



**Universidad de Sancti Spíritus “José Martí”
Facultad de Ciencias Empresariales
Carrera de Contabilidad y Finanzas**

Trabajo Diploma

Título: Herramienta estratégica para la evaluación del sistema de control interno en la Empresa Cárnica de Sancti Spiritus.

Autora: Maylin Companioni Marrero

Tutora: MSc. Yeni Leidy Cancio Valdés

Curso 2014-2015

PENSAMIENTO



Hay que ocuparse por producir más con eficiencia y óptima calidad, y que simultáneamente hay que producir al nuevo hombre que construye y crea la nueva sociedad socialista, que es el hombre que produce, dirige, controla y supervisa y que hace falta tener control y supervisión para producir con eficiencia y que el hombre no se nos corrompa

Ernesto Che Guevara

DEDICATORIA

- ❖ A quien debo gran parte de lo que hoy soy, a mi madre y mi padre por su apoyo incondicional.
- ❖ A mi hermana para que siga mi ejemplo.
- ❖ A mi novio Osmel, por acompañarme en las noches de estudio
- ❖ A mi tutora Yeni por ayudarme tanto.
- ❖ A mi profesor Rafael Enrique Viña Echevarría por su apoyo incondicional sin importar la distancia.

AGRADECIMIENTOS

- ❖ A mami, papi y abuela por guiarme por el camino de ejemplo de trabajador, enseñarme las adecuadas cualidades de amor y cariño con que se ha de querer y el apoyo incondicional con que me han apoyado en el transcurso de mis estudios.

- ❖ A Osmel, por hacer de mí una persona mejor cada día y estar ahí cada vez que lo necesito.

- ❖ A mi tutora Yeni Leidy Cancio Valdés, por apoyarme en mi trabajo.

- ❖ A los profesores, que en el transcurso de estos 5 años me han formado como profesional especialmente al profe Rafael Enrique Viña Echevarría el cual a pesar de no estar presente contribuyo al máximo con la realización de este trabajo.

- ❖ A todos, que de una forma u otra tuvieron que ver con la realización de este trabajo, realmente sin esta ayuda nunca lo habría logrado.

RESUMEN

El Sistema de Control Interno (SCI) constituye una prioridad esencial en el reordenamiento de las empresas cubanas al constituir una herramienta estratégica integrada a los procesos de gestión que se desarrollan en la misma, contribuyendo a soportar y armonizar los objetivos previstos, mediando a través del control sistemático y preventivo entre los lineamientos, políticas, objetivos y metas. El enfoque preventivo del control interno constituye un mecanismo estratégico de autocontrol y autorregulación, dejando sin efecto métodos y estilos de dirección obsoletos, estimulando la participación, preparación e intercambio de directivos y trabajadores en el logro de los objetivos estratégicos y en la toma de decisiones. El objetivo del presente estudio se enmarca en la elaboración de una herramienta estratégica para evaluar la efectividad del SCI en la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus, la cual en manos de los directivos propiciará la determinación de aquellas irregularidades que pueden estar afectando los resultados, y tener un efecto positivo para los auditores a la hora de evaluar el sistema y poder identificar los riesgos de auditoría. Durante la investigación se utilizaron los métodos de nivel teóricos, empíricos y los estadísticos matemáticos, los cuales permitieron indagar sobre el comportamiento del control interno y su efectividad, evidenciando causas y condiciones que aseguran la ineficacia del mismo y su contribución en el logro de las metas trazadas. Ello exige desarrollar una herramienta que contribuyan al perfeccionamiento del SCI, el desarrollo de la gestión integrada y la toma de decisiones.

ABSTRACT

The Internal Control System (ICS) is an essential priority in the re-arrangement of Cuban enterprises for it constitutes an strategic tool as part of the management processes which developed within it, contributing to support and harmonize the anticipated objective through preventive and systematic control of policies, objective and purposes. The preventive approaching of Internal Control is a strategic mechanism of self –control and self-regulation, ruling out obsolete methods and management styles, thus stimulating participation, preparation and exchange between managers and employees in objectives achievement and decisions takings. The objective of this study is focused in the elaboration of a strategic tool in order to evaluate the effectiveness of the ICS in Sancti Spiritus's Butchery Enterprise, which allow in a future to detect irregularities that affect the work results, as well as help the auditors to evaluate the system and be able the risks of auditing. Theoretical, empirics and stadistical methods were employed during the investigation, showing different causes and conditions that contribute to reach the predicted objectives.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES.....	7
I.1 CARACTERIZACIÓN HISTÓRICA DEL CONTROL INTERNO.....	7
I.2 LA VISIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	15
I.3 LA EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMO UN PROCESO ESTRATÉGICO DE AUTOCONTROL	20
CAPITULO 2. HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	30
II.1 DIAGNOSTICO DE LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA CÁRNICA DE SANCTI SPIRITUS	30
II.1.1 Caracterización de la Empresa Cárnica de Sancti Spiritus.	30
II.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU FUNCIONAMIENTO EN LA EMPRESA CÁRNICA DE SANCTI SPÍRITUS.....	35
II.3 ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD EN LA IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE CONTROL EN LA EMPRESA CÁRNICA DE SANCTI SPÍRITUS.....	42
II.4 HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE AUTOCONTROL PARA LA EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	44
II.4.1 Herramienta para el alineamiento estratégico entre los objetivos de control y los estratégicos.....	50
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	59
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El reordenamiento organizativo que el Estado cubano está llevando a cabo hacia el interior del sistema empresarial ha conducido a experimentar un conjunto de cambios estructurales y funcionales que fomentan el incremento de la eficiencia productiva y de los servicios, y la búsqueda de nuevas fórmulas que dinamicen el control interno como filosofía de dirección y de gestión estratégica.

Esta experiencia presente tiene su base en el establecimiento de un modelo económico alineado a políticas orientadas a impulsar la eficiencia empresarial y una cultura económica en la sociedad que garantice la sustentabilidad del sistema socialista. Armonizado a estos intereses se define por la Contraloría General de la República de Cuba (CGRC), a través de la Ley 107 de 2010 y la Resolución 60 de 2011, el perfeccionamiento del SCI, no únicamente interpretado como un instrumento que organiza estructural y funcionalmente los procesos de una entidad, sino como un sistema que gestiona y direcciona los objetivos, metas, tareas y políticas estratégicas con un enfoque de prevención de todos los procesos, actividades y operaciones que integran a la empresa, otorgando la responsabilidad en la máxima dirección, con participación colectiva, desarrollando una cultura organizacional y de liderazgo.

La práctica del control interno con un enfoque integral y estratégico se comenzó a desarrollar en todo el sistema empresarial y público de Cuba en el año 2003, cuando el Ministerio de Finanzas y Precios dictó la Resolución Ministerial 297 y ponía en vigor las definiciones del Control Interno y establecía la obligatoriedad de su implementación. Esta normativa no logró el efecto deseado.

El control interno se había asumido históricamente como un fin, asociado al control operativo de las actividades contables y financieras, y otras de naturaleza administrativa. Con la mencionada legislación se expandía el concepto de control a la práctica en todos los procesos y actividades en la empresa, con un marcado carácter estratégico y con un enfoque de riesgo; sin embargo no traía consigo mecanismos e instrumentos que

orientara a los directivos a cómo debían diseñar e implementar el SCI, y qué disponibilidad de evidencias debían existir para su evaluación efectiva.

Estos obstáculos frenaron el proceso de implementación de los nuevos conceptos de Control Interno en un periodo que tardó 7 años, desde 2003 hasta 2010; manifestándose en primer lugar, que los directivos no concientizaron la importancia y la necesidad de un SCI capaz de establecer los mecanismos de control sobre el desarrollo de las actividades de su empresa al no estar preparados, limitando su participación, unido a la poca preparación e intervención de los trabajadores; en segundo lugar, la expresión del Control Interno quedó en el estrecho marco de la elaboración de carpetas y manuales de política, organización y procedimientos, alejándose de tales aspiraciones, y puestos en función de la evaluación periódica del sistema; en tercer lugar no existía un organismo rector que orientara y supervisara tales actividades.

Las regulaciones asociadas al control se establecían desde diferentes direcciones, con intenciones diferentes, ejemplo de ello lo constituye las Resoluciones Ministeriales: 297 de 2003, del Ministerio de Finanzas y Precios, sobre los nuevos concepto de control interno; 13 de 2006, del Ministerio de Auditoría y Control, sobre la prevención y el enfrentamiento a indisciplinas, ilegalidades, y hechos de corrupción; y las propias de cada organismo y organización empresarial.

Lo anterior evidenció un criterio generalizado de directivos, funcionarios, auditores y profesionales de las distintas disciplina que convergen en los diferentes escenarios de desempeño de las entidades, de asumir el control interno como un proceso burocrático que duplica funciones operativas de control y complejiza el desarrollo de las diversas actividades que se deben cumplimentar.

Todo ello obligó a establecer nuevas políticas para perfeccionar el SCI de una forma más comprensible y objetiva, integrada y dirigida por un mismo organismo rector. De esta manera surge, con la Ley 107 de 2009, la CGRC, y a su vez en el año 2011 dicta la Resolución 60 que aprueba las normas del SCI, orientando a toda entidad, con personalidad jurídica en Cuba a realizar un estudio pretérito del grado de implantación

del Control Interno, diseñar un cronograma de implementación de las normas del SCI y finalizar su ejecución el 31 de diciembre de 2011.

A raíz de estos cambios aún directivos y funcionarios se cuestionan si la Resolución 60 contribuirá al salto cualitativo esperado, que permita entender e interpretar cómo hacer objetivo el control interno y que por fin este logre los efectos deseados desde el 2003. Tal problemática continúa distanciando los criterios que expresan los acuerdos de los gestores del SCI sobre la focalización de las políticas establecidas acerca del Control Interno, y en cómo desarrollarlas en sus escenarios de actuación, generando manifestaciones tales como:

- La concepción del SCI no ha contado con la participación activa y dinámica de todos los directivos.
- Los responsables en los procesos de implementación y de evaluación del SCI no se han visto sensibilizados y comprometidos con los cambios.
- Los directivos no han asumido los cambios inherentes al control interno con un enfoque estratégico y de decisión, confiriéndole un carácter burocrático y delegando su responsabilidad a funcionarios y trabajadores.

Estas expresiones han dado la necesidad de profundizar en los elementos que atentan contra la efectividad de un buen SCI, estableciendo indicadores que expresen las causas de los mencionados efectos. En la provincia de Sancti Spíritus son diversas las entidades que vienen presentando tales problemas. De acuerdo a su importancia se ha tomado la empresa Cárnica para estudiar las causas del problema y aplicar las posibles alternativas que den respuesta a los objetivos institucionales.

La Empresa Cárnica surge por una necesidad de la dirección que se sustenta en la separación de las funciones estatales de las empresariales, organizar las Empresas en correspondencia e intereses estatales, semejanzas tecnológicas y productivas, flexibilizar los procesos de dirección, lograr urgencia en la solución de los problemas y la necesidad del control. La Empresa es una de las formas organizativas de dirección de la producción y los servicios en que se estructura y desarrolla la Industria de la Carne, cuyo

objetivo es lograr la satisfacción de las necesidades sociales, constituyendo un eslabón fundamental para la organización y funcionamiento de la economía nacional. El objetivo fundamental de la Empresa es la de dirigir, coordinar, controlar y orientar las acciones de las Unidades Empresariales de Base (UEB) integradas, asegurando su fomento, desarrollo e industrialización; estudiar, proyectar, elaborar el programa sobre la estrategia. Además, la administración financiera de sus unidades. Dirigir, orientar, controlar y evaluar el desempeño de las UEB que se le integran en función de las actividades autorizadas

MISIÓN: Sacrificar ganado mayor y menor para la elaboración de productos cárnicos y sus derivados (frescos y en conserva), con calidad y eficiencia, así como la comercialización de estos y otros productos tanto en MN y MLC, contando para ello con recursos humanos calificados, recursos materiales, financieros y tecnológicos adecuados a las condiciones económicas – productivas actuales, aplicando para ello la dirección participativa (Planificación estratégica en el marco de la DPO) con la finalidad de satisfacer necesidades alimentarias de la canasta básica, consumo social y turismo...”

VISIÓN: Somos una empresa de excelencia en la que existe tecnología de punta, lo cual hace posibles que la producción mercantil se logre con ritmos mantenidos de crecimiento. Para ello se cuenta con un personal altamente calificado, lo que influye en que se dupliquen las ventas en divisas. Este hecho favorece la terminación de las construcciones en todas las unidades de la empresa. Se consolidan alianzas estratégicas con instituciones del territorio que permiten el desarrollo multilateral del proceso productivo y administrativo

De acuerdo a la importancia de profundizar en la necesidad de medir y elevar la efectividad del SCI, la presente investigación se orienta con un enfoque estratégico para incrementar la capacidad gestora de la dirección en el autocontrol y la toma de decisiones, así como permitir a los auditores poder planear pruebas de control con el menor riesgo posible en la empresa Cárnica de la provincia de Sancti Spiritus, cuyas limitaciones se manifiestan. Los elementos anteriores definen como **problema de**

investigación: la ineffectividad de los mecanismos de autocontrol y evaluación del SCI en la empresa Cárnica de la provincia de Sancti Spiritus.

La problemática planteada se manifiesta en el **objeto de estudio** definido como el proceso de perfeccionamiento del SCI, y en el **campo de acción** de la evaluación de la efectividad del SCI. El **objetivo general** se centra en elaborar una herramienta estratégica de autocontrol para evaluar la efectividad del SCI en la empresa Cárnica de la provincia de Sancti Spiritus.

Se definen como **objetivos específicos:**

1. Fundamentar un marco conceptual relacionado con el SCI y un enfoque estratégico, de acuerdo a las transformaciones que ha sufrido en su concepción.
2. Determinar las causas y condiciones que evidencian en la empresa Cárnica de la provincia de Sancti Spiritus la ineffectividad del SCI desde un enfoque estratégico.
3. Elaborar una herramienta estratégica de autocontrol para evaluar la efectividad del SCI en la empresa Cárnica de la provincia de Sancti Spiritus.

De acuerdo a la problemática planteada se pretende defender como **idea** la posibilidad que tiene la Empresa Cárnica de evaluar la efectividad de su SCI contando con una herramienta de autocontrol caracterizada por su enfoque estratégico, y orientada al mejoramiento de la gestión y prevención de riesgo.

En el proceso de investigación se aplicarán métodos del nivel teórico, empíricos y estadísticos matemáticos. De los teóricos se emplearán el histórico lógico, análisis y síntesis, inducción y deducción, abstracto y concreto, sistémico que permitirán el análisis histórico del SCI, su fundamentación y el enfoque estratégico del mismo; entre los empíricos: la revisión de documentos, resoluciones y normativas relacionadas con la temática de estudio, así como la observación, la entrevista a directivos y trabajadores, y el criterio de experto para medir el grado de alineamiento entre los objetivos de control y los estratégicos. Se emplearán los métodos estadísticos matemáticos relacionados con la estadística descriptiva para el procesamiento de los datos obtenidos y las valoraciones

realizadas, así como herramientas matemáticas en el diseño de la función de efectividad que mida el alineamiento de control entre los objetivos de control y los estratégicos.

El trabajo de diploma está estructurado en introducción; dos capítulos: en el primero se realiza el estudio de fuentes bibliográficas relacionadas con control interno, su evolución, normativas y resoluciones que han sido utilizadas en Cuba para su diseño, implementación, y evaluación, entre otros aspectos; y en el segundo se realiza una caracterización y diagnóstico de la empresa Cárnica de la provincia de Sancti Spiritus que evalúan la efectividad del SCI con un enfoque estratégico, así como se elaborará la herramienta estratégica de autocontrol para su futura contextualización en la empresa Cárnica de Sancti Spiritus. A continuación se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I. EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

En el presente capítulo se establecerán los fundamentos teóricos y metodológicos relacionados con el enfoque estratégico del control interno y el direccionamiento de la evaluación de su efectividad, enfatizando en sus antecedentes y nueva concepción así como el direccionamiento estratégico del mismo a partir de los lineamientos, las políticas y normativas vigentes.

Se establecerán en este apartado de la investigación el análisis de la evaluación de la efectividad del control interno, a partir del principio de autocontrol, con el empleo de los diversos métodos y técnicas seleccionado de nivel teórico.

I.1 Caracterización histórica del Control Interno

El control interno ha sido, a lo largo de su historia, una herramienta que ha permitido establecer niveles de control y evaluación sobre las operaciones contables y financieras de la entidad al servicio de la gerencia o la dirección. La administración eficiente de los recursos materiales y financieros ha estado determinada por los SCI, establecidos en los distintos niveles de organización de la actividad económica.

Se establecen en este sentido cuatro etapas o momentos importantes donde se concentran los principales cambios en torno a la esencia e interpretación del control interno como herramienta para la organización y funcionamiento de los procesos internos en una entidad. Estas etapas o fases de desarrollo por las que ha transitado el control interno se definen en:

- Establecimiento del control y organización de la actividad económica.
- El crecimiento económico de los negocios. Establecimiento de la eficiencia operativa.
- Direccionamiento hacia el control operativo. La actividad contable y financiera.
- Direccionamiento hacia el control estratégico. Necesidad del control integral.

Sus rasgos distintivos determinan la evolución histórica del control interno, cuyas bases yacen en la función de control que experimenta la contabilidad como sistema, y que dinamiza el registro y análisis de las operaciones contables. De aquí el criterio de asociar el control interno a la actividad contable y financiera, y no como una herramienta de dirección para autocontrolar y autorregular la operatividad y funcionabilidad

de los procesos, actividades y operaciones que estructuran y organizan internamente a las organizaciones empresariales.

En este sentido en el **Establecimiento del control y organización de la actividad económica** se enmarcan todas las concepciones precedentes que se manifestaron hasta finales del siglo XIX y que dieron origen a una visión concentrada del control interno en los marcos de la actividad empresarial y que tuvo su expresión superior en el desarrollo del Capitalismo Monopolista de Estado y el nacimiento de las grandes y medianas empresas, que durante la primera mitad del siglo XX alcanzaron su máximo esplendor y desarrollo, extendiendo subsidiarias a diferentes regiones del mundo.

Esta reorganización de la empresa capitalista se manifestó como problemática al tener bajo su poder un gran arsenal de recursos materiales y financieros, propiedad de sus inversores, que exigían celosamente el control y la administración de los mismos.

Esta situación conllevó al establecimiento de rigurosos controles sobre los recursos materiales y financieros, para impedir el riesgo a la comisión de errores y fraudes, surgiendo así la necesidad de establecer divisiones entre las funciones que realizaban los empleados encargados, asignando responsabilidades que minimizaran la posibilidad de robos, fraudes e ineficiencias en las actividades que se desarrollaban, específicamente en las de carácter económicas y a fines con esta.

Esta exigencia se acrecentó en la medida que los negocios y empresas se fueron expandiendo, y los recursos procedentes de sus actividades corrientes determinaron un control más exhaustivo y sistemático, orientado a alcanzar un incremento en la eficiencia de las operaciones.

De esta manera el **crecimiento económico de los negocios y el establecimiento de la eficiencia operativa** obligó a un mayor control y organización de los negocios, manifestados a principios del siglo XX, propiciando el progreso de la actividad económica y la aparición de las grandes organizaciones empresariales, abarcando una gran variedad de operaciones técnicas especializadas y contando con un gran número de trabajadores y delegaciones en diferentes puntos geográficos, lo que devino en una evolución en la concepción del control interno.

De manera general, se afirma que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto, en su administración, y esto exigía incrementar el control. En este sentido, el control interno se convirtió en un instrumento necesario para establecer un riguroso control sobre los bienes que posee una entidad y de aquellas operaciones que la determinan.

Al triunfo de la Revolución en Cuba, con las transformaciones de la economía nacional se introducen modificaciones derivadas de la esencia de los procesos económicos implantados, los que quedaron registrados en el Sistema Uniforme de la Contabilidad.

A partir del 1967, la eliminación de las relaciones monetario mercantiles en la economía cubana provocó un deterioro en la práctica de la actividad contable que tuvo su efecto más nocivo en la función del control, situación que inicia su recuperación con los acuerdos del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, entre ellos, la implementación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, que trajo consigo la promulgación en 1976 del Sistema Nacional de Contabilidad.

En síntesis el crecimiento económico de las grandes y medianas empresas tuvo su objetivo en el logro de la eficiencia operativa, la cual cobra auge en la primera mitad del siglo XX, sobre todo después de la segunda guerra mundial y que se extiende hasta finales de la década del 70, implicada por una mayor complejidad en las organizaciones, exigiendo incremento del control operativo.

La necesidad de establecer controles operativos propició nuevas formas y herramientas para comprobar la objetividad y confiabilidad de las operaciones económicas, por lo que se direccionó hacia la actividad contable y financiera.

El direccionamiento del control operativo hacia la actividad contable y financiera emerge como consecuencia de la complejidad de los procesos que se comenzaron a gestar en las grandes y medianas empresas capitalistas, las cuales generaban elevados índices de valores, con expresión monetaria, así como la privatización cada vez mayor del sector estatal, manifestando una diversidad de problemáticas relacionadas con el control de los recursos financieros y materiales que exigían reconsiderar los principios existentes y establecer nuevas estructuras de control interno que minimizaran esta tendencia al fraude y violaciones de las obligaciones legales existentes.

Por esta razón las soluciones se dirigieron a identificar el control por su naturaleza operativa y orientada a la actividad contable y financiera, considerada la responsable del control, administración y organización de estas operaciones.

En la década de los 80, en Cuba se retomó la necesidad de incrementar los controles en las entidades estatales a causa de las desviaciones y fraudes que se habían venido gestando, debido a la falta de control sobre las operaciones financieras, originarias de las relaciones mercantiles directas con el campo socialista, las cuales se habían incrementado, provocando el derroche y despilfarro de todo tipo de recursos.

En la década del 90 se acentúa el proceso de recuperación de la actividad económica asociada a las transformaciones estructurales y funcionales del sistema empresarial y sus fuentes de financiamiento, y se profundiza en la exigencia por los controles. La normativa contable nacional adopta estándares internacionales y se inicia un proceso encaminado a que la contabilidad se convierta en un instrumento de la dirección.

Con la aprobación de los acuerdos del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros No. 3162 de junio del 1997 y el No. 3334 de septiembre del 1998 se pusieron en marcha planes de medida para el fortalecimiento del control interno en todo el país. Este

antecedente regulatorio propició las bases para que el control interno se direccionara hacia otras actividades dentro de la organización empresarial con un enfoque estratégico e integral.

Los cambios organizacionales y de estructura que empezaron a experimentar las empresas en correspondencia con las nuevas condiciones que se manifestaban a finales del siglo XX, en busca de mayores índices de eficiencia y eficacia, inmersa en un entorno competitivo, que diera como resultado mayores niveles de rentabilidad y solvencia, exigía un control que se direccionara desde una visión estratégica y se encaminara a todas las actividades y funciones de la organización. De esta manera el control interno se orienta hacia el **direccionamiento estratégico, integral y de autocontrol**.

Por tal razón se hizo necesario ajustar a las características de la empresa la concepción del control interno y cambiar su enfoque, pues hasta ahora la aplicación del programa de medidas se había concentrado en el personal técnico y en el resto de las áreas operacionales y los trabajadores habían perdido sentido de pertenencia, los directivos no veían el SCI como un instrumento de gestión y dirección, capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto. Además no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un SCI a la medida de sus necesidades, y la práctica indica que resulta imprescindible accionar sobre los principales jefes de las entidades como responsables máximos del control interno.

Todo esto dio paso al rediseño del enfoque estratégico, de modo que posibilitara revertir la situación actual y lograr una adecuada administración de todos y cada uno de los sistemas de las organizaciones y, a su vez, fortalecer el papel que juegan los administradores de estos sistemas en la regulación y ordenamiento de los mismos, unido a la redefinición del control interno que facilite la comunicación y unificación de expectativas, respondiendo a los intereses de todas las partes.

Estas limitantes influyeron en la carencia de un marco referencial común relacionado con el control interno, que generara expectativas entre empresarios, profesionales, legisladores, entre otros, regulado por leyes, normas y reglamentos.

Por esta razón el control interno fue sometido a un riguroso estudio por la comisión de organizaciones patrocinadoras de la comisión Treadway, también conocida como The Committee of Sponsoring Organizations, de la cual emergió un modelo sistémico de Control Interno, denominado Modelo o Informe COSO. Entre los miembros de COSO se cuentan: The American Institute of chartered Public Accountants (AICPA), The Financial Executives Institute (FEI), The Institute of Internal Auditors (IIA), The Institute of Management Accountants (IMA), y la American Accounting Association (AAA) que agrupa a profesores universitarios de contabilidad).

A partir de aquí el control interno dejó de ser un plan de acción orientado al cumplimiento de medidas para salvaguardar los activos, comprobar la exactitud y fiabilidad de los asientos contables, procurar la eficiencia operativa y alentar la observancia de las políticas ejecutivas prescritas, y se extendió a la concepción integral del control para todos los procesos y actividades de la empresa, como lo señala la American Institute of Certified Public Accountants. (IAC, 1972). Se define entonces por “el proceso que lleva a cabo el consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de los objetivos en los siguientes ámbitos o categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones;
 - Fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y reglamentos”.
- (Coopers & Lybrand, 1997).

Esta situación materializó un objetivo fundamental: definir el nuevo marco conceptual del control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados.

En tal sentido el Ministerio de Finanzas y Precios pone en vigor en el año 2003 la Resolución 297 para las condiciones de Cuba. En la citada resolución el control interno abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de la empresa en su conjunto y cubre prácticas de empleo y entrenamiento, control de la calidad, planificación, políticas de venta y auditoría interna. (Resolución Ministerial No. 297, 2003). Sin embargo, **¿Qué aconteció en las organizaciones empresariales cubanas entre los años 2003 y 2010 en cuanto a Control Interno?**

Según Viña, (2012), al analizar el comportamiento del proceso de implementación de los componentes y normas del control interno, planteados en la Resolución Ministerial 297 de 2003, se concluye que en las entidades públicas en Cuba, estos se orientaron hacia la elaboración de documentos, carpetas, y manuales, los cuales eran objeto de revisión por los auditores, sin constatación práctica, quedando su comprobación más objetiva en el Control Interno contable. Además, la insuficiente comprensión e interpretación, en toda su extensión de esta normativa, generó, que durante años estuviera sin aplicación real en el ejercicio de la actividad empresarial y pública. Además, generó en algunas entidades, la creación de departamentos con funciones específicas para la actividad de control interno, asumiendo la transferencia, desde la máxima dirección, de toda responsabilidad de su implementación, autocontrol y mejoramiento continuo. (Viña, 2012)

Otro elemento característico fue la no determinación de las características propias de la entidad y su interacción con el contexto como elemento dinamizador en el diseño del SCI. Como resultado de las seis comprobaciones nacionales desarrolladas a las entidades del sector público de todo el país, desde el año 2006 hasta el 2011, el grado de implementación del SCI se puede catalogar como incipiente.

Este antecedente condujo al Estado cubano a desarrollar un conjunto de acciones orientadas a organizar la gestión del control interno desde un marco regulatorio único, sin la intervención directa de otros Organismos de la Administración Central del Estado, (OACE), cuyos propósitos pudieran contradecir la política de control. En este sentido se

materializó la creación de la Contraloría General de la República de Cuba, quien asumiría las funciones del extinto Ministerio de Auditoría y Control, así como otras funciones anexas a otros OACE, en materia de auditorías, controles internos y fiscalización.

Tanto la Ley 107 como la Resolución 60 determinaron que los componentes y normas del SCI deben ser implementado en toda entidad empresarial o de la administración pública entre el 1 de mayo y hasta el 31 de diciembre del año 2011, con el precedente de la Resolución Ministerial 297 y con la incorporación de nuevos elementos que le confieren a dicho procesos un carácter integral, sistémico, flexible y razonable, dinamizado en el marco de un conjunto de principios básicos, en un plazo de 8 meses, empezando a rendir cuenta a partir del 1 de enero de 2012.

A pesar de que el modelo de control interno propuesto en la Resolución 60 está teóricamente bien estructurado, técnicamente tiene dificultades en su aplicación. Tanto directivos, funcionarios, auditores y demás profesionales y trabajadores se cuestionan si a partir de esta nueva normativa se logrará desarrollar y demostrar la efectividad del Control Interno, cuando no se proponen respuestas al cómo diseñar, implementar y desarrollar el SCI. Entre las causas que han incidido en estos criterios y aún perduran, son:

- La no consideración de la visión holística de las funciones gerenciales.
- La no determinación de las características propias de la entidad y la influencia del contexto.
- La falta de una perspectiva estratégica hacia el direccionamiento del control interno con un enfoque integral y preventivo.
- El deterioro de la necesaria continuidad de los programas de capacitación para los directivos y empleados en materia de control interno.
- La visión del control desde un concepto de evaluación externa, restando valor al autocontrol.
- La falta de comunicación y de socialización.

- La insuficiente integración del control interno al desarrollo tecnológico, como prioridad.

Los esfuerzos realizados en el proceso de cambio han encontrado, para su aplicación, limitantes, principalmente relacionados con: el nivel de compromiso, la sensibilización, y el conocimiento de los directivos acerca del desarrollo del programa de implementación; la falta de confianza y credibilidad de los trabajadores en la idoneidad de los responsabilizados; el cambio en la cultura de la organización, la sustentabilidad no garantizada del SCI, y los cambios de administración o de directivos durante su desarrollo; la no articulación integral de los diferentes componentes y normas del SCI con una visión holística y estratégica.

A pesar de estas limitaciones, se aprecian aspectos positivos en los cambios que se están generando en torno al control interno: en primer lugar, constituye una prioridad del Estado y de las OACE el perfeccionamiento del SCI en todas las entidades del país, convirtiéndose esta en una aspiración política; en segundo lugar existe una voluntad administrativa y política de llevar a efecto el cumplimiento de estas regulaciones en todas las entidades cubanas; y en tercer lugar los colectivos de trabajadores no han cejado la idea de dar continuidad al proceso de perfeccionamiento continuo del SCI. Estos elementos se concretan y buscan respuestas a través de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en el año 2011.

I.2 La visión estratégica del Sistema de Control Interno

En términos generales, la garantía en el cumplimiento de los objetivos está soportada en la implementación de mecanismos e instrumentos de control. Por esta razón, el control interno en el mundo ha cobrado una creciente importancia, pues ayuda a la alta gerencia a cumplir los objetivos organizacionales. (Younes, 2000; Mantilla, 2005; Montilla, 2007; González, 2009)

En este sentido, proporciona información administrativa sobre el progreso de la entidad, o hacia su consecución; pero no garantiza una administración eficiente. El control interno provee, a los directivos, seguridad razonable, no absoluta, acerca del nivel de avance o cumplimiento de los objetivos; esto confirma la necesidad de tener diseñada la estrategia o esquema de planeación, para que el control interno pueda efectuar su propósito de proveer información sobre el avance hacia el logro de los objetivos. (González, 2009)

El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. (Resolución 60, 2011)

Como proceso, el control interno está constituido por una serie de acciones que penetran las actividades de la organización y son inherentes al cómo la administración, mediante el proceso gerencial (planeación, organización, ejecución y monitoreo) dirige la organización, es decir, es una herramienta gerencial y no el sustituto de la administración. Por ello es necesario que las personas reconozcan sus límites y responsabilidades, lo que requiere claridad en los deberes y funciones, en cómo se realizan y su efecto en los objetivos de la entidad.

En cuanto al direccionamiento del control como un instrumento de carácter estratégico, cada organización fija su misión, la visión, los objetivos que espera alcanzar y estrategias para conseguirlos, así como los objetivos de control que deben entrelazar tales fines estratégicos. En este sentido, el control interno ubica cinco categorías de objetivos:

- a) proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito;
- b) asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o se brinda;
- c) garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas, mercantiles u otras similares que se realicen, de acuerdo con su objeto social o encargo estatal;

- d) cumplir con el ordenamiento jurídico;
- e) cumplir con el ordenamiento técnico establecido por los organismos rectores, para el empleo de herramientas, equipos, instrumentos y otros medios de carácter similar, en la realización de los distintos procesos a su cargo. (Ley 107, artículo 11, 2009)

Como el direccionamiento estratégico define y alinea la visión, la misión y los objetivos, según Viña, (2012), su fin está orientado al cumplimiento del objeto social de la entidad, bajo los principios de eficiencia, eficacia, equidad y economía. Sobre esta base es que se diseña e implementa el SCI, y cada acción de control desarrollada determina el logro de tales aspiraciones estratégicas. Por ello el control debe ser visto por la alta dirección como un mecanismo de prevención, en tal sentido ha de ser concebido y gestionado de manera estratégica para que facilite el logro de beneficios. (Viña, 2012)

Interpretado de otra manera, los controles de la organización se encargan de guiar la forma de cómo se aplicarán las estrategias y se darán cumplimiento a los objetivos y metas, a través del análisis comparativo de los resultados alcanzados con los previstos, y constituyen el elemento esencial para la implementación de las acciones correctivas que se tomarán, cuando la diferencia entre estos resultados sea inadmisibles. Cuando hay pocas diferencias entre los resultados obtenidos y los esperados, significa que los controles son los adecuados.

Los controles estratégicos son los criterios que permiten la comprobación de si la empresa está utilizando las estrategias correctas para las condiciones que existen en el contexto externo y para sus ventajas competitivas. A través de ellos, se analiza si la empresa explota sus oportunidades. Evalúan la medida en que sus directivos y trabajadores se desempeñan de acuerdo a las proyecciones de logros. El control estratégico se utiliza para evaluar los procesos misionales y de apoyo, con el propósito de verificar que se está compartiendo todos los factores estratégicos definidos.

De acuerdo a este criterio, el direccionamiento estratégico se concibe como una categoría que se analiza en el funcionamiento del control interno, es decir, qué estrategias y acciones deben combinarse para lograr que el ambiente de control se

integre al resto de los componentes del SCI para lograr los resultados proyectados. Como se argumentó anteriormente, el direccionamiento estratégico tiene como premisa, la definición y elaboración de objetivos, planes y estrategias, que al integrarse con la estructura organizacional de la institución, permiten como resultado un modelo de control organizativo que direcciona el funcionamiento del SCI. (Ver figura 1).

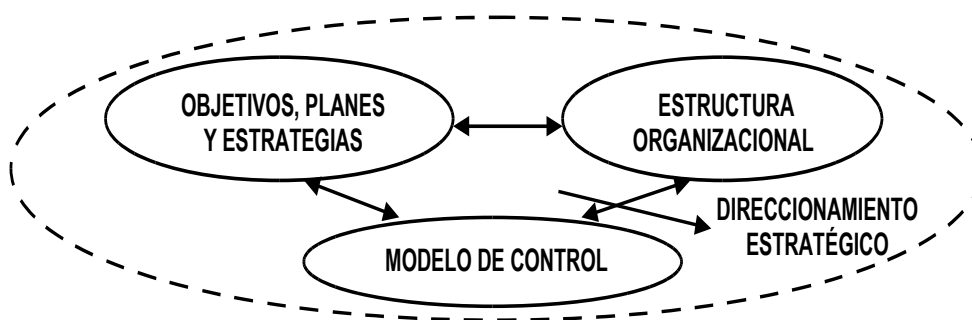


Figura 1. Premisas que configuran el direccionamiento estratégico

Como se puede apreciar en la figura 2, el direccionamiento estratégico como categoría del SCI permite la:

- Definición de objetivos institucionales.
- Derivación de los objetivos por procesos, actividades y operaciones.
- Definición de los objetivos de control.
- Definición de las políticas directivas de la entidad.
- Definición de la política de la calidad.
- Definición de la política de recursos humanos.



Figura 2. Correspondencia entre procesos, objetivos y políticas a diferentes

Como experiencia en la implementación del SCI en las organizaciones empresariales cubanas, y que ha constituido un obstáculo para que el control se convierta en una herramienta de organización, ha sido lograr que se genere una cultura de control estratégico a partir de la integración de los procesos, actividades y operaciones con los objetivos y las políticas, entre los responsables y participantes en el diseño, implementación y perfeccionamiento de dicho sistema, generando hacia el interior de la empresa la gestión y el desarrollo del capital humano, estilo de dirección y liderazgo, sistemas de información eficientes y sistemas de evaluación eficaces.

Otro aspecto que está incidiendo en la eficacia del SCI en las organizaciones económicas lo constituye la armonización de sistemas de información dinámicos, eficientes y objetivos a los procesos, actividades y operaciones que la estructuran.

De acuerdo a estos aspectos, Viña (2012) define el direccionamiento estratégico como una **función gerencial de control**, el cual se retroalimenta y perfecciona a partir de la aplicación de mecanismos e instrumentos de evaluación quien verifica, supervisa y da seguimiento a las acciones de mejora, derivadas de las propias acciones de control implementadas. Esta función administrativa conlleva aplicar criterios de autocontrol y de autoevaluación, garantizando a la gerencia el cumplimiento de la planeación, como instrumento de orientación institucional, hacia el logro de objetivos, dando respuesta de esta manera a los lineamientos 11 y 12 de la política económica del Partido y la Revolución. (Viña 2012)

Al direccionamiento estratégico lo determinan las regulaciones, disposiciones legales y políticas asumidas por la organización, el cual se vincula y depende en primera instancia, del ambiente de control. Al fusionarse estos dos subcomponentes, dan como resultado el funcionamiento organizacional del control estratégico, sin embargo este no logra su eficacia si no se tiene en cuenta una tercera categoría, la evaluación del control o autocontrol. Como parte del SCI en la organización empresarial, sus gestores han diseñado un conjunto de herramientas de control que permiten medir el cumplimiento de los objetivos de control y comparar su efecto con el obtenido de los objetivos estratégicos

institucionales. Muchos de estos mecanismos están asociados a los procedimientos y técnicas de evaluación que utilizan los responsabilizados en el comité de control y prevención, auditores internos, y otras estructuras internas con identificación de responsabilidades de control más específicas en los puestos de trabajo y operaciones.

La evaluación como expresión del control estratégico debe alcanzar el impacto generado, no solo en la medición de los objetivos logrados, sino además en el análisis de las decisiones que han agregado valor o han obstaculizado las metas. Por ello debe ser un componente dinamizador del autocontrol y la autoevaluación.

En tal sentido, la evaluación debe concebirse como el componente dinámico que agiliza y perfecciona el proceso de implementación del SCI, y a su vez como una categoría particular del control estratégico que direcciona dicho sistema. Se expresa en las estrategias asumidas por los máximos responsables de la Institución para establecer las evaluaciones internas o autoevaluaciones, en las cuales se incluye, por su importancia y necesidad, la evaluación individualizada, es decir, aquella que cada trabajador debe realizar en su puesto de trabajo, considerando su desempeño, de las cuales se derivan los resultados a tenerse en cuenta en las evaluaciones procedentes de las unidades de auditoría, la CGR u organismos independientes, para lograr planes de mejoramiento y cambios continuos.

El concepto de direccionamiento del control estratégico en la empresa pública cubana ha de armonizarse al SCI y su evaluación, como un todo, e interpretarse como una función gerencial que agrega valor a la institución, minimiza riesgos, fortalece el liderazgo y da continuidad a la organización.

I.3 La evaluación de la efectividad del Sistema de Control Interno como un proceso estratégico de autocontrol

De acuerdo a lo establecido en la Resolución Ministerial 297 de 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios y afianzado en la Resolución 60 de 2011 de la CGR, el control interno parte, como condición necesaria, del control estratégico. Ambas normativas sostienen la visión de concebir el SCI como una herramienta que impulse el logro de los

objetivos, metas y estrategias que se trace la dirección, para con el apoyo de los trabajadores alcanzar los resultados. En la primera de manera implícita, en la segunda, concretada en las normas del componente Ambiente de Control y su integración en el resto de las normas del sistema.

Este fundamento se sintetiza, en primer lugar, en el establecimiento de un entorno que estimula e influye en la actividad de los funcionarios respecto al control de sus actividades, representando las pautas de comportamiento y de operar en la organización empresarial, por parte de la alta dirección que facilitan el logro de objetivos.

En segundo lugar, la integración de los lineamientos estratégicos, principios y valores de la organización, que direccionan las acciones de la institución hacia el logro de los objetivos corporativos propuestos.

Y en tercer lugar, para alcanzar estos objetivos previstos, es necesario establecer una adecuada administración de todas las acciones y operaciones que puedan atentar contra su realización, es decir, una autogestión y autorregulación adecuada, y el autocontrol sistemático de los procesos, actividades y operaciones.

A partir de estos presupuestos, se consideran, para tales efectos evaluativos, partir de la identificación de los principios aplicables al control interno con un enfoque estratégico:

Como primer principio y de carácter esencial se identifica al **autocontrol** como la capacidad que ostenta la organización empresarial para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en las regulaciones establecidas. (Cabrera, 2010)

El autocontrol ha estado ligado históricamente a los procesos de control y supervisión de la actividad contable y financiera como herramienta encaminada a corregir errores, evitar fraudes y proteger los activos en propiedad de la entidad.

De acuerdo a lo establecido en la Resolución 60, 2011, el autocontrol se define 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.

Además Viña, (2012) define autocontrol como la capacidad de cada directivo o trabajador, independientemente de su nivel jerárquico dentro de la entidad, para evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad garanticen el ejercicio de una función administrativa transparente y eficaz. (Viña, 2012)

Por ello se afirma que el control interno se fundamenta en el autocontrol al considerarlo como inherente e intrínseco a todas las acciones, decisiones, tareas y actuaciones a realizar por el empresario, en procurar del logro de los propósitos de la entidad.

El ejercicio de esta capacidad requiere de dirigentes y subordinados:

- Compromiso y responsabilidad con el ejercicio de su labor.
- Responsabilidad para asumir sus propias decisiones y autorregular su conducta.

Su concepción estaba basada en las acciones de control establecidas, y no como un principio determinante en el control interno. Por ello, muy ligado a esta función del control interno está la autorregulación y la autogestión del propio control, como alternativa de complementar la necesidad de direccionar el autocontrol con un enfoque estratégico, y que involucre y responsabilice a directivos y trabajadores.

De esta manera la **autorregulación** del control como un principio de carácter estratégico expresa la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de la entidad, los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permitan el desarrollo e implementación del SCI bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública.

También, Viña (2012), define la autorregulación como la capacidad de la organización empresarial para reglamentar, con base legal, los asuntos propios de su función y definir aquellas normas, políticas y procedimientos que permitan la coordinación efectiva y transparente de sus acciones. (Viña, 2012)

Mediante la autorregulación la entidad adopta los principios, normas y procedimientos necesarios para la operación del SCI. Favorece el Autocontrol al normalizar los patrones de comportamiento requeridos para el cumplimiento de los objetivos, y hace efectivo y transparente el ejercicio de su función constitucional ante la comunidad y los diferentes grupos de interés.

Se lleva a cabo, entre otras formas, a través de:

- La promulgación de valores, principios y conductas éticas propias del servicio público.
- La generación de Códigos de Buen Gobierno, que establece las normas que así mismas se imponen las entidades públicas para garantizar el cumplimiento de una función administrativa proba, eficiente y transparente.
- La definición de un modelo de operación que armonice las leyes y las normas pertinentes a su fin, con los sistemas, los procesos, las actividades y las acciones necesarias para el cumplimiento de los propósitos institucionales.
- El establecimiento de políticas, normas y controles tendientes a evitar o minimizar las causas y los efectos de los riesgos capaces de afectar el logro de los objetivos.
- La reglamentación del control Interno a través de los mecanismos proporcionados por la Constitución y la ley.

Por otra parte la **autogestión** emerge como la capacidad institucional que tiene la entidad para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Ley y sus Reglamentos.

Asimismo, Viña (2012), la define como la capacidad institucional de toda organización empresarial para interpretar, coordinar y aplicar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido delegada por la Constitución y la ley. (Viña, 2012)

El control interno se fundamenta en la autogestión al promover en la entidad la autonomía organizacional necesaria para establecer sus debilidades de control, definir las acciones de mejoramiento y hacerlas efectivas, a la vez que asume con responsabilidad pública las recomendaciones generadas por los órganos de control y les da cumplimiento con la oportunidad requerida.

Se logra a través de:

- La comprensión por parte de la entidad y de los servidores públicos, de las competencias y funciones asignadas por la Constitución y la ley.
- La adaptación consciente de la entidad a su entorno.
- La organización de la función administrativa y de su control de acuerdo con las características propias de cada entidad.
- La capacidad institucional para auto regular su funcionamiento.
- La conformación de la red de conversaciones que articula los procesos, las actividades y las acciones requeridas para la ejecución de los planes, los programas y los proyectos necesarios al logro de los objetivos institucionales y sociales del Estado.
- La ejecución de planes de mejoramiento y el seguimiento efectivo a su impacto en la organización.

En tal sentido, la triada establecida por la relación entre la autogestión, como acciones de control preventivo; la autorregulación como la necesidad de regular y corregir los errores asociados; y el autocontrol como el principio que determina el control interno, propicia el

análisis y procesamiento de la información a partir de la autoevaluación, esta última como síntesis totalizadora que demuestra objetivamente los resultados obtenidos en el mismo.

A partir de aquí, y considerando los nuevos cambios que se avizoran en las políticas orientadas a la organización del control interno en la actividad empresarial cubana, el autocontrol constituye un principio rector y regulador. Parte de la obligatoriedad de todo el sistema empresarial de establecer políticas y estrategias de control hacia adentro, es decir potenciar la autoevaluación como accionar necesario; establecer las mejoras continuas; y dar seguimiento.

En tal sentido este principio permite integrar, complementar y desarrollar en el SCI el resto de los principios (objetividad, probidad administrativa, división de funciones, fijación de responsabilidad, legalidad), asociado a los procesos de autorregulación y autogestión. (Resolución 60, 2011)

Diferentes modelos a nivel internacional, cabe citar el modelo estándar de control interno para el estado colombiano (MECI 1000:2005); el modelo australiano y neozelandés (AS/NZS 4360:2004), los cuales abogan por la necesidad de que el control interno se convierta en una herramienta de autocontrol a partir del control de la estrategia, la gestión y la evaluación en las entidades del Estado, cuyo propósito es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado y el Gobierno.

Estos Modelos se han formulado con el propósito de que las entidades del Estado puedan mejorar su desempeño institucional mediante el fortalecimiento del control y de los procesos de evaluación hacia adentro, que deben llevar a cabo las estructuras internas responsabilizadas con el control interno: Comité de Control, Auditoría Interna o las estructuras de mando intermedio.

Para ello, las entidades deberán realizar una evaluación sobre la existencia, nivel de desarrollo o de efectividad de cada uno de los elementos de control definidos, a fin de establecer el diseño, desarrollo o grado de ajuste necesarios para su implantación y

mejora. La orientación de estos Modelos promueve la adopción de un enfoque de operación basado en procesos, el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte de un Sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Esta herramienta de autocontrol, autorregulación y autogestión permite establecer las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo del SCI de la organización empresarial. Para ello, se identifican los siguientes objetivos específicos:

1. Objetivos de Control de Cumplimiento.
2. Objetivos de Control Estratégico.
3. Objetivos de Control de Ejecución.
4. Objetivos de Control de Evaluación.
5. Objetivos de Control de Información.

Si como ya se ha expresado, se asume que el control estratégico son las acciones de carácter preventivo, encaminadas a alcanzar las metas y objetivos trazados por la organización empresarial, en el logro de una seguridad razonable, hacia todos los procesos y actividades que desarrolla la misma, entonces, los resultados son la expresión de la naturaleza estratégica del control, como herramienta de la dirección.

De acuerdo a esto, la evaluación del SCI consiste en acciones de control organizativo para corregir o ajustar estructural y funcionalmente procesos, actividades, u operaciones de una organización empresarial de manera integrada, en el que el grado de compromiso de sus gestores y actores es esencial para el logro del cambio.

Si estas propuestas de control no se establecen desde los propios gestores y actores, encaminadas a mejorar la gestión interna, regularla y controlarla, el autocontrol no sería una necesidad para directivos y trabajadores. Es aquí donde radica la concepción de

interpretar el autocontrol como un principio dinámico en el SCI. Toma en consideración que el compromiso de los administradores de hacer bien las cosas, se basa en la eficiencia con que opera el SCI implementado, y pone como meta el logro de los objetivos de control, en los cuales debe expresarse su efectividad.

Según Viña (2011), este enfoque varía en correspondencia con un conjunto de variables que hay que considerar como esenciales para lograr resultados desde la visión del autocontrol, como una herramienta previsoras en el logro de resultados. Estas variables son:

- El capital humano: los directivos, funcionarios, trabajadores.
- Los procesos: la estructura de la empresa, su organización, su funcionamiento.
- El entorno: las condiciones internas y externas.
- Las políticas: la materia legal que regula y dinamiza las operaciones.
- Los recursos disponibles: los bienes financieros y materiales, las capacidades instaladas.
- Los resultados: los efectos obtenidos.
- Las estrategias: las respuestas a los resultados y las nuevas propuestas.
- La información: los datos que conjugan la integración de todos los procesos.

En tal sentido, a la hora de asumir el autocontrol como instrumento que regula y gestiona la operatividad del SCI, a través de la evaluación interna o autoevaluación, estas variables condicionan la diferenciación entre un proceso y otro, una actividad u operación, en relación a similares, y que se expresa en sentido general de una empresa a otra. (Viña, 2011)

De acuerdo a la complejidad que le confiere la interrelación de todos los procesos y su gestión como dinámica del SCI a la evaluación, los directivos se manifiestan inseguros de cómo evaluar la efectividad del propio sistema a partir del principio de autocontrol. Si este principio le garantiza a la alta dirección el cumplimiento de la planeación, como instrumento de orientación institucional, hacia el logro de los objetivos estratégicos en

relación a los objetivos de control, tales resultados permitirán establecer los medidores de la efectividad del SCI. Por tanto, de acuerdo a las características propias de la organización empresarial y de su SCI, los directivos establecerán los mecanismos e instrumentos de medición a nivel general y particular, expresados en indicadores estratégicos, de impacto y de gestión asociados a los objetivos institucionales, operativos e individuales alineados a los de control, estableciendo estándares, determinando ajuste e identificando y aplicando acciones de mejora que converjan con las funciones institucionales y den respuestas a los beneficios esperados.

El enfoque estratégico del autocontrol es pertinente cuando se ejecuta a partir de sus dos vertientes: la de evaluación y la de seguimiento, según (Serna, 2007; Ríos, 2007; González, 2009). Según estos autores, las dos son diferentes en su aplicación, y contribuyen a un mismo propósito: Garantizar el cumplimiento de la planeación.

El seguimiento es una forma de prevención y anticipación de la gestión, que se aplica durante la ejecución y permite:

- Crear cultura y compromiso con las acciones de mejoramiento acordadas.
- Tener información sobre el progreso o avance de una política, programa o entidad, para comparar los avances logrados frente a las metas propuestas.
- Disponer de los elementos de juicio para tomar decisiones respecto a ajustes y desviaciones que se puedan estar presentando en el cumplimiento de los objetivos para el establecimiento de las acciones correctivas y preventivas.
- Aplicar acciones correctivas y de mejora en el momento oportuno.
- Realizar el seguimiento a través del sistema de medición.
- Realizar seguimiento a las actividades. Utilizando el cronograma de actividades elaborado previamente.
- Realizar seguimiento a la implementación aplicando la técnica de auditorías previas y análisis de suficiencia documental de las evidencias.

En el caso de la evaluación, como herramienta estratégica para medir la efectividad del SCI, se realiza a partir de los resultados alcanzados y sobre el impacto generado, y ayuda a analizar el cambio efectuado, para proyectar ajustes al sistema en general, y medir su eficacia y eficiencia.

Tanto el seguimiento como la evaluación garantizan las herramientas de autocontrol que el directivo debe implementar para medir la efectividad del SCI que gestiona, y estas deben responder a las características de la entidad y a la estructura y funcionalidad del sistema implementado. Por ello, de la misma manera que el SCI tiene que ser auténtico, las herramientas de autocontrol son expresión de su particularidad. De otra manera los resultados de la evaluación no expresarían la efectividad con que opera el mismo, y las respuestas a las decisiones a tomar.

Conclusiones del capítulo I

El control interno ha evolucionado a partir de la aplicación de mecanismos e instrumentos de evaluación, supervisión y de mejoramiento continuo, orientado al autocontrol garantizando el cumplimiento de la planeación, como instrumento de orientación institucional, hacia el logro de objetivos.

El enfoque estratégico del SCI permite direccionar las políticas y lineamientos establecidos por los organismos rectores en función de alcanzar las metas propuestas, y armonizar de manera objetiva la estructura organizativa de la entidad a tales aspiraciones, resultando con ello un modelo estándar de control preventivo impregnado de una cultura de liderazgo y de participación.

La evaluación de la efectividad del SCI debe expresarse de acuerdo a la pertinencia de los mecanismos de autocontrol utilizados por la dirección para medir los resultados alcanzados, el impacto en las diferentes actividades internas, y contribuye al perfeccionamiento continuo de sistema, proyectando ajustes, y regular su eficacia y eficiencia.

CAPITULO 2. HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

En el presente capítulo se dio respuesta al segundo y tercer objetivo de la investigación, primero se describieron las principales insuficiencias que atentan contra la efectividad del SCI en la Empresa Cárnica Provincial desde un enfoque estratégico y de autocontrol, argumentando las causas y condiciones que la determinaron.

Para ello se utilizaron los métodos de nivel empíricos que permitieron indagar sobre el comportamiento del SCI, permitiendo caracterizar a la Empresa Cárnica desde el punto de vista estructural y funcional, para determinar sus estrategias y organización de los procesos, actividades y operaciones.

El segundo epígrafe se refiere a un análisis de la estructura del SCI y su funcionamiento. En el tercer epígrafe un análisis de la efectividad en la identificación de los objetivos de control, así como su efecto en la elaboración y cumplimiento del plan de prevención como herramienta estratégica de autocontrol y de dirección.

Luego de esto se procede a la elaboración de la herramienta estratégica en la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus, donde en un primer momento se fundamentará la propuesta de la herramienta, así como la descripción de la misma y los procedimientos para su ejecución. Seguidamente se propondrán los objetivos de control para el año 2015 sobre la base de lo que expresa la herramienta propuesta. Para ello se empleará el método sistémico y los estadísticos matemáticos.

II.1 DIAGNOSTICO DE LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA CARNICA DE SANCTI SPIRITUS

II.1.1 Caracterización de la Empresa Cárnica de Sancti Spiritus.

La Empresa surge por una necesidad de la dirección que se sustenta en: la separación de las funciones estatales de las empresariales, organizar las Empresas en correspondencia e intereses estatales, semejanzas tecnológicas y productivas, flexibilizar los procesos de dirección, lograr urgencia en la solución de los problemas y la

necesidad del control. La Empresa es una de las formas organizativas de dirección de la producción y los servicios en que se estructura y desarrolla la Industria de la Carne, cuyo objetivo es lograr la satisfacción de las necesidades sociales, constituyendo un eslabón fundamental para la organización y funcionamiento de la economía nacional, basado en los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso del PCC en el 2011.

El objetivo fundamental de la Empresa es la de dirigir, coordinar, controlar y orientar las acciones de las UEB integradas, asegurando su fomento, desarrollo e industrialización; estudiar, proyectar, elaborar el programa sobre la estrategia. Además, la administración financiera de sus unidades: dirigir, orientar, controlar y evaluar el desempeño de las UEB que se le integran en función de las actividades autorizadas en su objeto social.

Como parte del diagnóstico estratégico de la Empresa Cárnica, se inicia por definir su **misión:**

“... Sacrificar ganado mayor y menor para la elaboración de productos cárnicos y sus derivados (frescos y en conserva), con calidad y eficiencia, así como la comercialización de estos y otros productos tanto en MN y MLC, contando para ello con recursos humanos calificados, recursos materiales, financieros y tecnológicos adecuados a las condiciones económicas–productivas actuales, aplicando para ello la dirección participativa (Planificación estratégica en el marco de la DPO) con la finalidad de satisfacer necesidades alimentarias de la canasta básica, consumo social y turismo...”

Valores compartidos:

- Patriotismo.
- Responsabilidad.
- Solidaridad.
- Honestidad.

En este análisis se procede a actualizar su **diagnóstico estratégico**, partiendo de las variables que ya tiene la empresa definidos, por lo que fue necesario reunir un equipo de expertos, miembros del Consejo de Dirección y personal de experiencia de la empresa, dando como resultados:

Fortalezas:

1. Recursos humanos calificados y con poca fluctuación.
2. Contabilidad certificada.
3. Estabilidad y cohesión en el Consejo de Dirección Empresa.
4. Proceso inversionista en que se encuentra la empresa.

Debilidades:

1. No contar con tecnología de punta.
2. No existe transporte adecuado para asegurar el proceso productivo y de comercialización.
3. Inestabilidad en la calidad de la producción.
4. Agresividad al medio ambiente.

Oportunidades:

1. Posición geográfica de la provincia.
2. Desarrollo del país en los diferentes sectores, en particular el turismo.
3. Desarrollo del perfeccionamiento empresarial.
4. Desarrollo de diversos programas de la Revolución.

Amenazas:

1. Existencia de otros organismos en el territorio que producen y comercializan productos cárnicos.
2. Inestabilidad en el suministro de materias primas y materiales, así como su calidad.

3. Situación económica, política, tecnológica y natural actual (bloqueo, globalización, factores climatológicos).

De acuerdo a los resultados de comparar estas variables en la matriz DAFO, según las respuestas de los expertos participantes (ver anexo 1), se puede inferir que los impactos más significativos están en el primer cuadrante, lo que expresa que la empresa debe desarrollar una estrategia ofensiva o de crecimiento. De acuerdo a esto se asumió como **visión:**

“... Somos una empresa de excelencia en la que existe tecnología de punta, lo cual hace posibles que la producción mercantil se logre con ritmos mantenidos de crecimiento. Para ello se cuenta con un personal altamente calificado, lo que influye en que se dupliquen las ventas en divisas. Este hecho favorece la terminación de las construcciones en todas las unidades de la empresa. Se consolidan alianzas estratégicas con instituciones del territorio que permiten el desarrollo multilateral del proceso productivo y administrativo

En tal sentido se deja identificado y aprobado el **objeto social** para el periodo en que se suscribe la estrategia maestra de la empresa:

El Objeto Social aprobado por la Resolución 18 de 2014 del Ministerio de Economía y Planificación:

1. Producir y comercializar carnes y sus derivados, grasas, así como productos del proceso productivo.
2. Comercializar soya texturizada, materia prima y otros insumos del proceso productivo y productos cárnicos.

Actividades secundarias aprobadas por la Resolución 71 del 20 de Febrero del 2014 del Director General de la Empresa:

1. Comercializar productos elaborados por otras entidades del GEIA.
2. Producir y comercializar productos derivados de las producciones principales.

3. Comercializar los desperdicios y desechos de las producciones.
4. Comercializar los desechos reciclables ferrosos y no ferrosos generados del proceso productivo y de prestación de servicios que no puedan ser utilizados dentro de la propia entidad o en el sistema al que pertenece.
5. Prestar servicios de transportación de producciones, de carga y de personal.
6. Brindar servicios de alquiler de almacenes con capacidades eventuales disponibles.
7. Brindar servicios de Comedor Cafetería a sus trabajadores.
8. Prestar servicios de recreación con gastronomía asociada a sus trabajadores.
9. Brindar servicios de parqueo.
10. Prestar servicio de laboratorio para análisis de alimentos.
11. Prestar servicios de mantenimiento y reparación de vehículos automotores, de aire y ponche.

Tales actividades se desarrollan a partir de la estructura organizativa (ver anexo 2) de la empresa y las prescripciones emitidas y establecidas en el expediente de perfeccionamiento empresarial, que se expresa en la definición de las siguientes **áreas** de resultados claves:

1. Economía y Finanzas.
2. Producción.
3. Comercialización.
4. Aseguramiento Técnico–Material.
5. Recursos Humanos.
6. Desarrollo Tecnológico.
7. Defensa y Protección.

Como resultado de este análisis la empresa determino como **objetivos estratégicos** los siguientes:

1. Alcanzar una mejor utilización de los recursos materiales y financieros. (L/ 46,50)

2. Incrementar la eficiencia de las producciones en la industria y mantener el ritmo de crecimiento promedio anual. (L/ 184, 207)
3. Elevar la calidad de las producciones. (L/ 208, 216)
4. Continuar elevando la participación de los productos cárnicos en el consumo del Turismo y las Cadenas de Tiendas. (L/ 10, 44, 181, 186, 215, 305)
5. Cumplir las entregas de productos cárnicos del balance nacional. (L/ 186, 305)
6. Establecer un sistema logístico capaz de satisfacer los requerimientos de la organización. (L/ 181)
7. Mantener en buen estado la base técnica que permita elevar los niveles de producción y surtidos, con eficiencia y calidad. (L/ 269, 279)
8. Alcanzar una mejor utilización de los Recursos Humanos y de la disciplina laboral. (L/ 15, 20, 41, 141, 170, 172)
9. Alcanzar niveles superiores de impacto de la Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. (L/ 19, 134, 136, 139, 184, 204, 235)
10. Incrementar el nivel de automatización de la Empresa. (L/131, 226)
11. Implantar el Sistema de Gestión Total Eficiente de la Energía. (L/ 227, 244, 247, 248, 249, 251, 252, 253, 254)
12. Consolidar la preparación para la defensa. (L/ 12)
13. Elevar y consolidar el nivel de seguridad y protección en todo el Sistema Empresarial. (L/ 12)

En el análisis de los objetivos estratégicos y su mejor comprensión para el alineamiento estratégico de control es necesario organizarlos por áreas de resultado clave, y su derivación en los objetivos de trabajo y criterios de medida (ver anexo 3).

II.2 Análisis de la estructura del Sistema de Control Interno y su funcionamiento en la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus.

Para reconocer el alcance del SCI implementado por la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus y medir su efectividad, desde un enfoque estratégico y operativo, es necesario desarrollar un análisis de su estructura y funcionamiento a partir del diseño que los responsables del mismo en la empresa han establecido, dando cumplimiento a lo

señalado en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI congreso del PCC.

Para ello, el presente epígrafe persigue como objetivos: caracterizar el SCI en la empresa y analizar los principales resultados derivados de su funcionamiento, teniendo en cuenta la aplicación de las guías de autocontrol adaptadas para la entidad, así como los obtenidos de las revisiones y controles desarrollados por la auditoría interna y los organismos externos, tales como la Contraloría Provincial y la Unidad Central de Auditoría Interna del Grupo Empresarial y el Ministerio de la Industria Alimentaria.

El SCI en la Empresa tiene como objetivo asegurar la utilización más racional de los recursos materiales, financieros y humanos, así como evitar hechos delictivos.

La Empresa cuenta con un sistema de Control Interno que se sustenta en la Resolución 60 de 2011, emitida por la CGRC y lo estipulado en la Ley 107 de 2010, que reglamenta, entre otras, las políticas de control y supervisión que debe desarrollar toda entidad económica radicada en el territorio nacional de la República de Cuba. Además cuenta con el principal instrumento de autocontrol: la guía de autocontrol y el manual de Control Interno de la Empresa. Su aplicación práctica es responsabilidad, en primer orden de los cuadros, funcionarios y trabajadores con la verificación periódica por parte del grupo de trabajo de Contabilidad y Auditor de la Empresa.

La empresa cuenta con un adecuado ambiente de control donde prevalece una estructura organizativa efectiva, sanas políticas de administración y se cumplen las leyes y políticas en general consecuentes y comprometidas con su Sistema Integrado de Gestión. Se mantienen identificados los requerimientos de los clientes, buscando su creciente satisfacción y brindando seguridad y protección al medio ambiente, en el ámbito de la actividad laboral y los Servicios, dentro del marco de las Leyes, Normas y regulaciones.

La Empresa dispone de un equipo de profesionales altamente calificados, con herramientas que garantizan servicios técnicos de elevado nivel de profesionalidad,

avalados por la certificación internacional del Sistema de Gestión Ambiental: NC ISO-14001:2004 y el Sistema de Seguridad y Salud según OHSAS-NC-18001:2005, que establecen compromisos de mitigación y prevención para el desarrollo de las actividades de la Empresa y los servicios, que puedan ocasionar repercusiones negativas al medio ambiente, o generar riesgos no admisibles para la seguridad y salud de los trabajadores.

Dispone, además, de un sistema organizado de obligaciones y control en un Sistema Integrado de Gestión, que permite mantener asegurado el Programa de Desarrollo de las Operaciones y Servicios de la Empresa dentro de un Proceso de mejoras continuas que garantiza el incremento e integridad de su eficacia soportado en la Prevención de riesgos, sostenibilidad, medioambiental, seguridad y salud adecuada y un alto compromiso de sus trabajadores.

La Proyección Estratégica de la Empresa se evidencia en la Visión de la misma, en su decisión de elevar su competencia para facilitar y asimilar Nuevas Tecnologías, que mejoren su eficiencia y posibiliten una operación limpia y sostenible, asegurando las garantías sociales exigidas por el Estado cubano.

Cuenta con el Expediente de control interno, donde constan las Resoluciones de nombramientos de los dirigentes y funcionarios, de los Órganos Colectivos de Dirección, el Reglamento Disciplinario Interno, el Convenio Colectivo de Trabajo y las Licencias que la autorizan a realizar la actividad de Proyectos, la de operar en divisas y las cuentas bancarias tanto en CUC como en CUP.

Con el fin de contribuir en la organización del proceso de implantación del Sistema de Dirección y Gestión se han creado manuales, reglamentos y procedimientos, y otros que ya existían fueron objetos de revisión y perfeccionamiento.

En el Plan de Prevención están definidos los objetivos, las amenazas, y los riesgos que puedan incidir, la calificación del riesgo, las medidas preventivas, el responsable de chequear éstas medidas y la periodicidad con la cual se debe controlar.

Las actividades de control se realizan a partir de las acciones encaminadas a cumplir con las proyecciones estratégicas, los objetivos del año, las tareas principales de cada trimestre, y los indicadores de eficacia de cada trabajador. En las proyecciones estratégicas se inserta su análisis y cumplimiento en los temas de los Consejos de Dirección y de Administración de la empresa, involucrándolos de forma tal que se analice en cada Consejo y se cumpla lo previsto.

En los Objetivos de Trabajo se definen las principales actividades a realizar por la empresa en el año, éstos se tienen en consideración y se tratan en los Consejos de Dirección, las Tareas Principales de la empresa se chequean trimestralmente. Los Indicadores de eficacia se evalúan por área de trabajo y se miden mensualmente.

La Información y la Comunicación en la empresa están diseñadas para que exista la retroalimentación de las informaciones de los directivos para los trabajadores y viceversa, existiendo los Órganos de Dirección Colectiva que permiten el intercambio de las siguientes formas:

- El Consejo de Dirección sesiona una vez al mes y participan los miembros, que incluye además a algunos trabajadores y los factores.
- El Consejo de Operaciones sesiona tres veces a la semana con la participación de los miembros y los factores.
- La reunión con los responsables se realiza una vez a la semana, actúa como una retroalimentación de la administración para con los factores y viceversa.
- El chequeo de proyectos es semanal y participan los Jefes de Estudios, de Proyectos, el Director de Mercadotecnia y los clientes.

Todas las áreas de la empresa se encuentran en constante interrelación en éstas reuniones de trabajo y desde el lugar de cada una de ellas, existiendo el intercambio constante y efectivo a través de los medios explicados anteriormente y otros que están relacionados con el propio desempeño de su trabajo.

La supervisión y el monitoreo se lleva a efectos mediante la realización de un Programa de auditorías internas que se realiza anualmente el cual define los objetivos y el programa de las auditorías por los diferentes Sistemas de Gestión y con fechas precisadas.

Las acciones de supervisar y monitorear siempre traen consigo un Plan de medidas que ayudan a la empresa a dar cumplimiento a todas las observaciones detectadas que mencionan correcciones durante la auditoría, realizándose el chequeo a través de un plan de mejoras continuas.

El Comité de Control, y Supervisión elabora un plan de trabajo, en el que se concretan las funciones del mismo y se establecen las tareas de cada miembro del comité y las acciones de control y supervisión a realizar en el año, el calendario de las mismas, sus ejecutantes y los responsables de su control. Dicho Plan debe incluir el programa de inspecciones a las áreas y establecimientos de la entidad y debe ser actualizado anualmente.

Cabe destacar que en la revisión de las actas del Comité de Control y Prevención, solo se aborda en las reuniones desarrolladas durante el año 2014 el análisis de los controles internos y externos desarrollados, y el cumplimiento del plan de medidas derivados del Plan de Prevención. No se destacan resultados relacionados con el análisis y propuesta de aprobación del Plan de Prevención propuesto para el año 2015, la determinación de los objetivos de control y el análisis del mapa de riesgos, así como aspectos esenciales, tales como la preparación de los miembros del Comité de Control y Prevención en temas relacionados con el control interno, el funcionamiento del mismo y las rendiciones de cuentas de los directivos de las diferentes áreas de resultado claves de la empresa, cuestiones que reflejan debilidad en su efectividad y falta de orientación y gestión por parte de los directivos y responsables del control interno.

De aquí se infiere que la determinación de los objetivos de control y la identificación de riesgos no se hace bajo los procedimientos establecidos y aprobados en la Resolución 60 de 2011 de la CGRC, donde se hace vital la participación del colectivo laboral y su

aprobación en el Consejo de Dirección. Tales aspectos tienen que quedar gravados en los dictámenes, actas e informes del Comité de Control y Prevención.

De acuerdo a esto, se procedió a constatar los resultados reflejados en la aplicación de la guía de autocontrol. La misma se aplicó en tres momentos durante el año 2014: en el mes de febrero, en el mes de mayo y en el mes de octubre, según lo planificado en el plan de temas del Comité de Control y Prevención. Todos los resultados resaltan que el control interno funciona eficazmente, donde no se reflejan deficiencias significativas que puedan atentar contra su efectividad. Solo el 1,5% de los aspectos evaluados se señalan de negativo, y están relacionados con problemas externos o de inversión pendientes de ejecutar.

La empresa recibió durante el 2014 una auditoría interna, una auditoría de la Contraloría Provincial y un Control Integral Estatal, donde se reflejaron deficiencias significativas que dejaron resultados negativos en la revisión y análisis del control interno, coincidiendo que el mismo es deficiente. Por lo que desde una perspectiva interna el control interno tiene un buen funcionamiento, lo que contradice los resultados de los controles externos.

Un elemento a destacar es que las deficiencias reflejadas en los informes de las auditorías y controles externos realizados son coincidentes, lo que evidencia que las medidas tomadas por la dirección no son eficaces, y el Plan de Prevención se evalúa de inefectivo.

Resultados más significativos que demuestran el inefectivo funcionamiento del Sistema de Control Interno en la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus:

- Existen contradicciones entre los resultados que muestran las guías de autocontrol aplicadas durante el año 2014 y los que muestran los controles desarrollados por la auditoría interna, el Control Integral Estatal y la Contraloría Provincial.
- La guía aplicada por la entidad refleja resultados favorables que demuestran avance en el control interno, sin embargo la auditoría interna desarrollada

evidencia errores significativos en la contratación económica, en la documentación, el control y registro del combustible, y en las decisiones de mando.

- En los controles externos recibidos el plan de prevención se evaluó de no efectivo porque este refleja medidas a aplicar sobre riesgos que ocurren de manera reiterada, lo que evidencia que no se controlan la ejecución de las mismas. El plan de prevención es únicamente un documento para mostrar y no un instrumento de autocontrol.
- En las actas del Comité de Control y Prevención, donde se analizan estas deficiencias, solo se justifican los hechos y no se toman medidas objetivas que corrijan las deficiencias detectadas.
- Incumplimientos con el presupuesto de inversiones para el 2014, generando inejecuciones en obras proyectadas por mala planificación y contratación con las entidades abastecedoras y ejecutoras de las mismas.
- Derivadas de estos controles se tomaron 59 medidas, de las cuales, según se muestran en las actas del Consejo de Dirección y el Comité de Control, fueron cumplidas satisfactoriamente, sin embargo en los controles realizados a finales del año 2014 y en el mes de enero de 2015 se vuelven a reiterar las mismas deficiencias, incorporándose otras de valor significativo.
- Durante el año 2014 se detectaron irregularidades en el manejo y control de los productos cárnicos que se procesan en la entidad, donde se encontraron hechos de corrupción e ilegalidades, aplicándose medidas sobre los responsables, hechos que no fueron detectados por los mecanismos de control de la entidad.
- No existe evidencia de planes de rendiciones de cuentas de los responsables de las áreas de la empresa, ni los análisis para aplicar las medidas que sancionan a los infractores y negligentes.
- Documentalmente el SCI cuenta con una organización adecuada, sin embargo los resultados de los controles internos y los externos divergen en aspectos esenciales como la contratación, el control del combustible, el control de la producción y el análisis de las deficiencias, así como la toma de decisiones.

Todo ello tiene su causalidad en la inadecuada aplicación de los procedimientos y mecanismos para definir los objetivos de control, identificar los riesgos, aplicar las medidas de control interno, así como su análisis y la toma de decisiones para enfrentar los posibles hechos que puedan presentarse. El principal efecto se manifiesta en la ineffectividad del SCI, hacia donde apuntan los resultados obtenidos en los controles externos recibidos durante el 2014 por la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus.

II.3 Análisis de la efectividad en la identificación de los objetivos de control en la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus

Para profundizar en la problemática planteada y determinar las causas que conducen al ineficaz funcionamiento del SCI, tal y como lo reflejan los resultados del epígrafe anterior se hizo necesario analizar la efectividad de los procedimientos utilizados por los directivos y miembros del Comité de Control y Prevención en la determinación de los objetivos de control, núcleo central que vitaliza la efectividad del Plan de Prevención y la eficacia del Control Interno.

Tales resultados condujo a la necesidad de elaborar una entrevista en profundidad a los trabajadores de mayor experiencia en las diferentes áreas de resultado clave de la empresa, así como a los directivos y miembros del Comité de Control y Prevención para contrastar y triangular la información relacionada con la determinación de los objetivos de control y los procedimientos empleados para su identificación, análisis y aprobación.

La entrevista en profundidad tuvo el objetivo de comprobar los procedimientos empleados por la dirección de la empresa para la determinación, análisis y aprobación de los objetivos de control. Para la misma se seleccionó una muestra de 16 trabajadores con más de 10 años de experiencia y permanencia en la empresa y a 8 directivos, todos miembros del Consejo de Dirección, incluyendo al director de la empresa. Los aspectos abordados en la entrevista fueron:

1. Consideraciones sobre el funcionamiento y efectividad del SCI.
2. Participación de todos los trabajadores por áreas de resultado clave en la determinación de los objetivos de control y en la identificación de riesgos.

3. Eficacia del Comité de Control y Prevención de la empresa.
4. Procedimientos, mecanismos y vías utilizadas para la determinación de los objetivos de control.
5. Fuentes utilizadas de base para la determinación de los objetivos de control.
6. Espacios de debates y análisis utilizados para la aprobación de los objetivos de control.

Al entrevistar a los trabajadores seleccionados en la dirección de la empresa y en las UEB, manifestaron que no han participado en la identificación de los objetivos de control de su área de trabajo. Expresan que eso es responsabilidad del jefe de área que es miembro del Consejo de Dirección. También desconocen cuáles son los objetivos de control, solo coinciden en que han participado en reuniones donde se ha leído el plan de prevención ya aprobado.

Sin embargo la empresa cuenta con un mapa de riesgos, de los cuales derivan los incluidos en el Plan de Prevención. En cambio, llama la atención que los objetivos de control identificado no siempre se asocia a un riesgo o a un grupo de riesgos, además, en el 2015 fueron identificados 62 objetivos de control, 47 objetivos más que en el 2014.

Un elemento que caracteriza estos objetivos identificados es que en su mayoría no son medibles, y en su totalidad se formularon como si fueran objetivos de trabajo y no de control.

Se aprecia en el análisis que hace la empresa de los objetivos de control, donde se establece su relación con los riesgos y la medida a aplicar que no existe correspondencia entre ellos, además de no guardar relación con los objetivos estratégicos.

Los objetivos de control deben tener correspondencia con los objetivos estratégicos, al formularse para incidir sobre los riesgos que pueden atentar contra el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Al analizar la formulación de los primeros, se aprecia que en las áreas o actividades a que están dirigidos no guardan relación con las áreas de

resultado clave, afectando su alineamiento y la efectividad de las acciones de control orientadas a minimizar dichos riesgos.

Es de destacar que entre los objetivos estratégicos existen criterios de medidas orientados a mejorar la gestión de la contratación y de los cobros y pagos, sin embargo en los controles externos realizados, son estas las actividades que mayores dificultades presentan, operaciones que no están representadas en el análisis de los riesgos y en la determinación de los objetivos de control.

Al entrevistar a los directivos, estos manifiestan que el proceso de la determinación de los objetivos de control se hace tal y como está establecido en la Resolución 60 del 2011 de la CGRC, analizados en el Comité de Control y Prevención y aprobados en el Consejo de Dirección. Sin embargo, en las actas de dicho comité durante el año 2014 no se aprecian evidencias que así lo confirmen, reforzando de esta manera la contradicción con lo expresado por los trabajadores.

Se infiere entonces que los objetivos de control se determinan por personal asignado a estas funciones, se deja la evidencia escrita para presentarse en futuros controles, y no se concilian con los objetivos estratégicos, a tenor que el cumplimiento de los primeros facilitan la consecución de los segundos, la adecuada identificación de riesgos y su tratamiento.

De estos resultados se deriva la necesidad de elaborar una herramienta estratégica que garantice a la alta dirección poder identificar los objetivos de control alineados a los objetivos estratégicos, de manera tal que conduzca a la efectividad de la identificación y prevención de riesgos, la eficacia en el funcionamiento del SCI y el logro de los resultados proyectados.

II.4 Herramienta estratégica de autocontrol para la evaluación de la efectividad del Sistema de Control Interno

Medir la efectividad del SCI aparentemente puede parecer un procedimiento simple, a partir de los efectos que este genera en la gestión interna de la entidad, o por los

criterios de los auditores al utilizar la guía de exploración para conocer el sujeto a auditar. Sin embargo no es tan fácil cuando no se cuentan con las herramientas suficientes que permitan medir y evaluar la efectividad del mismo con un enfoque estratégico y de autocontrol.

Para describir la herramienta a proponer y el objetivo de las mismas es preciso argumentar, a criterio de la autora, las categorías que estructuran a las mismas, y que fundamentan su ejecutabilidad. Entre las categorías que componen a la herramienta están el concepto de autocontrol, el enfoque estratégico, y la efectividad del SCI.

El enfoque estratégico de la herramienta se sustenta en la función gerencial del control como mecanismo de gestión que permite comprobar, supervisar, regular y perfeccionar los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan en la entidad para alcanzar los mejores resultados, y sobre esta experiencia tomar nuevas decisiones. En este sentido la herramienta estará dinamizada por las acciones y estrategias que la dirección ha de emplear en función de controlar la gestión interna, y cómo el SCI contribuye al logro de los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo.

Por ello, para reconocer las causas y efectos que están mediando en la efectividad del SCI, es necesario partir de la determinación de los objetivos, estrategias y planes, y los resultados alcanzados en la gestión de la organización, con un enfoque preventivo y de mejoramiento continuo. En este sentido la institución debe tener definido:

1. Los objetivos institucionales.
2. La derivación de los mismos por procesos, actividades y operaciones.
3. Los objetivos de control.
4. Las acciones de control y supervisión.

En este proceso juega un rol esencial el principio de autocontrol como mecanismos que permite a la dirección medir el cumplimiento de los objetivos de control y comparar su efecto con el obtenido de los objetivos estratégicos institucionales. Tales resultados se concretan en la evaluación interna de la gestión de manera permanente. En la medida

que la dirección sea capaz de medir el cumplimiento de los objetivos de control establecidos a través del SCI y que involucra a todos los procesos, actividades y operaciones que se gestionan en la institución, y la expresión de estos en los resultados alcanzados a partir de los objetivos estratégicos, se estará midiendo la efectividad del mismo.

De esta manera la efectividad del SCI se define como el resultado que la dirección ha sido capaz de invertir en el desempeño de la gestión interna, donde la relación entre los objetivos de control y los estratégicos determinan la magnitud de los indicadores a tener en cuenta para su medición.

Tal efectividad debe ser interpretada, primeramente, a través del cumplimiento de los objetivos de control, y que estos den respuesta a los objetivos estratégicos de la institución para que exista una correcta alineación, logrando su efecto en los procesos, actividades y operaciones. Pero no queda en el mero convencimiento de que se alcanzaron las metas previstas, exige además saber cómo se lograron tales objetivos, por ello se demanda del conocimiento sobre la manera en que se utilizaron los recursos y la herramienta de autocontrol, y si estas realmente revelan las necesidades de control y evidencian las deficiencias, irregularidades, errores y fraudes que están incidiendo sobre la gestión de todos los procesos, actividades y operaciones. La efectividad del SCI depende de la eficacia del mismo y la eficiencia de los mecanismos de control empleados.

Tales presupuestos permiten concebir la herramienta estratégica de autocontrol para la evaluación de la efectividad del SCI que persigue como objetivo medir el grado de cumplimiento de los objetivos de control en relación al logro de los objetivos estratégicos y los beneficios alcanzados en los diferentes procesos, actividades y operaciones que se gestionan, con eficiencia y eficacia. Aquí el beneficio no solo es exclusivo de la actividad económica, es extensivo a otras actividades claves dentro de la institución. Con tales herramientas los directivos se mantienen informados sobre el avance de los objetivos y

metas propuestos, además, propicia la identificación de errores y desviaciones y realizar los ajustes necesarios.

La herramienta propuesta se concretan en:

- Determinación de los objetivos de control.
- Relación de los objetivos de control y los estratégicos.
- Indicadores de desempeño para medir el alineamiento entre los objetivos de control y los estratégicos.

Según la Resolución 60 de 2011 de la CGRC, los objetivos de control son el resultado o propósito que se desea alcanzar con la aplicación de procedimientos de control, los que deben verificar los riesgos identificados y estar en función de la política y estrategia de la organización. Por tanto, estos regulan las acciones de control que se diseñen para enfrentar cualquier evento adverso que atente contra el logro de los objetivos y estrategias de la institución. La propia Resolución expresa la necesaria alineación del SCI con los objetivos estratégicos de la entidad. Por tanto la efectividad del SCI está en cumplir con los objetivos de control, empleando herramientas de control eficientes.

Como parte del SCI, los objetivos de control deben estar definidos en correspondencia con los riesgos identificados y las acciones de control previstas y cumplimentadas. Este indicador es esencial en la evaluación de la efectividad del SCI, ya que de no existir, el propio sistema no funciona. Por lo que debe quedar evidencia del proceso de determinación de los mismos, y los elementos que se tuvieron en cuenta en su identificación y las técnicas empleadas.

Para la evaluación de la efectividad del SCI deben estar claramente definidos en la institución los siguientes elementos:

- Los objetivos estratégicos y los criterios de medidas por áreas de resultado claves.
- Los procesos, actividades y operaciones, y su relación con los objetivos estratégicos.
- El mapa de procesos de la organización.

- El inventario de riesgos por procesos.
- Los objetivos de control.

Si los objetivos de control se determinan sobre la base de los riesgos identificados, y estos a su vez se gestionan sobre la base de los procesos, actividades y operaciones; tiene que existir un nexo directo entre los objetivos de control y los objetivos estratégicos a corto plazo. Esta relación forma parte de la alineación estratégica, como procedimiento clave dentro de la gestión empresarial y del control de la misma.

Para que los directivos puedan medir el alineamiento entre los objetivos de control y los estratégicos, y poder comparar con los beneficios alcanzados por proceso y actividad, se deben diseñar y evaluar la matriz de alineamiento, en la cual se mide el grado de relación entre estos dos componentes.

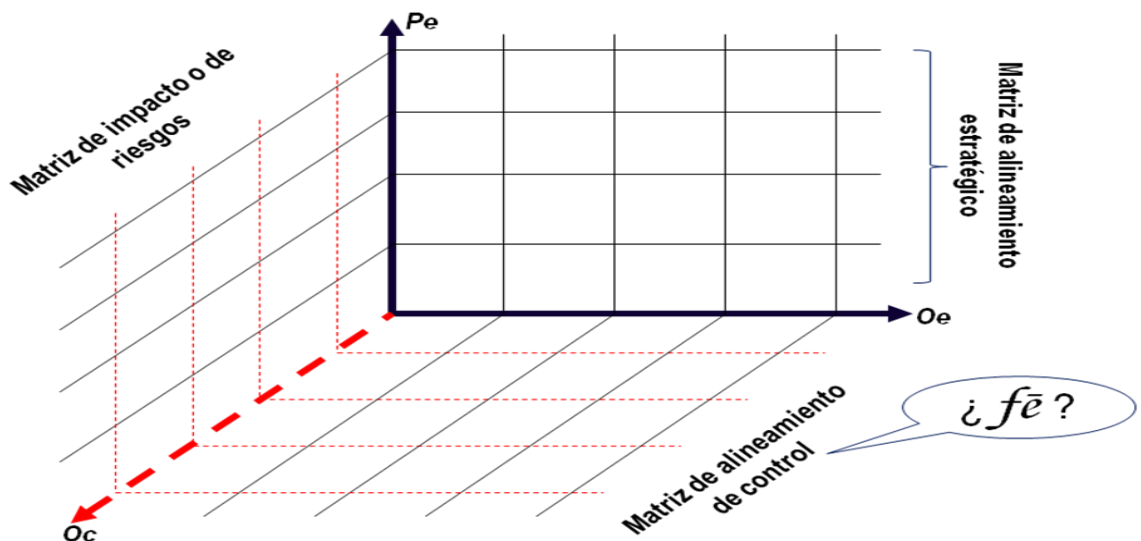


Figura 3: Alineamiento de los objetivos de control y los estratégicos.

En la figura 3 se representa la relación que se establecen entre los objetivos estratégicos (Oe) y de control (Oc), indisolublemente ligados a los procesos estratégicos (Pe). El primer nivel de alineamiento debe darse entre los objetivos de estratégicos y los procesos estratégicos, problemática ampliamente abordada en la literatura científica,

donde Comas, 2013, propone un procedimiento para su concreción, dando como resultado la matriz de alineamiento estratégico, que tiene como esencia lograr la adecuada correspondencia entre cada objetivo que la institución se ha proyectado alcanzar y los procesos estratégicos claves, de los que se derivan los procesos de la cadena de valores, de donde devienen los mejores beneficios con un alto grado de eficiencia y eficacia.

En cambio el alineamiento entre los objetivos estratégicos y de control se centra en lograr un nivel satisfactorio de correspondencia entre los mismos, para alcanzar los mejores resultados. Son los objetivos de control los que permiten que se alcancen los objetivos estratégicos, es decir, por cada objetivo estratégico deben determinarse objetivos de control, cuyo efecto permita minimizar riesgos que atenten contra los resultados que se esperan. En este nexo se logra la eficacia de la gestión.

La matriz de alineamiento estratégico no solo expresa este grado de correspondencia, sino además permite gestionar los riesgos de manera eficiente, confiriendo un nivel de confianza alto a las actividades y procedimientos de control que se empleen, validando la efectividad del SCI.

Para ello se deben cumplimentar, según Del Río, (2014), cuatro pasos lógicos:

1. Crear matriz de alineamiento entre los objetivos de control y los objetivos estratégicos.
2. Calcular el nivel de alineamiento entre los objetivos de control y los objetivos estratégicos.
3. Determinar el nivel de efectividad en el alineamiento de control.
4. Evaluar los resultados de la matriz de alineamiento de control.

En este sentido, para que exista el alineamiento de control debe existir un grado de correspondencia entre los objetivos de control, riesgos y objetivos estratégicos.

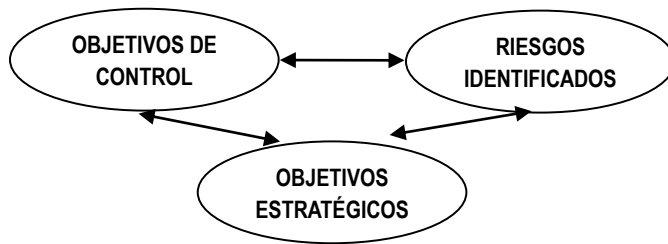


Figura 4. Alineamiento estratégico del Sistema de Control

II.4.1 Herramienta para el alineamiento estratégico entre los objetivos de control y los estratégicos

El SCI es efectivo si, los objetivos de control tienen su concreción en los objetivos estratégicos y el efecto de los mismos responde positivamente en los procesos y actividades. Para medir el alineamiento de control se define un conjunto de procedimientos específico que han de conformar la herramienta y que pueden observarse en la figura 5, donde se describen los pasos a seguir:

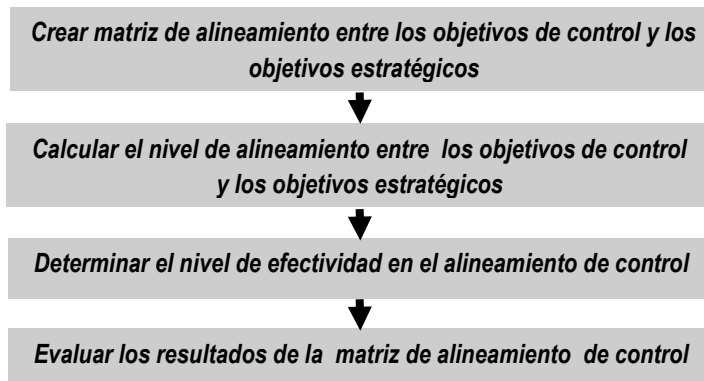


Figura 5. Procederes a seguir para el alineamiento entre los objetivos de control v los estratégicos.

Una condición necesaria en el adecuado alineamiento de los objetivos de control y los estratégicos, lo constituye el tener garantizada la matriz de alineamiento estratégico. La dirección de la empresa debe tener, con suficiente claridad, el diagnóstico estratégico y la debida correspondencia de los objetivos estratégicos por procesos claves, aprobados, a corto, mediano y largo plazo, tal y como se establecen en los Lineamientos de la

política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del PCC, 2011. Si esta condición se cumple, el primer paso estará cumplimentado.

Esto implica que por cada objetivo estratégico existan objetivos de control que coadyuven a minimizar el riesgo de que tales objetivos institucionales no se alcancen y por tanto mellen la eficacia de la planificación. Por tanto para desarrollar el primer paso, los objetivos de control deben estar determinados, es decir, redactados.

Primer paso: Crear matriz de alineamiento entre los objetivos de control y los objetivos estratégicos

Se construye una matriz (tabla 1) donde:

- Se insertan por las filas los objetivos de control de la organización.
- Se insertan en las columnas los objetivos estratégicos definidos en la estrategia.
- Se evalúa cómo el objetivo de control i repercute en el cumplimiento del objetivo estratégico j con un valor de 1 y 2 (impacto bajo) a 5 (impacto alto) determinado por el equipo de experto que participó en la identificación de los riesgos.
- Se calcula la media del valor obtenido por cada objetivo de control ($\overline{Oc_m}$) y cada objetivo estratégico ($\overline{Oe_n}$).

Objetivos estratégicos						
Objetivos de control	Oe_1	Oe_2	Oe_3	...	Oe_n	Media del Oc_m
Oc_1	x_{11}	x_{21}	x_{31}	...	x_{n1}	$\overline{Oc_1} = \frac{\sum_{i=1}^n x_{i1}}{n}$
Oc_2	x_{12}	x_{22}	x_{32}	...	x_{n2}	$\overline{Oc_2} = \frac{\sum_{i=1}^n x_{i2}}{n}$

Oc_3	x_{13}	x_{23}	x_{33}	...	x_{n3}	$\overline{Oc_3} = \frac{\sum_{i=1}^n x_{i3}}{n}$
...
Oc_m	x_{1m}	x_{2m}	x_{3m}	...	x_{nm}	$\overline{Oc_m} = \frac{\sum_{i=1}^n x_{im}}{n}$
Media del Oe_n	$\overline{Oe_1} = \frac{\sum_{j=1}^m x_{1j}}{m}$	$\overline{Oe_2} = \frac{\sum_{j=1}^m x_{2j}}{m}$	$\overline{Oe_3} = \frac{\sum_{j=1}^m x_{3j}}{m}$...	$\overline{Oe_n} = \frac{\sum_{j=1}^m x_{nj}}{m}$	$f\bar{e}$

Tabla 1. Matriz de alineamiento entre los objetivos de control y los objetivos estratégicos.

Segundo paso: Calcular el nivel de alineamiento entre los objetivos de control y los objetivos estratégicos.

El nivel de alineamiento se calcula a partir de la matriz entre los objetivos de control y los objetivos estratégicos. Este indicador evalúa si los objetivos de control se encuentran concretados en los objetivos estratégicos de la organización.

Como premisa al cálculo del indicador, se analizan los valores alcanzados en la matriz de alineamiento, y se verifica que cada objetivo de control haya alcanzado un impacto alto (4 o 5) en algún objetivo estratégico. Esta premisa no es determinante pero es un primer elemento de evaluación que permite verificar problemas en el alineamiento entre los objetivos de control y objetivos estratégicos.

Para valorar el indicador, los expertos, a través del método Delphi, determinan los niveles que evalúan la capacidad de alineamiento (tabla 2).

Nivel de alineamiento	de	Escala
Alto		4.5 - 5
Medio		3 - 4.49
Bajo		2 - 2.99
Muy bajo		0 - 1.99

Tabla2. Escala de evaluación del indicador de alineamiento.

Tercer paso: Determinar el nivel de efectividad en el alineamiento de control.

Para tener seguridad que el alineamiento de control está garantizado, es necesario determinar la función de efectividad, quien expresa si los objetivos identificados son los adecuados y permiten conducir las acciones de control necesarias para lograr los mejores resultados. Esta función se expresa como:

$$f\bar{e} = \frac{\sum_{i=1}^n \overline{Oc_m} + \sum_{j=1}^m \overline{Oen}}{n + m}$$

Donde:

$f\bar{e}$ significa el resultado del alineamiento de control, expresado cuantitativamente, sobre la base de la escala de medición utilizada.

$\sum_{i=1}^n \overline{Oc_m}$ expresa el resultado del cálculo de la media del valor obtenido por cada objetivo de control ($\overline{Oc_m}$)

$\sum_{j=1}^m \overline{Oe_n}$ expresa el resultado del cálculo de la media del valor obtenido por cada objetivo estratégico ($\overline{Oe_n}$).

Para medir y evaluar la efectividad del alineamiento es necesario utilizar una escala de medición que exprese el grado de alineamiento, para ello se sugiere se emplee la que se muestra en la tabla 2.

Cuarto paso: Evaluar los resultados de la matriz de alineamiento de control.

Para la evaluación de los resultados de la matriz se trabajan las posibles situaciones a definir en cada cuadrante:

- Cuando el nivel de alineamiento se encuentra en un intervalo entre 5 y 4.5 (alto), los objetivos de control se encuentran alineados y manifiestos en los objetivos estratégicos.
- Cuando el nivel de alineamiento se encuentra en un intervalo entre 4.49 y 3 (medio), no todos los objetivos de control tienen su concreción en los objetivos estratégicos, pero se considera de aceptable.
- Cuando el nivel de alineamiento se encuentra en un intervalo entre 2.99 y 2 (bajo), no todos los objetivos de control relevantes tienen su aporte a los objetivos estratégicos, y se considera deficiente el proceso de alineamiento.
- Cuando el nivel de alineamiento se encuentra en un intervalo entre 1.99 y 0 (muy bajo o nulo), no hay alineación entre los objetivos estratégicos y los de control.

Además de este análisis, se puede agregar otro procedimiento en la evaluación de la efectividad del SCI, que incluye indicadores para evaluar el alineamiento entre los objetivos de control y los estratégicos, (ver anexo 5) los cuales miden el desempeño del sistema, para poder comparar con periodo anteriores. Este instrumento expresará en valores cuantitativos el desempeño o avance del sistema con relación a etapas precedentes. Cada indicador tendrá una puntuación determinada por el nivel de

importancia dentro del SCI, hasta completar los 100 puntos. Se aplicará una escala de valores que ha de establecer por rangos los niveles de desempeño alcanzados. A continuación se muestra los criterios de medidas:

Satisfactorio	$100 \geq X \geq 90$
Aceptable	$89 \geq X \geq 76$
Deficiente	$75 \geq X \geq 61$
Malo	Menos de 60

Para determinar integralmente si el SCI es efectivo o no, se considerarán los resultados obtenidos de la evaluación de la matriz de alineamiento estratégico del sistema y el criterio obtenido de la evaluación del desempeño. Para que sea efectivo el SCI, debe cumplimentar:

1. Los objetivos de control se encuentran alineados y manifiestos en los objetivos estratégicos, por procesos, actividades y operaciones; o al menos los objetivos de control de mayor prioridad están concretados en los estratégicos.
2. El nivel de desempeño alcanzado está entre los límites de satisfactorio y aceptable.

Cualquier otro resultado que no supere estas expectativas permite concluir que el SCI no es efectivo, y por tanto necesita prioridad para introducir acciones de mejora continua que maximice sus resultados.

Conclusiones del capítulo II.

La caracterización estratégica de la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus evidencia escasa correspondencia entre el diagnóstico estratégico y los objetivos de trabajo para el año 2014 y 2015, lo que no favorece al análisis del alineamiento de los objetivos estratégicos y de control.

El análisis del funcionamiento del SCI evidencia la inadecuada aplicación de los procedimientos y mecanismos para definir los objetivos de control, identificar los riesgos,

aplicar las medidas de control interno, así como su análisis y la toma de decisiones para enfrentar los posibles hechos que puedan presentarse.

La herramienta estratégica de autocontrol para la evaluación de la efectividad del sistema de control interno se orienta a medir el grado de cumplimiento de los objetivos de control en relación al logro de los objetivos estratégicos y los beneficios alcanzados en los diferentes procesos, actividades y operaciones que se gestionan, con eficiencia y eficacia.

CONCLUSIONES

Del análisis desarrollado a los fundamentos teóricos del control interno y a las normativas vigentes en Cuba se asume que el enfoque estratégico del SCI permite direccionar las políticas y lineamientos establecidos por los organismos rectores en función de alcanzar las metas propuestas, y armonizar de manera objetiva la estructura organizativa de la entidad a tales aspiraciones, resultando con ello un modelo estándar de control preventivo impregnado de una cultura de liderazgo y de participación.

Los resultados del diagnóstico al SCI en la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus y su efectividad, evidencian que existen insuficiencias en la utilización de mecanismos que contribuyan a detectar los errores internos en sus procesos fundamentales, al no considerar el necesario alineamiento entre los objetivos estratégicos y los objetivos de control como un factor estratégico y de decisión.

La herramienta elaborada se estructura en un sistema de procedimientos que contribuirán a lograr el adecuado alineamiento entre los objetivos estratégicos y los objetivos de control que potenciarán el alcance de las metas trazadas traducidas en beneficios para la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus, perfeccionar el proceso de identificación y prevención de riesgo, generando como efecto el incremento de la efectividad del SCI.

RECOMENDACIONES

- Continuar perfeccionamiento la herramienta estratégica de autocontrol para evaluar la efectividad del SCI elaborada para la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus.
- Aplicar la herramienta en la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus.
- Adecuar e implementar la herramienta estratégica elaborada en las organizaciones empresariales de la provincia de Sancti Spíritus para su validación.

BIBLIOGRAFÍA

- AICPA. (2004). Internal control integrated framework. Actualidad Económica, cuarto trimestre.
- Almela, B., (1988). Control y Auditoría Interna de la Empresa. Colegio de Economistas de España.
- Amat, O. (2010). Análisis Integral de Empresas. Alfaomega. 1ª. edición. México.
- Arango, G. (2000). Auditoria, un enfoque integral. McGraw-Hill. 12ª Edición. Colombia.
- Arjen, S. and J. F. Hennart. (2007). Greenfield or acquisition entry: A review of the empirical foreign establishment mode literature. Journal of International Management 13. The Fox School of Business and Management.
- Anuario Estadístico. ONEI. 2012. Sancti Spiritus.
- Báez, J., y Col. (2006). Curso de técnicas de análisis y diseño de sistemas gerenciales. Material de apoyo. CESPANEC. La Habana.
- Blanco, F. (1996). El control integrado de Gestión. Iniciación a la dirección por sistemas. Limusa Noriega Editores.
- Cabrera, N. (2010). Evaluación del subsistema de control estratégico en la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Sancti Spíritus. Informe de la práctica final de la especialidad en Contabilidad, UNISS.
- Carmona, M. (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. Habana, Cuba.
- Cepeda, G. (2002). Auditoría y Control Interno. Editorial McGraw-Hill, México.
- Charry, J. (1995). Gerencia del Control Interno en entidades y organismos del Estado. Biblioteca Jurídica. Colombia.
- Collins, L., and Valin G. (1979). Audite et controle interne. Principies, objetes e practiques. Dalloz, Paris, pp: 7.
- Comas, R. (2014). Contribuciones al control de gestión en empresas que aplican el sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Tesis defendida en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas, Matanzas 2014.

- Coopers & Lybrand. (1997). Los nuevos conceptos del Control Interno. Informe COSO. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Decreto 1599 de 2005. Modelo Estándar de Control Interno (MECI). Colombia.
- El Control Interno. Modelos CASALS. (2007).
<http://www.controlinterno.udea.edu.co/ciup/nuevo.sci.htm.5>
- Estándar Australiano / Neo Zelandés AS/NZS: 4360 (2004). Administración de Riesgos.
- Gómez G. (2007). El control de gestión como herramienta fundamental para la misión financiera.
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.htm>.
- Gómez, G. (2007). Introducción a la evaluación del Sistema de Control Interno.
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.htm>.
- González, S. (2002). Gerencia Pública. Gestión Estratégica del Sistema de Control Interno. Universidad Libre. Colombia.
- González, S. (2008). La Planeación y el Control en el Sector Público. Revista Libre Empresa. Universidad Libre. Colombia.
- González, S. (2009). Gerencia Pública Integral. Gestión Estratégica con Calidad. Universidad Libre. 1ª. Edición. Colombia
- Hevia, E., (1999). El Informe COCO. Revista Auditoría Interna No. 55, Instituto de auditores internos de España, pp: 31-34.
- IAC. (1972). Estudio y evaluación del Control Interno hecho por el auditor. Declaración sobre procedimientos de auditoría . New York, EUA: AICPA.
- Kell, W; Boynton, W; Ziegler, R;. (1995). Auditoría Moderna, segunda edición. México, México.
- Ladino, E. (2006). Control Interno. Informe COSO. www.monografia.com.
- Ley 107. (2009). De la Contraloría General de la República de Cuba. La Habana, Cuba.

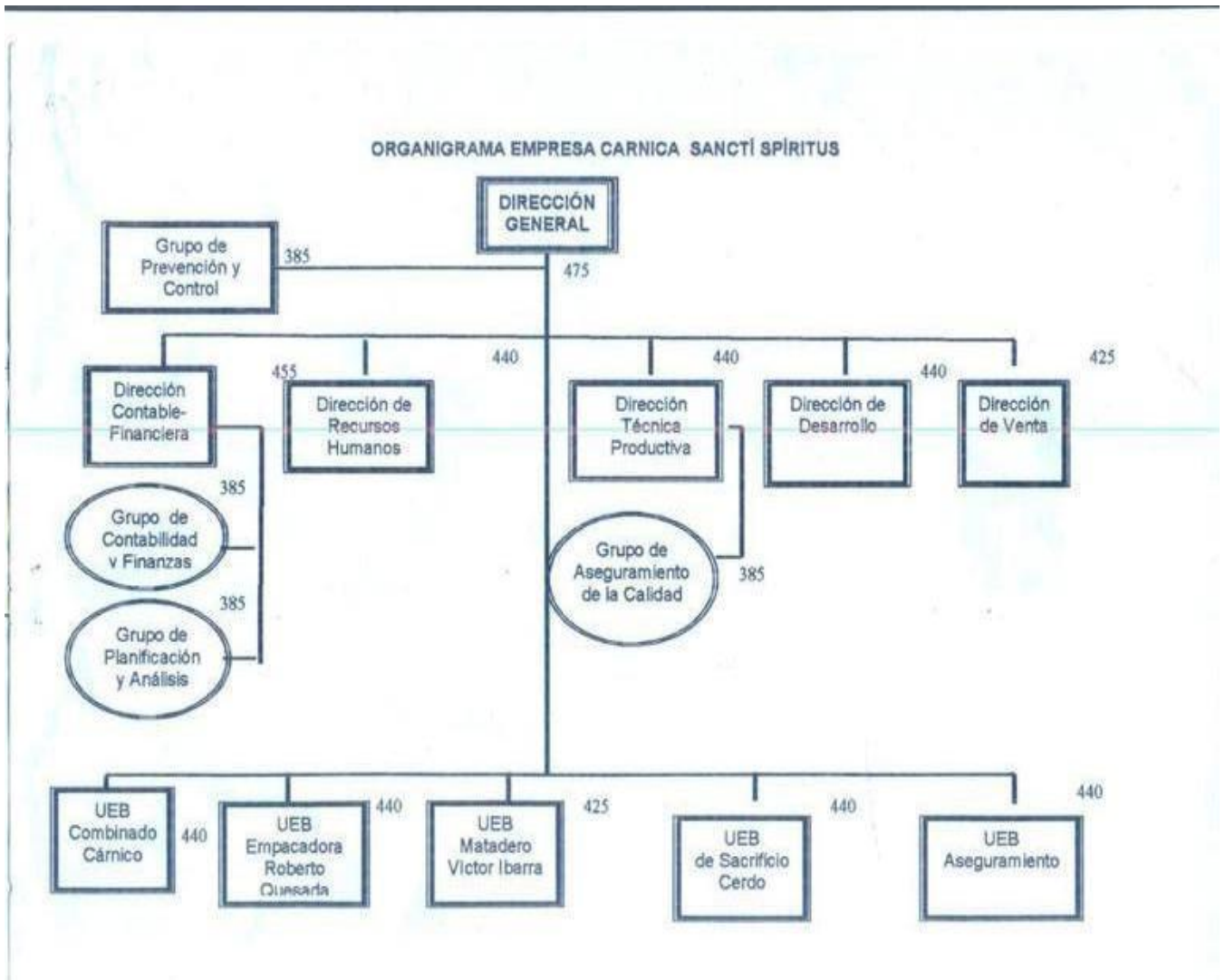
- Ley 107. (2010). De la Contraloría General de la República de Cuba. Reglamento de la Contraloría General de la República de Cuba. La Habana, Cuba.
- Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. Informe del VI Congreso del PCC, (2011). La Habana, Cuba.
- Mantilla, S. (2005). Auditoría y Control Interno. Ecoe Ediciones. Colombia.
- Marín, M. (2005). Nuevos conceptos del Control Interno. Informe COSO. Sistemas administrativos de control Contable. México, pp: 5.
- Meigs, W; Larsen, J; Meigs, F. (1977). Homework III. En Principes of Auditing (pág. 10). New York: Richard D. Irwin Inc.
- Montilla, O. (2005). El Control Estatal en el Contexto Internacional. Universidad Libre. Colombia.
- Mora, G. (2008). Evaluación del Sistema de Control Interno. Ed. Universitario. Colombia
- Nader, M. (2001). Principios de Administración. Editorial Trillas.
- Resolución 60. (2011). Normas del Sistema de Control Interno. Contraloría General de la República de Cuba. La Habana, Cuba.
- Resolución Ministerial No. 297. (2003). Definiciones del Control Interno. Ministerio de Finanzas y Precios. Cuba.
- Ríos, R. (2007). Seguimiento y Medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión. ICONTEC. Colombia.
- Serna, H. (2007). Índices de Gestión. 3R. 2ª. Edición. Colombia.
- Viña, R. (2011). La implementación del Sistema de Control Interno, una alternativa para la empresa pública cubana. Revista observatorio de la economía Latinoamericana, no. 127. Disponible en: www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/ertg.htm
- Viña, R. (2012). Direccionamiento estratégico del Sistema de Control Interno en las entidades públicas cubanas. Revista observatorio de la economía Latinoamericana, no. 167. Disponible en: www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/erg.html

ANEXOS

Anexo 1. Matriz DAFO:

		<i>Oportunidades</i>				<i>Amenazas</i>				
FO:		1	2	3	4	1	2	3	FA:	
	39									31
Fortalezas	1	1	3	3	3	3	3	2		18
	2	1	2	2	3	1	2	3		14
	3	1	3	3	3	2	3	3		18
	4	3	3	2	3	3	3	3		20
Debilidades	1	1	3	2	1	3	1	3		14
	2	2	3	1	2	2	3	1		14
	3	1	3	1	2	3	1	2		13
	4	1	3	3	3	1	1	3		15
DO:	32	11	23	17	20	18	17	20	DA:	24

Anexo 2. Organigrama de la Empresa Cárnica de Sancti Spiritus



Anexo 3. Áreas de resultados claves y definición de objetivos estratégicos y de trabajo con sus criterios de medida.

- **Economía y Finanzas.**

Objetivo Estratégico No 1: Alcanzar una mejor utilización de los recursos materiales y financieros. (L/ 46,50)

Objetivo de trabajo.	Criterio de Medida.
Cumplir el plan de ganancia.	Se realiza la revisión de los costos y precios para el cumplimiento de la ganancia.
Obtener un índice de ingreso monetario por peso de Valor Agregado de 0.23124.	1. Se logró un índice de ingreso monetario por peso de Valor Agregado de 0.23124.
Realizar cuatro visitas en el año a los establecimientos de la empresa, aplicando la guía de Control Interno.	2. Se realizaron cuatro visitas anualmente a los establecimientos, aplicando lo establecido en la Guía de Control Interno.
Realizar la reunión semanal del PIGD; manteniendo un estricto control de la divisa y MN a fin de evitar que existan excesos de gastos por epígrafes.	3. Se chequea semanalmente el presupuesto para lograr un control estricto de la divisa y MN con el fin de evitar excesos de gastos.
Mantener los ciclos de cobros en menos de 30 días la MN y en menos de 60 en Divisa.	4. Se chequea semanalmente (en los contactos operativos) las cuentas por cobrar y pagar para lograr mantener en MN y divisa los ciclos inferiores a 30 días y 50 días respectivamente, logrando reducir a cero las cuentas vencidas.

- **Producción.**

Objetivo Estratégico No 1: Incrementar la eficiencia de las producciones en la industria y mantener el ritmo de crecimiento promedio anual. (L/ 184, 207)

Objetivo de trabajo.	Criterio de Medida.
Sobrecumplir el plan de producción mercantil en 1.6%	1. Se sobrecumplió la producción mercantil en 1.6 %.
Obtener un rendimiento de: - Carne de Res: no menor al 29.5 % - Carne de Cerdo en Bandas: 66.7 %	2. Se logró los niveles de rendimiento planificados.

Objetivo Estratégico No 2: Elevar la calidad de las producciones. (L/ 208, 216)

Objetivo de trabajo.	Criterio de Medida.
Consolidar y mejorar lo alcanzado en la calidad de las producciones destinadas a la Canasta Básica y Consumo Social.	1. Se logró alcanzar una elevada calidad en las producciones destinadas a la Canasta Básica y Consumo Social.
Implementar el Sistema de Gestión de Inocuidad (HACCP) en la Empacadora y Matadero Porcino.	2. Se logró implantar el Sistema de Gestión de Inocuidad en la Empacadora y Matadero Porcino.
Implantar el Sistema de Gestión de la Calidad en la Fábrica de Hamburguesas	3. Se logró implantar el Sistema de Gestión de la Calidad en la Fábrica de Hamburguesas.
Garantizar el aseguramiento de las	4. Se alcanza más de un 90 % de aseguramiento de las mediciones.

mediciones en las fábricas de nuestra Empresa.	
Controlar estrictamente los índices de consumo establecidos para los productos de la Merienda Escolar y garantizar el cumplimiento de la entrega con la calidad requerida.	5. Se cumplieron los índices de consumo establecidos. 6. Se cumplió con el programa de entrega y con la calidad requerida.
Controlar para garantizar la calidad de los productos mediante la realización de muestreos y paneles de degustación.	7. Se realizaron todos los análisis de Laboratorio establecidos.

- **Comercialización.**

Objetivo Estratégico No 1: Continuar elevando la participación de los productos cárnicos en el consumo del Turismo y las Cadenas de Tiendas. (L/ 10, 44, 181, 186, 215, 305)

Objetivo de trabajo.	Criterio de Medida.
Garantizar que se firmen los contratos con todos los clientes, tanto en divisa como en moneda nacional, así como que se efectúen todas las conciliaciones correspondientes con los clientes.	1. Se firman los contratos con todos los clientes, tanto en divisa como MN y se realizan las conciliaciones correspondientes.
Sobrecumplir en un 5 % el plan de ventas en divisas.	2. Las producciones en divisa mejoraron en diversidad y calidad, logrando niveles de ventas superiores al 5 %.

Alcanzar un 5 % de crecimiento en la producción para la venta en las cadenas de tiendas.	3. Se logró vender a las Cadenas de Tiendas nuevos surtidos que posibilitaron incrementar las ventas por encima de un 5 %.
--	--

Objetivo Estratégico No 2: Cumplir las entregas de productos cárnicos del balance nacional. (L/ 186, 305)

Objetivo de trabajo.	Criterio de Medida.
Garantizar el cumplimiento de los programas de entrega de los productos destinados a Canasta Básica, Consumo Social, Planes Especiales y Batalla de Ideas.	1. Se elabora mensualmente los programas de producción, teniendo en cuenta las cifras del Balance Cárnico para cumplir con la entrega de todos los productos destinados a Canasta Básica, Consumo Social, Planes Especiales y Batalla de Ideas.

- **Aseguramiento Técnico - Material.**

Objetivo Estratégico No 1: Establecer un sistema logístico capaz de satisfacer los requerimientos de la organización. (L/ 181)

Objetivo de trabajo.	Criterio de Medida.
Contratar todas las materias primas y materiales y garantizar su entrada en tiempo.	1. Se logró realizar un contrato eficiente de todas las materias primas y materiales y se garantizó la entrada de las mismas en tiempo.
Establecer un correcto Sistema de Economía de Almacenes.	2. Se logró incrementar la capacidad del Almacén Central.

Objetivo Estratégico No 2: Mantener en buen estado la base técnica que permita elevar los niveles de producción y surtidos, con eficiencia y calidad. (L/ 269, 279)

Objetivo de trabajo.	Criterio de Medida.
Elevar la disponibilidad técnica de la industria.	1. Se logró un cumplimiento superior al 95 % del Plan de Mantenimiento Industrial.
Ejecutar la construcción de la Base de Transporte.	2. Se realizó la construcción de la Base de Transporte.
Elevar la disposición técnica del Parque Automotor.	3. Se alcanzó un coeficiente de disponibilidad técnica del parque automotor mayor o igual a 0.90.

- **Recursos Humanos.**

Objetivo Estratégico No 1: Alcanzar una mejor utilización de los Recursos Humanos y de la disciplina laboral. (L/ 15, 20, 41, 141, 170, 172)

Objetivo de trabajo.	Criterio de Medida.
Los ingresos de los trabajadores estarán vinculados a los resultados que se obtengan.	1. Se logró establecer un Sistema de Pago que se corresponde su cuantía de pago con los resultados obtenidos en cada establecimiento.
Mantener en menos de 3 % el ausentismo.	2. El ausentismo no se excede del 3 %.
Sobrecumplir la productividad del trabajo, manteniendo una correlación salario medio productividad inferior a 1.	3. Se analiza mensualmente la productividad en el Consejo de Dirección, teniendo en cuenta los resultados del Informe Económico de la Empresa y se logra un sobrecumplimiento del 1 %.
Realizar y perfeccionar la Evaluación del Desempeño Laboral logrando la vinculación	4. Se realiza un estricto control al trabajador para una mejor evaluación del desempeño, lográndose mensualmente la información requerida de cada trabajador.

entre esta y los pagos por resultados.	
Proyectar la formación de fuerza de trabajo calificada en correspondencia con las demandas actuales y el desarrollo del país. Actualizar la demanda de fuerza de trabajo calificada 2012-2021	5. Se ejecutó la demanda de fuerza trabajo calificada para el período 2012 – 2021.
El Perfeccionamiento Empresarial se integrará a las políticas del Modelo Económico a fin de lograr que la empresa sea más eficiente y competitiva.	6. Se trabaja en el diseño del SGICH y del Sistema de gestión de la calidad para lograr su certificación en el 2016.

- **Desarrollo Tecnológico**

Objetivo Estratégico No 1: Alcanzar niveles superiores de impacto de la Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. (L/ 19, 134, 136, 139, 184, 204, 235)

Objetivo de trabajo.	Criterio de Medida.
Alcanzar un 85% de cumplimiento en el Plan de generalización de resultados científico-técnicos.	1. Se logró alcanzar el 85 % en el Plan de Generalización de la Empresa.
Lograr la implementación del Sistema de Gestión de la Innovación Tecnológica según Decreto 281, en el 100% de las UEB de la	2. Se logró la implementación del Sistema de Gestión de la Innovación en todas las UEB de la Empresa. 3. Se realizaron los Forum de Base y el Empresarial al cierre del mes de Julio.

empresa.	
Lograr la implementación del Sistema de Gestión Ambiental según Decreto 281, en el 100% de las UEB de la empresa.	4. Se logró la implementación del Sistema de Gestión Ambiental en todas las UEB de la Empresa.
Reducir en no menos del 1% anual, el índice de consumo de agua en la Empresa.	5. Se logró reducir el índice de consumo de agua según lo planificado.
Implementar programa de Producción Más Limpia.	Se logró la aplicación del programa de Producción Más Limpia en todas las unidades productivas.
Lograr el funcionamiento eficiente del 80 % del total de sistemas de tratamiento de residuales de la empresa y ejecutar la nueva inversión para solucionar problemas ambientales priorizados.	6. Se construyó el Sistema de Tratamiento de Residuales Líquidos del Combinado Cárnico. 7. Se realizó mantenimiento al Sistema de Tratamiento de Residuales del matadero "Víctor Ibarra".
Reducir en no menos del 1 % anual, la carga contaminante de origen orgánico dispuesta al medio ambiente por las empresas del sector.	8. Tener caracterizado los residuales de las UEB.
Aprovechar más del 70% del total de subproductos y manejar	9. Se logró obtener e industrializar más del 70 % de los aprovechamientos comestibles de res y cerdo.

adecuadamente más del 70% del total de residuos sólidos generados por las UEB.	10. Se realiza un manejo adecuado de más del 70 % de los residuos sólidos generados.
Reducir el empleo de Sustancias Agotadoras del Ozono (SAO) utilizadas como refrigerantes, de acuerdo al Programa Nacional.	11. Se logró la reducción gradual de los gases refrigerantes R-22, específicamente en las neveras.

Objetivo Estratégico No 2: Incrementar el nivel de automatización de la Empresa. (L/131, 226)

Objetivo de trabajo.	Criterio de Medida.
Mantener el servicio de correo electrónico.	1. Se mantiene el servicio de Correo Electrónico.
Mantener actualizado y cumplir los Planes de Seguridad Informática en todas las entidades de la Empresa.	2. Se logró actualizar y verificar el cumplimiento de los Planes de Seguridad Informática en todas las entidades.
Implementar todos los módulos del Sistema Contable Financiero SICEMA Plus.	3. Se logró implementar todos los módulos del sistema Contable Financiero SICEMA Plus.

Objetivo Estratégico No 3: Implantar el Sistema de Gestión Total Eficiente de la Energía. (L/ 227, 244, 247, 248, 249, 251, 252, 253, 254).

Objetivo de trabajo.	Criterio de Medida.
Elevar la eficiencia de las calderas de vapor.	1. Se concluyó la instalación de la nueva caldera de vapor del Combinado Cárnico.

Eliminar el bajo factor de potencia en las UEB altas consumidoras de Energía Eléctrica.	2. Se realizó el estudio y el montaje del sistema para eliminar el bajo factor de potencia.
Mejorar el estado técnico de las redes de distribución de agua y vapor en las UEB Combinado Cárnico y Matadero.	3. Se logró eliminar los salideros de agua y aislar los tramos de tuberías de vapor que lo requieran.
Reducir en un 1 % la intensidad energética.	4. Se logró la reducción de un 1 % de la intensidad energética.
Explotar nuevas fuentes de energía renovable.	5. Se realizó el estudio e instalación de paneles solares en el nuevo matadero de cerdos.

- **Defensa y protección.**

Objetivo Estratégico No 1: Consolidar la preparación para la defensa. (L/ 12)

Objetivo de trabajo.	Criterio de Medida.
Garantizar las tareas de la preparación para la defensa en la segunda etapa del Órgano de Dirección, la BPD y el resto de los trabajadores.	1. Se actualizaron los planes de tiempo de guerra y se preparó el personal de las BPD y Órganos de Dirección.
Garantizar la preparación de todo el personal en la Defensa Civil para caso de catástrofe o un ataque enemigo.	2. Se actualizó el Plan de Reducción de Desastre. 3. Se realizó el estudio de riesgo y vulnerabilidad. 4. Se preparó a todo el personal en caso de catástrofe.

Objetivo Estratégico No. 2: Elevar y consolidar el nivel de seguridad y protección en todo el Sistema Empresarial. (L/ 12)

Objetivo de trabajo.	Criterio de Medida.
Consolidar la implantación del Decreto Ley No. 186, manteniendo en funcionamiento los Grupos de Seguridad Interna y la Protección según la estrategia diseñada al efecto.	1. Se actualizó el Plan de Seguridad y Protección de los centros.
Asegurar el cumplimiento del programa elaborado para dar solución a las recomendaciones de las Inspecciones realizadas por el MININT.	2. Se cumplieron las recomendaciones dejadas por el MININT.
Garantizar la actualización de los Planes de Evacuación y acción para la Protección de la Información Clasificada, así como, cumplir lo establecido para su tramitación.	3. Se actualizó el Plan de Evacuación del centro.
Realizar una correcta selección y preparación de los agentes de Seguridad y Protección.	4. Se logró realizar un estricto control del proceso de selección y preparación de los Agentes de Seguridad y Protección.

Anexo 4. Procedimiento para la selección de los de expertos según el método Delphi.

Para la valoración cualitativa de los resultados de la herramienta estratégica propuesta, se ha utilizado el criterio de expertos. Este método permite determinar la factibilidad de los resultados y además perfeccionar y enriquecer la propuesta. Para el procesamiento de la información, desde la selección de los expertos hasta la interpretación de los indicadores seleccionados, de acuerdo con los criterios emitidos y las escalas valorativas, se empleó el método Delphi, siendo eficaz en la integración y concordancia de la diversidad de opiniones para determinar un acuerdo de valoración final.

Para la realización de esta actividad, que se corresponde con el primer paso de la herramienta propuesta, se siguió un orden metodológico, relacionado con la selección del universo de expertos que pueden ser posibles evaluadores de la propuesta, y la elección de los que potencialmente tienen la competencia para asumir un criterio valorativo. Finalmente, se aplica una encuesta donde cada experto identificado evaluará el nivel de alineamiento entre los objetivos estratégicos y de control de acuerdo con un grupo de indicadores contenidos en la función de efectividad, lográndose un índice de concordancia entre los mismos, para determinar su pertinencia, efectividad e impacto.

Para lograr eficiencia en el procesamiento de los datos obtenidos y aportados por los expertos, y alcanzar con claridad y calidad los resultados de la evaluación de los mismos, con un índice de riesgo de valoración negativo inferior al 5% ($\alpha \leq 0.05$), y una importancia relativa superior al 95% de aceptación por parte de los expertos, se pueden utilizar sistemas estadísticos de medición para la concordancia de los criterios asumidos y los niveles de efectividad que se pretender evaluar, la cual procesa la información empleando técnicas de la estadística descriptiva e inferencial.

PRIMERO: selección de los expertos.

Para la selección de los expertos se toman en consideración un número X de especialistas, conocedores de manera directa e indirecta de la temática que se plantea.

En su selección, se deben tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Experiencia profesional vinculada con la temática que se investiga.
- Experiencia en la implementación y evaluación del control interno.
- Investigaciones realizadas vinculadas de alguna manera con la temática tratada.
- Título universitario.
- Categoría científica o académica.
- Cargo que ocupa.
- Años de experiencia en la investigación o en el trabajo con la prevención de riesgo en la entidad donde labora.

Luego de la selección de los expertos se aplica un instrumento (ver anexo 4A) con el fin de determinar el coeficiente de competencia (K), a partir de la integración de los cálculos de los coeficientes de conocimiento (Kc) y argumentación (Ka) para hacer la elección definitiva de los expertos.

COEFICIENTE DE COMPETENCIA (K)	1	0.9	0.8	0.7	0.6	0.5	0.4
CANTIDAD DE EXPERTOS							

Para esta valoración se considera como coeficiente de competencia alto, el intervalo entre $0.8 \leq K \leq 1$; medio, entre $0.79 \geq K \geq 0.6$; bajo, desde $0.59 \geq K \geq 0$.

SEGUNDO: búsqueda del índice de concordancia.

En aras de determinar los criterios valorativos de los expertos en torno al grado de factibilidad de la herramienta propuesta, los mismos deben participar en un taller donde se analicen cada objetivo estratégico con relación a los objetivos de control identificados, se les entrega a cada experto una encuesta donde están tales objetivos, y cada experto dará la puntuación que considere importante, teniendo en cuenta las escalas propuestas en el primer y segundo paso de la herramienta estratégica.

Después de emitido los criterios en la encuesta, se pide una valoración global de los

resultados puestos a su consideración. Es preciso que este proceso se repita al menos tres veces, para minimizar el riesgo que se corre por la influencia de consideraciones subjetivas que pueden estar influyendo en la percepción del experto a la hora de emitir su juicio

Finalmente este resultado se introduce en la matriz de alineamiento y se efectúan los cálculos correspondientes, tal y como se expone en el tercer paso de la herramienta estratégica aplicando la función de efectividad. Como parte del perfeccionamiento de esta investigación, futuros estudios pueden valorar la idea de introducir un instrumento informático que viabilice el cálculo y medición que se proponen.

¿Qué grado de influencia en el conocimiento que usted tiene, han desempeñado las siguiente fuentes de argumentación?

FUENTES DE ARGUMENTACION	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	ALTO (A)	MEDIO (M)	BAJO (B)
Investigaciones teóricas y/o prácticas relacionadas con el tema.			
Experiencias obtenidas en la actividad profesional.			
Análisis de las publicaciones de autores nacionales.			
Análisis de las publicaciones de autores internacionales.			
Conocimientos del estado actual del problema en el país y en el extranjero.			
Intuición			
TOTAL			

Marque con una cruz en la casilla de la fuente que ha incidido más en su conocimiento, de acuerdo con los niveles alto, medio y bajo.

Anexo 5. Cuadro de indicadores para la evaluación del desempeño del Sistema de Control Interno.

No	Indicadores	Puntos
I.	EVIDENCIAS	15
1	Expediente de Control Interno actualizado.	3
2	Evidencia de las acciones de capacitación sobre el control interno desarrolladas en el Comité de Control y con los trabajadores.	2
3	Evidencia de los controles al cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención.	3
4	Evidencia en las actas del Comité de Control y Prevención del análisis y aprobación de los objetivos de control.	5
5	Evidencia del análisis, de los resultados de las acciones de control realizadas, con los trabajadores.	2
II	CAPITAL HUMANO	15
1	Cumplimiento de las acciones de capacitación sobre el Sistema de Control Interno.	2
	Participación de los directivos y trabajadores en la determinación de los objetivos de control.	10
2	Participación de los directivos y trabajadores en la las acciones de autocontrol, mejoramiento del sistema y en la toma de decisiones sobre el mismo.	3
III.	LOS PROCESOS	10
1	Identificación de los procesos, actividades y operaciones en el organigrama	3
2	El mapa de procesos	1
3	Inventario de riesgos (mapas)	3
4	Análisis de los riesgos y de los hechos de corrupción, así como medidas tomadas en el Comité de Control y Prevención.	3
IV.	LAS POLÍTICAS	15
1	Implementación del SCI de acuerdo a la Resolución 60 de la CGR	5
2	Plan de Prevención elaborado y aprobado de acuerdo a lo que establece la Resolución 60.	5
4	Aprobación de los objetivos de control en los órganos de dirección, sobre la base del alineamiento de control.	5
V.	LOS RESULTADOS	20
1	Los objetivos de control se encuentran alineados y manifiestos en los objetivos estratégicos, por procesos, actividades y operaciones	10
2	Los riesgos incluidos en el Plan de Prevención se expresan en los objetivos de control.	5
3	Las medidas de control diseñadas dan respuestas a los objetivos de control identificados.	5
VI.	LAS ESTRATEGIAS	15
4	El plan de prevención elaborado y actualizado.	5
5	El plan de capacitación de los trabajadores sobre el control interno.	1
6	Está diseñada la estrategia de la empresa, sus objetivos estratégicos, con criterios de medidas.	2
7	Los objetivos de control identificados son medibles y comprobables	5
8	Existencia de un plan de rendición de cuentas.	2

VII.	LA INFORMACIÓN	10
2	Se informa a los trabajadores de la aprobación de los objetivos de control.	5
3	Tener divulgación actualizada del Control interno a través de murales, boletines, y otros.	2
6	Se rinde cuenta sobre las incidencias detectadas en el autocontrol a los diferentes niveles.	3
	TOTAL	100

Invalidantes a la hora de emitir criterios derivados de este instrumento:

- No existe alineación entre los objetivos estratégicos y los de control.
- Inefectividad del Plan de Prevención de Riesgos.

Elaborado por _____
Directivo responsabilizado

Aprobado por _____
Director de la empresa