



*Universidad de "Sancti Spiritus
José Martí Pérez"
Facultad de Contabilidad y Finanzas*

Trabajo de Diploma

1. Título: Incidencias de los componentes de Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, en la Unidad Administrativa Producciones Varias Jatibonico.

Autor: Juan Carlos Aragón Crespo.

Tutor: MsC Prof. Asistente: Yait Esquijarosa Abradelo.

***Sancti Spiritus
Año 2010***

PENSAMIENTO.

*No es buen sistema económico, inexorable e inflexible;
porque atiende el bien de muchos, se cree dispensado de
atender al mal de pocos.*

José Martí.

Dedicatoria

1-Dedico este trabajo de diploma a mi familia, fundamentalmente a mis hijas.

2-A mi coordinadora de carrera, la cual me ha ayudado mucho, en todo el transcurso de mis estudios.

Agradecimiento

A la Revolución que me permitió formarme como profesional y ser cada día más útil.

Deseo agradecer de forma especial a la Master en Ciencias Yait Esquijarosa Abradelos por sus constantes y valiosas orientaciones durante la realización de este trabajo y en el transcurso de toda la carrera.

A los compañeros de la Unidad Administrativa de Producciones Varias de Jatibonico que contribuyeron a la feliz culminación de este Trabajo.

A los profesores de la Sede Panchito Gómez Toro que cada día llevaron a las aulas lo mejor de si para formar nuevos profesionales con mejor preparación profesional.

A todos mis compañeros de trabajo y estudio, que han compartido conmigo esta etapa de la vida y que de una forma u otra han sido partícipes de esta realidad.

SÍNTESIS

Las dificultades existentes en el Sistema de Control Interno, que se manifiesta en los procesos empresariales de Cuba, constituye un eslabón más de la cadena que ha prestado atención al modo de actuar de los directivos y empleados, los cuales se preparan hacia la elaboración de una nueva filosofía de trabajo que oriente el desarrollo de la actividad institucional hacia perspectivas principales de la organización. En estos momentos el país está inmerso en el proceso de contraloría orientado por instancias nacionales, por ello se decidió realizar esta investigación en la Unidad Administrativa Producciones Varias Jatibonico, que tuvo como objetivo general evaluar la situación que presenta el sistema de control interno, en los componentes de Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, en la mencionada unidad, como vía para incrementar su eficiencia y eficacia. Para ello se realiza la conceptualización del tema, donde fueron enriquecidas las principales concepciones acerca del Control Interno, posteriormente se detectaron las deficiencias, se llega además a conclusiones y recomendaciones.

ÍNDICE

	Pág.
SINTESIS	
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1. EL CONTROL INTERNO, HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES	6
1.1- Introducción del Capítulo	6
1.1.1Diferentes definiciones del Control Interno	6
1.2. Clasificación del control interno	12
1.3. Principios y estructura de control interno	20
1.3.1Componentes básicos de un sistema de control interno ...	24
1.4. Conclusiones del Capítulo 1	32
CAPÍTULO 2: INCIDENCIA DE LOS COMPONENTES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, SUPERVISIÓN Y MONITOREO EN LA EMPRESA DE PRODUCCIONES VARIAS DE JATIBONICO	33
2.1 – Introducción del Capítulo II	33
2.1.1- Caracterización de la Unidad Administrativa de Producciones Varias de Jatibonico	33
2.1.2 Resultados del diagnóstico	38
2.2. El Control Interno. Generalidades	40
2.2.1. Características del Control Interno	41
2.3. Los Componentes del Sistema de Control Interno	42
2.3.1. Ambiente de Control	42
2.3.2. Gestión de Riesgos	43
2.3.3. Actividades de Control	44
2.3.4. Información y comunicación	45
2.3.5 Supervisión y Monitoreo	46
2.4.Aplicación de guías de control interno	48
2.4.1. Guía cuestionario para la evaluación del Control Interno bajo el enfoque de la Resolución 297/03, con la	

actualización según la contraloría 2009, del Ministerio de Finanzas y Precio.....	48
2.4.2. Aplicación de la guía de Control Interno del 2009 a los componentes Información y Comunicación, Supervisión y Monitoreo.....	49
2.4.2.1. Resultados obtenidos con la aplicación de la guía de información y comunicación.....	50
2.5. Resultados de la aplicación de las guías de Supervisión y Monitoreo.....	52
2.6. Principales deficiencias detectadas en los componentes Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo.....	55
2.7. Propuesta de medidas para perfeccionar el Control Interno.....	59
2.8. Conclusiones del Capítulo II.....	59
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	62
ANEXOS	
Anexo 1 Organigrama.	
Anexo 2 Guía Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo.	
Anexo 3 Guía Contraloría 2009.	
Anexo 4 Encuesta.	

INTRODUCCIÓN

El control interno ha sido inquietud de las entidades, en mayor o menor grado, con disímiles enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes conceptos acerca de sus principios y elementos, que son de gran importancia conocer en la actualidad. Además es un instrumento decisivo en el trabajo de las entidades, es vital establecer acciones y medidas a cumplirse por todas las personas involucradas y responsabilizadas con su funcionamiento donde juega un rol la elaboración de los manuales de procedimientos teniendo en cuenta los criterios establecidos en las normas generales de control interno.

La Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba plantea: “[...] en las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel [...]” y más adelante se precisa.

“[...] condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas

En el 2003 se aprueba la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, que cambia conceptualmente el sentido del control, y lo diferencia de cómo se ha asumido hasta ahora, que se concentraba en las estructuras económico - contables, para situarlo como encargado de ramificarlo en todos los sentidos.

En el ejercicio de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.

La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer

controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.

Se pudo conocer que durante el año 2009 y anteriormente la Unidad Administrativa Producciones Varias Jatibonico, presenta dificultades con el funcionamiento del control interno, haciéndose más notorio en los componentes de Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, en cada una de sus áreas, lo que ha conllevado a realizar un estudio relacionado con el mismo para enfrentar exitosamente la contraloría que se avecina.

Situación problemática: el control interno solamente existe en papeles, los canales de comunicación son deficientes, incoherencia en las informaciones que se emiten y las que se reciben no son tratadas oportunamente, el Comité de Control no funciona como es debido, no se supervisan sistemáticamente las acciones establecidas, además por consiguiente el funcionamiento el Sistema de Control Interno, y en específico de los componentes Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo es nulo.

A partir de aquí el **problema científico** se concreta, en las deficiencias detectadas en el Sistema de Control Interno, en específico en los componentes de Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, en la Unidad Administrativa Producciones Varias Jatibonico.

Como **objeto de investigación** se define: los componentes de Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, en la Unidad Administrativa Producciones Varias Jatibonico.

El **objetivo general** es evaluar la situación que presentan los componentes de Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, en la Unidad Administrativa Producciones Varias Jatibonico.

De acuerdo con el objetivo se precisa como **campo de acción:** el Sistema de Control Interno la Unidad Administrativa Producciones Varias Jatibonico.

Por lo que nuestros **objetivos específicos** serían:

1. desarrollar las bases teórico- referenciales actualizadas del Control Interno, haciendo énfasis en los componentes de Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo,
2. caracterizar la Unidad Administrativa Producciones Varias Jatibonico. y su diagnóstico actual,
3. aplicar la guía de la contraloría 2009, de los componentes de Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo en la Unidad Administrativa Producciones Varias Jatibonico.
4. evaluar los resultados obtenidos de los componentes de Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo en la Unidad Administrativa Producciones Varias Jatibonico.

Se ha toma como **muestra:** los componentes de Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo en la Unidad Administrativa Producciones Varias Jatibonico.

En el siguiente trabajo de investigación se utilizaron diferentes métodos y técnicas como:

- el **Histórico – lógico**, pues se estudiaron conceptos sobre el control interno desde su surgimiento, todos sus componentes y clasificaciones, se investigaron las potencialidades de la empresa en tal sentido.
- se realizó un **análisis-síntesis**, a partir del diagnóstico en que se han tomado de las experiencias que tiene la Unidad Administrativa Producciones Varias Jatibonico de auditorías realizadas, haciéndose una valoración detallada de los mismos y se estimaron las características de la Unidad.

- **Inductivo-deductivo**, accediendo a ir de los elementos particulares a los generales, es decir, estudiar cada elemento y cualidades del proceso de control interno presentes.

Otros **métodos cuantitativos** que se utilizaron fueron la dinámica de grupos, encuestas y herramientas matemáticas, el procesamiento computacional de datos, y otros procesos creativos que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica.

A partir del estudio realizado, se logró profundizar en temas relacionados con el control interno, se diagnosticó y estudió la problemática, elaborándose una valoración de sus procesos y el diagnóstico del sistema de control interno en la entidad.

El siguiente informe se compone de una introducción, dos capítulos y un cuerpo de conclusiones, recomendaciones y anexos. La estructura y contenido de los capítulos se muestra a continuación:

Capítulo 1: El control interno, herramienta para la toma de dediciones.

Este capítulo incluye un análisis de las diversas definiciones que tienen los autores sobre el control interno, un análisis del control interno y una descripción de los elementos que constituyen el control interno interrelacionados entre sí.

Capítulo 2: Incidencia de los componentes de Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo en la Empresa de Producciones Varias de Jatibonico.

Se realiza una breve caracterización de la empresa, y se aplica la guía actualizada según las transformaciones del 2009, en los componentes de Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo en la Unidad Administrativa

Producciones Varias Jatibonico, además se proponen medidas para perfeccionar el trabajo en este sentido.

CAPÍTULO 1: EL CONTROL INTERNO, HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES.

1.1- Introducción del Capítulo I

Este capítulo abarca aspectos conceptuales que presentan diversos autores y características de lo que constituye el control interno para el mundo de la economía, hace referencia a los cinco componentes relacionados en la Resolución 297/2003 y la valoración de cada uno de ellos, se tienen en cuenta elementos actualizados de la contraloría 2009.

1.1.1- Diferentes definiciones del Control Interno.

Durante varios años, al consultar a diferentes autores sobre la definición de control interno, se aprecia cierta falta de uniformidad a pesar de que en la mayoría de los casos se ha tomado como referencia la definición de control interno dada por los organismos con reconocida autoridad en la materia.

A continuación se ofrecen diferentes definiciones sobre control interno antes de llegar a la que hoy prevalece:

Holmes considera el control interno como una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos y ofrecer seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. Estos objetivos han de lograrse mediante los controles de procedimientos internos de la Empresa.

Por otra parte Fowler Newton define el control interno como “el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr a través de una efectiva planificación, ejecución y control del ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización”.

Gómez Morfin plantea: “El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración”. Esta definición ha sido asumida por el Instituto de Auditores internos de México.

La definición clásica de 1947 del AICPA ha sido una de las más ampliamente aceptadas y dice: “El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados que se adoptan en el seno de un negocio 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...[Un] sistema se extiende más allá de las materias relacionadas directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas.”

Coincidiendo con Meigs, Larsen y Meigs , donde subrayan sobre el control interno: “ Todas las medidas usadas en un negocio para los propósitos de: Salvaguardar sus recursos de ser desperdiciados, infrautilizados e ineficientes; promover seguridad y fiabilidad en la contabilidad y en los datos de las operaciones; animar y medir el cumplimiento de acuerdo a la política de la compañía y juzgar la eficacia en todas las divisiones del negocio.”

La interpretación de la mayoría de autores que han definido el control interno pudiera escribirse como: “Conjunto de medios, medidas organizativas y procedimientos establecidos para proteger los bienes patrimoniales, promover la eficiencia en el trabajo de los empleados y asegurar el cumplimiento de las políticas y directivas constitucionales”

Queda claro que desde la definición de 1947 los autores han reconocido que el control interno se extiende más allá de las funciones de los departamentos de Contabilidad y finanzas. En esta y cada una de las definiciones posteriores se

cubre el control interno contable y administrativo y dejan espacio para que otros elementos de la dirección, compartan con el control interno el rol de alcanzar los niveles de economía, eficiencia y eficacia deseados.

En la revisión de 1963 del AICPA, en su Statement on Auditing Procedure núm.33 (SAP núm.33) se define el control interno como:

“El control interno comprende el plan de organización y los métodos adoptados en una empresa para salvaguardar sus activos, comprobar la corrección de sus registros de contabilidad, promover la eficiencia operacional y fomentar las normativas empresariales establecidas.”

Esta definición es más amplia al considerarlo como el medio para que la administración obtenga la protección, control e información necesarios para dirigir la empresa eficazmente como dice el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España.

En la publicación del SIAS, núm. 1 (1983) del Institute of Internal Auditors se define...”es toda acción llevada a cabo por la dirección para favorecer la posibilidad de que objetivos y metas establecidos sean alcanzados. La dirección planifica, organiza y dirige la ejecución de las acciones suficientes para proporcionar razonable seguridad de que los objetivos y metas se logren. Así, el control es la consecuencia de una apropiada planificación, organización y dirección por parte de la gerencia”.

En Cuba, el Comité Estatal de Finanzas, actual Ministerio de Finanzas y Precios lo define como: “El conjunto de medidas destinadas a:

- proteger los recursos contra los desperdicios, fraudes y el uso indebido e ineficiente;
- promover la exactitud y la confiabilidad de los registros contables;

- alentar y medir el cumplimiento de las disposiciones de los organismos estatales que le atañen y de la política, normas e instrucciones de sus organismos ramales, uniones y la propia entidad;
- evaluar la eficiencia de las operaciones;
- coadyuvar a que la información que se brinda a la administración sea correcta y veraz.

Entre las definiciones que han prevalecido con el paso del tiempo se encuentra la que considera los controles internos contables como el medio por el que los libros y métodos de contabilidad, así como la organización general de los negocios, están de tal manera establecidos que ninguno de los procedimientos se encuentra bajo el control independiente y absoluto de una sola persona, sino que, por el contrario, el trabajo de un empleado es complementario del efectuado por otro empleado.

El control interno ha carecido durante muchos años de un marco referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales, legisladores, reguladores, etc. Sin estar claramente definido como dice la firma Cooper & Lybrand se utiliza en leyes, normas o reglamentos.

El control interno fue sometido a un riguroso estudio por la comisión de organizaciones patrocinadoras de la comisión Treedway, también conocida como COSO (Committee of Sponsorin Organisations). Entre los miembros de COSO se cuentan el American Institute of chartered Public Accountants (AICPA), el 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).

Después del estudio realizado por la comisión COSO, y a propuesta de esta, el enfoque de la definición de control interno cambió su enfoque tradicional, logrando una amplia aceptación no sólo en EE.UU, sino también en otros países.

Incluso en España como resultado de su incorporación a la Comunidad Económica Europea se han dado pasos importantes y los recientes escándalos financieros han puesto de manifiesto la necesidad sobre la transparencia de la información financiera.

El objetivo fundamental del informe COSO según plantea el Socio Director de Coopers & Lybrand, Juan José Hierro, ¡ha sido “establecer un punto de encuentro en el que quedase establecida una definición y un desarrollo de los conceptos lo más claro posible, de tal forma que cuando se hable o se trate de control interno, todo el mundo esté hablando de la misma cosa; de ahí el título de Control Interno. Un marco general integrado.

Este estudio define el control interno como:

”un 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.

Un aspecto de relevancia en la definición propuesta por COSO es que se trata de un proceso, donde los controles son una serie de acciones, cambios o funciones que en su conjunto, conducen a cierto fin o resultado. Esto convierte al control interno en un sistema integrado de materiales, equipo, procedimientos y personas.

Este proceso es muy diferente del que se sigue con frecuencia en materia de controles, cuando se detecta algún problema en que la dirección intenta solucionarlo añadiendo controles, más personal, o más auditores internos. Soluciones rápidas que crean grandes, ineficientes y burocráticas estructuras de control que se deterioran al paso del tiempo. Los controles son más efectivos

cuando están incorporados a los procesos empresariales y se integran como parte inseparable de la actividad.

Otro aspecto de gran importancia del concepto de control interno es la participación de las personas en el proceso, pues no se trata solo de la dirección, si no de todas las personas que componen la organización, las cuales deben tener conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos, aplicar controles y estar en condiciones de responder adecuadamente a ello. Pues no es posible que la entidad pueda conocer todos los riesgos a los que está y estará expuesta en cualquier momento y desarrollar controles para hacer frente a todos y cada uno de ellos.

La frase, **destinado a garantizar razonablemente a la dirección**, manifiesta que no se puede esperar que los controles eviten todos los problemas y cubran todos los riesgos. Los controles sólo dan cierta seguridad pero no constituyen un elixir, por lo que es muy importante conocer sus limitaciones, para poder garantizar la consecución de los objetivos.

Según Cooper & Lybrand la parte más importante de la definición COSO es *que se alcancen los objetivos*. Ya que los controles internos no pueden ser elementos restrictivos sino que posibiliten los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos porque se refieren a los riesgos a superar para alcanzarlos. Y que no se trata sólo de los objetivos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de la normativa, sino también de las operaciones de gestión. A lo que añadiremos los objetivos vinculados con la Estrategia. De esta manera se valorizan las tareas de evaluación y perfeccionamiento de los controles internos y los convierte en responsabilidad de todos.

Los auditores internos realizan muchas auditorías de funcionamiento como dicen O Shaughnessy y McNamee, por lo que conocen las fortalezas y debilidades de su

organización y pueden ser de gran ayuda criticando objetivamente los planes estratégicos al revisarlos.

En Cuba el 23 de septiembre de 2003 quedó aprobada y puesta en vigor la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios, como una de las medidas aprobadas para el fortalecimiento de la actividad de control interno, para lo cual el Consejo de Ministro instruyó al Comité de Normas Cubanas de Contabilidad establecer el concepto de control interno acorde con las condiciones de la economía cubana para su aplicación en todas las entidades y que fuese exigido por las autoridades competentes la cual está basada en el Informe COSO y se define en el Anexo 1 de dicho documento como:

“un proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- confiabilidad de la información.
- eficiencia y eficacia de las operaciones.
- cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
- control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad.

1.2. Clasificación del control interno

El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados admitió desde 1973 que en todo sistema global de control existen dos aspectos: los controles administrativos y los controles contables, definiéndolos como:

Los controles contables comprenden los sistemas de organización y todos los procedimientos que, de alguna forma, tienen que ver con la protección del patrimonio empresarial y la fiabilidad de los datos contables y que, por tanto, tienen como cometido dar seguridad de que:

- las operaciones se ejecutan con autorizaciones generales o específicas de la alta dirección empresarial,
- las operaciones se registran con el fin de permitir preparar estados financieros con arreglo a principios de contabilidad generalmente aceptados y criterios contables, y para mantener el debido control del patrimonio empresarial,
- la disposición de bienes de activo sólo se permite con autorizaciones de la dirección,
- los datos contables de los bienes de activo se comparan periódicamente con los físicamente existentes y las diferencias encontradas son oportunamente investigadas. es decir que el sistema de control interno contable debe servir a la empresa para asegurarse que sólo se procesan las operaciones autorizadas, de que se registran correctamente, para dar validez a los estados financieros y que se controla adecuadamente el acceso y uso de los activos.

Los controles administrativos comprenden pero no se limitan el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que están relacionados con la eficiencia de las operaciones, con el cumplimiento de las normas internas y con el proceso de toma de decisiones, conducentes a la autorización de las transacciones por la gerencia.

Varias autores desde finales de la década de los años setenta y durante la del ochenta han manifestado que no existe una definición clara entre lo que son los controles contables y los administrativos (también denominados por algunos como operativos). Incluso han llegado a pensar en tres tipos de control, según sus objetivos: El control interno administrativo u operacional, cuando la definición dice “promover la eficiencia operacional y fomentar las normativas empresariales establecidas”; el Control interno contable, cuando dice comprobar la corrección de sus registros contables; y la verificación interna entre cuyos cometidos se encuentra la salvaguarda de los activos.

Los controles administrativos son todas las acciones que realiza la gerencia para promover la eficiencia en todas las actividades de la empresa y en muchas

ocasiones se basa en la información suministrada por los medios utilizados por el control contable. El problema de definir dónde acaban los controles contables y dónde comienzan los controles administrativos según Almela es más de tipo conceptual y de semántica y que quizás sea más conveniente aceptar el hecho de que se trata de dos tipos de control que se yuxtaponen.

Los auditores externos (independientes y estatales) generalmente tienden a dirigir la evaluación del control interno, al control interno contable, pues las normas de auditoría solo les obliga a evaluar el control administrativo en caso de que tenga una relación importante con la confiabilidad de los estados financieros, sin embargo, aunque no den evaluación sobre el control administrativo, este control está tan interrelacionado con el control contable, que requiere que los auditores estudien el efecto que ejerce el comportamiento de uno sobre el otro.

La verificación interna son los controles físicos, estadísticos o de otro tipo, diseñados para proteger los activos contra robos y otras irregularidades o contra pérdidas evitables. Hay procedimientos de verificación interna (controles físicos) que entran dentro del ámbito de la responsabilidad de los controles operativos o administrativos. Por otro lado la función contable tiene la responsabilidad de instalar y mantener el funcionamiento de los sistemas de verificación interna que pueden lograrse a través de procedimientos contables o mediante una adecuada separación de los cometidos contables.

Almela dice que “podemos considerar que los tres tipos de controles (verificación interna, controles contables y controles administrativos u operativos) constituyen la estructura del control interno, estando interrelacionados y siendo difícil su total separación. De forma que él <adecuado> marco de control interno en la empresa estaría en vías de lograrse cuando se dieran situaciones como la que sigue: cuando falla algún control contable, por ejemplo, este fallo se vería compensado con buenos controles operativos o por verificaciones internas.”

Vance y Boutell (1977) opinan que la razón de la distinción entre controles contables y controles administrativos es la de limitar el área que debe examinar el auditor cuando sólo se ocupa de formar una opinión sobre los estados financieros.”

Con respecto a este mismo tema el Instituto de auditores internos nos plantea, en 1983, que todas las variantes del término control (control administrativo, control interno, control de dirección, control operacional, control preventivo, etc.) pueden ser incorporadas dentro del término genérico. Estas variantes difieren principalmente en función de los objetivos que se desean alcanzar.

Con relación al control contable, la mayoría de los autores se pronuncian porque se trata de los procedimientos diseñados para lograr un registro y resumen adecuado de las operaciones autorizadas, llamando la atención Defliese et. Al. (1985) sobre la conveniencia de distinguir entre controles contables y procedimientos contables. Como ejemplo de procedimientos contables describe el registro del envío y la recepción de artículos, el pase de las operaciones a los auxiliares y el registro de las operaciones resumidas en el mayor general. De los controles contables internos dice que son procedimientos destinados a garantizar la confiabilidad de los datos contables y salvaguardar los activos. Por ejemplo el registro de las entradas y salidas de caja en los diarios correspondientes y el pase de los totales mensuales al mayor general son procedimientos contables. La conciliación mensual del saldo de efectivo del mayor general con el saldo correspondiente presentado por el Banco en su estado de cuenta es control contable interno destinado a garantizar que las operaciones con efectivo han sido registradas con exactitud

Para Cañibano (1990) el Control Interno se clasifica en:

Contable, tendente a garantizar la protección de los activos y la validez de la información, tienen como objetivos principales proporcionar a la dirección de la

empresa la seguridad de que la información contable es veraz y digna de crédito, y que los activos que la misma posee están debidamente protegidos. En términos generales estos controles comprenden sistemas de autorizaciones y aprobaciones de transacciones, segregaciones de funciones en los diferentes departamentos, controles físicos sobre los activos, Auditoría interna, manuales de políticas y procedimientos contables, etc.

Operativo, orientado hacia la promoción de la eficiencia y a asegurar la adhesión a las disposiciones de la gerencia. Comprenden el plan de toda la organización y todos los métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de la dirección. Solamente de forma indirecta tiene relación con los controles contables. Generalmente incluyen controles tales como análisis estadísticos, controles de calidad, programas de entrenamiento del personal, etc.

En la clasificación anterior hay un análisis referencial de la definición dada en el SAS núm. 1 de 1973 y citada posteriormente durante varios años. El resultado del informe COSO sobre el control interno es quien marca un paso evolutivo significativo sobre su alcance, comprensión y correspondencia con la dinámica del sistema empresarial.

El sistema de control interno se nos presenta como un sistema integrado, como un proceso. Los procesos de negocio que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de una organización o entre las mismas, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión. El Control interno es parte de dichos procesos no como un elemento agregado, si no que está integrado en ellos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento. Es una herramienta útil para la gestión, pero no un sustituto de esta.

Las diferentes acciones coordinadas e integradas que se extienden por todas las actividades de la entidad, pueden clasificarse según los objetivos o fines que cada una de ellas pretenden alcanzar, pero sin olvidar que no son elementos aislados, que forman parte de un proceso, y que están interrelacionadas con otras acciones que a su vez están integradas con los diferentes procesos de gestión.

Teniendo en cuenta los intereses del auditor para la evaluación del control interno y que esencialmente al auditor independiente o al auditor externo lo que le interesa es opinar sobre la fiabilidad de los estados financieros, sigue siendo una necesidad diferenciar las acciones que conforman el proceso de control interno, clasificándolas en:

- control administrativo: operativo y estratégico,
- control contable.

El control administrativo a propuesta nuestra lo diferenciamos en: **Control Operativo y Control Estratégico**. El control administrativo, que algunos autores también han denominado operativo, ha sido identificado hasta ahora como el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de la dirección. Basándonos en la conceptualización que el informe COSO plantea sobre el Control Interno, con la cual coincidimos plenamente, y en el uso cada vez más generalizado de la dirección estratégica, proponemos:

Control Administrativo: son todas las acciones coordinadas e integradas que se ejecutan por las personas (desde el consejo de administración, dirección, hasta cualquier miembro de la entidad) en cada nivel de la organización para proporcionar un nivel razonable de confianza en la consecución de los objetivos de eficiencia y eficacia de las operaciones, los objetivos estratégicos y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables. Para su estudio o evaluación pudiera establecerse subgrupos como:

- a) **control operativo:** los controles, entendidos como las acciones estructuradas y coordinadas, para lograr un grado razonable de confianza en el cumplimiento de la legislación aplicable en el área operativa, y en alcanzar los niveles esperados de economía, eficiencia y eficacia en las operaciones y en la protección de los activos,

- b) **control estratégico:** es un proceso que comprende las acciones coordinadas e integradas a las unidades o actividades de la entidad, para lograr un grado razonable de seguridad en el éxito de las estrategias formuladas.

Bueno Campos (1996) dice que el control estratégico se configura como el proceso de regulación y de dominio del sistema para asegurar el éxito de las estrategias formuladas y que en la práctica presenta grandes dificultades de efectividad, por la tendencia a asimilarlo en su función al control de gestión o presupuestario tradicional.

Siguiendo a Goold y Quinn (1990), plantea que ambos sistemas de control difieren especialmente en tres aspectos:

- a) en su dimensión temporal,
- b) en los diferentes niveles en que se estudia el control estratégico.(corporativo, familia de negocios o división y unidad estratégica de negocio concreta),
- c) en la distinta medida multicriterio de sus indicadores o estándares del control estratégico con respecto al control de gestión.

El control estratégico tiene como objetivos específicos:

1. evaluar la eficacia del plan estratégico o medida del logro de los objetivos planteados,

2. identificar los resultados alcanzados a nivel de unidad estratégica y relacionarlos con las unidades de responsabilidad de la empresa, según un sistema de alerta,
3. determinar la calidad de la gestión en el desarrollo del plan estratégico,
4. formular un sistema de información de “alerta y respuesta temprana” o sistema de sorpresas estratégicas (bis) en término de oportunidad y en tiempo real,
5. observar la adecuación de la estructura organizativa al desarrollo de las estrategias,
6. teniendo en cuenta los objetivos anteriores, el diseño del sistema de control estratégico debe contemplar los siguientes aspectos:
 - definición de las situaciones sujetas a control periódico, control permanente o a acciones programadas e inmediatas,
 - diseño de un sistema de “alerta” basado en la evaluación de los impactos de un conjunto de señales y en evitar las sorpresas estratégicas,
 - análisis de desviaciones y medidas preventivas y de acciones programadas e inmediatas,
 - procedimiento para el rediseño, en su caso del proceso de planificación.

Control Contable: son las acciones estructuradas, coordinadas e integradas a los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión, con el objetivo de proporcionar un nivel razonable de fiabilidad de la información financiera. Estas acciones comprenden los controles y procedimientos contables establecidos con este fin.

En las definiciones anteriores, el control interno se veía como un elemento añadido a las actividades de una organización y no como las acciones inherentes a la gestión de la empresa por parte de la dirección para alcanzar la consecución de los objetivos. Los controles internos son más efectivos cuando se incorporan a la infraestructura de una entidad y forman parte de su actividad más elemental. No, deben entorpecer, sino favorecer la consecución de los objetivos.

Aunque, para su implementación, siempre se ha tenido presente el coste beneficio del sistema de control interno, así como las limitaciones inherentes a cualquier sistema, ahora estamos hablando de flexibilización del control en función de la consecución de los objetivos de la entidad, no se trata de seguir manuales rígidos, que en la mayoría de los casos no se cumplen, se trata de acciones coordinadas que se integran, de un proceso incorporado y formando parte hasta de la actividad más elemental.

1.3. Principios y estructura de control interno.

Si partimos de entender “un principio” en su sentido más amplio como una verdad fundamental aplicable universalmente como una ley de la naturaleza, los principios de control interno permanecerían inalterables. Pero si los vemos desde el punto de vista de considerarlos como reglas de conducta humana, adoptadas por el hombre considerando su utilidad para enfrentar determinadas necesidades de la sociedad en una época y lugar dados. Desde este punto de vista, los principios de control internos estarían sujetos a modificaciones, a una adaptación constante a las condiciones del medio.

Si asumimos que los principios de control interno son verdades o reglas de aplicaciones generales derivadas de la práctica y de la razón, adoptadas y aplicadas, sistemáticamente y persistentemente en casos similares por personas capacitadas en la materia, el cumplimiento de esos principios contribuirá al logro de los propósitos para los que se establece el control interno.

Mediante la evaluación del cumplimiento de estos principios en los sistemas de control interno establecidos, el auditor puede determinar el alcance y profundidad de las pruebas y revisiones a ejecutar.

Según Miranda et al (1982) el control interno se rige por tres principios fundamentales generalmente aceptados, aunque algunos autores tienden a

desglosar el contenido de los mismos, en esencia es el mismo. Estos principios son:

- división del trabajo,
- fijación de responsabilidades,
- cargo y descargo

División del trabajo: Este principio en esencia consiste en la separación de funciones en las unidades operativas de actividades de custodia y control, y de éstas entre sí. El trabajo debe estar subdividido de tal forma que una persona no tenga un control completo de la operación, para lo cual se debe distribuir el trabajo de modo que una operación no comience y termine en la persona o departamento que la inicio.

De esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra, que trabaja independiente, pero que al mismo tiempo está verificando la operación realizada, lo que posibilita la detección de errores u otras irregularidades. Para lograr este objetivo también es necesario que las personas que realicen las operaciones, no tengan acceso a los registros contables que guarden relación con esas mismas operaciones.

Fijación de Responsabilidades: Este principio se basa en que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración de los documentos pertinentes, permitan determinar, en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo.

La prevención de las funciones de cada área, o sea qué hay que hacer, así como las consecuentes responsabilidades de los integrantes de una unidad organizativa, expresando el cómo hay que hacer y quien debe hacerlo. En este principio hay que tener en cuenta que la autoridad es delegable, no así la responsabilidad.

Cargo y descargo: Está profundamente relacionado con el de fijación de responsabilidad, pues facilita su aplicación cuando es necesario. Cuando se produce una entrega (descargo), existe una contrapartida o recepción (cargo). Cuando esta operación se formaliza documentalmente, la persona que recibe firma el documento asumiendo la custodia de los medios recibidos.

El objetivo de este principio es extender el control para lograr que se contabilicen y registren los cargos de todo lo que entra y los descargos de todo lo que sale.

Toda cuenta recibe cargos y descargos y debe quedar bien definido en que forma y momento recibirá los débitos y por cuales recibe los créditos. Por tanto toda anotación que no obedezca a las normales de una cuenta, debe ser investigada en detalle, así mismo debe ser analizada cualquier anotación que no esté acorde con los procedimientos de contabilidad generalmente aceptados o los establecidos internamente en la entidad.

Con relación a la **estructura del control interno** el SAS núm.55 de la Federation of the internal control structure in a financial statement audit (AU 319.06) dice: “La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar seguridad razonable de que serán alcanzados los objetivos específicos de la entidad.”

El AU 319.08 señala que para efectos de una auditoría de estados financieros, la estructura de control interno de una entidad consta de tres elementos: el entorno de control; el sistema contable; y, los procedimientos de control.

Se entiende como **entorno de control** a un conjunto de factores en los que se integran los controles que existen en una entidad, dichos factores incluyen:

- filosofía de la administración y estilo operativo,

- estructura organizativa,
- comité de auditoría,
- métodos para asignar autoridad y responsabilidad.
- métodos de control administrativo,
- políticas y prácticas de personal,
- influencias externas.

Con relación al elemento de la estructura de control interno conocido como **Sistema Contable** el AU319.10 lo define como los registros establecidos para identificar, agrupar, analizar, clasificar, registrar las transacciones de una entidad y mantener un control sobre los pasivos. Además plantea que un sistema efectivo de contabilidad deberá:

- identificar y registrar todas las transacciones válidas,
- describir sobre una base temporal las transacciones con detalle suficiente como para permitir la adecuada clasificación de éstas con fines de información financiera,
- medir el valor de las transacciones de manera que permita registrar su adecuado valor monetario dentro de los estados financieros,
- determinar el período en el cual las transacciones tuvieron lugar para permitir una adecuada contabilización de las transacciones en el momento contable adecuado,
- presentar de manera adecuada las transacciones y las notas correlativas dentro de los estados financieros.

El tercer elemento de la estructura de control interno son **los procedimientos de control** y según Kell et al (1995) podrán ser aplicables a un solo tipo de transacciones, como ventas o podrán tener una aplicación más amplia e integrarse a componentes específicos del entorno de control o del sistema contable y los clasifican en las siguientes categorías:

- procedimientos de autorización,
- separación de funciones,
- documentos y registros,
- controles de acceso,
- verificación interna independiente.

Al respecto, en la Res. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precio, se plantea “Tener en cuenta que el control de los recursos es una de las base elementales del control interno, y no sólo porque tribute a la toma de medidas en la ocurrencia de cada hecho, sino porque han de crearse todos los mecanismos necesarios para garantizar el control preventivo de los mismos. En consecuencia la entidad deberá crear en cada uno de sus procedimientos, la base del control de los recursos en la misma, estableciendo mecanismos donde tanto el trabajador como los funcionarios logren interiorizar en nivel de responsabilidad que les corresponde en cada caso.”

1.3.1 Componentes básicos de un sistema de control interno.

Algunos autores entre los que citaremos a Almela (1988) plantean que el control implica la medición de la ejecutoria empresarial, comparándola con las normas establecidas en la fase de planificación y la corrección de las desviaciones para asegurar el logro de los objetivos o metas establecidos en los planes. Para ella el proceso de control, dondequiera que se encuentre y cualquiera que sea el área que controle, incluye tres componentes básicos:

- la existencia de un patrón de referencia,
- la existencia de un instrumento de medida,
- la existencia de un mecanismo corrector

Sobre la existencia de un patrón o referencia también **Girollena Masgrau (1976)** nos dice que se precisan normas o estándares que sirvan de guía y objetivo, para comparar la realización de una función o tarea asignada.

Pueden consultarse diversos autores que plantean que sobre la base de los planes deben establecerse los controles y que por tanto el primer paso en el proceso de control es establecer los planes y que como la dirección no suele observarlo todo, es necesario el establecimiento de normas especiales. Los objetivos de la organización sirven como guías o estándares, en la medida que la dirección establece, a todos los niveles empresariales, objetivos medibles, estos llegan a convertirse en normas, frente a las que puede medirse el comportamiento de la gestión.

La existencia de un instrumento de medida que sirva para medir el cumplimiento del o de los objetivos y analizar las causas de las posibles desviaciones es para Almela parte del proceso de control. También opina que los cometidos conviene que sean evaluados suficientemente a menudo como para suministrar información adecuada a la dirección. Pero teniendo en cuenta que los procesos de evaluación pueden a veces, resultar caros y en ocasiones puede conducir a la organización a situaciones adversas cuando las personas se sientan que están siendo evaluadas con exceso de rigor.

Newman (1968) afirma que los dos primeros componentes básicos del control, establecimiento de estándares y confrontación de la ejecución real frente a los estándares, son ciertamente necesarios, pero el control no tendrá sentido a menos que toda comprobación tenga como finalidad la puesta en marcha de medidas correctivas.

La acción correctiva se realiza en correspondencia con los planes previstos no solo para eliminar las deficiencias, sino también para mejorar los resultados en

función de tomar decisiones más eficaces para la consecución de los objetivos de la organización.

Cuando las condiciones sobre las que se elaboraron los objetivos de la empresa, o de alguna de sus unidades, han cambiado, la acción correctiva sobre los planes previstos no es suficiente, habrá que modificar las mismas políticas y objetivos

Otros autores como el caso de Gómez **Morfi (1968)** plantean que los elementos que forman el control interno son:

- objetivos y planes bien definidos,
- organización,
- procedimientos,
- competencia e integridad del personal,
- supervisión.

El elemento, objetivos y planes bien definidos están basados en normas de realización previamente establecidas, servirá para planificar y controlar las operaciones, con el fin de disminuir riesgos. Incluye instrucciones que definen claramente la constitución de la empresa.

Cuando se refiere a organización plantea que la dirección asume la responsabilidad de la política de la empresa, debiendo lograr un adecuado nivel de coordinación y armonización de todas las partes. En este elemento incluye la división de labores, para definir independencia de funciones de operación, custodia y registro. Así como la asignación de responsabilidades que establece nombramientos, jerarquías y delega facultades.

Los procedimientos para este autor que representa toda una institución para el Instituto de Auditores Internos de México, están constituidos por tres elementos: Planificación y sistematización; Registros y formas e Informes necesarios. Planificación y sistematización: Consiste en la elaboración de instructivos,

manuales, presupuestos e implantación de estándares de producción, distribución y servicios.

Registros y formas: Documentación para el registro de las operaciones.

Informes necesarios: Para la vigilancia de las actividades.

La competencia e integridad del personal considera que son de gran importancia y que debe sustentarse en: Entrenamientos, con sus programas respectivos; Eficiencia, con la idea de alentar el desempeño del personal; Moralidad, base primordial sobre la que descansa el control interno y Retribución, adecuada a planes de incentivos, pensiones y prestaciones para despertar cooperación y lealtad hacia la empresa.

Por último el elemento Supervisión lo sustenta en la necesidad de verificar el buen funcionamiento de los sistemas y procedimientos, e incluye aquí a la Auditoría interna como un órgano de control y evaluación de los demás controles.

Con relación a los componentes o elementos que conforman el control interno hay un antes y un después del informe COSO, (1992) y hasta ese momento todas las definiciones aunque varían en terminología, tienen en esencia el mismo mensaje y aunque algunos se pronuncian por la interrelación entre los componentes, no queda con la suficiente claridad la evolución del control interno al ritmo con que ha evolucionado el entorno empresarial. Sigue percibiéndose como un elemento añadido en el sistema empresarial.

Con la concepción de sistema integrado que el informe COSO nos brinda, y que son asumidos en la Res. 297/03, del ministerio de Finanzas y Precios de Cuba, se identifican cinco elementos de control interno interrelacionados entre sí, y que intervienen en todos los aspectos de una organización. Si alguno de los elementos es más fuerte puede compensar las deficiencias que existan en otras áreas.

Los cinco componentes de control interno son:

- el ambiente o entorno de control,
- la gestión riesgo,
- las actividades de control,
- información y comunicación,
- supervisión.

El ambiente de control

El ambiente de control influye sobre el grado de conciencia que tiene el personal al respecto. El control interno está en función de la integridad y capacidad del personal de la entidad. La eficacia de los controles está en correspondencia con la ética y los valores de las personas que los crean, administran y supervisan. Por lo tanto la integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control

Atmósfera de confianza mutua

Debe fomentarse una atmósfera de mutua confianza para consolidar el flujo de información entre las personas y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la entidad.

Para el control resulta esencial un nivel de confianza mutua entre las personas, la cual coadyuva el flujo de información que las personas necesitan para tomar decisiones y entrar en acción. Propicia, además, la cooperación y la delegación que se requieren para un desempeño eficaz tendente al logro de los objetivos de la entidad. La confianza está basada en la seguridad respecto a la integridad y competencia de la otra persona o grupo.

La comunicación abierta crea y depende de la confianza dentro de la entidad. Un alto nivel de confianza estimula para que se asegure que cualquier tema de importancia sea de conocimiento de más de una persona. El compartir tal

información fortalece el control, reduciendo la dependencia del juicio, la capacidad y la presencia de una única persona.

Gestión de riesgo

Las entidades económicas, cualquiera que sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen interno y externo. La evaluación del riesgo constituye la identificación y análisis de dichos riesgos para lograr la consecución de los objetivos, y constituye la base para gestionar el riesgo. Aunque para crecer la organización debe asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar los riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias. Según Bernens la grieta pequeña más grande en la armadura corporativa es la dirección de Riesgos.

Las condiciones que pueden convertirse en factores de riesgo son múltiples, pudiendo mencionarse entre otras: Progresos tecnológicos, cambios en el entorno operativo, nuevas líneas de producción, redimensionamiento de la empresa o ajuste de plantilla, la expansión o adquisición de explotaciones en el extranjero, personal nuevo, crecimiento rápido, nuevos sistemas de información, etc.

La evaluación del riesgo debe ser un proceso continuo y básico para la organización, debe estar orientado hacia el futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos a los que se puede exponer, para que pueda adoptar las medidas oportunas. Lo importante no es utilizar una determinada metodología para evaluar los riesgos, sino convertir la evaluación del riesgo en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

Las actividades de control

Las actividades de control deben estar integradas en el proceso de evaluación del riesgo.

Una vez identificados los riesgos la entidad desarrolla las actividades de control, para garantizar las medidas necesarias para hacer frente a los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos.

Las actividades de control se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

Información y comunicación

Actualmente no se concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información, pero cuando los informes que reciben los directores son voluminosos y exigen revisar demasiados datos para extraer la información necesaria, en tales casos hay comunicación pero la información está presentada en una forma que la gente no puede utilizar o no utiliza real y efectivamente.

Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la dirección de que las obligaciones en materia de control son esenciales. Asimismo conocer su papel en el sistema de control interno, así como sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Necesita saber cuál es su lugar en el sistema más amplio para reconocer un problema o determinar una causa, así como para desarrollar acciones correctivas.

A través de toda la organización el libre flujo de ideas y el intercambio de información son fundamentales. Los empleados que trabajan en la primera línea cumpliendo delicadas funciones operativas e interactúan directamente con el público y las autoridades son a menudo los mejor situados para reconocer y comunicar los problemas a medida que surgen.

El fomentar un ambiente adecuado para una comunicación abierta y efectiva está fuera de los manuales de políticas y procedimientos, depende del ambiente que

reina en la organización y del tono que da la alta dirección. Los empleados deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas, y que no se limitaran a apoyar las ideas de labios para afuera y después adoptaran medidas para los empleados que saquen a la luz cosas negativas. En entidades mal gestionadas se busca la correspondiente información pero no se adoptan medidas y la persona que proporciona la información puede sufrir las consecuencias.

Además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con el exterior. Lo que contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización. Por otro lado la información suministrada por entidades externas contiene con frecuencia datos importantes sobre el sistema de control interno. Si los clientes reclaman a menudo sobre la calidad de un producto, es evidente que los procesos de control de calidad no están funcionando bien.

Los auditores internos y externos tienen una perspectiva más amplia para analizar los controles internos por lo que los informes de auditoría pueden suministrar información importante sobre las deficiencias del sistema de control, y proponer recomendaciones para corregirlas.

Supervisión

La supervisión como un proceso continuo es muy importante, pues en la medida que los factores internos y externos van cambiando, los controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de ofrecer a la dirección la razonable seguridad que ofrecían anteriormente. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes.

En la medida que las actividades continuas o recurrentes sean más importantes, menos necesidad habrá de actividades específicas y esporádicas. Si se hace énfasis en las actividades día a día permite ir ajustando los controles a las

necesidades y aumentando su eficiencia y efectividad, construyendo desde dentro, más que añadiendo controles para solucionar los problemas que se vayan presentando.

1.4. Conclusiones del Capítulo 1:

El desarrollo de este capítulo permitió profundizar en las diversas definiciones que plantean los autores sobre el control interno, realizar un análisis de las disímiles clasificaciones propuestas sobre el mismo, la relación y descripción de los componentes que lo constituyen, interrelacionados entre sí, así como, profundizar en los contenidos planteados en la Res.297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el enfoque actual y la nueva filosofía del Control Interno.

CAPÍTULO 2: INCIDENCIA DE LOS COMPONENTES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, SUPERVISIÓN Y MONITOREO EN LA EMPRESA DE PRODUCCIONES VARIAS DE JATIBONICO.

2.1 – Introducción del Capítulo II.

El presente Capítulo trata sobre el diagnóstico realizado a la Empresa de Producciones Varias de Jatibonico, mediante la aplicación de guías de control interno, específicamente en los componentes de Información y Comunicación, Supervisión y Monitoreo que ayudarán a conocer la situación actual que presenta la empresa, así como una reseña de la composición de la entidad, su objeto social, las áreas claves que la componen para de esta forma contribuir a obtener resultados positivos en la contraloría que se realizará posteriormente en el centro.

2.1.1- Caracterización de la Unidad Administrativa de Producciones Varias de Jatibonico.

La Unidad Administrativa Producciones Varias Jatibonico, se encuentra ubicada en la calle céspedes # 33 Altos e/c Juan Manuel Feijoo y Máximo Gómez .Sus dependencias e instalaciones se encuentran ubicadas en el propio municipio, tiene como actividad fundamental de producir y comercializar artículos de amplia demanda popular para la venta a la población a través del mercado industrial, así como satisfacer necesidades de las entidades y organismos estatales, tanto en moneda nacional como en divisa, la atención a los talleres especiales de personas discapacitadas, garantizando el adiestramiento para su incorporación al empleo ordinario.

La empresa tiene aprobada la III categoría, y cuenta con un promedio de trabajadores de 111, los cuales esta compuesto por 79 mujeres, 22 hombres, 13 técnicos, 57 obreros y 8 dirigentes. (Anexo 8)

La entidad para poder dar cumplimiento a los planes cuenta con 6 Talleres productivos, de ellos.

- confecciones (2),
- gráfica (1),
- metales (1),
- artesanía (1),
- fibra (guano) (1).

La producción mercantil puede alcanzar una estructura de 1420.2 MP en química 457.3 MP, confecciones 253.6 MP, grafica 202.5 MP, metales 192.3 MP, artesano 104.6 MP, aportando a la economía 2232,4 MP, para ello el valor de los activos fijos tangibles 164.9 MP .

Se denomina producciones varias por los diversos tipos de producciones que se realizan en los diferentes talleres, qué se interrelaciona entre si por lo que las producciones se hacen mas costosas.

La materia prima fundamental es el tejido, papel, alambre galvanizado, productos químicos (cloro, detergente, sulfuman), madera, guano, hilo, recursos naturales para la producción de la artesanía.

Para consumir estos productos es necesario someterlos a un proceso con el objetivo de verificar la calidad, y la cantidad con el fin de conocer lo que se obtendrá de los mismos.

Por sus características y principios de funcionamiento, la economía juega un papel fundamental por ser la base de todas las decisiones que se toman y su incidencia en la medición de los resultados finales.

Para la visión del futuro: debe tenerse cuenta con los siguientes elementos

- gran espíritu de trabajo,
- crear nuevas líneas de producción,
- lograr que todos nuestros productos concurren al mercado.

Visión

“ ... Lograr mediante una correcta planificación, orientación y control del trabajo, así como a través de una adecuada selección capacitación y preparación de los trabajadores, mantener un eficiente funcionamiento de las estructuras de dirección, lo cual nos ha permitido una transformación en los conceptos de trabajo,

así como elevar la eficiencia y eficacia de las organizaciones, la calidad de producciones y servicios, y al atención al hombre”

Misión

Satisfacer las necesidades siempre creciente de la población en los productos y servicios fabricados y comercializados, manteniendo niveles de ingresos y a su vez elevando la calidad de los mismos. Logar la capacitación de clientes, los cuales contribuyen al mayor desarrollo integral, así como elevar la competitividad.

Su objeto social: se basa en lo fundamental en producir y comercializar de forma mayoritaria los artículos de la alta demanda popular.

Los valores compartidos: que prevalecen en la entidad están dados por el respeto, la fidelidad, amistad, honestidad, solidaridad, inteligencia y la visión del futuro.

Fortalezas con que cuenta la entidad son :

- idoneidad en el colectivo de trabajadores en las funciones que realiza,
- contabilidad certificada,
- buena comunicación dirigente/ trabajador,
- prestigio dentro del centro de trabajo,
- pleno sentido de pertenencia,
- positivo estado político ideológico dentro del censo laboral,
- política de cuadro adecuada,
- mercado seguro.

Debilidades que prevalecen dentro de la empresa son:

- déficit de útiles y herramientas,
- inestabilidad en el abastecimiento de materias primas,
- déficit de embases y embalajes,
- falta de insumos y materiales auxiliares,
- maquinarias y equipos obsoletos.

Áreas de resultados claves:

- contabilidad,
- producción y comercialización,
- recursos Humanos.

Contabilidad.

Tiene como **objetivo** controlar de forma eficiente y eficaz los recursos materiales y financieros de la entidad.

Los criterios de medidas están dados por los siguientes aspectos:

- disminución de los costos.
 - costo x pesos producción mercantil,
 - costo x pesos salario,
 - valor agregado bruto (vab) x Salario,
 - ventas total / gasto total.
- el departamento de contabilidad esta dotado del personal adecuado para enfrentar las tareas de su nivel,
- la información contable es revisada antes de tramitarse ,
- los informes contables son oportunos y sencillos,
- mantener el sistema de costo,
- mantener la contabilidad certificada.

Producción y comercialización.

Tiene como **objetivo** cumplir el plan de producción del municipio en ambas monedas, con el nivel de eficiencia que se requiere, así como el cumplimiento de los talleres productivos, incluyendo los contratos.

Los **criterios de medidas** dados por los siguientes:

- garantizar el nivel de materias primas y materiales para las producciones planificadas,
- garantizar el estricto control y empleo de las normas de consumos en cada una de las producciones que se realizan,
- garantizar el desarrollo de la cultura de producción, el cumplimiento de la exigencia técnico administrativo y normalidad técnico económica,
- garantizar nuevas variantes productivas para eliminar las interrupciones en los talleres,
- incrementar el nivel productivo de la artesanía, con nuevos prototipos para su mejor comercialización,
- exigir el control de la calidad dentro del proceso productivo para evitar dificultades en la terminación de dicha producción,
- trabajar cada producción por las especificaciones requeridas para cada una de estas las cuales están establecidas mediante documentos.

Recursos humanos

Tiene como **objetivo** fundamental controlar, verificar y exigir por el buen funcionamiento de la disciplina laboral de la entidad, y hacer cumplir todas las leyes establecidas al respecto.

Los **criterios de medidas** están expuestos por cada una de las actividades de esta área, los que se exponen de la siguiente forma:

1. capacitación

- elaboración del plan anual de capacitación del personal de la entidad, su comportamiento y cumplimiento dentro del periodo establecido,
- incorporación del personal no idóneo en cursos de superación,
- incorporación del personal administrativo al nivel superior.

2. cuadro

- nuestra entidad cuenta como cuadro el cargo del director, que es nomenclatura de la dirección provincial nuestra, a pesar de tener una lista de reservas para la plaza de director, así como el plan de preparación de esta.

3. ubicación y tratamientos de los técnicos graduados

- nuestra entidad ha recibido y ubicado los técnicos que han sido asignados para cumplimentar su periodo de adiestramiento, así como que los mismos han recibido el tratamiento salarial que requieren, como por ejemplo pagos correspondientes a estimulaciones.

4. disciplina laboral,

- discusiones y análisis de las resoluciones 187 y 188, horarios de trabajos y reglamentos disciplinario,
- aprobación del reglamento disciplinario interno de la Unidad Administrativa,
- cumplimiento de lo establecido en ambas resoluciones antes expuestas.

5. atención al hombre.

- atención diferenciada a los trabajadores de talleres de personas con discapacidad,
- garantizar la protección salarial a los trabajadores,
- prestar una debida atención a los custodios de las unidades para evitar una mayor fluctuación,
- realizar según necesidades presentadas por los trabajadores ventas a precios aceptables.

2.1.2 Resultados del diagnóstico.

Par realizar el diagnóstico se aplica la encuesta (Anexo 3) a 10 trabajadores de la entidad arrojando los resultados que a continuación se detallan, clasificados en verdadero (V) y falso (F).

- Relacionado con las órdenes que reciben los trabajadores y si están de acuerdo con las dadas anteriormente. (V 10 F 0)
- En el conocimiento de las funciones que cada uno debe desempeñar. (V 5 F 5)
- Del conocimiento de las metas de las áreas de trabajo. (V 4 F 6)
- Si los trabajos se realizan con fuentes de experiencia (V 4 F 6)
- ¿Se comienza un trabajo cuando aún no se haya terminado el que se está haciendo?. (V 2 F 8)

- Al indagar si los trabajadores exponen sus verdaderos motivos durante las discusiones grupales. (V 10 F 0)
- Los conflictos grupales se han erradicado a través del mejoramiento de la comunicación. (V 4 F 6)
- Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas. (V 4 F 6)
- Se estimula el aporte de ideas para mejorar nuestro trabajo (V 0 F 10)
- Comprobando que hay motivación en el trabajo. (V 3 F 7)
- Determinar si se realiza la revisión periódica de los objetivos individuales, y las prioridades que poseen los trabajadores. (V 5 F 5)
- Libertad de acción para la realización de los trabajos. (V 9 F 1)
- Estipular si el valor de los trabajadores es reconocido. (V 0 F 10)
- Los trabajadores consideran que las actuales aspiraciones y metas son responsabilidad de la jefatura. (V 10 F 0)
- Se dedica poco tiempo a revisar en la entidad para mejorar el desempeño. (V 5 F 5)
- Periódicamente tienen problemas debido a la circulación de información inexacta (chisme, rumores, etc.) (V 5 F 5)
- En general en esta entidad el cambio no se ve como algo positivo. (V 7 F 3)
- El jefe consulta con el sindicato y organizaciones para despedir a un trabajador. (V 10 F 0)

De aquí se deriva que la información y la comunicación en esta entidad presenta problemas, así como la supervisión y el monitoreo, se denota que los trabajadores están desconcertados y existen discrepancias entre ellos y los directivos.

Es significativo destacar que en la revisión de documentos, como por ejemplo, actas de los consejos de dirección, informaciones emitidas, registros de controles, entre otros, se detectan insuficiencias entre las que se pueden mencionar, carencia de detalles en las informaciones que se emiten, así como duplicidad en las mismas y las que se reciben no son del conocimiento inmediato de los interesados, el Comité de Control no funciona como es debido y está

desactualizado, pues se comprobó que hay un miembro del mismo que causó baja en el mes de Noviembre de 2009 y no se ha eliminado y sustituido por otro compañero, a causa de todo esto no se supervisan sistemáticamente las acciones establecidas en el cronograma de trabajo, que debe ser reelaborado, además por consiguiente el monitoreo en el Sistema de Control Interno, y en específico de los componentes Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo es nulo, no se concretan evaluaciones internas, no existe una planificación de dichas evaluaciones y no hay evidencias de chequeos internos, esto denota mal funcionamiento del comité de control.

2.2. El Control Interno. Generalidades.

Por mucho tiempo el alcance del sistema de control interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de control interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas, el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados; no todos los directivos de nuestras organizaciones veían en el sistema de control interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto. Otro elemento que atentaba contra la eficiencia de los sistemas de control interno era que las actividades de control ya venían establecidas de forma global para todas las entidades del país, minimizando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y actividades de control que fueran más eficaces según las características de su entidad, además no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un sistema de control interno a la medida de sus necesidades.

Tal situación materializó un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones, de la auditoría interna o externa, o de los niveles

académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, y una visión integradora que satisfaga las demandas de todos los entes involucrados. En tal sentido, el Ministerio de Finanzas y precios pone en vigor la Resolución No. 297 del 2003 que contiene la definición de Control Interno, el contenido de los componentes y las normas, así como las características para su implementación y evaluación.

2.2.1. Características del Control Interno:

- es un proceso, es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo,
- lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos,
- en cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos. En su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad, independientemente de la categoría ocupacional que tengan,
- debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la entidad,
- aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados,
- debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales,
- puede contener procesos automatizados, mediante el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones,
- todas sus partes tienen que ser objeto de supervisión (monitoreo, auto evaluación, certificación, auditoría).

2.3. Los Componentes del Sistema de Control Interno.

El Sistema de Control Interno en entidades pequeñas, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, con la participación de pocos trabajadores, que maneje y procese poca información, previendo que el máximo dirigente o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.

Los componentes del control son:

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

Estas definiciones de los componentes del Control Interno, con un enfoque estratégico en el desarrollo de las entidades, deben incluir normas o procedimientos de carácter general para ser considerados en el diseño de los Sistemas de Control Interno en cada entidad, acompañados de criterios de control y de evaluación en algunas áreas de la organización.

2.3.1. Ambiente de Control

El ambiente o entorno de control es la base del sistema de Control Interno; en él se refleja la actitud y la importancia que da la alta dirección al control interno y su incidencia sobre los objetivos, actividades y resultados de la entidad. Debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso.

El Ambiente de Control condiciona el entorno en el que los trabajadores desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades para el control.

La dirección de la entidad y el Comité de Control, pueden crear un ambiente adecuado teniendo en cuenta, entre otros:

- la filosofía y estilo de dirección,
- el grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento,
- estructura organizativa efectiva,
- cumplimiento de leyes y políticas que serán asimiladas de mejor forma si el personal la tiene a la vista por escrito,
- las disposiciones legales y los manuales de procedimientos,
- la integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los integrantes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos,
- las formas de asignación de autoridad y responsabilidades; de administración y desarrollo del personal,
- en las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

2.3.2. Gestión de Riesgos.

La gestión de riesgos es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos.

Existen riesgos de la entidad que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionarán según los modelos de administración previstos en estas disposiciones. Entre ellos: seguridad informática; protección física; seguridad y salud en el trabajo; planes de prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción; entre otros.

Las normas de este componente se aplicarán a aquellos riesgos que no se encuentren regulados por legislación específica de una autoridad competente.

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

Una vez identificados los riesgos, su análisis incluirá:

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

2.3.3. Actividades de Control.

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

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

- preventivo y correctivos,
- manuales o automatizados,
- generales y de aplicaciones,
- gerenciales o directivos.

Las cuestiones que se exponen a continuación muestra la amplitud abarcadora de las actividades de control, viéndolas en su sentido más general, aunque no constituyen la totalidad de ellas.

Análisis efectuados por la dirección:

- seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades,
- comprobación de las transacciones en cuanto a su integridad en todo momento, exactitud, totalidad, autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones,
- controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos,
- dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros,
- segregación de funciones,
- aplicación de indicadores de rendimiento.

2.3.4. Información y comunicación.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control.

Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multi-direccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, importa contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

2.3.5 Supervisión y Monitoreo.

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección.

Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

Algunas de las cuestiones a tener en cuenta son:

- constitución del comité de control. Su objetivo sería la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo,
- en las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de unidades de auditoría interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El objetivo es asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales o recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes.

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

- su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos entrañan, la competencia y experiencia de quienes los controlan y los resultados de la supervisión continuada,
- son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, de la auditoría interna incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección y los auditores externos,
- constituyen todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, prima una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan, estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos y que resulten aptos para los fines perseguidos,
- responden a una determinada metodología con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos,
- el nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén

documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los trabajadores. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren un mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- el alcance de la evaluación,
- las actividades de supervisión continuadas existentes,
- las tareas de los auditores internos y externos,
- áreas o asuntos de mayor riesgo,
- programa de evaluaciones.
- evaluadores, metodología y herramientas de control,
- presentación de conclusiones y documentación de soporte,
- seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Como podemos ver hemos hecho un análisis conceptual de lo que constituye un control interno y sus cinco componentes, por lo que hemos decidido realizar la aplicación de la guía de control interno en la entidad, basada en los cinco componentes que la integran, la cual arrojó los siguientes resultados por elementos

2.4. Aplicación de guías de control interno.

2.4.1. Guía cuestionario para la evaluación del Control Interno bajo el enfoque de la Resolución 297/03, con la actualización según la contraloría 2009, del Ministerio de Finanzas y Precio.

De la existencia de un adecuado sistema de control interno emana la tranquilidad de saber que se cuenta con normativas que permiten a los trabajadores conocer

cómo deben desarrollar las operaciones, las características de las mismas, bajo qué nivel de supervisión, etc. Asimismo, de un sistema de control interno efectivo se deriva el cumplimiento de metas y objetivos de la entidad, además, garantiza que la transmisión de información entre trabajadores y directivos no se pierda en algunos niveles de la organización.

Podemos decir, entonces, que la implementación de un Control Interno Efectivo, disminuye el riesgo inherente de cualquier organización.

Para realizar un diagnóstico del Control Interno de la entidad, se ha diseñado una guía, cuya estructura está dividida por los 5 componentes del control según el nuevo enfoque de la Resolución 297/ 2003, y otra dirigida específicamente al componente Actividad de Control.

Al aplicar las guías se hará una breve introducción al personal que contestará la misma, sobre la importancia de la actividad que van a desarrollar, y que las mismas son anónimas.

Los aspectos cuando correspondan como respuesta, se indicarán, simplemente, marcando equis (X).

2.4.2. Aplicación de la guía de Control Interno del 2009 a los componentes Información y Comunicación, Supervisión y Monitoreo.

De acuerdo con el principio de que para resolver un problema, resulta necesario antes que todo, identificarlo, la aplicación consecuente de esta guía de control interno, en los componentes Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, en correspondencia con sus respectivas normas, en Empresa de Producciones Varias de Jatibonico, permitirá identificar en cada uno de los aspectos, cuáles son los problemas que presenta dicho sistema, las cuáles

dependen para su solución de decisiones de la dirección, y les corresponde a la propia organización resolver. (**Anexo No. 2**)

2.4.2.1. Resultados obtenidos con la aplicación de la guía de Información y Comunicación.

Dentro de esta temática **se encuentran implantados** los siguientes aspectos:

Información y responsabilidad.

La información que se genera en la entidad permite a los dirigentes y demás trabajadores cumplir sus obligaciones y responsabilidades.

Canales de comunicación

Hay buena comunicación con clientes, proveedores y otras entidades.

No se encuentran implantados

Información y responsabilidad

La oportunidad de la información en la entidad permite la toma de decisiones para disminuir los riesgos.

La entidad dispone de información oportuna y fluida.

Contenido y flujo de la información

Están elaborados los flujos de información que permiten conocer su origen y destino.

Es clara y detallada la información para la toma de decisiones.

Los informes reflejan el desempeño con los objetivos y metas fijados.

Calidad de la información

Existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información.

No hay duplicidad en la información y en los datos.

La información que se brinda tiene el detalle adecuado, posee valor para la toma de decisiones, es correcta, actualizada, oportuna y suficiente.

Flexibilidad al cambio

El sistema de información está diseñado sobre la base de la estrategia de información y comunicación.

El sistema de información se rediseña ante cambios en la estrategia de información y comunicación.

Se revisa y rediseña el sistema de información cuando se detectan deficiencias en su funcionamiento y resultados.

El sistema de información

La información que se elabora tiene vinculación con la Planificación Estratégica, el cumplimiento del objeto social aprobado y las funciones de la entidad.

Se revisan los sistemas de información en forma periódica y hay evidencia que respalde su realización.

Compromiso de la dirección

La dirección garantiza los recursos para el funcionamiento de los sistemas de información.

La dirección está comprometida con el correcto desempeño de los sistemas de información.

Comunicación, valores de la organización y estrategias

Se divulgan en la entidad los valores éticos, misión, políticas, objetivos y los resultados de la gestión.

Conocen los trabajadores los valores éticos de la entidad.

Contribuye a un mejor desempeño de los trabajadores, el conocimiento de los valores éticos, misión, políticas, objetivos y los resultados de la gestión.

Está elaborada la estrategia de información y comunicación de la entidad.

Existe una adecuada efectividad al comunicar los deberes de los trabajadores y sus responsabilidades de control.

Los dirigentes y demás trabajadores realizan adecuadamente y de acuerdo con lo establecido en la entidad, el envío de mensajes.

Cuentan con adecuados mecanismos de comunicación para el reporte de quejas y denuncias por parte de los trabajadores; y se garantiza el tratamiento confidencial al reporte recibido.

Existe receptividad por parte de la administración frente a las sugerencias de los trabajadores sobre las maneras de aumentar la productividad y la calidad; y se le brinda un tratamiento oportuno a dichas sugerencias.

Canales de comunicación

Está elaborada la estrategia de información y comunicación de la entidad.

Existe una adecuada efectividad al comunicar los deberes de los trabajadores y sus responsabilidades de control.

Los dirigentes y demás trabajadores realizan adecuadamente y de acuerdo con lo establecido en la entidad, el envío de mensajes.

Cuentan con adecuados mecanismos de comunicación para el reporte de quejas y denuncias por parte de los trabajadores; y se garantiza el tratamiento confidencial al reporte recibido.

Existe receptividad por parte de la administración frente a las sugerencias de los trabajadores sobre las maneras de aumentar la productividad y la calidad; y se le brinda un tratamiento oportuno a dichas sugerencias.

2.5. Resultados de la aplicación de las guías de Supervisión y Monitoreo.

Implementados.

Evaluación del Sistema de Control Interno

Se evalúa periódicamente el desempeño de la entidad.

Realizan los trabajadores el control permanente sobre las actividades que ellos mismos llevan a cabo.

Eficacia del Sistema de Control Interno

El sistema de control interno se corresponde con las particularidades de la entidad.

Se comunica a los trabajadores los cambios en la entidad sobre procesos, políticas, etc.

Se corresponden con la realidad los informes y estados financieros de la entidad.

Los informes y estados financieros se entregan en las fechas establecidas.

Contribuye el Sistema de Control Interno al logro de la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.

Las acciones de control proporcionan recomendaciones para fortalecer el Sistema de Control Interno.

Se realizan auditorías por la unidad de auditoría interna del sistema al que pertenece la entidad.

No implementados.

Evaluación del Sistema de Control Interno

Se evalúa periódicamente el Sistema de Control Interno y existe evidencia documental de dichas acciones.

Se lleva a cabo un monitoreo permanente sobre las actividades que se efectúan en la entidad.

Se analizan los resultados de las supervisiones y monitoreos y se comunican los resultados al responsable.

Evaluación del Sistema de Control Interno

Se evalúa periódicamente el Sistema de Control Interno y existe evidencia documental de dichas acciones.

Se lleva a cabo un monitoreo permanente sobre las actividades que se efectúan en la entidad.

Se analizan los resultados de las supervisiones y monitoreos y se comunican los resultados al responsable.

Eficacia del Sistema de Control Interno

Constituye el sistema de control interno un medio que refuerza y apoya el compromiso por la rendición de cuentas.

El personal percibe que la información que brinda sobre su gestión se integra y concilia con los sistemas de información de la entidad y se utiliza para la toma de decisiones.

El personal está informado acerca de los controles y nuevas disposiciones.

Se controla la implementación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.

Se realizan las evaluaciones periódicamente.

El Sistema de Control Interno permite detectar el incumplimiento de la legislación y normas vigentes.

Auditorías del Sistema de Control Interno

Existen mecanismos para detectar las deficiencias de control interno.

Se realizan al menos una vez al año auto evaluaciones del sistema de control interno.

Se realiza por el auditor interno verificaciones de los procesos más riesgosos de la entidad.

Validación de los supuestos asumidos

Se brinda información a los trabajadores acerca del funcionamiento del control interno.

Se consulta y analiza con los trabajadores el cumplimiento del Sistema de Control Interno y las fallas que pudiera tener.

Se corrobora información de partes externas con la parte interna de la entidad, en cuanto al control interno, analizando si existen problemas a resolver.

Tratamiento de las deficiencias detectadas

Se implementan las recomendaciones de auditores internos y externos para mejorar el control interno.

Se analizan y corrigen de forma oportuna las deficiencias o desviaciones ocurridas.

Se le da un tratamiento adecuado a las deficiencias detectadas en las evaluaciones que realizan la dirección, la auditoría interna, la auditoría externa y demás entidades de control y fiscalización.

Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas, en el Consejo de Dirección.

Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas con los trabajadores.

Se actualiza el Plan de Prevención a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas en acciones de control, vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción.

La comunicación de las deficiencias se brinda en forma precisa y al funcionario que le compete.

Se analiza e implementa, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas como resultado de las acciones de control.

Se cumple con lo que establecido en cuanto a consultar con la Unidad de Auditoría que ejecuta el trabajo, las medidas disciplinarias que se propone adoptar.

Se consulta con la unidad de auditoría el Plan de Medidas para eliminar las deficiencias detectadas en las acciones de control.

Se informa a la unidad de auditoría que ejecutó la acción de control, el estado de cumplimiento de las medidas, en el término que establece la legislación vigente.

Se adopta de inmediato las medidas necesarias ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades en la administración de los recursos o el incumplimiento de las disposiciones legales vigentes.

Se actúa con la rigurosidad requerida en los casos de indisciplinas, ilegalidades y hechos que impliquen manifestaciones o presenten evidencias de actos de corrupción.

Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes, en los casos que corresponda a los responsables colaterales, cuya inacción facilitó la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades y actos de corrupción.

En los casos de violaciones consistentes en hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se da a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponérsele al infractor.

2.6. Principales deficiencias detectadas en los componentes Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo.

Deficiencias detectadas en el componente de Información y Comunicación.

La información en la entidad no es oportuna impide la toma de decisiones para disminuir los riesgos.

La entidad no dispone de información oportuna y fluida.

No están elaborados los flujos de información que permiten conocer su origen y destino.

No es clara ni detallada la información para la toma de decisiones.

Los informes no reflejan el desempeño con los objetivos y metas fijados.

No existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información.

Hay duplicidad en la información y en los datos.

La información que se brinda no tiene el detalle adecuado, posee valor para la toma de decisiones, es correcta, actualizada, oportuna y suficiente.

El sistema de información no está diseñado sobre la base de la estrategia de información y comunicación.

El sistema de información no se rediseña ante cambios en la estrategia de información y comunicación.

No se revisa y rediseña el sistema de información cuando se detectan deficiencias en su funcionamiento y resultados.

La información que se elabora no tiene vinculación con la Planificación Estratégica, el cumplimiento del objeto social aprobado y las funciones de la entidad.

No se revisan los sistemas de información en forma periódica y hay evidencia que respalde su realización.

La dirección garantiza los recursos para el funcionamiento de los sistemas de información.

La dirección no está comprometida con el correcto desempeño de los sistemas de información.

No se divulgan en la entidad los valores éticos, misión, políticas, objetivos y los resultados de la gestión.

Los trabajadores no conocen los valores éticos de la entidad.

No está elaborada la estrategia de información y comunicación de la entidad.

No existe una adecuada efectividad al comunicar los deberes de los trabajadores y sus responsabilidades de control.

No cuentan con adecuados mecanismos de comunicación para el reporte de quejas y denuncias por parte de los trabajadores; y se garantiza el tratamiento confidencial al reporte recibido.

No existe receptividad por parte de la administración frente a las sugerencias de los trabajadores sobre las maneras de aumentar la productividad y la calidad; y se le brinda un tratamiento oportuno a dichas sugerencias.

No está elaborada la estrategia de información y comunicación de la entidad.

Existe una adecuada efectividad al comunicar los deberes de los trabajadores y sus responsabilidades de control.

Deficiencias detectadas en el componente de Supervisión y Monitoreo.

No se evalúa periódicamente el Sistema de Control Interno y existe evidencia documental de dichas acciones.

No se analizan los resultados de las supervisiones y monitoreos y se comunican los resultados al responsable.

No se lleva a cabo un monitoreo permanente sobre las actividades que se efectúan en la entidad.

No se analizan los resultados de las supervisiones y monitoreos y se comunican los resultados al responsable.

No constituye el sistema de control interno un medio que refuerza y apoya el compromiso por la rendición de cuentas.

El personal no percibe que la información que brinda sobre su gestión se integra y concilia con los sistemas de información de la entidad y se utiliza para la toma de decisiones.

El personal no está informado acerca de los controles y nuevas disposiciones.

No se controla la implementación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.

No se realizan las evaluaciones periódicamente.

El Sistema de Control Interno en la entidad no permite detectar el incumplimiento de la legislación y normas vigentes, porque presenta grandes problemas en su implementación.

No existen mecanismos para detectar las deficiencias de control interno.

No se realizan auto evaluaciones del sistema de control interno.

No se realiza por el auditor interno verificaciones de los procesos más riesgosos de la entidad.

No se brinda información a los trabajadores acerca del funcionamiento del control interno.

No se consulta y analiza con los trabajadores el cumplimiento del Sistema de Control Interno y las fallas que pudiera tener.

No se corrobora información de partes externas con la parte interna de la entidad, en cuanto al control interno, analizando si existen problemas a resolver.

No se implementan las recomendaciones de auditores internos y externos para mejorar el control interno.

No existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas, en el Consejo de Dirección.

No existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas con los trabajadores.

No se actualiza el Plan de Prevención a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas en acciones de control, vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción.

2.7. Propuesta de medidas para perfeccionar el Control Interno.

Teniendo en cuenta las dificultades presentadas, se proponen algunas medidas que pueden ser de gran ayuda para que la dirección de la entidad comience a trabajar en el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno, tomando como base los componentes analizados.

- Capacitar al personal, basados en la resolución 297 del 2003.
- Revisar el Comité de Control para comprobar su actualización y factibilidad.
- Confeccionar un nuevo cronograma de trabajo.
- Actualizar los cinco componentes del sistema, con las nuevas transformaciones orientadas por las instituciones pertinentes.
- Revisión inmediata de los mecanismos comunicativos e informativos del centro.
- Establecer acciones que faciliten la supervisión y monitoreo dentro de la entidad que logren detectar a tiempo las dificultades.

2.8. Conclusiones del Capítulo II

Este capítulo ha permitido demostrar las principales dificultades que presenta la entidad, la opinión que tienen los trabajadores sobre lo importante que es mantener un sistema de comunicación y de supervisión que ayude al funcionamiento de la misma. Posteriormente se llega a conclusiones y recomendaciones importantes para la entidad.

CONCLUSIONES

- El desarrollo del marco conceptual permitió enriquecer los criterios actualizados del Control Interno valorados en la investigación.
- El diagnóstico realizado arrojó como resultado que la implementación de los componentes de Información y Comunicación, así como el de Supervisión y Monitoreo, es deficiente.
- Se aplicó la guía establecida por la contraloría en el 2009, para los componentes seleccionados, lo cual favoreció la preparación de la entidad para controles futuros.
- Los resultados obtenidos en la aplicación de las guías en ambos componentes demuestra, que existe desconocimiento en el tratamiento de los mismos, con un alto porcentaje de aspectos no implementados en la Unidad de Unidad Administrativa Producciones Varias Jatibonico.

RECOMENDACIONES

- El marco teórico del trabajo debe ser utilizado como material de estudio para posteriores análisis del Control Interno en la Entidad.
- Reorganizar el Sistema de Control Interno en la Unidad Administrativa Producciones Varias Jatibonico.
- Confeccionar con urgencia un plan de acción para corregir las deficiencias de los componentes analizados, teniendo en cuenta las medidas propuestas.
- Capacitar a todo el personal en la materia, tomando como material fundamental la resolución 297 del 2003 y su actualización en el 2009, emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba.

BIBLIOGRAFÍA.

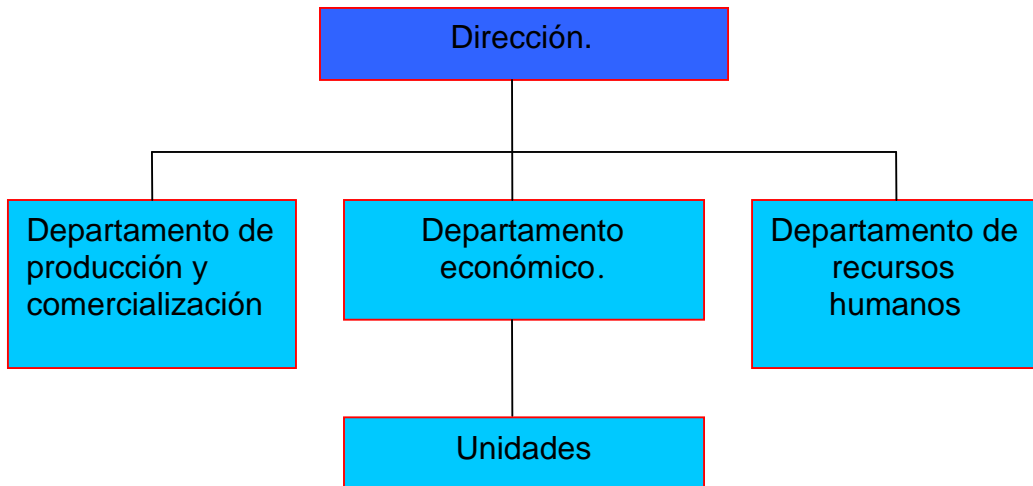
1. Almela B. (1988). Control y auditoria interna de la empresa. Colegio de economista de España.
2. Anexo a la Resolución No 297 MFP, (2003). Actividades de Control vinculadas a los Subsistemas Contables, Manual de Subsistemas de Control Interno. Finanzas al día, Sección I, Capitulo I, Documento 2.
3. Cañivano C., L., y col. (1983). Curso de auditoria contable. Tomo I. Madrid, ICE. pp. 30.
4. Colectivo de Autores. (2005). Material de Consulta II, Programa de Preparación Económica para cuadros de Control Interno.
5. Guía de Control Interno actualizada, para la verificación de la implementación de la Resolución 297, (2005).
6. Instituto americano de contadores, (1936). Examen de los Estados Financieros por contadores públicos independientes (Nueva York: AIA).
7. IAC Control Interno, (1949). Elementos de un Sistema Coordinado y su importancia para la Gerencia y el contador publico Independiente (Nueva York: AIA).
8. IAC Declaración sobre procedimientos de auditoria. (1972). El estudio y Evaluación del Control Interno hecho por el auditor. (Nueva York: AICPA).
9. Kell W.; Boynton W.; Ziegler R. (1995). Auditoria moderna. Segunda edición. México. pp. 134.
10. Ladino Enrique. (2006). Control interno. Informe COSO. www.monografia.com.
11. Management's Report on Internal Control Over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports. SEC, Agosto 2003.

12. Meigs W. B. (1971). Principios de auditoria. Editorial Diana. México. pp. 109.
13. Ministerio de Auditoria y Control, (2005). Lo que debes saber para aplicar los nuevos conceptos y enfoques del control interno en el ministerio. Cuba.
14. Ministerio de Auditoria y Control, (2004). Orientaciones generales para el proceso de preparación de los sistemas de control interno en las entidades cubanas.
15. Ministerio de Finanzas y Precios (1996), Seminario sobre Auditoria Interna, La habana, Cuba.
16. Modelo estándar de Control Interno y Sistema de Gestión de la calidad. (2005). Universidad de Santa Fe de Bogotá. Colombia.
17. Norma Técnica de Auditoria sobre el Concepto de Importancia Relativa". BOICAC No. 38, junio 1999.
18. Proposal for a Directive on Statutory Audit of Annual Accounts and Consolidated Accounts. Commission of the European Communities, marzo 2004.
19. Resolución No 235 del MFP, (2005). Normas Cubanas de Información Financiera.
20. Resolución No. 54 del MFP, (2005). Reglamento para la elaboración de manuales de contabilidad y costo.
21. Resolución No. 26. (2006). Guía metodológica para la aplicación de auditorias.
22. Resolución No 297 del MFP, (2003). Definiciones del Control Interno, Manual de Subsistemas del Control Interno al día, sección I, Capitulo I, Documento I.
23. Resolución No 64 del BCC, (2000). Normas Complementarias para los Cobros y Pagos.
24. Resolución No 74 del BCC, (2001). Instrucciones Complementarias sobre Cobros y Pagos.
25. Schmidt G., C. G. (2005). Control interno. Las distintas responsabilidades en la empresa. Informe COSO.
26. UNIVERSIA BUSINESS REVIEW-ACTUALIDAD ECONÓMICA | CUARTO TRIMESTRE (2004). "Internal Control Integrated Framework". Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. AICPA, Septiembre 1992.

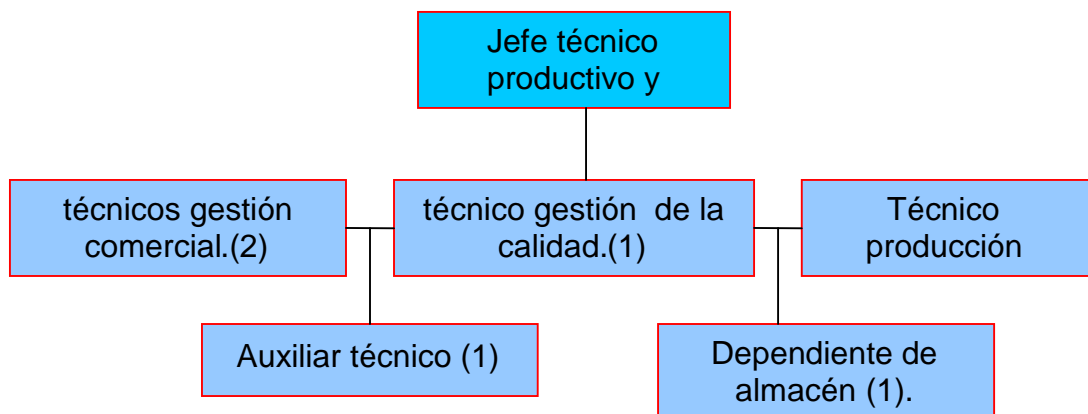
27. Viña E. Rafael E. (2007). Modelo de evaluación integral del sistema de control interno para las entidades cubanas. Monografía. V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas; VIII Congreso Dominicano Cubano de Contabilidad, Auditoría y Tributario; III Congreso Internacional de Consultores. Cuba.
28. www.gestiopolis.com/auditoríaycontrol/2006.
29. www.mografias.com.2006.

Anexo 1

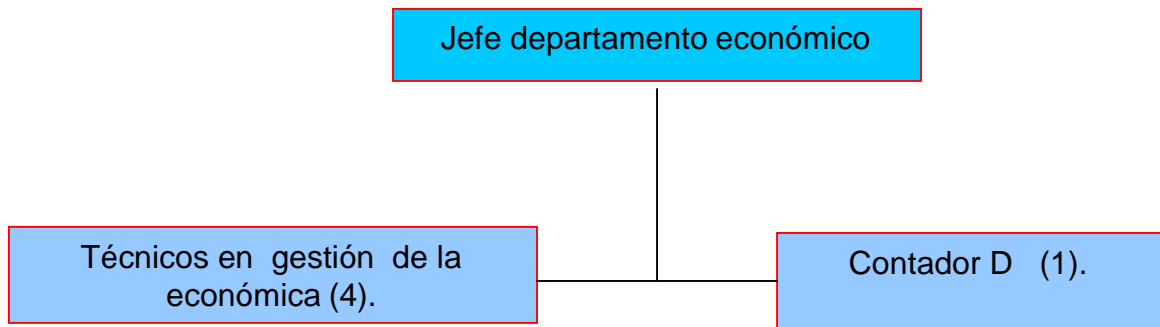
Estructura y organigrama funcional Unidad Administrativa Producciones Varias Jatibonico.



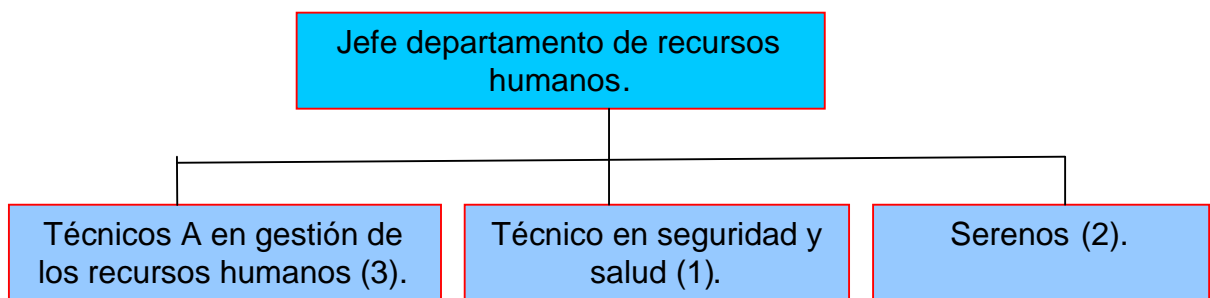
Producción y comercialización:



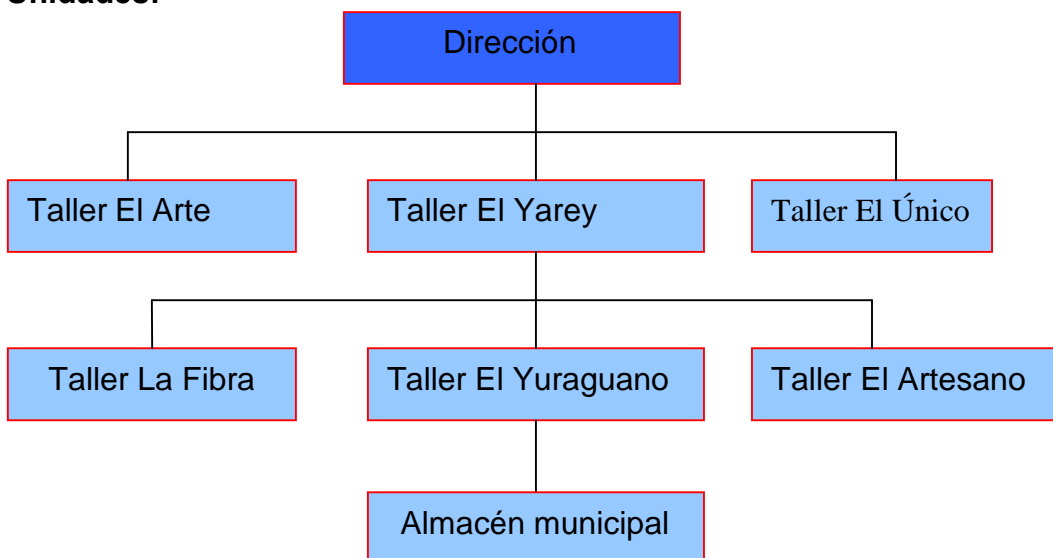
Departamento económico:



Departamento recursos humanos:



Unidades:



Anexo 2

	COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	SÍ	NO	NP
	Información y responsabilidad			
1.	La información que se genera en la entidad permite a los dirigentes y demás trabajadores cumplir sus obligaciones y responsabilidades.			
2.	La oportunidad de la información en la entidad permite la toma de decisiones para disminuir los riesgos.			
3.	La entidad dispone de información oportuna y fluida.			
	Contenido y flujo de la información			
4.	Están elaborados los flujos de información que permiten conocer su origen y destino.			
5.	Es clara y detallada la información para la toma de decisiones.			
6.	Los informes reflejan el desempeño con los objetivos y metas fijados.			
	Calidad de la información			
7.	Existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información.			
8.	No hay duplicidad en la información y en los datos.			
9.	La información que se brinda tiene el detalle adecuado, posee valor para la toma de decisiones, es correcta, actualizada, oportuna y suficiente.			
	Flexibilidad al cambio			
10.	El sistema de información está diseñado sobre la base de la estrategia de información y comunicación.			
11.	El sistema de información se rediseña ante cambios en la estrategia de información y comunicación.			
12.	Se revisa y rediseña el sistema de información cuando se detectan deficiencias en su funcionamiento y resultados.			
	El sistema de información			
13.	La información que se elabora tiene vinculación con la Planificación Estratégica, el cumplimiento del objeto social aprobado y las funciones de la entidad.			
14.	Se revisan los sistemas de información en forma periódica y hay evidencia que respalde su realización.			
	Compromiso de la dirección			

15.	La dirección garantiza los recursos para el funcionamiento de los sistemas de información.			
16.	La dirección está comprometida con el correcto desempeño de los sistemas de información.			
	Comunicación, valores de la organización y estrategias			
17.	Se divulgan en la entidad los valores éticos, misión, políticas, objetivos y los resultados de la gestión.			
18.	Conocen los trabajadores los valores éticos de la entidad.			
19.	Contribuye a un mejor desempeño de los trabajadores, el conocimiento de los valores éticos, misión, políticas, objetivos y los resultados de la gestión.			
	Canales de comunicación			
20.	Está elaborada la estrategia de información y comunicación de la entidad.			
21.	Existe una adecuada efectividad al comunicar los deberes de los trabajadores y sus responsabilidades de control.			
22.	Los dirigentes y demás trabajadores realizan adecuadamente y de acuerdo con lo establecido en la entidad, el envío de mensajes.			
23.	Cuentan con adecuados mecanismos de comunicación para el reporte de quejas y denuncias por parte de los trabajadores; y se garantiza el tratamiento confidencial al reporte recibido.			
24.	Existe receptividad por parte de la administración frente a las sugerencias de los trabajadores sobre las maneras de aumentar la productividad y la calidad; y se le brinda un tratamiento oportuno a dichas sugerencias.			
25.	Hay buena comunicación con clientes, proveedores y otras entidades.			

Anexo 3

COMPONENTE SUPERVISIÓN Y MONITOREO		SÍ	NO	NP
Evaluación del Sistema de Control Interno				
26.	Se evalúa periódicamente el Sistema de Control Interno y existe evidencia documental de dichas acciones.			
27.	Se analizan los resultados de las supervisiones y monitoreos y se comunican los resultados al responsable.			
28.	Se lleva a cabo un monitoreo permanente sobre las actividades que se efectúan en la entidad.			
29.	Se evalúa periódicamente el desempeño de la entidad.			
30.	Realizan los trabajadores el control permanente sobre las actividades que ellos mismos llevan a cabo.			
Eficacia del Sistema de Control Interno				
31.	Constituye el sistema de control interno un medio que refuerza y apoya el compromiso por la rendición de cuentas.			
32.	El sistema de control interno se corresponde con las particularidades de la entidad.			
33.	El personal percibe que la información que brinda sobre su gestión se integra y concilia con los sistemas de información de la entidad y se utiliza para la toma de decisiones.			
34.	El personal está informado acerca de los controles y nuevas disposiciones.			
35.	Se comunica a los trabajadores los cambios en la entidad sobre procesos, políticas, etc.			
36.	Se corresponden con la realidad los informes y estados financieros de la entidad.			
37.	Los informes y estados financieros se entregan en las fechas establecidas.			
38.	Contribuye el Sistema de Control Interno al logro de la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.			
39.	Se controla la implementación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.			
40.	El Sistema de Control Interno permite detectar el incumplimiento de la legislación y normas vigentes.			
41.	Se realizan las evaluaciones periódicamente.			
Auditorías del Sistema de Control Interno				

42.	Existen mecanismos para detectar las deficiencias de control interno.			
43.	Se realizan al menos una vez al año auto evaluaciones del sistema de control interno.			
44.	Se realiza por el auditor interno verificaciones de los procesos más riesgosos de la entidad.			
45.	Se realizan auditorías por la unidad de auditoría interna del sistema al que pertenece la entidad.			
46.	Las acciones de control proporcionan recomendaciones para fortalecer el Sistema de Control Interno.			
Validación de los supuestos asumidos				
47.	Se brinda información a los trabajadores acerca del funcionamiento del control interno.			
48.	Se consulta y analiza con los trabajadores el cumplimiento del Sistema de Control Interno y las fallas que pudiera tener.			
49.	Se corrobora información de partes externas con la parte interna de la entidad, en cuanto al control interno, analizando si existen problemas a resolver.			
Tratamiento de las deficiencias detectadas				
50.	Se implementan las recomendaciones de auditores internos y externos para mejorar el control interno.			
51.	Se analizan y corrigen de forma oportuna las deficiencias o desviaciones ocurridas.			
52.	Se le da un tratamiento adecuado a las deficiencias detectadas en las evaluaciones que realizan la dirección, la auditoría interna, la auditoría externa y demás entidades de control y fiscalización.			
53.	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas, en el Consejo de Dirección.			
54.	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas con los trabajadores.			
55.	Se actualiza el Plan de Prevención a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas en acciones de control, vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción.			
56.	La comunicación de las deficiencias se brinda en forma precisa y al funcionario que le compete.			
57.	Se analiza e implementa, de inmediato, las			

	observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas como resultado de las acciones de control.			
58.	Se cumple con lo que establecido en cuanto a consultar con la Unidad de Auditoría que ejecuta el trabajo, las medidas disciplinarias que se propone adoptar.			
59.	Se consulta con la unidad de auditoría el Plan de Medidas para eliminar las deficiencias detectadas en las acciones de control.			
60.	Se informa a la unidad de auditoría que ejecutó la acción de control, el estado de cumplimiento de las medidas, en el término que establece la legislación vigente.			
61.	Se adopta de inmediato las medidas necesarias ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades en la administración de los recursos o el incumplimiento de las disposiciones legales vigentes.			
62.	Se actúa con la rigurosidad requerida en los casos de indisciplinas, ilegalidades y hechos que impliquen manifestaciones o presenten evidencias de actos de corrupción.			
63.	Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes, en los casos que corresponda a los responsables colaterales, cuya inacción facilitó la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades y actos de corrupción.			
64.	En los casos de violaciones consistentes en hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se da a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponérsele al infractor.			

Anexo No. 4

Encuestas

A continuación aparece una serie de reflexiones o afirmaciones de cosas que son comunes dentro de trabajo. Su colaboración consiste en vincular cada una de ellas con la realidad de su grupo de trabajo. Sus respuestas son estrictamente confidenciales.

Lea cuidadosamente cada una de éstas afirmaciones y establezca si se aplica o no a su entidad. Si la reflexión se ajusta, circule la V(verdadero) de lo contrario circule la F(falso) en la hoja de respuesta elaborada para ello. Trabaje cuidadosamente y no deje de contestar ninguna afirmación, pues de ello depende el éxito de su esfuerzo.

- 1- ____ Por lo general las órdenes que recibimos están de acuerdo con las dadas anteriormente.
- 2- ____ Existen una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
- 3- ____ Nosotros conocemos las metas de nuestras áreas de trabajo.
- 4- ____ Por lo general los trabajos que se asignan son buena fuente de experiencia.
- 5- ____ A casi nadie le importa comenzar un trabajo cuando aún no se haya terminado el que se está haciendo.
- 6- ____ los trabajadores exponen sus verdaderos motivos durante las discusiones grupales.
- 7- ____ Muchos de los conflictos grupales se han erradicado a través del mejoramiento de la comunicación.
- 8- ____ Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.
- 9- ____ Generalmente se estimula el aporte de ideas para mejorar nuestro trabajo
- 10- ____ Da igual que trabaje intensamente o que no lo haga.

- 11-____ No existe una revisión periódica de los objetivos individuales, ni de las prioridades que poseen los trabajadores.
- 12-____ Existe poca libertad de acción para la realización de los trabajos.
- 13-____ En esta organización el valor de los trabajadores es reconocido.
- 14-____ La mayoría de los trabajadores consideran que las actuales aspiraciones y metas son responsabilidad de la jefatura.
- 15-____ Se dedica poco tiempo a revisar en la entidad para mejorar el desempeño.
- 16-____ Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chisme, rumores, etc)
- 17-____ En general en esta entidad el cambio no se ve como algo positivo.
- 18-____ El jefe consulta con el sindicato y organizaciones para despedir a un trabajador.

MUCHAS GRACIAS.
