

CENTRO UNIVERSITARIO JOSÉ MARTÍ PÉREZ

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

TRABAJO DE DIPLOMA

*TÍTULO: IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE
"EVALUACIÓN DE RIESGOS" DEL SISTEMA DE
CONTROL INTERNO EN LA ENTIDAD MICROBRIGADA
SOCIAL Y SERVICIO A LA VIVIENDA DE FOMENTO.*

AUTORA: Malberis Santos Martínez.

TUTOR: Lic. Lourdes I. Rodríguez Barrero.

CURSO: 2009 – 2010.

"Año 52 de la Revolución".

AGRADECIMIENTOS

La gratitud es uno de los sentimientos esenciales para la vida del ser humano y por eso hago uso de ella para expresar mis más sinceros agradecimientos:

- ✚ A mi tutora Lourdes Irene Rodríguez Barrero por su consagración y enseñanza certera en la realización de este estudio.
- ✚ A mi madre, mi hermano, mi suegra, mi esposo e hijos, que me han brindado todo su apoyo y cariño en los momentos alegres y difíciles de estos años.
- ✚ A mi vecina Digna por darme aliento diario para transitar estos 6 años.
- ✚ A nuestra Revolución Socialista por darme la posibilidad de formarme como profesional.
- ✚ A mis compañeros de estudios junto a los cuales pasé momentos agradables durante el transcurso de nuestra carrera.
- ✚ A mis compañeros de trabajo por haber entendido la necesidad de mi superación, ayudándome con parte de mis responsabilidades, para así demostrar su amistad y compañerismo.
- ✚ A nuestro comandante en Jefe, ejemplo de sacrificio, abnegación y valor, quien inspiró mi decisión de superarme.

DEDICATORIAS

Con todo mi cariño dedico este trabajo de diploma a todos los que quiero.

✚ A mi madre por su infinito amor y su apoyo incondicional en todo momento.

✚ A mi hermano por su preocupación y cariño.

✚ A mi esposo por su comprensión y todo su amor.

✚ A mis dos hijos por alegrar mi vida con sus travesuras y formar parte de ella.

RESUMEN

Cuba no está exenta de los numerosos problemas producidos por la ineficiencia del Control en diferentes países, pues generalmente se ha considerado que el control interno, es un tema reservado solamente para los contadores. El objetivo general de esta investigación, consiste en aplicar un procedimiento de Control Interno que contribuya a la implementación del componente “ Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno en la entidad Micro brigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento y como objetivos específicos se encuentra diagnosticar el estado actual en que se halla este componente así como aplicar el procedimiento de Control Interno que nos sirva para la implementación del mismo y su evaluación. Sobre la base de estas necesidades, se aplicaron un conjunto de métodos de nivel teórico, empírico y estadísticos que condujeron a la fundamentación del diagnóstico del estado de del componente “ Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno y sobre la base del mismo se elaboró un procedimiento que permite la erradicación de las deficiencias detectadas demostrándose la eficiencia del mismo a través de la validación de la problemática planteada y de alternativas de solución, garantizando su generalización, aplicabilidad y condiciones para un perfeccionamiento continuo. El trabajo resulta de interés no solo para la unidad organizativa sino para otras entidades que presenten esta situación problemática.

INDICE

INDICE	Página
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA. GENERALIDADES	10
1.1. Desarrollo histórico del Control Interno.	10
1.2. Enfoque del Sistema como prevención.	13
1.2.1. Análisis del Marco Conceptual.	14
1.2.1.1. Ambiente de Control.	19
1.2.1.2. Evaluación de Riesgos.	23
1.2.1.3. Actividades de Control.	26
1.2.1.4. Información y Comunicación.	31
1.2.1.5. Supervisión y Monitoreo.	34
CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL	37
OBJETO DE ESTUDIO Y CAMPO DE ACCIÓN.	
2.1. Caracterización de la entidad Microbrigada Social	37
y Servicio a la Vivienda de Fomento.	
2.2. Diagnóstico del objeto de estudio y campo de acción.	41
2.2.1. Métodos de Investigación utilizados.	41
2.2.2. Diagnóstico del estado actual del componente	45

” Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno en la entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento.	
CAPITULO III. PROCEDIMIENTO Y VIABILIDAD DEL CONTROL INTERNO EN SU COMPONENTE “EVALUACION DE RIESGO” EN LA ENTIDAD MICROBRIGADA SOCIAL Y SERVICIO A LA VIVIENDA DE FOMENTO.	50
3.1. Características y descripción del componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno.	51
3.2. Viabilidad del procedimiento de implementación del Componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno en la entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento.	53
CONCLUSIONES.	56
RECOMENDACIONES.	57
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	58
BIBLIOGRAFÍA.	59
ANEXOS	60

INTRODUCCIÓN

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

En 1992, tras varios años de trabajo y discusiones se publica en Estados Unidos el denominado INFORME COSO sobre CONTROL INTERNO.

En Cuba, en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se consigna:

“[...] 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. (1)

La dirección del Gobierno, a través de los Ministerios de Finanzas y Precios y de Auditoría y Control: conjuntamente con otros órganos y organismos del Estado, han desarrollado un constante y sostenido esfuerzo por consolidar el control interno en las diferentes entidades.

El control interno ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca de sus principios y elementos que son

de gran importancia conocer en la actualidad. Además es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades, constituye de obligatoriedad establecer acciones y medidas a cumplirse por todas las personas involucradas y responsabilizadas con su funcionamiento donde juega un importante papel la confección de los manuales de procedimientos teniendo en cuenta los criterios establecidos en las normas generales de control interno.

El estudio de la situación actual de esta actividad reconoce la ausencia en el país de una definición común de Control Interno que responda a los intereses de todas las partes y facilite la comunicación y unificación de expectativas, es por ello que el Consejo de Ministros, dentro de las medidas aprobadas para el fortalecimiento de esta actividad acordó instruir, al Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, estableciera 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.

Las nuevas exigencias para fortalecer el proceso económico, han llevado a cabo un cambio significativo en la dirección y expectativas de la misma y en su papel dentro de la organización, a un punto tal, que desde el año 2003 se emite una nueva Resolución en Cuba, la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre Control Interno, la que pone en vigor las Definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y Normas, que se adjuntan formando parte integrante de esta Resolución.

Uno de los principales retos que enfrentan hoy las entidades cubanas no sólo es su adecuación, sino que las entidades implementan el Sistema de Control Interno como un proceso, que aporte un grado de seguridad razonable en el logro de sus objetivos.

El diseño del Sistema de Control Interno y su implementación deben estar enfocados a la prevención de todos los riesgos que pueden vulnerar la estrategia y los objetivos a alcanzar por la entidad. La gestión de los riesgos es eficaz cuando se observan las normas para la identificación, evaluación y control de los riesgos de la entidad, su objetivo no es sólo detectar variaciones significativas en el patrón de comportamiento

habitual de las entidades subordinadas, sino hacerlo rápida y eficazmente. Es por ello, que la detección de patrones inusuales en el control de los recursos de diferentes entidades, en ocasiones representa una dificultad de envergadura considerable para los empleados y por supuesto para los auditores.

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

La adecuada implementación de la Resolución 297/2003 sobre el Control Interno y la realización sistemática de los controles y de su aplicación y la toma de decisiones para erradicar las deficiencias detectadas, deben ser tareas de cada dirigente y del colectivo de trabajadores, lo que redundará en la eficacia y eficiencia de las entidades, el logro de la fiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las disposiciones vigentes que son de aplicación y garantizar la preservación de los recursos materiales, financieros y humanos.

La entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda del municipio de Fomento no se exceptúa de ello ya que constituye una entidad que custodia y comercializa recursos que por demás son deficitarios en el país y teniendo en cuenta lo anterior y a partir del proceso de investigación efectuado en el año 2009 donde se tomaron como fuente de información el estudio del grado de implementación del componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno establecido en la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, se pudo constatar que desde la práctica del control

general, existe un deterioro en el cumplimiento de dicha resolución manifestándose deficiencias técnicas y metodológica de: diseño, planeación, proceder erróneo y participación de todos los trabajadores, así como la ausencia de una conceptualización del control en este tipo de actividad, y falta de contextualización de diversas metodologías afines con este ejercicio, lo que propicia que no se encuentra implementado el Sistema de Control Interno ocasionándose que no exista una correcta evaluación de riesgos y por consiguiente un plan de prevención efectivo propiciándose las causas y condiciones para el incremento de los puntos vulnerables a la ocurrencia de hechos delictivos o de corrupción.

Estos argumentos han permitido precisar el **Problema científico**: ¿Cómo contribuir a la implementación del componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno en la entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento?

Dado que el Control Interno constituye la Herramienta fundamental para solucionar los problemas Económicos Financieros Internos de las entidades y teniendo en cuenta la importancia del segundo componente de la Resolución que lo norma, las máximas autoridades de los diferentes organismos deben trabajar en la implementación del mismo de acuerdo a lo establecido en la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios que rige el sistema de control interno en nuestro país.

Considerando lo antes expuesto, se concibe como **objetivo general**: Aplicar el procedimiento de Control Interno que contribuya a la implementación del componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno en la entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento.

Los objetivos específicos se establecieron de acuerdo con el orden en que se abordó el problema de la investigación:

1. Desarrollar las bases teórico-referenciales que constituyen fuentes de información relacionadas con el Sistema de Control Interno.

2. Diagnosticar el estado actual en que se encuentra el componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno en la entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento.
3. Aplicar el procedimiento de Control Interno para la implementación del componente “Evaluación de Riesgos” en la entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento.
4. Evaluar el procedimiento aplicado.

En el desarrollo del proceso de investigación sirvió de guía la siguiente **hipótesis:** Si se aplica el procedimiento de Control Interno entonces permitirá la implementación del componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno en la entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento.

Por lo que el **Objeto de Estudio:** se centra en el proceso de Control Interno, y el **Campo de Acción:** se enmarca en la implementación del componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno en la entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento.

Por consiguiente la **Variable Independiente:** es procedimiento de Control Interno.

La **Variable Dependiente:** el nivel de implementación del componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno.

Para guiar la operacionalización de la variable dependiente se considera la siguiente dimensión e indicadores:

DIMENSIÓN	INDICADORES
<p style="text-align: center;">Cognitiva (Resolución 297/2003 del MFP).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del nuevo procedimiento aplicado. - Aplicación de la metodología, técnicas y procedimientos para la implementación de la Resolución, en su componente Evaluación de Riesgos.

La significación práctica está en la implementación del componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno, que permita disponer de un conjunto de técnicas y procedimientos que logren este objetivo con el nivel de efectividad adecuada.

La significación social se manifiesta en que se logrará una seguridad adecuada sobre la utilización de los recursos que dispone la entidad y por consiguiente reducirá las incidencias negativas sobre los mismos y su impacto en la sociedad.

La significación económica se manifiesta en que se logrará implementar el componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno, lo que propicia una mayor efectividad en el logro de los objetivos de la entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento.

El aporte práctico consiste en el procedimiento de implementación del componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno en una entidad dedicada a la comercialización de materiales de la construcción, posibilitando que la misma alcance los objetivos propuestos con la menor incidencia de los riesgos.

En el proceso de investigación se aplicaron **métodos del nivel teórico, empíricos y estadísticos.**

De los teóricos:

1- Análisis-Síntesis.

2- Inducción-Deducción.

- 3- Hipotético-deductivo.
- 4- Histórico-Lógico.
- 5- Abstracto-Concreto.

De los empíricos: la revisión de documentos, así como la observación, encuestas y entrevista a directivos y trabajadores de la entidad.

De los estadísticos: se utilizó el cálculo porcentual para conocer los resultados tanto del diagnóstico inicial como final y así comprobar la factibilidad de la propuesta.

El siguiente trabajo consta de tres capítulos:

Capítulo I: Fundamentación Teórica. Generalidades

Se aborda el marco teórico referencial que sustenta el trabajo.

Capítulo II: Caracterización y Diagnóstico del objeto de estudio y campo de acción.

Se realiza una breve caracterización de la empresa, se presenta el resultado de los métodos aplicados y se diagnostica la implementación del componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno en la entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento.

Capítulo III: Procedimiento y Viabilidad del Control Interno en su componente “Evaluación de Riesgos” en la entidad Micro brigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento.

Presenta la implementación del componente “Evaluación de Riesgos “del Sistema de Control Interno en la entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento y su evaluación.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA. GENERALIDADES.

1.1. Desarrollo histórico del Control Interno.

Tiene sus inicios en la Revolución Industrial al surgir la necesidad del control de las operaciones realizadas por máquinas manejadas por varias personas. Los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses, al establecer la partida doble una de las medidas de control.

En la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el control interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas.

La pretensión consistía en alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el control interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían venido siendo utilizadas sobre el mismo, con el objetivo de que las organizaciones públicas o privadas, la auditoría interna o externa, así como los

diferentes niveles legislativos y académicos dispongan de un marco conceptual común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados con este concepto.

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

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.

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

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

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.

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 se le añaden 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.

En Cuba el 23 de septiembre del 2003 quedó aprobada y puesta en vigor la Resolución 297/2003 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. Por lo que se define como Control Interno 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:(2)

- ❖ 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. Enfoque del Sistema como prevención.

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

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

El Sistema de Control Interno persigue identificar los elementos que en cada componente del Control Interno enfatizan el enfoque de prevención, por otra parte se encuentran ejemplificar la incidencia de cada componente del Sistema de Control Interno en la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, interrelacionar el Sistema de Control Interno y el Plan de Prevención y explicar la importancia de la supervisión y/o monitoreo al Sistema de Control Interno.

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

En el municipio de Fomento mediante el trabajo sistemático de la Comisión Municipal de Control Interno, se ha enfatizado en la necesidad de implementar la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios en todas las entidades, tanto de subordinación local como nacional, para ello se ha establecido un cronograma de rendición de cuenta de las entidades ante dicha Comisión, que muestre el estado del control interno administrativo y contable, lo cual se complementa con comisiones de

contrapartida conformada por personas que rigen esta actividad, con el fin de verificar la autenticidad de la información brindada en las rendiciones de cuenta.

Estos análisis de conjunto con el resultado de las acciones del control efectuado, han permitido conocer las entidades que han logrado la implementación efectiva de la Resolución antes mencionada y las que no lo han hecho, entre estas últimas se encuentra la entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento constituyendo uno de los problemas fundamentales a solucionar por parte de la Comisión Municipal de Control Interno.

1.2.1. Análisis del marco conceptual.

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

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

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

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

¿Qué beneficios nos ofrece el Sistema de Control Interno?

El control interno puede ayudar a que una entidad logre sus objetivos, en la prevención de las pérdidas de recursos, y a la obtención de la información más oportuna y eficaz. Además puede reforzar la confianza en que la organización cumpla con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias.

El nuevo marco conceptual del Sistema de Control Interno se diseña a través de cinco componentes básicos, que a su vez tienen normas bien definidas para poder efectuarlos y evaluarlos:

- 1- El ambiente de control
- 2- La evaluación de riesgos
- 3- Las actividades de control

- 4- La información y comunicación
- 5- La supervisión o monitoreo.

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

Factores organizacionales.

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

- La dirección desestima la importancia del control interno y no existe supervisión.
- Fallas en los sistemas de control internos.
- Las políticas relacionadas con el personal no se tienen en cuenta.
- Se carece de integridad y objetividad y las prácticas de favoritismo son comunes.
- Alto porcentaje de rotación de empleados.
- Las quejas y ausentismo del personal son significativas, se considera que el tratamiento real o percibido es injusto.
- No evaluación correcta de todos los riesgos existentes en la entidad

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

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

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

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

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

Con la concepción de sistema integrado que el informe COSO nos brinda, y que son asumidos en la Resolución 297/2003, del Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba, se identifican cinco componentes de control interno interrelacionados entre sí, y que intervienen en todos los aspectos de una organización. Sí alguno de los elementos es más fuerte puede compensar las deficiencias que existan en otras áreas.

Los cinco componentes de control interno son:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y monitoreo

1.2.1.1. Ambiente de Control.

El ambiente de control es el cimiento para el diseño de un Sistema de Control Interno, este se puede instaurar adecuadamente si existe un cumplimiento de las leyes y políticas, las cuales deben ser conocidas por todos los trabajadores y el personal dirigente. El mismo influye sobre el grado de conciencia que tienen los trabajadores al respecto y está en función de integridad y capacidad del personal de la entidad. La eficacia de los controles está en correspondencia con la ética y los valores del personal que los crean, administran y supervisan.

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.

Este componente para su confección debe contar con siete normas la primera a la que se debe hacer referencia es a la **Integridad y valores éticos** que es donde el máximo dirigente de la entidad debe lograr que todos sus trabajadores y directivos conozcan y pongan en práctica los valores éticos asumidos por la entidad. Los valores éticos

abarcan más que el cumplimiento de las resoluciones, las leyes y los decretos por ejemplo valores institucionales, código de ética y convenios colectivos de trabajo todo esto constituye una parte intangible del ambiente de control. Aunque existan muchos manuales, pero si no existe una cultura de organización sustentada en el comportamiento y la integridad moral de sus trabajadores el Sistema de Control Interno no será efectivo.

La segunda norma que integra este componente es la **Competencia profesional**, un elemento esencial para el desarrollo de esta norma es el buen diseño de cada puesto de trabajo lo que permitirá identificar las necesidades de superación del trabajador que lo ocupa o del aspirante del mismo. Los trabajos realizados por la dirección para cumplimentar esta norma quedarán establecidos en la descripción del puesto de trabajo, el manual de organización, los documentos que pueden haberse elaborado al efecto, el convenio colectivo de trabajo y el expediente de perfeccionamiento empresarial.

La tercera norma de este componente es la **Atmósfera de confianza mutua**, en esta la dirección debe crear y fomentar a lo largo y ancho de la organización un estado de confianza. Esta norma también establece los mecanismos para la toma de decisiones colegiada y la participación de los trabajadores en este proceso un parte importante en este tema es el trato a trabajadores y terceros que establece ante todo un clima de entendimiento y desarrollo de relaciones capaces de solucionar tanto los problemas laborales como personales en la medida de las posibilidades que tenga la entidad.

La cuarta norma del componente es la **Estructura organizativa** que es donde la dirección de la entidad es responsable de crear un organigrama funcional donde quede plasmada la estructura organizativa de la entidad y los niveles de autoridad y responsabilidad de cada área. Es imprescindible que cada una de las estructuras se fije en correspondencia al tamaño y necesidad del funcionamiento de la entidad, por lo que se hace necesario un mecanismo sólido de informaciones que logre la gestión de las actividades. La estructura organizativa debe evaluarse al menos una vez al año, teniendo en cuenta los cambios y nuevos retos de la entidad.

La quinta norma es la **Asignación de autoridad y responsabilidad**, la forma más eficaz de dejar plasmado explícitamente los niveles de autoridad y responsabilidad graficados en el organigrama es mediante la creación de un manual de organización y funciones. En este manual deben quedar claramente establecidos las responsabilidades, las acciones y los cargos, en la misma medida que se establecen las diferentes relaciones de jerarquía y de funciones para cada uno de ellos. La idoneidad y la delegación de autoridad son aspectos que están en correspondencia con el control, ya que precisamente se encargan de la descripción de las funciones, del número apropiado de personas, así como de las relaciones con la responsabilidad.

La sexta norma es las **Políticas y prácticas personales**, en esta la máxima dirección debe comunicar a sus trabajadores qué espera de ellos en materia de integridad comportamiento ético y competencia profesional y cuáles son las vías que le brinda para lograr estos propósitos, además debe velar por el interés y desempeño que tiene cada trabajador en alcanzar estas metas. La dirección asume la responsabilidad de que el trabajador se enriquezca humana y técnicamente. Es responsabilidad de la dirección establecer mecanismos correctivos hacia los incumplimientos de las políticas y procedimientos, ya que es la manera de establecer medidas rápidas no sólo para sancionar, sino para solucionar las desviaciones que se ocasionan.

La séptima norma es el **Comité de Control** aquí es donde las entidades deben efectuar un análisis para determinar la conveniencia o no de crear el Comité de Control pues puede existir otro órgano asesor a la dirección que pueda asumir las funciones y responsabilidad del mismo. El entorno de control ejerce gran influencia en la forma en que se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos, además de que incide en el comportamiento de los sistemas de información y en la supervisión en general.

El Ambiente de Control es el componente en el cual se establece el contexto para el Sistema de Control Interno, es donde se instaura la estructura, estrategia, misión, visión, valores, funciones de cada puesto de trabajo y se deja por sentado todo el

entorno en el cual va a estar sustentado todo el sistema de implementación. Es el primer componente que se implementa, por lo tanto es de gran importancia porque los demás están seguidos de su mano.

1.2.1.2. Evaluación de Riesgos.

Después de tener el ambiente de control, se está en condiciones de proceder a una evaluación de los riesgos, previamente identificados; por tanto, el proceso de identificación de los riesgos comienza paralelamente con el establecimiento del ambiente de control y del diseño de los canales de comunicación e información necesarios a lo largo y ancho de la entidad. Cada vez es mayor la necesidad de evaluar los riesgos previos al establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos.

A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad.

Dentro de las clasificaciones que existen para los riesgos está la que determinará la actualización constante del plan de prevención, existiendo los riesgos inherentes que son los que tiene la unidad organizativa y que si no se recogen en un plan de prevención se mantendrán latentes.

Los demás son riesgos residuales que son los que quedan una vez elaborado el plan de prevención razón por la cual se debe mantener actualizado permanentemente esta último.

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 e ilegalidades y manifestaciones de corrupción; entre otros.

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

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

La primera norma para este componente es la **Identificación del riesgo** que a su vez es la primera etapa del proceso y sumamente importante, dado que ella nos permite determinar de una manera más exacta la exposición de una empresa o negocio a un riesgo o pérdida determinado. Es necesario determinar no sólo aquellos riesgos que

son susceptibles de asegurar o controlar; sino también, tratar de detallar todas las formas posibles en que los activos de la entidad pueden ser dañados. El Plan de Prevención diseñado para materializar esta norma, tendrá en cuenta el diagnóstico de los riesgos y los peligros potenciales, el análisis de las causas que lo provocan y las propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.

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

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

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.

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

La cuarta norma es la **Detección del cambio** y estos deben ser registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar los objetivos en las condiciones deseadas. Un sistema de control puede

dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones de dicho entorno. Por lo tanto, deben existir mecanismos para que puedan anticiparse y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos generales o específicos de la entidad.

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

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

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

La primera norma de este componente es la **Separación de tareas y responsabilidades** en esta norma es donde la dirección debe velar porque exista un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad a partir de la estructura organizativa diseñada y para cada ciclo de operaciones. En la medida que se evite que todas las cuestiones de una transacción u operación queden concentradas en una persona o área, se reduce el riesgo de errores, despilfarro o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de ocurrir, sean detectados.

La segunda norma es la **Coordinación entre áreas**, aquí debe lograrse el trabajo mancomunado de todas las áreas de la organización en virtud de alcanzar los objetivos propuestos y para que el resultado sea efectivo, mejorando la integración y la responsabilidad y limitando la autonomía.

Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar mancomunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los de la entidad.

La tercera norma es la **Documentación** referida al sistema de Control Interno y la relacionada con transacciones y hechos significativos; todo debe estar documentado en los manuales que se elaboren. Estos manuales pueden aparecer en cualquier tipo de soporte y la documentación debe estar disponible de forma tal que permita verificar si los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados realmente y de la forma debida.

La cuarta norma son los **Niveles definidos de autorización** en esta la máxima dirección debe tener identificadas las personas facultadas a autorizar o autorizadas a realizar determinadas actividades dentro del ámbito de su competencia. La autorización quedará plasmada en un documento y será comunicada explícitamente a las personas o áreas autorizadas, quienes quedarán responsabilizados de ejecutar las tareas de acuerdo a lo regulado en el documento.

La quinta norma es el **Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos**, en esta norma las transacciones y los hechos que afectan a una entidad deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados. Las transacciones o hechos deben registrarse en el momento de su materialización, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad.

Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros con saldos razonables, facilitando a directivos y gerentes la adopción de decisiones.

La sexta norma es el **Acceso restringido a los recursos, activos, registros y comprobantes**, estos debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar las Actas de Responsabilidad a rendir cuenta de su custodia y utilización.

Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia, y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma y pases para acceso.

Además, deben estar debidamente registrados y periódicamente se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La frecuencia de la comparación depende del nivel de vulnerabilidad del activo, pudiendo ser ocasional, semanal, quincenal o mensual.

La séptima norma es la **Rotación del personal en las tareas claves**, en esta norma la dirección, en el proceso de identificación de riesgos, determina aquellas tareas o actividades con una mayor probabilidad de que se cometan irregularidades, errores o fraudes. La rotación de empleados propicia, además, que el trabajador alcance un conocimiento integral de las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo del área donde se desenvuelve y conozca cómo el resto de los puestos de trabajo contribuyen al control de su labor y viceversa.

La octava norma es el **Control del sistema de información**. El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones y operaciones generales de la entidad.

El sistema de información debe ser flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección, en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes. El sistema ayuda a controlar todas las actividades de la entidad, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medidas que ocurren, y a mantener datos financieros.

La novena norma es el **Control de la tecnología de información**, aquí los recursos deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que la entidad necesita para el logro de su misión.

La administración de estos recursos debe llevarse a cabo mediante procesos de tecnología de información agrupados naturalmente, a fin de proporcionar la información necesaria que permita a cada trabajador cumplir con sus responsabilidades y supervisar el cumplimiento de las políticas. A fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información, es preciso definir actividades de control apropiadas, así como implementarlas, supervisarlas y evaluarlas.

La décima norma son los **Indicadores de desempeño**. La máxima dirección y los directivos a todos los niveles deben diseñar un sistema de indicadores que les permita evaluar el comportamiento de su gestión. Cada entidad debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características; es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus dirigentes y demás elementos que lo distinguen.

La oncenava norma es la **Función de Auditoría Interna independiente**. Las unidades de auditoría interna deben brindar sus servicios a toda la entidad constituyendo un “mecanismo de seguridad” con el que cuenta la dirección para estar informada, con

razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de Control Interno. La unidad de auditoría interna, al estar subordinada al primer nivel de dirección, puede practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarios en las distintas áreas o ciclos de operaciones.

En las Actividades de Control es donde se tienen todos los manuales por tanto es donde se va a dejar por sentado toda la organización del trabajo, a este componente se le atribuyen todas las acciones de control, en esta parte de la implementación se tienen los reglamentos que constituyen una fuente de disciplina en la entidad.

1.2.1.4. Información y Comunicación.

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada trabajador con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permiten dirigir y controlar la entidad de forma adecuada. Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión, así como para la presentación de informes a terceros.

La primera norma de este componente es la **Información y responsabilidad**, en esta norma las informaciones deben permitir a los funcionarios y trabajadores cumplir con sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados a tiempo y en forma. La entidad debe disponer de una información, corriente, fluida y oportuna, relativa a los acontecimientos internos y externos.

La segunda norma es el **Contenido y flujo de la información**, aquí la información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales. Para el caso de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño con los objetivos y metas fijados.

Es fundamental para la conducción y control de la entidad disponer de la información satisfactoria, en tiempo y en el lugar necesario, y por ende, el diseño del flujo informativo y su posterior funcionamiento adecuado, deben constituir preocupaciones centrales para los responsables de la entidad, para la toma de decisiones, sino de nada serviría.

La tercera norma de este componente es la **Calidad de la información**. Esta norma plantea los aspectos a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una entidad y hacen imprescindible su confiabilidad. La calidad de la información generada por el sistema afecta la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad. Generalmente, los sistemas modernos incorporan una opción de consulta en línea, para que se pueda obtener información actualizada en tiempo real.

La cuarta norma es la **Flexibilidad al cambio**, aquí el sistema de información debe ser revisado y, de corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos. Cuando la entidad cambie su estrategia, misión política, objetivos y programas de trabajos se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia.

Si el sistema de información se diseña orientado a una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar éstos tenga que adaptarse, atendiendo a que la información que dejó de ser relevante siga fluyendo en detrimento de otra que sí pasó a serlo, cuidando porque el sistema no se sobrecargue artificialmente.

La quinta norma es el **Sistema de información** y este debe diseñarse atendiendo a la estrategia y al programa de operaciones de la entidad, o sea, en correspondencia a su objeto social y las actividades para las cuales fue creada la misma. Todo el sistema de información, deberá ser diseñado para apoyar la estrategia, la misión, la política y los objetivos de la entidad.

La sexta norma es el **Compromiso de la dirección**. El interés y el compromiso de la dirección de la entidad con los sistemas de información se deben explicitar mediante una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz.

Es por ello que se hace necesario que en los Consejos de Dirección se analice periódicamente el sistema de información que rige en la entidad, para no sólo poseer el conocimiento de cómo éste tributa o no en correspondencia al mecanismo de dirección, sino como nutriente elemental del conocimiento de cómo marcha la entidad en sentido general.

La séptima norma es la **Comunicación, valores de la organización y estrategias**. El proceso de comunicación de la entidad debe apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión. Para que el control sea efectivo, las entidades necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccionado, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.

El proceso de comunicación es utilizado para transmitir una variedad de temas, pero queremos destacar, en este caso, la comunicación de los valores éticos y la comunicación de la misión, las políticas y los objetivos.

La octava y última norma de este componente es los **Canales de comunicación**. Estos deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas. El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida, el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos canales, que conectan diferentes emisores y receptores de variada importancia.

La Información y la Comunicación son importantes para la implementación y desarrollo del Sistema de Control Interno, este componente es la base para todo cambio y/o mejoras del sistema, es muy saludable para la entidad contar con un sistema de

información y comunicación de forma oportuna y efectiva, que permita actuar con precisión para cumplir los objetivos de la misma.

1.2.1.5 Supervisión y Monitoreo.

El monitoreo permanente incluye actividades de supervisión realizadas de forma constante, directamente por las distintas estructuras de dirección, o mediante un equipo de auditores internos, así como por el propio Comité de Control que debe llevar sus funciones a la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero y humano.

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

La primera norma que integra este componente es la **Evaluación del Sistema de Control Interno**, aquí es donde los directivos a cualquiera de los niveles de la organización deben evaluar periódicamente la eficacia del sistema de Control Interno y comunicar los resultados de esta evaluación. Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

La segunda norma es la **Eficacia del Sistema de Control Interno** que se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuenta con una seguridad razonable en:

- ❖ La información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia.
- ❖ La confiabilidad y validez de los informes y estados financieros.
- ❖ El cumplimiento de la legislación y normas vigentes, incluyendo las políticas y los procedimientos inherentes a la entidad.

La tercera norma es las **Auditorias al Sistema de Control Interno**. Deben practicarse auditorias, las que informarán sobre la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento. Estos exámenes, practicados sobre bases de normas y procedimientos generalmente aceptados, permiten obtener una opinión válida sobre el estado y funcionamiento de un Sistema de Control Interno.

La auditoria debe ajustarse a un método objetivo y sistemático que, razonablemente incrementa la probabilidad de la información de un juicio acertado.

La cuarta norma es la **Validación de los supuestos asumidos**. Los objetivos de una entidad y los elementos de control que respaldan sus logros descansan en supuestos fundamentales acerca de cómo funciona su entorno. Los directivos deben validar periódicamente los supuestos que constituyen la base de los objetivos de la organización y las técnicas de control para lograr dichos objetivos. La validación de los supuestos acerca de cómo funciona el sistema, se hace con el interés de analizar la eficacia de las técnicas de control establecidas, comprobar si estos supuestos son conocidos por toda la organización y la capacidad de los mismos para adaptarse a los cambios.

La quinta norma del componente información y comunicación es el **Tratamiento de las deficiencias detectadas**. Toda deficiencia que afecte o pueda llegar a afectar la efectividad del Sistema del Control Interno debe ser informada. Deben establecerse procedimientos que determinen sobre qué asuntos, en qué forma y ante quién se presentará tal información. La comunicación de las deficiencias debe seguir, normalmente, el camino que conduce al inmediato superior pero la orientación general debe ser que finalmente llegue a la autoridad que puede tomar la acción correctiva.

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

El estudio de la fundamentación teórica referencial permitió suponer la necesidad de investigar estos temas y la efectividad de la investigación en este campo de acción, dados los antecedentes y planteamiento del problema.

En el capítulo se presenta el proceso investigativo el cual se sustenta en métodos del nivel teórico, empíricos y estadístico. Se efectúa la caracterización y el diagnóstico del objeto de estudio y campo de acción.

2.1. Caracterización de la entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento.

La entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda, con domicilio legal en Estrada Palma # 18 entre Juan Bruno Zayas y Narciso López del municipio Fomento, fue creada mediante el Acuerdo No.187-89-IV de fecha 19 de Diciembre de 1989 del Comité Ejecutivo Provincial y se encuentra registrada al código 317-1-1207. Por Resolución No.1335 de fecha 7 de Febrero del 2005 emitida por el Ministerio de Economía y Planificación, se aprobó el **objeto social** consistente en:

- Efectuar la construcción de viviendas a la población en moneda nacional.
- Ofrecer servicio de reparación y mantenimiento de viviendas en moneda nacional a la población.
- Realizar la venta, de forma minorista y en moneda nacional, según las regulaciones establecidas, de materiales de construcción.
- Ofrecer servicios de rehabilitación de viviendas en moneda nacional a la población.
- Prestar servicios de alquiler de equipos y medios de la construcción a la población, en moneda nacional.

- Realizar la construcción de pequeñas obras sociales y de infraestructura asociada a la comunidad, en moneda nacional.
- Brindar servicios de diseño y proyección arquitectónica e ingeniería de nuevas inversiones a la población, en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de mantenimiento, reparación y conservación de objetivos existentes relacionados con la construcción, en moneda nacional, a la población.
- Brindar servicios de dirección facultativa de obras en moneda nacional a la población.
- Ofrecer servicios de control e inspección técnica y económica de la construcción y montaje en objetivos autorizados, en moneda nacional a la población.
- Prestar servicios de consultoría, asistencia técnica asesoría, dictámenes, defectación y peritaje técnico y económico en objetivos autorizados en materia de construcción a la población, en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de reparación de equipos, motores y de bombeo, en moneda nacional a la población.
- Construir, reparar y ofrecer servicios de mantenimiento constructivo a entidades del sistema y a terceros en ambas monedas.
- Realizar la venta de forma mayorista y en ambas monedas, de productos, elementos o componentes de construcción producidos por la entidad a entidades del sistema y a terceros.
- Ofrecer servicios de trabajo de albañilería, plomería, carpintería, electricidad, pintura, falso techo, y masillería, a entidades del sistema y a terceros, en ambas monedas.
- Producir, montar y comercializar, de forma mayorista y en ambas monedas, todo lo referente al trabajo de metales a entidades del sistema y a terceros.
- Ofrecer servicios de transportación de cargas, en ambas monedas, a entidades del sistema y a terceros. A estos últimos para aprovechar las capacidades eventualmente disponibles, sin realizar nuevas inversiones con este propósito, y cumpliendo las regulaciones vigentes al respecto según lo establecido.
- Ofrecer servicios de alquiler de medios de izaje a entidades del sistema y a terceros, en moneda nacional. En el caso de que la entidad opere en moneda

libremente convertible, debe cobrarse el servicio en moneda nacional y los gastos en moneda libremente convertible al costo.

- Ofrecer servicios de reparación de equipos de bombeo de agua y motores a entidades del sistema y a terceros, en moneda libremente convertible.
- Ofrecer servicios de proyectos y asistencia técnica de obras sociales y viviendas, a entidades del sistema y a terceros, en moneda libremente convertible.
- Ofrecer servicios de alquiler de medios y equipos de la construcción a entidades del sistema y a terceros, en ambas monedas.
- Ofrecer servicio de alquiler de locales a entidades del sistema y a terceros, en moneda nacional. En caso de que la entidad opere en moneda libremente convertible, debe cobrarse el alquiler en moneda nacional y los gastos en moneda nacional libremente convertible al costo.

La entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento tiene como **Misión** mejorar la calidad del fondo habitacional del municipio, frenar su deterioro con acciones de conservación y rehabilitación, poner en manos de la población los recursos que destina el país con ese objetivo. La misma tiene una **Visión** de lograr involucrar a la población en la construcción o reparación de su vivienda para que nuestras fuerzas productivas puedan dedicarse a construir los inmuebles de los casos críticos que no tienen posibilidades de ayuda familiar de ningún tipo, es además controlar con eficiencia los recursos materiales, llevando la calidad de las construcciones para que perduren en el tiempo y de esa forma atenuar las dificultades con la vivienda en nuestro país.

CATEGORIA	APROBADA	CUBIERTA
PRODUCION	72	61
SERVICIO	17	19
TECNICO	11	13
ADMINISTRATIVO	8	7
OTRA GENTE	9	9
TOTAL	117	109
PLANTILLA CUBIERTA POR AMBOS SEXOS		
TOTAL	MASCULINO	FEMENINO
109	80	29

En

la

entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento la organización del trabajo y los salarios es uno de los elementos más importantes para elevar la productividad del trabajo y sobre esta base aumentar la producción, desarrollar la economía y mejorar el bienestar de los trabajadores por lo que la confección de la plantilla de cargos del personal está formada por las siguientes categorías ocupacionales:

Para la acertada aplicación de la política de empleo la entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento utiliza los contratos indeterminados, determinados y los de período a prueba donde la plantilla está cubierta por 89, 11 y 9 trabajadores respectivamente en cada caso, estando de ellos vinculados directo a la producción 73 e indirecto a la producción 36 llegando así a un total de 109 trabajadores. La unidad organizativa cuenta con cinco departamentos:

- **Producción**
- **Economía**
- **Recursos Humanos**
- **Comercial y Transporte**
- **Servicios Internos.**

Se subordinan directamente a la dirección el Jefe de Seguridad y Protección y la Oficina de Atención a la Población, contamos con un área de oficinas, con siete naves para el almacenamiento de las mercancías, con un área de venta de fondo mercantil destinado para la población y un taller de producción de materiales alternativos para la construcción de bloques, tejas, viguetas para techos, pintura, bolito, batea y serosilla.

2.2. Diagnóstico del objeto de estudio y campo de acción.

La efectividad de la investigación del campo de acción, permitió iniciar la investigación del objeto de estudio, dados los antecedentes obtenidos sobre el campo de acción. Ello precisó la elaboración de cronogramas de trabajo, para determinar la situación problemática y poder diagnosticar con precisión el planteamiento del problema.

En este epígrafe se presenta el proceso investigativo, el cual se sustenta en métodos de nivel teórico, empíricos y estadístico. A partir de ello, se efectúa el diagnóstico del objeto de estudio.

2.2.1. Métodos de investigación utilizados.

El proceso investigativo se sustenta en métodos del nivel teórico, empíricos y estadísticos. Los métodos teóricos posibilitan fundamentar el trabajo, con relación al sistema conceptual que en el mismo se expresa, así como el marco teórico referencial y la fundamentación de la propuesta que se hace.

Métodos teóricos:

El análisis y síntesis permitió realizar una percepción detallada de cada aspecto del problema planteado, es decir, qué situación presenta el estado de implementación del componente "Evaluación de Riesgos" del Sistema de Control Interno en la entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento, qué se hace en ella, qué condiciones y características tiene y los trabajadores que laboran en ella, qué exigencias sociales existen: documentación, reglamentación y concepción utilizada para garantizar el ejercicio del control en las áreas administrativas incidiendo significativamente la falta de fuentes bibliográficas y de información que sustente el qué

hacer para garantizar la ejecución correcta de la implementación del control en cada área. Permitió también estudiar por separado cada aspecto planteado en el problema para llegar a comprender, que a través de la concepción que se utiliza no se llega a obtener la implementación del control con la calidad requerida.

El inductivo-deductivo para estudiar en cada actividad, lo necesario para garantizar la implementación del componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno. Informaciones, referencias bibliográficas teóricas y la reglamentación que lo sustenta, lo cual permitió ir de los elementos particulares al general y sirvió de base para la comprensión de que si se aplica un procedimiento para implementar el ambiente de control se puede elevar el cumplimiento de los objetivos de la entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento.

El hipotético-deductivo es aquel que parte de una hipótesis sustentada por el desarrollo de una determinada ciencia que, siguiendo reglas lógicas de la deducción, permite llegar a nuevas conclusiones.

El histórico-lógico permitió, a través del estudio de la teoría, realizar un análisis de todo el proceso de implementación y cómo se concibió desde su orientación inicial, hasta nuestros días incluyendo las principales tendencias y concepciones así como su implicación en los procesos sociales y las transformaciones que se fueron originando con las tecnologías de la información y las comunicaciones en todo este proceso en su devenir y secuencia en el tiempo y el espacio. Se buscaron también los antecedentes del tema a lo largo del proceso histórico, que incluye una revisión del currículo, así como de algunas investigaciones realizadas en el área de conocimiento objeto de estudio. La aplicación de este método permitió también precisar que la lógica seguida en la implementación, a pesar de concebirse desde la bibliografía y reglamentaciones exigidas para el actuar, no es el adecuado.

El método de lo abstracto a lo concreto posibilitó, a través del estudio de la teoría de investigadores antecedentes así como de los referencias bibliográficas y la documentación existente para retomar las ideas positivas de cada uno de ellos, respecto a la aplicación del procedimiento y llegar a concretar el propio criterio de los

investigadores con relación a la problemática actual que se presenta y la forma de concretarla en el accionar en esta entidad.

Métodos Empíricos:

Para el desarrollo del estudio diagnóstico se usaron como métodos empíricos fundamentales: la revisión de documentos, así como la observación, encuestas, entrevista a directivos, trabajadores y especialistas del área lo que permitió delimitar los principales fundamentos, insuficiencias y deficiencias presentes en este proceso, así como las limitaciones existentes para llevar a vías de hechos la implementación del componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno con la calidad y el rigor que requiere, así como delimitar la importancia y necesidad de idear una nueva concepción para garantizar todo el proceso objeto de estudio.

Debido al desconocimiento del grado implementación del Control Interno en el campo de acción que nos ocupa, fue necesario la aplicación de un diagnóstico de implementación del componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno, el cual fue apoyado con la aplicación de la Guía de Control Interno (**Anexo 1**) y entrevistas a los trabajadores de la entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento.

Métodos Estadísticos:

Los métodos estadísticos posibilitaron recopilar, condensar, interpretar, representar los datos y formular conclusiones y poder tomar decisiones con bases científicas, se empleo el cálculo porcentual y la estadística descriptiva.

Para la realización de esta investigación, se tomó como:

Unidad de estudio.

La entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento.

Población.

Para la implementación del componente "Evaluación de Riesgos" del Sistema de Control Interno se realizó un diagnóstico, tomando como población a los 109 trabajadores con que dispone la entidad.

Muestra.

Está formada por 60 trabajadores que representan el 55 % de la población de la entidad.

El período establecido para realizar el diagnóstico abarca los meses de julio a septiembre del 2009, obteniéndose únicamente implementado este componente en un 5%.

2.2.2. Diagnóstico del estado actual del componente "Evaluación de Riesgos" del Sistema de Control Interno en la entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento.

A través de las revisiones efectuadas, de las entrevistas y encuestas aplicadas a los trabajadores se está en condiciones de diagnosticar el estado actual del componente "Evaluación de Riesgos" del Sistema de Control Interno en la entidad, obteniéndose los siguientes resultados:

1. Falta de fuerza calificada a nivel de entidad, contando con 1 graduado de nivel superior.
2. Pérdida de recurso determinadas por el deficiente control administrativo.
3. Existencia de tachaduras, borrones en la confección de los vales de venta.
4. Confección de vales sin la correspondiente autorización de recursos.
5. Ausencia de datos de uso obligatorio en los documentos que se elaboran.
6. Deficiente mecanismo de control de venta de fondo mercantil a las personas que se le realiza el cobro por chequera.
7. Falta de área de pre despacho, lo que ocasiona múltiples insuficiencias en el trabajo del área comercial.

8. No correspondencia entre lo reportado y lo cobrado por el trabajador.
9. Mecanismos de extracción de materiales para conservación inadecuados.
10. Incumplimientos de mecanismos de extracción de materiales para la conservación.
11. Control deficiente en la venta de materiales alternativos de producción propia.
12. Incumplimiento del procedimiento de conciliación entre el ejecutor y el Jefe de Departamento.
13. Deficiente preparación técnica del personal del Departamento Económico.
14. Contabilizaciones erróneas de los hechos económicos
15. Insuficiente gestión de cobro.
16. Recepción de mercancías por conduce, lo que dificulta la contabilidad de la misma.
17. Existencia de recursos inmovilizados.
18. No realización de demanda por violación de relación contractual.
19. No existe recepción a ciegas en ambos almacenes
20. No existe control adecuado de los productos almacenados en el comedor obrero.
21. Descontrol de los ingresos en efectivo por concepto de venta de comedor obrero.
22. Descontrol en ventas realizadas a la población.
23. Falta de control de los áridos trasladados desde el almacenamiento hacia la base de materiales alternativos.
24. Venta ilícita de materiales a personas que no están en los planes.
25. Deficiente supervisión y control de los jefes inmediatos superiores del área de venta.
26. Deficiente control administrativo en el departamento comercial.
27. Falta de seguridad del almacén de productos para la venta.
28. Falta de revisión de la permanencia de los custodios en el almacén.
29. Se permite el acceso de particulares al almacén.
30. No se cuenta el 100 % de los productos extraídos del almacén en la puerta.
31. No delimitar el área de venta del de almacenamiento.
32. No reclamación de diferencias en la recepción en el almacén de venta.
33. El área de venta se encuentra dentro del almacén.
34. Falta de tecnología automatizada.
35. Falta de transporte para desarrollar la actividad de la organización empresarial.
36. Ausencia de modelaje oficial y demás materiales de oficina.

37. Sistemas de pago no adecuados para trabajadores directos, específicamente albañilería.
38. Falta de medios de protección para los trabajadores.
39. Falta de engranaje entre la Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda (UMIV) y la Empresa Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento.
40. Emisión por parte de la UMIV de expedientes y autorizos de ventas carentes de datos de uso obligatorio.
41. No existencia de programas de chequeo ni visitas metodológicas en el departamento de recursos Humanos.
42. Ejecutores morosos en el pago de las deudas
43. Violación de contratos por parte de los proveedores
44. Existencia de un solo proveedor por cada género de producto para el comedor obrero.
45. No existencia de abastecimiento estable de carbón.
46. Existencia de dos proveedores solamente para los áridos, lo que provoca en ocasiones paralizaciones de obras.
47. Las posibles manifestaciones del Plan de Prevención no se corresponden con los riesgos internos concebidas en la evaluación.

El conocimiento de los problemas detectados conllevó a un análisis para lograr la implementación del componente "Evaluación de Riesgos" del Sistema de Control Interno en la entidad dado que las deficiencias e insuficiencias detectadas atentan contra la calidad del mismo, lo que provoca la necesidad prioritaria de organizar el proceso.

Con los métodos empíricos tratados anteriormente, se pudo delimitar las principales deficiencias e insuficiencias del Sistema de Control Interno para darle tratamiento en el proceso de concepción de la implementación que se realice.

La observación científica permitió percibir la forma planificada, organizada y con una concepción profesional el nivel de influencia que ejercen los directivos y trabajadores en los diferentes subprocesos y actividades por lo que su accionar es definitorio para lograr el cumplimiento de las normas y exigencias que se requieren en esta actividad.

Posibilitó además reconocer que existe incumplimiento en la implementación del componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno que afecta la calidad de la organización de esta unidad, en el cual se destacan significativamente las situaciones expuestas anteriormente, obtenidas mediante la observación científica y la aplicación de todos los métodos utilizados.

A partir de la caracterización y diagnóstico efectuado se determina la situación problemática expuesta anteriormente y se fundamenta a partir de ello la aplicación del procedimiento de Control Interno que involucre todo el personal de la unidad organizativa de forma tal que sirva para la implementación del componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno, dado que el mismo constituye un elemento importante para el posterior desarrollo del resto de los componentes y se conviertan en un instrumento encaminado a la prevención de hechos de corrupción e ilegalidades.

CAPÍTULO III. PROCEDIMIENTO Y VIABILIDAD DEL CONTROL INTERNO EN SU COMPONENTE “EVALUACION DE RIESGOS” EN LA ENTIDAD MICROBRIGADA SOCIAL Y SERVICIO A LA VIVIENDA DE FOMENTO.

Un adecuado sistema de Control Interno garantiza que la entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento consiga sus objetivos, organización, administración, rentabilidad, rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos, la obtención de información financiera fiable y la confianza que la entidad cumpla con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias.

La entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento se beneficia con la implementación del componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno, aportándole:

- Un cambio en el pensamiento de los dirigentes y trabajadores en cuanto al alcance, el enfoque y los objetivos del Control Interno y las responsabilidades de todos para con el sistema.
- Una mejor evaluación de los puntos vulnerables y la confección adecuada del Plan de Prevención.
- Poseer el mapa de riesgos de la entidad, que le permite organizar las tareas a desarrollar y las medidas a tomar según la aceptabilidad del riesgo.
- Fortalecer los procedimientos para la evaluación de los riesgos sistemáticamente.
- Ganar en profundidad en los análisis efectuados en los Consejos de Dirección.

- Fortalecer la autoridad y el liderazgo.

3.1. Características y descripción del componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno.

El Control Interno en la entidad, está diseñado bajo la nueva concepción, a través de cinco componentes, los cuales tienen normas bien definidas para poder establecerlos y evaluarlos: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión y monitoreo.

Es importante comprender que los componentes están interrelacionados, por lo que al existir un cambio en algún componente, se precisa que ocurran transformaciones en el resto. Esto es precisamente lo que le da al Control Interno su carácter de sistema, y la efectividad está, en la habilidad que tenga el directivo para crear una cultura de identificación y evaluación periódica de los riesgos, para que realmente el Sistema de Control Interno, sea una herramienta con un carácter de prevención.

Debido a que las condiciones de la Entidad se modifican periódicamente, se hacen necesarios mecanismos para identificar y minimizar los riesgos específicos asociados con el cambio, por lo que cada vez es mayor la necesidad de evaluar los riesgos, previo al establecimiento de objetivos en cada nivel de la Entidad.

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

Partiendo de la misión o visión, la dirección establece los objetivos estratégicos, selecciona la estrategia y fija objetivos alineados que fluyan en cascada en todos los departamentos. La gestión de riesgos está orientada a alcanzar los objetivos.

A partir de las tareas y funciones descritas para cada puesto de trabajo y utilizando la entrevista individual con los responsables de cada departamento y trabajadores, se realiza el análisis de la Matriz DAFO de cada departamento y de la entidad en sentido General (**Anexo 2**), surgen de las debilidades internas y las amenazas externas los riesgos que tienen que ser identificados desde la base del Esquema de organización de la Entidad.

Estos riesgos son diagnosticados utilizándose para ello el procedimiento que se encuentra descrito en la tesis Herramienta de prevención del Control Interno de la Facultad de Contabilidad y Finanzas (3) y que aporta la metodología (**Anexo 3**) y el procedimiento el cual permite el diagnóstico desde el nivel de actividad, donde se determinan las tareas partiendo de las funciones de esta, determinando a la vez la probabilidad de ocurrencia y su Impacto.

Toda vez identificado el riesgo, le sigue el proceso de evaluación del mismo, dejando la evidencia del resultado en la tabla de clasificación de Riesgos (**Anexo 4**). Los riesgos que fueron evaluados considerando su probabilidad e impacto, sirvió como base para determinar cómo deben ser jerarquizados. Ello se demuestra utilizando una gráfica como “Mapa de riesgos” (**Anexo 5**), Toda vez diagnosticado, evaluado y jerarquizado los riesgos, se diseñan los objetivos de control para minimizar los riesgos identificados y en dependencia del objetivo, determinar qué actividad de control se utilizará para implementarlo.

Vinculando los resultados obtenidos con el Plan de Prevención contra hechos de Corrupción, ilegalidades y posibles manifestaciones de hechos delictivos, identificamos los riesgos internos o debilidades con las posibles manifestaciones concebidas en dicho Plan (**Anexo 6**).

3.2. Viabilidad del procedimiento de implementación del componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno en la entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento.

Este componente nunca estará completo por la naturaleza cambiante de los riesgos, pero siempre se debe mantener lo más actualizado posible, este puede prever los posibles problemas a ocurrir dentro de la Entidad, y apoyado por una eficiente comunicación de los riesgos entre los trabajadores y la dirección.

Existen factores externos e internos que pueden entorpecer el desenvolvimiento de la Entidad acarreando diversos riesgos, por lo que la misma debe crear mecanismos para adecuadamente identificar estos riesgos originados tanto dentro como fuera de su entorno , para así poder anticipar y reaccionar ante acontecimientos que pueden influir en la consecución de los objetivos .

La implementación del procedimiento sustenta la aplicación del componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno en forma impresa y digital en carpetas contentivas de la documentación establecida en la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios las cuales se encuentran en poder del director como máximo responsable del Sistema de Control Interno en la entidad.

Para la evaluación del procedimiento se aplicaron entrevistas a una muestra de 60 trabajadores que representan 55 % del total, durante el periodo comprendido entre los meses de Febrero a Abril del año 2010 lo que permite conocer el avance obtenido en la implementación del componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno.

Durante el transcurso de la investigación se realizó una comparación entre el grado de implementación que existía al inicio y la que existe al término del proceso investigativo realizado, para exponer los resultados se muestra el siguiente gráfico

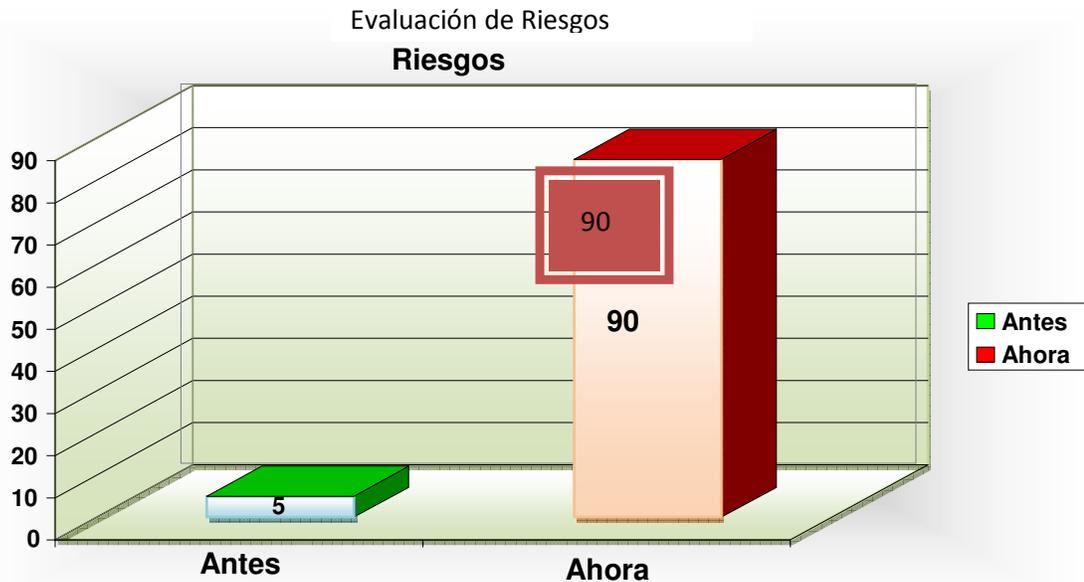


Ilustración No. 1. Nivel de Implementación del componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno en la entidad Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento.

En el gráfico anterior, se observa que el nivel de implementación del componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno en la entidad ha aumentado considerablemente desde el comienzo de la investigación.

El gráfico muestra que:

El componente Evaluación de Riesgos: está implementado al 90 %, pues existen riesgos residuales que surgen y desaparecen momentáneamente y los cuales son inevitables no obstante la dirección y los trabajadores deben prestar la atención sobre ellos

En resumen, el procedimiento utilizado para la implementación del componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno, es un proceso que se ha desarrollado en un ambiente favorable, en el cual ha participado todo el personal, con la finalidad de permitir que la entidad alcance los objetivos propuestos con la menor incidencia de los riesgos.

Las acciones tomadas hoy, por los directivos y trabajadores durante la implementación del componente “Evaluación de Riesgos” permite organizar todas las disposiciones políticas y regulaciones que se consideren necesarias para la implantación y desarrollo exitoso del Sistema de Control Interno.

CONCLUSIONES

La caracterización teórica relacionada con el sistema de control interno y su relación con la administración de riesgos permitió establecer las bases teórico metodológico que sustentan el proceso de implementación del componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno.

El estudio diagnóstico del proceso del Control Interno efectuado permitió constatar deficiencias e insuficiencias en la implementación del componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno, donde se evidenció la necesidad de buscar nuevas concepciones para la aplicación del mismo en la entidad y lograr involucrar a todo el personal directivo y trabajadores en general.

Se aplicó un procedimiento de implementación del componente “Evaluación de Riesgos” del Sistema de Control Interno, basándose en las técnicas y procedimientos propuestas para lograr la implementación del mismo, lográndose una coherente conceptualización, descripción y orientación de forma tal que permita organizar la documentación establecida para este componente según Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios contando para ello la participación de todo el personal.

Los resultados de la contextualización de la metodología para organizar la documentación y por tanto implementar el componente “Evaluación de riesgos” del Sistema de Control Interno están destinado al trabajo de todo el personal y crean el andamiaje para el desarrollo de las acciones que fijan el tono de la organización al influir en la conciencia del personal dado que este componente puede considerarse como la base de los demás.

RECOMENDACIONES

- ✚ Diseminar los resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento al Comité de Control Interno de la entidad objeto de investigación.
- ✚ Perfeccionar y actualizar sistemáticamente el procedimiento aplicado a la investigación.

Referencias bibliográficas

- 1) Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Periódico Granma. Tabloide, 4 p. La Habana. Cuba. 1997

2) Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No. 297 “Definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas, Anexo: Definición de Control Interno. Contenido de los Componentes, normas. Cuba. 2004. 2p

3) Centro Universitario José Martí, Sancti Spíritus. Tesis “Herramienta de prevención del Control Interno en la Facultad de Contabilidad y Finanzas”. Año 2008

BIBLIOGRAFÍA

Capote, C.G. 2000. El Control Interno y el Control. Revista de Auditoria y Control (La Habana) Número 7. Diciembre 2000, 7 p.

Cuba. Ministerio de Auditoria y Control. 2005. Resolución No 289/05 del MAC. Metodología para la evaluación y calificación de las auditorias.

Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. 2003. Resolución No 297. Anexo: Definición de Control Interno, Contenido de los componentes, normas.

Cuba. Partido Comunista. 1997. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Periódico Granma, La Habana, 7 de Noviembre, Tabloide, 4 p.

Ministerio de Auditoria y Control. 2007. Enfoque del sistema de Control interno como Prevención a la corrupción, Indisciplinas e ilegalidades. Experiencia cubana. Ciudad de La Habana. Cuba

Torrente, Teresa., Chacon, Beatriz. 2002. El Control Interno un instrumento eficaz para la administración. Revista de Auditoria y control. (La Habana) Número 7. Diciembre, p-16.

Zayas, E. 1990. El proceso de las Decisiones y de Solución de problemas. Serie: Temas de Dirección. No 004.ISTH. Holguín.

González, Ania, Zamora y Martínez, Yosvany, Pérez. 2008. Tesis "Herramienta de prevención del Control Interno de la facultad de Contabilidad y Finanzas. Sancti Spíritus

GUIA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO		
ENTIDAD AUDITADA: _____		
TEMA:COMPONENTE No. 2 EVALUACION DE RIESGOS		
INICIO DE LA TAREA:		CONCLUSION DE LA TAREA:
NORMAS Y ASPECTOS A VERIFICAR		
Identificación y estimación del Riesgo. Determinación de los objetivos de Control y detección del cambio.		
1	Comprobar si la entidad ha identificado los riesgos vinculados a los dominios o puntos clave de la organización en: Internos, externos y de la actividad propia de ésta.	
2	Verificar si en el proceso de identificación de los riesgos se tuvo en cuenta los factores o fuentes que más inciden en los mismos.	
3	Comprobar si en la identificación de los riesgos se definen indicadores específicos para la valoración de la pérdida. Algunos ejemplos pueden ser:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Precios de las materias primas, materiales, mercancías para la venta, relacionados con los procesos productivos o de servicios, que se relacionan con el riesgo identificado 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos unitarios no percibidos por la prestación de servicios o la venta de la producción terminada. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Importe de las sanciones o multas previstas en la legislación por su incumplimiento. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Salario unitario promedio pagado a los trabajadores. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Pago en exceso debido a la ocurrencia del riesgo identificado. 	
4	Verificar si se especifican los objetivos de control en función de los riesgos internos, externos y de actividad definidos.	
5	Verificar si se mantiene actualizado el proceso de Evaluación de Riesgos, de forma tal, que éstos no pierdan vigencia, o se incluyan nuevos riesgos.	

RESULTADOS DE LA MATRIZ DAFO GENERAL

Entidad: Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento

DEBILIDADES

1. Falta de fuerza calificada.
2. Pérdida de recursos, deficiente control administrativo.
3. Existencia de tachaduras, borrones en la confección de los vales de venta.
4. Confección de vales sin la correspondiente autorización de recursos.
5. Ausencia de datos de uso obligatorio en los documentos que se elaboran.
6. Deficiente mecanismo de control de venta de fondo mercantil a las personas que se le realiza el cobro por chequera.
7. Falta de área de pre despacho.
8. No correspondencia entre lo reportado y lo cobrado por el trabajador.
9. Mecanismos de extracción de materiales para conservación inadecuados.
10. Incumplimientos de mecanismos de extracción de materiales para conservación.
11. Control deficiente en la venta de materiales alternativos de producción propia.
12. Incumplimiento del procedimiento de conciliación entre el ejecutor y el Jefe de Departamento.
13. Deficiente preparación técnica del personal del Departamento Económico.
14. Contabilizaciones erróneas de los hechos económicos
15. Insuficiente gestión de cobro.
16. Recepción de mercancías por conduce, lo que dificulta la contabilidad de la misma.
17. Existencia de recursos inmovilizados.
18. No se realiza demanda por violación de relación contractual.
19. No existe recepción a ciegas
20. No controlar adecuadamente los productos almacenados en el comedor obrero.
21. Descontrol de los ingresos en efectivo por concepto de venta de comedor obrero.
22. Descontrol en ventas.

23. Falta de control de los áridos trasladados desde el almacenamiento hacia la base de materiales alternativos.
24. Venta ilícita de materiales a personas que no están en los planes.
25. Deficiente supervisión y control de los jefes inmediatos superiores del área de venta.
26. Deficiente control administrativo en el departamento comercial.
27. Falta de seguridad del almacén de productos para la venta.
28. Falta de revisión de la permanencia de los custodios en el almacén.
29. Permitir el acceso de particulares al almacén.
30. No contar el 100 % de los productos extraídos del almacén en la puerta.
31. No delimitar el área de venta del de almacenamiento.
32. No reclamación de diferencias en la recepción en el almacén de venta.
33. No tener actualizado el expediente de la 297, no tener los objetivos por departamentos
34. No centralización de las obras, desvíos de recursos, entregar material sin precio ni destino.
35. Desvíos de fondos
36. Se realizan viajes vacíos, derroche de combustible.
37. Falta de intercambio o profundidad en el análisis de los temas con los trabajadores.
38. No reembolso en el término establecido de pagos menores
39. La mala utilización de los recursos de las viviendas
40. Incumplimiento de la resolución 187 y 188
41. Incumplimiento en las normas de elaboración, no calidad en los alimentos
42. No mantener actualizado el expediente de los medios básicos y las medidas de control del dpto. económico.
43. Perdidas en los útiles y herramientas destinadas a los trabajadores.
44. Pago de nómina a personal ajeno
45. Descontrol de la existencia de los productos en el tarjetero

FORTALEZAS

1. Dirección estable por más de 4 años.
2. Sobre cumplimiento estable del Plan de producción.
3. Mejoramiento de las condiciones de los locales de la entidad.
4. Existe una estabilidad en la planificación de los objetos de obra

5. Aporte a la Instancia superior de ingresos por encima del plan.
6. Estabilidad de la fuerza técnica en el departamento de Recursos Humanos.
7. Dominio de la actividad de Recursos Humanos.
8. Buenas relaciones entre los departamentos.
9. Buenas condiciones de trabajo
10. Existencia de la carta limite del expediente de materiales.
11. Fuerza de trabajo técnica confiable y de experiencia en el departamento de Producción
12. Asesoramiento adecuado al personal técnico de economía.
13. El área económica realiza el 25 % del inventario del almacén mensualmente.
14. Existencia de contratos con el 100 % de los proveedores.
15. Estricto control del combustible por parte del departamento económico.
16. Buena protección exterior del área de almacén e iluminación nocturna.
17. Condiciones excelentes en las edificaciones del almacén.
18. Eficiente funcionamiento de la comisión de mermas y roturas.
19. Control sistemático del 10 % del inventario del almacén.

AMENAZAS

1. Falta de tecnología automatizada.
2. Falta de transporte para desarrollar la actividad de la organización empresarial.
3. Ausencia de modelaje oficial y demás materiales de oficina.
4. Sistemas de pago no adecuados para trabajadores directos, específicamente albañilería.
5. Falta de medios de protección para los trabajadores.
6. Falta de engranaje entre la Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda (UMIV) y la Empresa Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento.
7. Emisión por parte de la UMIV de expedientes y autorizos de ventas carentes de datos de uso obligatorio.
8. No existencia de programas de chequeo ni visitas metodológicas en el departamento de recursos Humanos.
9. Ejecutores morosos en el pago de las deudas
10. Violación de contratos por parte de los proveedores
11. Existencia de un solo proveedor por cada género de producto para el comedor obrero.

12. No existencia de abastecimiento estable de carbón.
13. Existencia de dos proveedores solamente para los áridos.

OPORTUNIDADES

1. Confianza de las instancias superiores en la entidad territorial.
2. No existencia de competencia en cuanto a la labor que realizan.
3. Sistema de despacho de informaciones de recursos humanos en la provincia le facilita el trabajo.
4. Planificación operativa
5. Buen asesoramiento de las instancias superiores en el Departamento Económico.
6. Adecuada revisión y corrección de la información financiera
7. Los abastecimientos para el comedor obrero se sirven directamente desde los proveedores a la entidad
8. Buenas relaciones con el departamento comercial de la Provincia.
9. Estabilidad adecuada en el suministro del Proveedor ATM.

RESULTADOS DE LA MATRIZ DAFO DEPARTAMENTAL

Departamento: Recursos Humanos

DEBILIDADES

- ❖ No correspondencia entre lo reportado y lo cobrado por el trabajador.
- ❖ Pago de nómina a personal ajeno

FORTALEZAS

- ❖ Estabilidad de la fuerza técnica en el departamento.
- ❖ Dominio de la actividad.
- ❖ Buenas relaciones con el resto de los departamentos.
- ❖ Buenas condiciones de trabajo

AMENAZAS

- ❖ Falta de tecnología automatizada.
- ❖ Ausencia de modelaje oficial y demás materiales de oficina.
- ❖ Sistemas de pago no adecuados para trabajadores directos, específicamente albañilería.
- ❖ Falta de medios de protección para los trabajadores.
- ❖ No existencia de programas de chequeo ni visitas metodológicas.

OPORTUNIDADES

- ❖ Sistema de despacho de informaciones en la provincia le facilita el trabajo.

RESULTADOS DE LA MATRIZ DAFO DEPARTAMENTAL

Departamento: Producción.

DEBILIDADES

- ❖ Mecanismos de extracción de materiales para conservación inadecuados.
- ❖ Incumplimientos de mecanismos de extracción de materiales para conservación.
- ❖ Control deficiente en la venta de materiales alternativos de producción propia.
- ❖ Incumplimiento del procedimiento de conciliación entre el ejecutor y el Jefe de Departamento.
- ❖ No centralización de las obras, desvíos de recursos, entregar material sin precio ni destino.
- ❖ La mala utilización de los recursos de las viviendas
- ❖ Perdidas en los útiles y herramientas destinadas a los trabajadores.

FORTALEZAS

- ❖ Existencia de la carta limite del expediente de materiales.
- ❖ Buenas relaciones con el resto de los departamentos.
- ❖ Fuerza de trabajo técnica confiable y de experiencia.

AMENAZAS

- ❖ No contar con los medios automatizados para hacer la certificación de obra en la entidad.
- ❖ Ausencia de modelaje oficial y demás materiales de oficina.
- ❖ Falta de transporte.
- ❖ Falta de engranaje entre la Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda (UMIV) y la Empresa Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento.

OPORTUNIDADES

- ❖ Planificación operativa.

RESULTADOS DE LA MATRIZ DAFO DEPARTAMENTAL

Departamento: Economía

DEBILIDADES

- ❖ Deficiente preparación técnica del personal del Departamento.
- ❖ Contabilizaciones erróneas de los hechos económicos
- ❖ Insuficiente gestión de cobro.
- ❖ Recepción de mercancías por conduce, lo que dificulta la contabilidad de la misma.
- ❖ Existencia de recursos inmovilizados.
- ❖ Desvíos de fondos
- ❖ No reembolso en el tiempo establecido de pagos menores
- ❖ No mantener actualizado el expediente de los medios básicos y las medidas de control del dpto. económico.
- ❖ Pago de nómina a personal ajeno

FORTALEZAS

- ❖ Buenas relaciones con el resto de los departamentos.
- ❖ Asesoramiento adecuado al personal técnico.

AMENAZAS

- ❖ No contar con los medios automatizados para hacer la certificación de obra en la entidad.
- ❖ Ausencia de modelaje oficial y demás materiales de oficina.
- ❖ Falta de engranaje entre la Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda (UMIV) y la Empresa Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento.
- ❖ Ejecutores morosos en el pago de las deudas

OPORTUNIDADES

- ❖ Buen asesoramiento de las instancias superiores.
- ❖ Adecuada revisión y corrección de la información financiera.

RESULTADOS DE LA MATRIZ DAFO DEPARTAMENTAL

Departamento: Servicio Interno

DEBILIDADES

- ❖ No se realiza demanda por violación de relación contractual.
- ❖ No existe recepción a ciegas.
- ❖ No controlar adecuadamente los productos almacenados.
- ❖ Descontrol de los ingresos en efectivo por concepto de venta de comedor obrero.
- ❖ Incumplimiento en las normas de elaboración, no calidad en los alimentos

FORTALEZAS

- ❖ El área económica realiza el 25 % del inventario del almacén mensualmente.
- ❖ Existencia de contratos con el 100 % de los proveedores.
- ❖ Buenas relaciones con el resto de los departamentos.

AMENAZAS

- ❖ Violación de contratos por parte de los proveedores
- ❖ Ausencia de modelaje oficial y demás materiales de oficina.
- ❖ Existencia de un solo proveedor por cada género de producto.
- ❖ No existencia de abastecimiento estable de carbón.

OPORTUNIDADES

- ❖ Los abastecimientos se sirven directamente desde los proveedores a la entidad.

RESULTADOS DE LA MATRIZ DAFO DEPARTAMENTAL

Departamento: Comercial y Transporte

DEBILIDADES

- ❖ Descontrol en ventas.
- ❖ Falta de control de los áridos trasladados desde el almacenamiento hacia la base de materiales alternativos.
- ❖ Venta ilícita de materiales a personas que no están en los planes.
- ❖ Deficiente supervisión y control de los jefes inmediatos superiores del área de venta.
- ❖ Deficiente control administrativo.
- ❖ Falta de seguridad del almacén.
- ❖ Falta e revisión de la permanencia de los custodios en el almacén.
- ❖ Permitir el acceso de particulares al almacén.
- ❖ No contar el 100 % de los productos extraídos del almacén en la puerta.
- ❖ No delimitar el área de venta del de almacenamiento.
- ❖ La no recepción a ciegas.
- ❖ No reclamación de diferencias en la recepción.
- ❖ El área de venta se encuentra dentro del almacén.
- ❖ Se realizan viajes vacíos, derroche de combustible
- ❖ Descontrol de la existencia de los productos en el tarjetero

FORTALEZAS

- ❖ Estricto control del combustible por parte del departamento económico.
- ❖ Buena protección exterior del área de almacén e iluminación nocturna.
- ❖ Buenas relaciones con el resto de los departamentos.
- ❖ Condiciones excelentes en las edificaciones del almacén.
- ❖ Eficiente funcionamiento de la comisión de mermas y roturas.
- ❖ Control sistemático del 10 % del inventario del almacén.

AMENAZAS

- ❖ Falta de engranaje entre la Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda (UMIV) y la Empresa Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda de Fomento.
- ❖ Existencia de dos proveedores solamente para los áridos.

OPORTUNIDADES

- ❖ Buenas relaciones con el departamento de la Provincia.
- ❖ Estabilidad adecuada en el suministro del Proveedor ATM.

Metodología para Administración de Riesgos

Política de la Empresa Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda

1. Los riesgos serán identificados en cada uno de los departamentos, teniendo en cuenta la cadena de Valores del mismo, y toda la evidencia documental de su administración se recogerá en un expediente habilitado a tales efectos.
2. Los responsables del departamento tendrán a su vez la obligación de informar los riesgos que se observen en dicho departamento.
3. Los responsables del departamento implementarán y darán permanente continuidad a los lineamientos que se dictan en el diseño de la Metodología para Administración de los Riesgos en la entidad.
4. La Dirección conjuntamente con el Comité de Control será la encargada de revisar que se cumpla el trabajo que se debe desarrollar en el tratamiento de los riesgos.
5. Los responsables de cada departamento tendrán las siguientes funciones:
 - Iniciar las acciones para prevenir o reducir los efectos adversos de los riesgos.
 - Mantener el control de cada riesgo hasta que el mismo sea considerado en la categoría **ACEPTABLE**.
 - Identificar, registrar y dar a conocer cada nuevo riesgo.
 - Promover las soluciones a los riesgos tratados y verificar las mismas.
 - Emitir la correspondiente comunicación, según corresponda, de las incidencias de riesgo en el departamento.
 - Actualizar permanentemente el mapa de riesgo del departamento.
 - Mantener actualizado el Expediente de Riesgos del departamento con toda la evidencia documental referente al tratamiento de los riesgos.

6. La evaluación de los riesgos tendrá tres niveles:

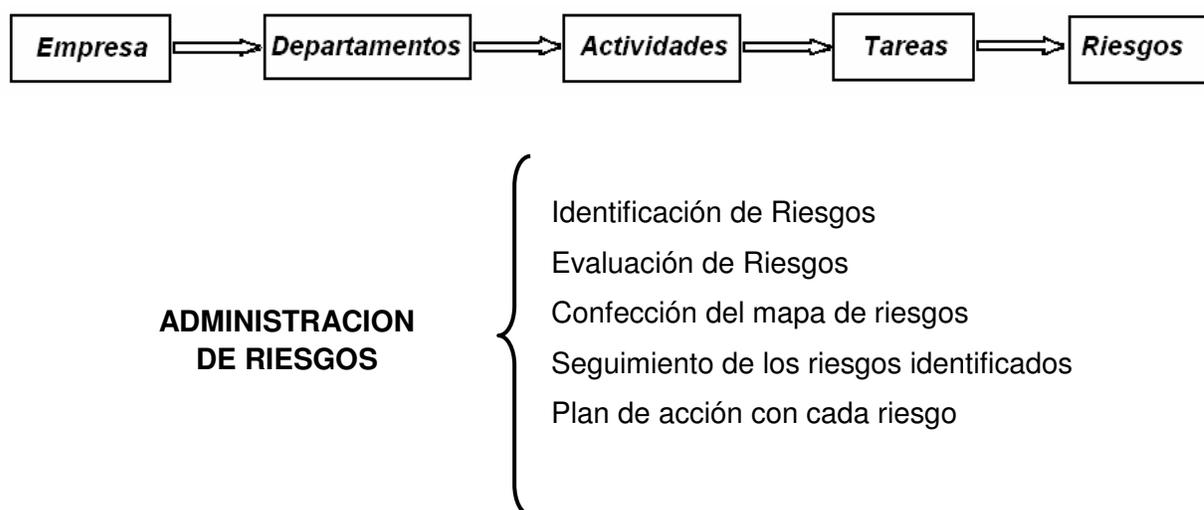
Aceptable.- Se considera aceptable el riesgo cuando se pueden mantener los controles actuales siguiendo los procedimientos de rutina.

Moderado.- Es moderado el riesgo cuando deben confeccionar acciones de reducción de daños y especificarse quién es el responsable de la implementación de éstas.

Inaceptable.- Se considera inaceptable el riesgo cuando deben tomarse, de inmediato, acciones de reducción de impacto y probabilidad para atenuar la gravedad del riesgo. Se especificará la responsabilidad, fecha de cumplimiento y fecha de revisión.
¿Cómo efectuar el Diagnóstico y la Evaluación de los Riesgos en cada proceso?

Diagnóstico del proceso.

El Modelo de Organización, fue concebido partiendo de la Cadena de Valores de la Empresa Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda.



El diseño para diagnosticar los riesgos consiste en:

- a) Definir criterios de valoración de los riesgos
- b) Realizar el diagnóstico del proceso
 1. Identificar los riesgos
 2. Evaluar los riesgos
 3. Confeccionar el Mapa de los Riesgos.
- c) Plan de Prevención

a) Definición de los criterios de valoración de los riesgos

Los pasos a seguir en el tratamiento de los riesgos serán los que se describen a continuación:

- Identificación
- Análisis

- Evaluación
- Supervisión y Monitoreo
- Comunicación y Consulta

Identificación.- Los riesgos serán identificados, en los puntos vulnerables de cada actividad, atendiendo a las diversas fuentes que pueden originarlos y las posibles manifestaciones de ocurrencia de los mismos. Se detallará si su fuente es interna o externa. Deberá entenderse quedar registrado:

- Cuál es el riesgo
- Cómo puede manifestarse
- Por qué
- Qué controles existen en ese momento para contrarrestar sus efectos.

Análisis.- Parte del análisis que se realiza, a los riesgos identificados, en cuanto a las consecuencias y probabilidades de ocurrencia de los mismos.

- **Probabilidad**
- **Impacto**

Se analizan los riesgos combinando las estimaciones de impacto y su probabilidad de ocurrencia, en el contexto de las medidas de control existentes, valorando las fortalezas y debilidades de cada uno. No debe excluirse ningún riesgo. Al combinar las consecuencias de ocurrir un evento con las probabilidades de que ocurra se llega a determinar un **nivel de riesgo**.

Evaluación.

Los **Niveles de Riesgo** en la serán los siguientes:

- Aceptable
- Moderado
- Inaceptable

Las fuentes de información que pueden ser utilizadas para estos fines son:

- Datos estadísticos
- Experiencias
- Práctica diaria
- Comprobaciones efectuadas por investigación de mercado

- Modelos establecidos
- Opiniones y juicios de expertos y especialistas

Las técnicas para analizar los riesgos, entre otras, puede ser:

- Entrevistas
- Grupos de expertos
- Cuestionarios individuales

Supervisión y Monitoreo. Es preciso que los riesgos y la efectividad de las medidas de control de cada uno, sea monitoreado y supervisado para tener la seguridad de que las condiciones cambiantes, tanto internas como del entorno, no alteren las prioridades del tratamiento de los mismos. Además contribuye a la identificación de las nuevas fuentes de riesgos y por consiguiente el comienzo del tratamiento de los nuevos riesgos identificados.

Comunicación y Consulta .En cada paso del proceso de Evaluación de los riesgos es importante mantener una adecuada comunicación de los interesados y debe existir una forma en que se comunique el trabajo que se está realizando con los riesgos.

Esta comunicación debe preverse en ambas direcciones, es decir, solamente no estará concebida ésta como un flujo de información hacia los interesados, debe existir la retroalimentación del emisor con los criterios de todos los involucrados, de manera que exista comunicación sobre el control ejercido, es decir información de los Supervisores hacia los niveles correspondientes y asesoría con el fin de lograr mejoras en el proceso.

b) Diagnóstico del proceso.

B-1. Tareas a ejecutar en cada departamento e identificación de los riesgos

Para efectuar el diagnóstico del proceso e identificar los riesgos, debe efectuarse el estudio a través de la matriz DAFO en cada actividad y determinar los riesgos.

Conocidos los riesgos, debe iniciarse el proceso de evaluación de los mismos, lo que requiere los siguientes pasos:

B-2. Clasificación de los riesgos

Evaluación.- Es el resultado de comparar los niveles de riesgo establecidos, con los criterios que se tienen preestablecidos para su evaluación. En este caso los criterios son los siguientes:

- a) Probabilidad de ocurrencia del Riesgo
- b) Impacto ante la ocurrencia del Riesgo.

Para ello las probabilidades de ocurrencia deberán determinarse en:

- a) Poco Frecuente (PF)
- b) Moderado (M)
- c) Frecuente (F)

Poco Frecuente: cuando el Riesgo ocurre sólo en circunstancias excepcionales.

Moderado: Puede ocurrir en algún momento.

Frecuente: Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.

El Impacto ante la ocurrencia sería considerado de:

- a) Leve (L)
- b) Moderado (M)
- c) Grande (G)

Leve: Perjuicios tolerables. Baja pérdida financiera.

Moderado: Requiere de un tratamiento diferenciado: Pérdida financiera media.

Grande: Requiere tratamiento diferenciado. Alta pérdida financiera.

La evaluación del Riesgo sería de:

Aceptable: (Riesgo bajo). Cuando se pueden mantener los controles actuales, siguiendo los procedimientos de rutina.

Moderado: (Riesgo Medio). Se consideran riesgos Aceptables con Medidas de Control. Se deben acometer acciones de reducción de daños especificar las responsabilidades de su implantación y supervisión.

Inaceptable: (Riesgo Alto). Deben tomarse de inmediato acciones de reducción de Impacto y Probabilidad para atenuar la gravedad del riesgo. Se especificará el responsable y la fecha de revisión sistemática.

CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

No	Riesgo	Según la probabilidad	Según el impacto ante la ocurrencia
Riesgos internos			
1	Falta de fuerza calificada	F	M
2	Pérdida de recursos, deficiente control administrativo	M	G
3	Existencia de tachaduras, borrones en la confección de vales de venta	F	L
4	Confección de vales sin la correspondiente autorización de recursos	F	M
5	Ausencia de datos de uso obligatorio en los documentos que se elaboran	F	M
6	Deficiente mecanismos de control de ventas de fondo mercantil a las personas que se le realiza el cobro por chequera	F	G
7	Falta de área de predespacho	F	G
8	No correspondencia entre lo reportado y lo cobrado por el trabajador	M	G

9	Incumplimiento de mecanismos de extracción de materiales para conservación	F	G
10	Control deficiente en la venta de materiales alternativos de producción propia	F	G
11	Incumplimiento del procedimiento de conciliación entre el ejecutor y el jefe de departamento	M	M
12	Deficiente preparación técnica del personal del departamento Económico	F	M
13	Contabilizaciones erróneas de los hechos económicos	PF	M
14	Insuficiente gestión de cobro	M	M
15	Recepción de mercancías por conduce, lo que dificulta la contabilidad de la misma	M	L
16	Existencia de recursos inmovilizados	M	M
17	No se realiza demanda por violaciones de relación contractual	PF	G
18	No existe recepción a ciegas	F	G
19	No controlar adecuadamente los productos almacenados en el comedor obrero	F	G
20	Descontrol de los Ingresos en efectivo por concepto de venta de comedor obrero	F	G
21	Falta de control de los áridos trasladados desde el almacenamiento hacia la base de materiales alternativos	PF	M
22	Venta ilícita de materiales a personas que no están en los planes	M	G
23	Deficiente supervisión y control de los jefes inmediatos superiores del área de venta	M	G
24	Deficiente control administrativo en el departamento Comercial	M	G
25	Falta de seguridad del almacén de productos para la venta	F	G
26	Falta de revisión de la permanencia de los custodios del almacén	M	M
27	Permitir el acceso de particulares al almacén	F	G

28	No contar el 100 % de los productos extraídos del almacén en la puerta	F	G
29	No delimitar el área de venta del de almacenamiento	F	G
30	No reclamación de diferencias en la recepción del almacén de ventas	PF	M
31	No tener actualizado el expediente de la 297, no tener los objetivos por departamento.	F	G
32	No centralización de las obras, desvíos de recursos, entregar material sin precio ni destino	M	G
33	Desvío de fondos	M	G
34	Se realizan viajes vacíos, derroche de combustible	PF	M
35	No reembolso en el término establecido de los pagos menores	PF	L
36	La mala utilización de los recursos de las viviendas	M	G
37	Incumplimiento de la Resolución 187 y 188	M	M
38	Incumplimiento en las normas de elaboración, no calidad en los alimentos.	M	L
39	No tener actualizado el expediente de los medios Básicos y las medidas de control del Departamento Económicos	M	M
40	Pérdidas en los útiles y herramientas destinadas a los trabajadores	PF	M
41	Pago de nómina a personal ajeno	PF	G
42	Descontrol de la existencia de los productos en el tarjetero	M	G

RIESGOS EXTERNOS

1	Falta de tecnología automatizada	F	L
2	Falta de transporte para desarrollar la actividad de la organización empresarial	F	L
3	Ausencia de modelaje oficial y demás materiales de oficina	F	L
4	Sistemas de pago no adecuados para trabajadores directos, específicamente albañilería	F	L
5	Falta de medios de protección para los trabajadores	F	L

6	Falta de engranaje entre la Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda (UMIV) y la Empresa Microbrigada Social y Servicio a la vivienda de Fomento	M	M
7	Emisión por parte de la UMIV de expedientes y autorizos de ventas carentes de datos de uso obligatorio	PF	L
8	No existencia de programas de chequeo ni visitas metodológicas en el departamento de Recursos Humanos.	F	L
9	Ejecutores morosos en el pago de las deudas	M	M
10	Violación de contratos por parte de los proveedores.	M	M
11	Existencia de un solo proveedor por cada género de productos para el comedor obrero.	F	L
12	No existencia de abastecimientos estables de carbón	F	M
13	Existencia de dos proveedores solamente para los áridos.	F	L

Mapa de Riesgos

		IMPACTO ANTE LA OCURRENCIA		
		LEVE	MODERADO	GRAVE
P R O B A B	FRECUENTE	Existencia de tachaduras, borrones en la confección de los vales de venta.	Falta de fuerza calificada. Confección de vales sin la correspondiente autorización de recursos. Ausencia de datos de uso obligatorio en los documentos que se elaboran. Deficiente preparación técnica del personal del Departamento económico.	Deficiente mecanismo de control de venta de fondo mercantil a las personas que se le realiza el cobro por chequera. Falta de área de pre despacho. Mecanismo de extracción de materiales para conservación inadecuados. Incumplimientos de mecanismos de extracción de materiales para conservación. Control deficiente en la venta de materiales alternativos de producción propia No existe recepción a ciegas No control adecuado los productos almacenados en el comedor obrero. Descontrol de los ingresos en efectivo por concepto de ventas en el comedor obrero. Falta de seguridad del almacén de productos para la venta. Permitir el acceso de particulares al almacén. No contar el 100 % de los productos extraídos del almacén en la puerta. No delimitar el área de venta de la de almacenamiento.

I L I D A D				No tener actualizado el expediente de la 297, no tener los objetivos por departamentos.
	MODERADO	<p>Recepción de mercancías por conduce, lo que dificulta la contabilidad de la misma.</p> <p>Incumplimiento de las normas de elaboración, no calidad en los alimentos.</p> <p>Falta de intercambio o profundidad en el análisis de los temas con los trabajadores.</p>	<p>Incumplimiento del procedimiento de conciliación entre el ejecutor y el jefe de departamento.</p> <p>Insuficiente gestión de cobro.</p> <p>Existencia de recursos inmovilizados.</p> <p>Descontrol en ventas.</p> <p>Falta de revisión de la permanencia de los custodios del almacén.</p> <p>Incumplimientos de la resolución 187 y 188.</p> <p>No mantener actualizado el expediente de los medios básicos y las medidas de control del Departamento Económico.</p>	<p>Pérdida de recursos, deficiente control administrativo.</p> <p>No correspondencia entre lo reportado y lo cobrado por el trabajador.</p> <p>Venta ilícita de materiales a personas que no están en los planes.</p> <p>Deficiente supervisión y control de los jefes inmediatos superiores del área de venta.</p> <p>Deficiente control administrativo en el departamento comercial.</p> <p>No centralización de las obras, desvío de recursos , entregar material sin precio ni destino.</p> <p>Desvío de fondos.</p> <p>La mala utilización de los recursos de las viviendas.</p> <p>Descontrol de la existencia de los productos en el tarjetero.</p>
	POCO FRECUENTE	No reembolso en el término establecido de los pagos menores	<p>Contabilizaciones erróneas de los hechos económicos.</p> <p>Falta de control de los áridos trasladados desde el almacenamiento hacia la base de materiales alternativos.</p> <p>No reclamación de diferencias en la recepción en el almacén de ventas.</p> <p>Se realizan viajes vacíos, derroche de combustible.</p> <p>Pérdida en los útiles y herramientas destinadas a los trabajadores.</p>	<p>No se realiza demanda por violación contractual.</p> <p>Pago de nómina a personal ajeno</p>

PLAN DE PREVENCIÓN

Empresa Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda

NO	PUNTO VULNERABLE	POSIBLES MANIFESTACIONES	MEDIDAS A TOMAR	RESPONSABLE	EJECUTANTE	FECHA DE CUMPLIM.
1.	Dirección	No tener actualizado el expediente de la 297, no tener los objetivos por departamentos	Verificar la implementación de los objetivos de trabajo por departamento	Director	Comité de Control	15 de cada mes
2.		Falta de intercambio o profundidad en el análisis de los temas con los trabajadores	Realizar intercambio en matutinos, vespertinos, reunión de afiliados, etc.	Director	Jefe de Seguridad y Protección	15 y 30 de cada mes
3.	Seguridad y Protección	No revisión de la permanencia de los custodios en el almacén	Elaborar un cronograma por los miembros del Consejo de Dirección de guardias los fines de semana y el resto de los días en horario nocturno, para chequear la estabilidad de los guardias	Director	Jefe de seguridad y Protección	1ro de cada mes
4.		No contar el 100 % de los productos extraídos del almacén en la puerta	Realizar chequeo periódico sistemático a los guardias para verificar que cumplen con la función de contar los recursos en la puerta	Director	Jefe de Seguridad y Protección	12 y 24 de cada mes
5.	Recursos Humanos	Error en confección de reportes de pago	Realizar acciones de control al momento del pago a los registros de asistencia, modelo P-2, P-4 y nómina	Comité de Control	Económica	2 de cada mes
6.		No correspondencia entre lo reportado y lo cobrado por el trabajador				

7.	Departamen-to comercial	Existencia de tachaduras, borrones en la confección de los vales de venta	Verificar a través de una comisión la confección de los vales de venta , muestreando el 50 % de los confeccionados	Departame nto económico	Económica	28 de cada mes
8.		Desvío de recursos por venta a personas no autorizadas	Chequeo del 60 % de los vales mensuales, haciendo énfasis en la autorización de recursos	Departame nto económico	Técnico en Gestión económica	15 de cada mes
9.		Pérdida de recursos del almacén sin área de pre despacho.	Verificar que los estibadores del almacén carguen la mercancía despachada desde el almacén hasta los transportes particulares.	Jefe Dpto. Comercial	Encargado de Almacén	7 , 19, 26 de cada mes
10.		Venta Ilícita de materiales a personas que no están en los planes.	Verificar a través de chequeo sistemático el listado de personas incluidos en los planes contra las ventas realizadas en el mes	Director	Comité de Control	21 de cada mes
11.	Almacén	Falta de seguridad del almacén de productos para la venta	Confeccionar los sellos, puertas de cabillas y rejas necesarias para la protección del almacén			
12.		Ausencia de datos de uso obligatorio en los documentos que se elaboran	Realizar chequeos periódicos sistemáticos a los documentos de las ventas de recursos a la población para comprobar su confección	Departa- mento económico	Económico	10 y 20 de cada mes
13.		Pérdidas de recursos materiales, deficiente control administrativo.	Realizar el 25 % del inventario mensual del almacén, verificando la existencia contra todos los controles existentes	Departa- mento comercial y económico	Jefe Dpto Comercial y Económico	2 de cadames
14.		Existencia de inventarios ociosos y de lento movimiento	Realizar gestiones en otras entidades para la venta de estos inventarios	Departa- mento Comercial	Jefe de Departamento comercial	6 de cada mes
15.	Área de venta	Insuficiencias en el cobro de las ventas que se realizan por chequeras	Realizar chequeo de contrapartida para verificar la veracidad de la chequera	Director	Comité Control Interno	4 y 21 de cada mes
16.	Abasteci-	No se realiza demanda por	Efectuar revisión del 20 % de los	Director	Comité	15 de

	miento	violación de relación contractual	contratos con los proveedores con vistas a verificar su elaboración, corrección y actualización		Control Interno	cada mes
17.	Comedor obrero	No existe recepción a ciegas	Inventariar los recursos almacenados en el comedor obrero al menos 3 veces al mes	Director	Comité de Control Interno	4, 18 y 26 de cada mes
18.		No controlar adecuadamente los productos almacenados en el comedor obrero	Realizar chequeo periódico sistemático para comprobar la ubicación de las tarjetas de estiba sobre los productos	Economía	Económico	18 de cada mes
19.		Descontrol de los ingresos en efectivo por concepto de venta de comedor obrero	Realizar chequeo al 50 % de los vales de comedor al momento de ejecutarse el servicio de almuerzo	Director	Comité de Control Interno	6 y 23 de cada mes
20.	Departamento técnico	Doble extracción de los recursos para las obras de conservación y mantenimiento	Realización de chequeos periódicos sistemáticos al 60 % de los vales de extracciones para rehabilitaciones y mantenimiento, verificando que se realice el 100 % de la extracción de los recursos	Departamento comercial	Jefe de Departamento	6 y 25 de cada mes
21.		Incumplimiento del procedimiento de conciliación entre el ejecutor y el jefe de departamento	Chequeo del 65 % de las conciliaciones mensuales entre el ejecutor y el jefe de departamento	Director	Comité de Control Interno	25 de cada mes
22.		Mala calidad del trabajo realizado en las rehabilitaciones, mala utilización de los recursos en las obras	Realización de encuestas a los beneficiados sobre la calidad de los trabajos realizados	Director	Comité Control Interno	12 y 29 de cada mes
23.		Se realizan viajes vacíos, ocasionando derroche de combustible.	Muestrear el 60 % de las extracciones de recursos para verificar la capacidad de carga del transporte utilizado contra los	Economía	Económico	11 y 23 de cada mes

			recursos que se transportan.			
24.	Departamento económico	Error en contabilizaciones, no reflejando los hechos económicos fielmente	Realizar chequeo periódico sistemático a los comprobantes de operaciones	Director	Comité de Control Interno	7 y 28 de cada mes
25.		Pérdidas o extravíos de Activos Fijos Tangibles y herramientas.	Realizar mensualmente el chequeo al 20 % de los Activos Fijos Tangibles y las Herramientas, así como utensilios.	Economía	Jefe de Departamento	16 de cada mes
26.	Cobros y Pagos	SalDOS en cuentas caducas	Efectuar confirmación al 20 % de las facturas pendientes de cobros o pagos con los correspondientes clientes o proveedores	Director	Comité de Control Interno	17 de cada mes
27.	Caja	No reembolso en el término establecido de los pagos menores	Realizar 3 veces al mes arqueo de caja	Economía	Jefe de Departamento y Comité de control interno	6, 16 y 29 de cada mes