERMINACIÓN: 5 DE JULIO DE 2013.

CONTROLADOR:

**ANÁLISIS: Aplicación de la guía de control interno al componente de
Actividades de Control.**

Dentro de los elementos de la comprobación a tener en cuenta en nuestro análisis están:

El efectivo, las nóminas por pagar, el comportamiento de los almacenes, la seguridad informática.

Efectivo:

En la comprobación realizada se comprobó que han sido aplicados correctamente los procedimientos establecidos para el control de efectivos. Además de comprobarse un adecuado control de los cheques realizándose mensualmente las conciliaciones entre las cuentas de efectivo en banco de la empresa y la cuenta que el banco controla de la misma. Dichas conciliaciones han sido certificadas y firmadas por la agencia bancaria y el controlador.

Comportamiento de los salarios:

En la empresa las nóminas chequeadas están debidamente revisadas, autorizadas y firmadas por quienes corresponde. Además existe debida constancia de los pagos y reintegros efectuados. Las nóminas se confeccionan correctamente y se firman antes de la extracción del efectivo en los correspondientes espacios.

Comprobándose también que el registro de salario y tiempo de servicio de cada trabajador está actualizado y debidamente firmado, presentando correspondencia entre la plantilla aprobada y la plantilla cubierta en cuanto a número de cargos, idoneidad, nivel de salarios y otros.

La empresa ha desarrollado en el orden de los recursos humanos un plan de capacitación que involucra a los trabajadores el cual luego de planteado ha recibido un estricto cumplimiento.

Comportamiento de los almacenes:

Como un primer elemento se pudo comprobar que en los almacenes se realiza la recepción a ciegas por parte del personal encargado de almacén y luego la recepción primaria por una persona distinta. Además ambos almacenes poseen es por el máximo representante de la Unidad una resolución de autorización para la solicitud de materiales: en caso del almacén de piensos este se autoriza al especialista principal y en el caso del almacén de otros productos el director de la Unidad.

Respecto a la facturación se pudo comprobar que se realiza correctamente, el almacenamiento de los productos se efectúa acorde a las técnicas de almacén y las tarjetas de estiba están colocadas junto a los productos.

La informatización y seguridad informática:

La empresa a través de la tecnología informática procesa y mantiene la información adecuadamente .logísticamente todo este sistema esta monitoreado por el liniamiento de la seguridad informática por lo cual se creo un sistema de claves de acceso a los equipos y además se mantienen actualizadas las copias de las salva de toda la información, las cuales están en un lugar seguro, así como también se poseen vacunas contra virus.

UEB: VEGA GRANDE

PERIODO: AÑO 2013

FECHA DE INICIO: 3 DE JULIO.

FECHA DE TERMINACIÓN: 5 DE JULIO DE 2013.

CONTROLADOR:

ANÁLISIS: Aplicación de la guía de control interno al componente de Información y comunicación; y Supervisión y Monitoreo.

Información y Comunicación:

En la entidad esta implantado el manual de información y comunicación en el cual se plasman las informaciones a rendir por la UEB a entes externo así como el flujo de las informaciones internas .Los órganos colectivos de dirección están creados y funcionan debidamente de acuerdo a lo establecido en la legislación .El sistema de información define establece los indicadores de debe emitir y recibir cada dirigente existiendo apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios ,mediante la asignación de los recursos apropiados.

En cuanto al funcionamiento interno de la Unidad se han establecidos canales de comunicación para que los trabajadores informen sobre las irregularidades que se presentan, existiendo mecanismos para que la dirección de la entidad reciba las sugerencias de trabajo para mejorar la calidad y otros aspectos de interés. Mientras referente al funcionamiento de la información en su función emisora se realiza un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección de la Unidad Empresarial de Base a las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores y organismos de control, entre otros.

CONCLUSIONES

- El estudio realizado a diferentes fuentes bibliográficas sobre control interno, permitió corroborar el estado crítico de implementación en que se encuentra la entidad.
- El diagnóstico efectuado permitió percibir la necesidad de adecuar la Guía de Control Interno acorde a las características de la entidad, como herramienta para prevenir las indisciplinas e ilegalidades en aras de lograr una seguridad razonable ante la custodia, control y registro de los recursos materiales, humanos y financieros.
- La implementación de la Guía de Control adaptada permitió rebasar los límites de la empresa al ser aplicada en la UEB Vega Grande, apreciándose la factibilidad de su aplicación y su validación.
- Las auto comprobaciones realizadas después de la implementación de la guía permitió mostrar los resultados logrados en su aplicación y en la preparación de todo el personal que intervienen en la gestión de los diferentes procesos de la empresa en especial directivos y especialistas así como la participación activa de los trabajadores y/o área.
- La adaptación de la guía de control ha sido de suma importancia e interés en los resultados alcanzados en la entidad y sus unidades subordinadas al observarse deficiencias no reconocidas ni controladas anteriormente.

RECOMENDACIONES

- Lograr la aplicación de la guía de control interno adaptada en todas las áreas de la entidad y sus unidades subordinadas, para lograr la razonabilidad en la implementación del Sistema de Control Interno.
- Mantener las acciones investigativas a fin de introducir los cambios necesarios que ayuden al fortalecimiento del sistema diseñado.
- Mantener el monitoreo ante los resultados de la implementación.
- Extender esta experiencia al resto de las Empresas Avícolas del país.

RECOMENDACIONES

- Lograr la aplicación de la guía de control interno adaptada en todas las áreas de la entidad y sus unidades subordinadas, para lograr la razonabilidad en la implementación del Sistema de Control Interno.

Mantener las acciones investigativas a fin de introducir los cambios necesarios que ayuden al fortalecimiento del sistema diseñado.

- Mantener el monitoreo ante los resultados de la implementación.
- Extender esta experiencia al resto de las Empresas Avícolas del país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ⁽¹⁾ Colbert, J. L. (1994). Internal Control Reporting: The COSO report, Internal Auditing, Vol.: 9, págs 3-9.
- ⁽²⁾ Resolución No 297 del MFP 2003, “Definiciones del Control Interno”, Manual de Subsistemas del Control Interno al día, sección I, Capítulo I, Documento I. Cuba.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Abreu H., Mayra, (2007). Metodología para la identificación Evaluación de Riesgos. Consultaría BISE, S.A. V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas. C. Habana, Cuba.
- CANEC, 2002, "Consultaría Económica "Cuba.
- Carmona G., Mayra, (2005). El Control Interno y su impacto sobre la gestión pública y la prevención contra la corrupción. IV Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas. C. Habana, Cuba.
- Colectivo de Autores de CECOFIS 2005, "Herramientas del Contador, MFP.
- Coopers/ Librand, 1997," Los nuevos Conceptos del Control Interno", Informe COSO
- Contraloría General de la República de Cuba. Gaceta oficial no 13 Extraordinaria. 13 de marzo de 2011. Resolución 60.
- Ministerio de Auditoría y Control. Resolución No 026/06, "Guía metodológica para la Auditoría de Gestión". Gaceta Oficial de la República de Cuba. 25 de enero de 2006.
- Miranda ad. Torras, O, Gonzales J. "Auditoría de las empresas Socialistas". Tomo I. La Habana Editorial Combinado Poligráfico Juan Marinello. Cuba. 1982.
- Porter WT, Burtón J. Auditoría: Un análisis conceptual. México DF: Diana. 1980.
- Report of the Comitee on Basis Concepts" del Auditing Concepts Committee, en Accounting Review, 1972.
- Schlosser, R "El campo de la Auditoría" Enciclopedia de la auditoría, 1998.
- Sawyer, L.B, Auditoría Operativa, Enciclopedia de Auditoría, 1998.
- VI Congreso del partido Comunista de Cuba. Resolución sobre los Lineamientos de la política Económica y Social del Partido y Revolución. Aprobado el 18 de abril de 2011

