

*CENTRO UNIVERSITARIO JOSÉ MARTÍ PÉREZ
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS*

TRABAJO DE DIPLOMA

*TÍTULO: IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE
AMBIENTE DE CONTROL DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO EN LA ENTIDAD UEB TRANSPORTE DE
FOMENTO*

AUTORA: Yanet Castellón Rodríguez.

TUTOR: Ing. Osvaldo Cañizares Campos.

CURSO: 2009 – 2010.

“Año 52 de la Revolución”.

AGRADECIMIENTOS

La gratitud es un sentimiento noble y engrandece al ser humano y por eso deseo hacer uso de ella para expresar mis más sinceros agradecimientos:

- ✚ A Dios por guiarme por el camino correcto, dándome la fe suficiente para sobreponerme a las dificultades. Fue de él que siempre recibí un sí como respuesta a mis oraciones.
- ✚ A nuestra Revolución Socialista por darme la posibilidad de formarme como profesional.
- ✚ A mi madre, mis suegros, mi esposo e hijo, que me han brindado todo su apoyo y cariño en los momentos alegres y difíciles de mi vida.
- ✚ A mi tutor Osvaldo Agustín Cañizares Campos por su dedicación y enseñanza certera en la realización de este estudio.
- ✚ A mis compañeros de estudios junto a los cuales pasé momentos agradables durante el transcurso de nuestra carrera.
- ✚ A mis amigas por haber entendido la necesidad de mi superación y asumir parte de mis responsabilidades, demostrándome amistad y compañerismo.

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 mis suegros por el apoyo que siempre me han brindado.
- ✚ A mi esposo por su comprensión y todo su amor.
- ✚ A mi pequeño hijo por alegrar mi vida con sus travesuras y formar parte de ella.

RESUMEN

Durante muchos años diferentes países han presentado problemas producidos por la ineficiencia del control y Cuba no es una excepción, pues generalmente se ha considerado que el Control Interno es un tema que compete solamente a los contadores. El objeto general de esta investigación consiste en la implementación del Componente Ambiente de Control de Control Interno en la UEB Transporte de Fomento y como objetivos específicos se encuentra diagnosticar el estado actual en que se encuentra este componente, así como aplicar el procedimiento de Control Interno que nos sirva para la implementación del mismo y su evaluación. Atendiendo a estas necesidades, se aplicaron un conjunto de métodos de nivel teórico, empírico y estadísticos que condujeron a la fundamentación del diagnóstico del estado de implementación del Componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno, sobre esta base 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 es de gran valor e interés para la unidad, así como para otras entidades que presenten la misma problemática.

INDICE

INDICE	Página
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.	8
1.1. Desarrollo histórico del Control Interno .	8
1.2. Enfoque del Sistema como prevención	10
1.2.1. Análisis del Marco Conceptual	12
1.2.2. Componentes del Control Interno.	15
1.2.2.1. Ambiente de Control.	15
1.2.2.2. Evaluación de Riesgos.	18
1.2.2.3. Actividades de Control.	21
1.2.2.4. Información y Comunicación.	25
1.2.2.5. Supervisión y Monitoreo.	27
CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO Y CAMPO DE ACCIÓN.	30
2.1. Caracterización de la entidad UEB Transporte de Fomento.	30
2.2. Diagnóstico del objeto de estudio y campo de acción.	33
2.2.1. Métodos de Investigación utilizados.	34
2.2.2. Diagnóstico del estado actual del componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno en la UEB Transporte de Fomento.	37
CAPITULO III. PROCEDIMIENTO Y VIABILIDAD DEL CONTROL INTERNO EN SU COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL EN LA ENTIDAD UEB TRANSPORTE DE FOMENTO.	40
3.1. Procedimiento para la implementación del Componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno en la entidad UEB Transporte de Fomento.	40
3.2. Características y descripción del componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno.	41
3.2.1. Normas para el ambiente de control.	41

3.2.1.1. Integridad y valores éticos.	41
3.2.1.2. Competencia profesional.	42
3.2.1.3. Atmósfera de confianza mutua.	43
3.2.1.4. Organigrama.	43
3.2.1.5. Asignación de autoridad y responsabilidad.	43
3.2.1.6. Políticas y prácticas en personal.	44
3.2.1.7. Comité de Control.	44
3.3. Viabilidad del procedimiento de implementación del Componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno en la entidad UEB Transporte de Fomento.	45
CONCLUSIONES.	48
RECOMENDACIONES.	49
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	50
BIBLIOGRAFÍA.	51
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El control interno 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 asumir 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, ya que generalmente se considera 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, desarrollan un constante y sostenido esfuerzo por consolidar el control interno en las diferentes entidades.

El control interno es preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que permite 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 Cuba 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, el establecimiento del 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 implementación, 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 aptitud positiva de la alta dirección que garantice su desarrollo e involucre a todo el personal. Además, educa a los directivos y trabajadores en la utilización de la gestión de riesgos como instrumento para la toma de decisiones. La dirección debe identificar, entender y gestionar los procesos de la entidad y su interrelación como un sistema, cuando esto ocurre se contribuye a la eficacia y eficiencia de la entidad en el logro de sus objetivos. El resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

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 UEB Transporte del municipio de Fomento constituye una entidad destinada a la transportación de pasajeros por ómnibus y ferrobús, además de la prestación de servicios para los cuales controla y almacena recursos que son deficitarios en el país.

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 Ambiente de Control 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 metodológicas de diseño, planeación, proceder erróneo y poca 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 una carencia en la implementación del Sistema de Control Interno causando un ambiente de control inefectivo y el incremento de los riesgos.

Estos argumentos relacionados con la situación problémica permiten precisar el **Problema científico**: ¿Cómo contribuir a la implementación del componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno en la UEB Transporte de Fomento?

El Control Interno constituye la Herramienta fundamental para solucionar los problemas Económicos Financieros Internos de las entidades y teniendo en cuenta que su primer componente constituye los cimientos para lograr la finalidad del mismo, las máximas autoridades de los diferentes organismos deben procurar el cumplimiento efectivo de lo dispuesto en la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios que norma este proceso.

Se presenta como **objetivo general**: Aplicar el procedimiento de Control Interno para contribuir a la implementación del componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno en la entidad UEB Transporte de Fomento.

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

1. Profundizar las bases teórico-referenciales que sustentan el diseño del Sistema de Control Interno y su implementación.
2. Diagnosticar el estado actual en que se encuentra el componente No: 1 “Ambiente de Control” del Sistema de Control Interno en la entidad UEB de Transporte de Fomento.
3. Aplicar el procedimiento de Control Interno para la implementación del componente Ambiente de Control en la entidad UEB Transporte de Fomento.
4. Evaluar el procedimiento de Control Interno.

En el desarrollo del proceso de investigación sirvió de guía la siguiente **hipótesis:** Si se aplica el procedimiento de Control Interno seleccionado permitirá la implementación del componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno en la entidad UEB Transporte 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 Ambiente de Control del Sistema de Control Interno en la UEB Transporte de Fomento.

Por consiguiente la **Variable Independiente:** es procedimiento de Control Interno. La **Variable Dependiente:** el nivel de implementación del componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno.

<p>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.
---	--

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

La significación práctica está en la implementación del componente Ambiente de Control 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 del componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno, lo que propicia una mayor efectividad en el logro de los objetivos de la entidad UEB Transporte de Fomento.

El aporte práctico consiste en la implementación del componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno en una entidad dedicada a la transportación de pasajeros por ómnibus y cargas por camiones, 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- 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.

A partir del estudio realizado, se logró profundizar en temas relacionados con el Control Interno, se diagnosticó y estudió la problemática, elaborándose una valoración de sus procesos y el diagnóstico del componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno en la entidad UEB Transporte de Fomento.

La investigación 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 Unidad Empresarial de Base, se presenta el resultado de los métodos aplicados y se diagnostica la implementación del componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno en la entidad UEB de Transporte de Fomento.

Capítulo III: Procedimiento y Viabilidad del Control Interno en su componente Ambiente de Control en la entidad UEB Transporte de Fomento.

Presenta un procedimiento para la implementación del componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno en la UEB Transporte de Fomento y su evaluación.

Conclusiones.

Recomendaciones.

Referencia Bibliográfica.

Bibliografía.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

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 de Control Interno 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 UEB Transporte 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 del sistema de Control Interno.

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.

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.

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 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.

1.2.2. Componentes del Control Interno.

Los cinco componentes de control interno son:

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

1.2.2.1. 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 sino 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.

1.2.2.2. 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.

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 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.

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.

1.2.2.3. 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 distingan.

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.

1.2.2.4. 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.

1.2.2 .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 **Auditorías al Sistema de Control Interno**. Deben practicarse auditorías, 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 auditoría 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 este capítulo se presenta la caracterización y el diagnóstico del objeto de estudio y campo de acción.

2.1. Caracterización de la UEB Transporte de Fomento.

La UEB Transporte Fomento, con domicilio legal en Céspedes No 97 entre Juan Bruno Zayas y Aguilera del municipio Fomento, fue creada mediante la Resolución No.15-02 de fecha 27 de Febrero de 2002 del Presidente del Consejo Provincial del Poder Popular de Sancti Spíritus y se encuentra registrada al código 317-1-04625. Por Resolución No. 283/07 de fecha 19 de junio del 2007 del Ministerio de Economía y Planificación, se establece su objetivo social empresarial consiste en

- ❖ Control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad.
- ❖ Llevar el registro de sus hechos contables y emitir estados financieros y contables.
- ❖ Organizar el proceso productivo y de prestación de servicios.
- ❖ Proyectar, ejecutar y controlar sus planes y presupuesto, así como los objetivos y metas a alcanzar en cada periodo.
- ❖ Organizar la actividad de mercadotecnia.
- ❖ Operar cuentas bancarias, en correspondencia con el poder emitido por el director de la empresa.
- ❖ Firmar contratos, a nombre del director de la empresa, de conformidad con lo dispuesto en la ley.

- ❖ Contratar y liberar la fuerza de trabajo, en virtud de las disposiciones establecidas a tales efectos, así como trabajar en la preparación y creación de condiciones para la implantación a lo relativo a la idoneidad demostrada, en el momento en que disponga su aplicación.
- ❖ Aplicar la política de estimulación y sanción aprobada.
- ❖ Garantizar una eficiente gestión de cobros y pagos que permita a su empresa lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
- ❖ Prestar servicios de transportación de pasajeros por ómnibus, autos, ferrobús, en moneda nacional. Para los extranjeros el servicio se ofrece en moneda libremente convertible.
- ❖ Brindar servicios de revisión, reparación, mantenimiento e inspección a medios de transporte y otros relacionados con la actividad de transporte, en ambas monedas.
- ❖ Prestar servicios de servicentros y poncheras en ambas monedas. Para el caso de la población el cobro se efectúa en moneda nacional.
- ❖ Brindar servicios de parqueo en moneda nacional. A entidades mixtas, privadas y a extranjeros el servicio se ofrece en moneda libremente convertible.
- ❖ Prestar servicio de alquiler de locales o espacios siempre que existan capacidades eventualmente disponibles en sus propias instalaciones, en ambas monedas. En caso que la entidad receptora de los servicios opere solo en moneda nacional, estos serán alquilados en moneda nacional. De operar también en moneda libremente convertible debe cobrarse el alquiler en moneda nacional y los gastos en moneda libremente convertible al costo.
- ❖ Realizar la venta mayorista de chatarra a la empresa de recuperación de materia prima de Sancti Spíritus, en ambas monedas.
- ❖ Elaborar y revisar proyectos para cambios de estructuras de vehículos automotores y tracción animal, en ambas monedas.
- ❖ Realizar la producción, reparación, recuperación y comercialización mayorista de partes, piezas, accesorios y agregados de transporte en ambas monedas.

- ❖ Ofrecer servicios de agencia de reservación y venta de pasajes, a la población en moneda nacional y a extranjeros en moneda libremente convertible.
- ❖ Prestar servicios a entidades de capacitación en uso y explotación de medios de transporte, así como de actividades afines en moneda nacional.
- ❖ Ofrecer servicios de carga y paquetería, en ambas monedas.
- ❖ Producir y comercializar de forma minorista a través del mercado de artículos industriales y artesanales, productos derivados de la goma, en moneda nacional.
- ❖ Rentar bicicletas a turistas extranjeros, en moneda libremente convertible.
- ❖ Ofrecer servicios de instrucción teórico práctico de conducción de medios de transporte en ambas monedas.
- ❖ Otras que le confiera la empresa a la que se subordina.

La entidad UEB de Transporte de Fomento tiene como **Misión** garantizar la transportación de cargas y pasajeros en condiciones óptimas de seguridad, rapidez y confort en moneda nacional y extranjera. Brindar el servicio de reconstrucción de ómnibus traslado de cargas y mercancías con la rapidez y calidad necesaria, contando para ello con la buena profesionalidad de su capital humano y la infraestructura que permite ofrecer productos y servicios competitivos y de calidad.

Visión de ser una entidad independiente económica y administrativamente, capaz de satisfacer las necesidades de transportación de cargas y pasajeros de todo el territorio, con trabajadores estables, altamente estimulados y con adecuados salarios, acorde con sus resultados. En fase de crecimiento y mejoramiento continuo, que brinda un servicio de calidad y con adecuadas condiciones para desarrollar su trabajo. Altamente informatizados, con las normas ISO certificados en todos sus servicios, buenas comunicaciones y adecuados medios de transporte.

En la entidad UEB Transporte 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 prestación de servicios, 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 UEB Transporte utiliza los contratos indeterminados, determinados y los de período a prueba donde la plantilla está cubierta por 187, 15 y 9 trabajadores respectivamente en cada caso, estando de ellos vinculados directo a la prestación de servicios 169 e indirecto a la prestación de servicios 42 llegando así a un total de 211 trabajadores. La unidad organizativa cuenta con cinco departamentos y cuatro establecimientos:

- ❖ **Técnico**
- ❖ **Tráfico**
- ❖ **Economía**
- ❖ **Recursos Humanos**
- ❖ **Aseguramiento y Transporte**

Se subordinan directamente a la dirección el Jefe de Seguridad y Protección, la Oficina de Atención a la Población, los cinco departamentos y los cuatro establecimientos.

CATEGORIA	APROBADA	CUBIERTA
Plantilla	Aprobada	Cubierta
OBRERO	114	114
SERVICIO	73	56
TÉCNICO	23	17
ADMINISTRATIVO	6	4
DIRIGENTE	21	15
ADiestRAMIENTO	6	5
TOTAL	243	211

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 problémica 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 Ambiente de Control del Sistema de Control Interno en la UEB Transporte 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. Permitted 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 Ambiente de Control 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 UEB Transporte 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 Ambiente de Control 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 Ambiente de Control 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 UEB Transporte 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 UEB de Transporte de Fomento.

Población.

Para la implementación del componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno se realizó un diagnóstico, tomando como población a los 211 trabajadores con que dispone la entidad.

Muestra.

Está formada por 109 trabajadores que representan el 51.6% de la población de la entidad.

El período establecido para realizar el diagnóstico abarca los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2009, obteniéndose únicamente implementado este componente en un 4 %.

2.2.2. Diagnóstico del estado actual del componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno en la UEB Transporte 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 Ambiente de Control del Sistema de Control Interno en la entidad, obteniéndose los siguientes resultados:

- ❖ Ausencia de un entorno donde la dirección establezca medios para un Ambiente de Control adecuado, no propiciando la participación activa de los trabajadores en el proceso de control interno.
- ❖ El código de ética de la entidad no es de pleno conocimiento de los trabajadores al no estar situado al alcance de todos, lo que le impide a los mismos conocer los deberes y derechos de sus cuadros dirigentes.
- ❖ No establecimiento de un ambiente de confianza mutua apoyado en el diseño óptimo de los puestos de trabajo, constituyendo un elemento esencial para identificar las necesidades y desarrollo de superación de cada trabajador que

lo ocupa o del aspirante del mismo, de forma tal que en el se plasmen por escrito las características generales de la operación, la ubicación espacial del puesto, su nivel de equipamiento, métodos de trabajo y las normas salariales aplicar.

- ❖ No se encuentra actualizado y por consiguiente no funciona el Comité de Ingreso de la entidad que permita una adecuada selección y captación del personal.
- ❖ No existencia de un Manual de Organización donde queden claramente establecidas las responsabilidades, las acciones y la no aplicación sistemática de los manuales correspondiente al resto de los departamentos impidiendo así que se establezcan relaciones de jerarquía y de funciones para cada uno de ellos.
- ❖ En las actas del Consejo de Dirección se evidencia que no se realiza análisis profundo del tema relacionado con el plan de prevención.
- ❖ El Comité de Control está desactualizado y no existe evidencia documental que permita comprobar que cumpla con su objetivo general consistente en la vigilancia del adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo.

El conocimiento de los problemas detectados conllevó a un análisis para lograr la implementación del componente Ambiente de Control 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 propuesta 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 difinitorio 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 Ambiente de Control 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 Ambiente de Control del Sistema de Control Interno, dado que el mismo constituye el cimiento 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 AMBIENTE DE CONTROL EN LA UEB TRANSPORTE DE FOMENTO.

Un adecuado sistema de Control Interno garantiza que la entidad UEB Transporte 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.

3.1. Procedimiento para la implementación del componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno en la entidad UEB Transporte de Fomento.

La implementación del nuevo concepto de Control Interno en su componente Ambiente de Control y con variados matices aporta a la entidad cubana beneficios en sus diferentes procesos permitiendo organizar la documentación establecida para cumplimentar los objetivos de trabajo en las diferentes áreas.

La entidad UEB Transporte de Fomento se beneficia con la implementación del componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno, aportándole:

- ❖ Control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad.
- ❖ 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 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.
- ❖ Fortalecer los procedimientos para la selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los Recursos Humanos necesarios en la entidad.
- ❖ Ganar en profundidad en los análisis efectuados en los Consejos de Dirección.
- ❖ Fortalecer la autoridad y el liderazgo.

3.2. Características y descripción del componente Ambiente de Control 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.

3.2.1. Normas para el ambiente de control.

3.2.1.1. Integridad y valores éticos.

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

no será efectivo. Por lo tanto si no se difunden correctamente no se podrá enmarcar la conducta de dirigente y demás trabajadores orientando su integridad, compromiso personal y el sentido de pertenencia con su entidad.

En la entidad aunque existe un código de ética, no es de conocimiento de todos los trabajadores lo que equivale a que no se cumplan los valores necesarios para los directivos y demás trabajadores del centro, los cuales no pueden estar exentos de este conocimiento, pues de ellos depende en gran medida, los resultados del trabajo.

Por lo que se considera que se deben efectuar con mayor periodicidad y profundidad las asambleas con los trabajadores para dotarlos de los conocimientos necesarios acerca de sus responsabilidades, deberes y derechos, utilizar con mayor profundidad los matutinos y vespertinos así como las reuniones de las organizaciones de base, con el objetivo de divulgar de manera periódica y sistemática los fundamentos morales para la conducción y operación de la actividad laboral en la entidad.

3.2.1.2. Competencia profesional.

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

La misma no ha trabajado en el diseño de los puestos de trabajo (**Anexo 2**), por lo tanto no se ha logrado un nivel óptimo en este sentido, por cuanto para cumplimentarlo se debe tener en cuenta que esta acción constituye un estudio organizacional del trabajo concebido en ERGONOMIA DEL TRABAJO que requiere de un determinado nivel técnico y profesional para llevarlo a cabo, de forma tal que en el mismo se reflejan los siguientes aspectos:

1. Características generales de la operación.
2. Ubicación espacial del puesto del trabajo.

3. Equipamientos básicos, técnico-organizativos y tecnológicos necesarios, sus diseños, especificaciones y dimensiones, así como su ubicación espacial de acuerdo al método de trabajo.
4. Descripción del método de trabajo, mediante la técnica de registro apropiada.
5. Condiciones ambientales y de seguridad e higiene del trabajo.
6. Norma de tiempo y/o de rendimiento.
7. Si se estima conveniente en este mismo documento pueden estar dadas las especificaciones tecnológicas y de calidad.

3.2.1.3. Atmósfera de confianza mutua.

Al no encontrarse actualizado el Comité de Ingreso para ocupar los diferentes puestos de trabajos y no divulgarse sistemáticamente el código de ética de los cuadros y el reglamento disciplinario de los trabajadores no podemos contar en la entidad con una atmósfera de confianza mutua que permita consolidar el flujo de la información entre las personas y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la misma.

La solución inmediata de estos problemas propicia la cooperación y delegación que se requiere para un adecuado desempeño tendente al logro de los objetivos de la unidad organizativa por cuanto la confianza esta basada en la seguridad respecto a la integridad y competencia de las demás personas propiciándose una comunicación abierta que asegure que cualquier tema de importancia sea de conocimiento de más de un trabajador.

3.2.1.4. Organigrama.

Se diseñó el organigrama funcional de la entidad de forma tal que brinde de manera asequible y comprensible la estructura organizativa de la misma, así como los niveles de autoridad y responsabilidad de cada área (**Anexo 3**), de forma tal que su diseño se ha ajustado a las necesidades de la entidad proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados.

3.2.1.5. 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 manuales de organización y procedimiento. En estos manuales deben quedar claramente establecidas las responsabilidades, las acciones y los cargos en la misma medida que se establecen las diferentes relaciones de jerarquía y de funciones para cada una de ella y de esta forma poder ser utilizado eficazmente en el logro de los objetivos de trabajo establecidos para cada una de las áreas de resultados claves, por lo tanto es necesario que estos se encuentren impreso para facilitar su utilización en las diferentes áreas de la entidad.

El departamento técnico y tráfico tienen en su poder en este momento los manuales contentivos de los procedimientos de organización y funciones necesarios para cumplimentar los objetivos de trabajos en estas áreas.

3.2.1.6. Políticas y prácticas en personal.

La conducción y tratamiento del personal de la entidad debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia. Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política de captación y selección del personal.

El primer paso para cumplimentar la norma es la actualización del Comité de Ingreso (**Anexo 4**) y la conformación de su estrategia de selección, de forma tal que los puestos de trabajo sean ocupados por personas que posean los valores éticos y morales requeridos y el nivel de preparación adecuado.

3.2.1.7. Comité de Control.

En la unidad organizativa se encuentra constituido el Comité de Control Interno (**Anexo 5**) aún cuando se debe lograr una participación más activa de la totalidad de sus miembros en la implementación de la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Para ello se elaborará un plan de trabajo objetivo que permita medir el avance en esta tarea y doten a la membresía de elementos necesarios para lograr la actualización operativa del Sistema de Control Interno. Al propio tiempo que aporten a la máxima dirección de la entidad un instrumento de apoyo para la vigilancia adecuada del sistema y de una herramienta de prevención para evitar posibles ilegalidades en su dependencia para ello los miembros de dicho comité deben ser objetivos, capaces e indagadores y contar con los conocimientos y la pericia de las actividades inherentes a su entorno empresarial y de los riesgos que enfrenta el mismo.

3.3. Viabilidad del procedimiento de implementación del componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno en la entidad UEB Transporte de Fomento.

La implementación del procedimiento (**Anexo 6**) sustenta la aplicación del componente Ambiente de Control 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 109 trabajadores que representan 51.6 % del total, durante el periodo comprendido entre los

meses de enero a marzo del año 2010 lo que permite conocer el avance obtenido en la implementación del componente Ambiente de Control 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:

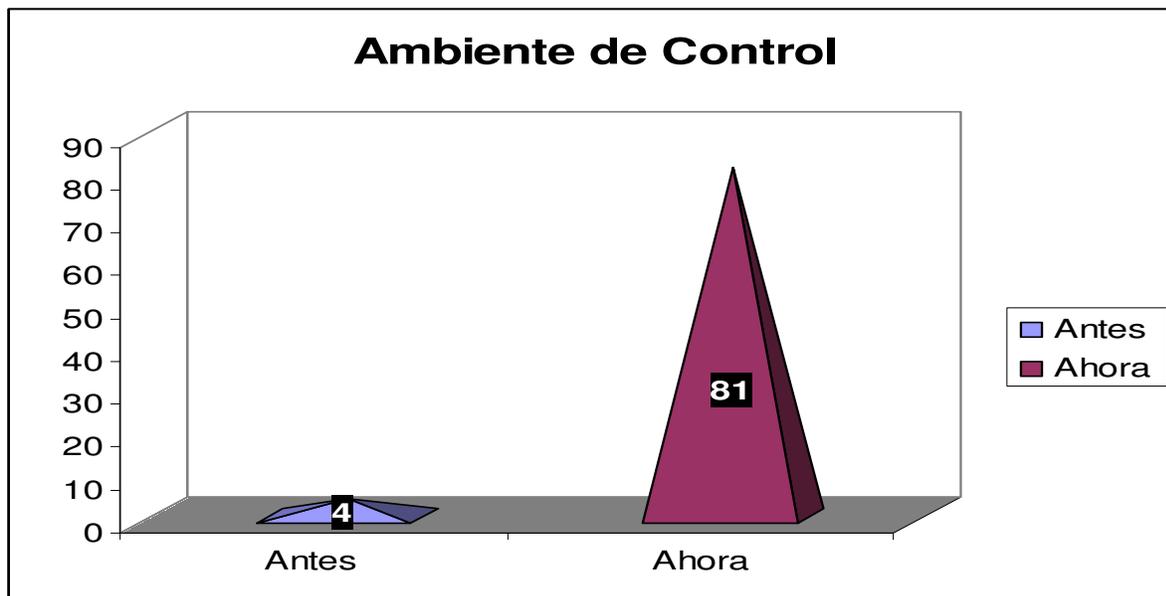


Ilustración No. 1. Nivel de Implementación del componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno en la UEB Transporte de Fomento.

En el gráfico anterior, se observa que el nivel de implementación del componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno en la entidad aumentó considerablemente desde el comienzo de la investigación.

El gráfico muestra que:

El componente Ambiente de Control: no está totalmente implementado, aún existen puntos en los cuales la dirección y todos los trabajadores de la entidad deben prestar la atención, entre ellos:

- ❖ Control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad.
- ❖ El código de ética no está al alcance de todos los trabajadores de la entidad porque es de difícil acceso. Este, debido a su importancia, debería estar en todas las carpetas colectivas para que sea material de estudio de todo el que este interesado.
- ❖ El diseño de los puestos de trabajo aún no se ha conformado para todas las áreas y trabajadores de la entidad.
- ❖ El plan de capacitación aún se encuentra en proceso de elaboración.
- ❖ El Comité de Control puede asegurar un control efectivo si examina las iniciativas y decisiones tomadas por la dirección y busca soluciones alternativas para obtener los resultados. El comité aún no supervisa el cumplimiento de los objetivos, estrategias y acuerdos tomados.

En resumen, el procedimiento utilizado para la implementación del componente Ambiente de Control 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 Ambiente de Control permite organizar todas las disposiciones políticas y regulaciones que se consideren necesarias para la implantación y desarrollo exitoso del Sistema de Control Interno.

CONCLUSIONES

El estudio diagnóstico del proceso del Control Interno efectuado permitió constatar deficiencias e insuficiencias en la implementación del componente Ambiente de Control 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 Ambiente de Control del Sistema de Control Interno, aplicándose 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.

Al evaluarse el procedimiento para la implementación del componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno, quedó demostrada la hipótesis, al aplicarse el procedimiento de implementación del mismo, el cual ofrece un conjunto de técnicas y procedimientos de trabajo que permiten organizar la documentación del Sistema de Control Interno de manera tal que se facilite la implementación del resto de los componentes del Sistema.

RECOMENDACIONES

Generalizar el procedimiento a partir de los resultados obtenidos en 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

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.

TEMA: COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

INICIO DE LA TAREA: _____ CONCLUSIÓN DE LA

TAREA: _____

NORMAS Y ASPECTOS A VERIFICAR

Ref.

P/T

Generalidades.

1	Verificar si existen los documentos que a continuación se detallan:	
	▪ Cronograma de implementación de la Resolución No. 297/03 Definiciones del control interno, del Ministerio de Finanzas y Precios.	
	▪ Resolución de constitución de la entidad y objeto social aprobado.	
	▪ Resoluciones de constitución de los órganos de dirección y consultivos.	
	▪ Resolución de constitución del Comité de Control Interno. Funciones y Objetivos.	
	▪ Convenio colectivo de trabajo.	
	▪ Manual de Procedimientos y de Organización	
	▪ Manual de Contabilidad General.	
	▪ Manual de Contabilidad de Costo.	
	▪ Reglamento interno, código de conducta y código de ética.	
	▪ Actas del Consejo de Dirección.	
	▪ Actas de las asambleas generales con los trabajadores para el análisis de	
	▪ Principales contratos y obligaciones.	
	▪ Plantilla aprobada.	
	▪ Estructura y diagrama organizacional.	
	▪ Diseño de los puestos de trabajo, acorde con la legislación laboral vigente.	
	▪ Política sobre selección y captación del personal.	
	▪ Plan de capacitación.	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyección estratégica. Objetivos de trabajo. Criterios de medida. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de Ingresos y Gastos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estados Financieros e indicadores económicos fundamentales. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de Auditoria Interna aprobado por quien corresponda. 	
Integridad y valores Éticos.		
2	Indagar si los dirigentes y trabajadores conocen los códigos de conducta, de ética o reglamentos disciplinarios establecidos en la entidad. Verificar la firma de los códigos de ética aplicables.	

NORMAS Y ASPECTOS A VERIFICAR		Ref. P/T
3	Verificar si algún dirigente o trabajador que haya incumplido con lo establecido en las disposiciones jurídicas mencionadas, se le ha aplicado las medidas correspondientes, y si son de conocimiento del resto de los trabajadores, en los casos que procedan.	
Competencia Profesional		
4	Comprobar si existen procedimientos para la selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos necesarios en la entidad, así como que estén definidos, de forma clara y explícita, los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se vinculan y los conocimientos requeridos.	
Atmósfera de Confianza Mutua.		
5	Comprobar si se emiten actas por las distintas formas de reunión utilizadas en la organización (Consejos de Dirección, despachos, Asambleas Sindicales, entre otros), y si se controla por los responsables el cumplimiento de los acuerdos tomados.	

6	Verificar como parte de los métodos y estilos de dirección, si los responsables de los acuerdos rinden cuenta de su gestión al nivel correspondiente.	
7	Comprobar si existen canales de comunicación para que los trabajadores expongan sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas.	
Organigrama.		
8	Verificar si existe el organigrama que defina la estructura organizativa, las funciones y las responsabilidades, y si está debidamente actualizado, de manera que dé cumplimiento a la misión y objetivos de la entidad.	
9	Comprobar si se encuentran definidos los procesos claves y quienes son los encargados de su correcto funcionamiento.	
Asignación de autoridad y responsabilidad.		
10	Comprobar si existe un manual de organización o reglamento orgánico donde se especifican, al menos, los aspectos siguientes:	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ objetivos y funciones de las distintas áreas de responsabilidad de la entidad. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo. ▪ las acciones y los cargos de las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales de la entidad. 	

NORMAS Y ASPECTOS A VERIFICAR		Ref. P/T
11	Verificar además, si cada dirigente y trabajador tiene definido por escrito sus deberes, derechos y responsabilidad material de los recursos que custodia.	
Políticas y Prácticas en Personal.		
12	Comprobar la actualización y cumplimiento de los procedimientos establecidos para la selección, capacitación, formación, rotación, promoción, evaluación del desempeño del personal, y sanciones a aplicar acordes con la legislación laboral vigente.	
Comité de Control.		
13	Verificar si está constituido el Comité de Control, de ser así, comprobar si éste cumple las funciones que le están asignadas en relación con la vigilancia del adecuado funcionamiento y mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno implantado en la entidad.	

DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre: _____

I. Denominación del Puesto: _____

II. Grupo Salarial: _____ **Salario Mensual: \$** _____

III. Regulación que lo aprueba: _____

IV. Categoría Ocupacional: _____

V. Características físicas: _____

VI. Riesgos del Puesto del Trabajo: _____

VII. Formación y conocimiento: _____

VIII. Misión: _____

IX. Funciones (reales): _____

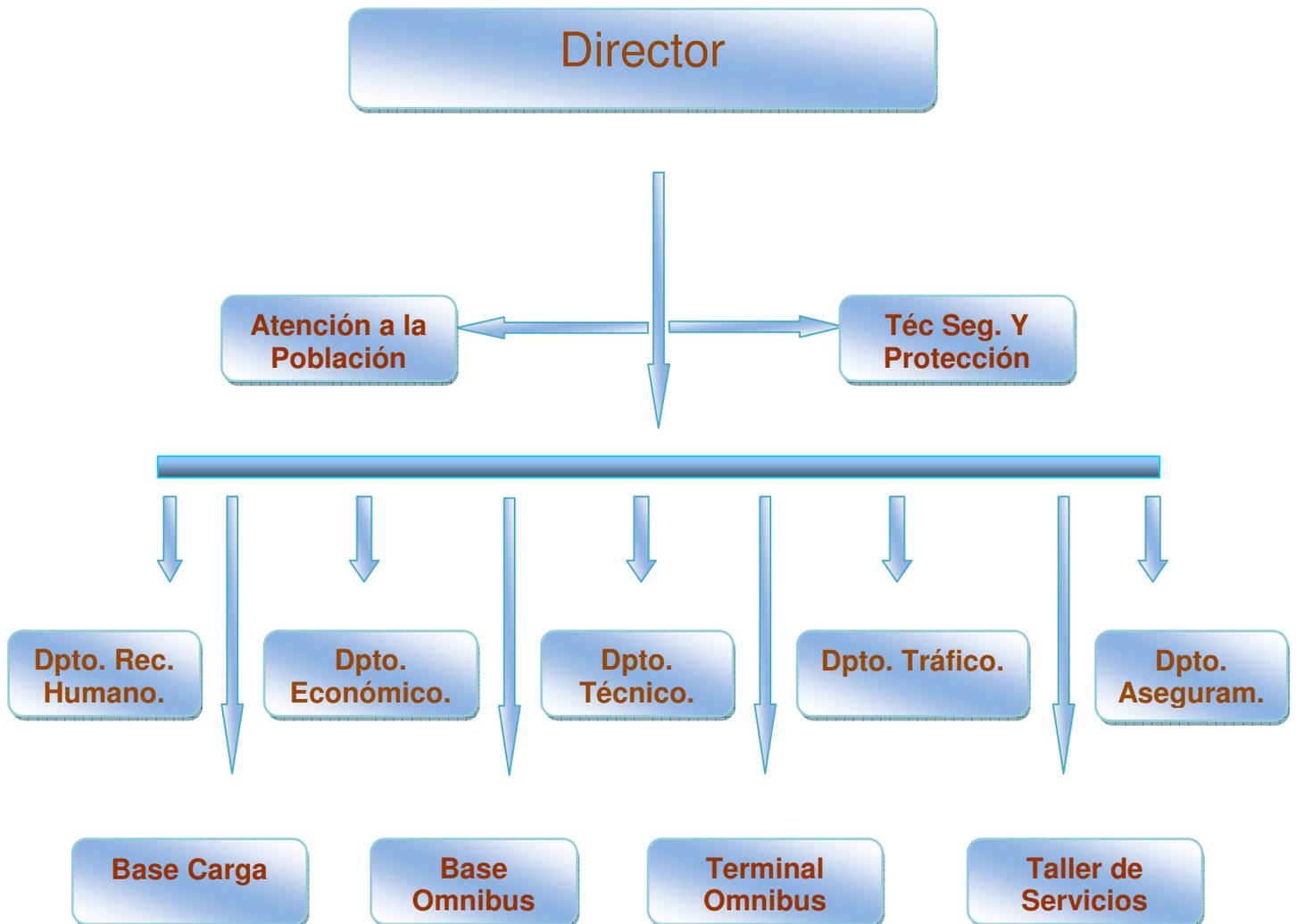
XI. Estructura Organizativa y Relación: _____

XII. Responsabilidad y Autoridad: _____

Firma del trabajador

**Nombre, Apellidos y Firma
J' Inmediato**

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



COMITÉ DE INGRESO

En la Resolución No. 3/2010 del Director de la UEB Transporte de Fomento quedo constituido el Comité de Ingreso, el cual está integrado por los siguientes miembros:

- Mercedes Fernández Ulacia.
- Roberto Martín Francisco.
- Nirma Martínez Falcón.
- Yamilé Porra Escalante.
- Gustavo Betancourt Ruíz.

COMITÉ DE CONTROL

En la Resolución No.11/2010 del Director de la UEB Transporte de Fomento se encuentra constituido el Comité de Control Interno el cual está formado por:

- Carlos M Díaz Gaspar.
- Roberto Duardo Luís.
- Roberto Martín Francisco.
- Gustavo Betancourt Ruiz.
- Mercedes Fernández Ulacia.
- Yamilé Porra Escalante.
- Odalis Rodríguez Pentón.

Anexo 6

Normas del Ambiente de control	Problemas Diagnosticado	Medidas tomadas
1- Integridad y valores éticos	- El código de ética no es de pleno conocimiento de los trabajadores al no estar situado al alcance de todos, lo que le impide a los mismos conocer los deberes y derechos de sus cuadros dirigentes.	- Se considera que se deben efectuar con mayor periodicidad y profundidad las asambleas con los trabajadores para dotarlos de los conocimientos necesarios acerca de sus responsabilidades, deberes y derechos, utilizar con mayor profundidad los matutinos y vespertinos así como las reuniones de las organizaciones de base.
2- Competencia profesional	- No establecimiento de un ambiente de confianza mutua apoyado en el diseño optimo de los puestos de trabajo, constituyendo un elemento esencial para identificar las necesidades y desarrollo de superación de cada trabajador que lo ocupa o del aspirante del mismo.	- Se diseñó el modelo correspondiente a los puestos de trabajo, de forma tal que en el se plasmen por escrito las características generales de la operación, la ubicación espacial del puesto, su nivel de equipamiento, métodos de trabajo y las normas salariales aplicar.
3- Organigrama funcional	- No se encuentra estructurado correctamente, al hallarse elaborado por cargos y no por áreas de trabajo, siendo la dirección de la entidad la mayor responsable de que no se cumpla con una estructura organizativa efectiva.	- Se diseñó el organigrama funcional de la entidad de forma tal que brinde de manera asequible y comprensible la estructura organizativa de la misma, así como los niveles de autoridad y responsabilidad de cada área.
Procedimiento		
4- Asignación de autoridad y responsabilidad	- No existencia de un Manual de Organización donde queden claramente establecidas las responsabilidades, las acciones y los cargos del departamento técnico y tráfico, y la no aplicación sistemática de los manuales correspondiente al resto de los departamentos impidiendo así que se establezcan relaciones de jerarquía y de funciones para cada uno de ellos.	- El departamento técnico y tráfico tiene en su poder en este momento los manuales contentivos de los procedimientos de organización y funciones necesarios para cumplimentar los objetivos de trabajos en estas áreas.

<p>5- Políticas y prácticas en personal</p>	<p>- No se encuentra actualizado el comité de ingreso y no se ha elaborado el plan de capacitación del personal.</p>	<p>-Según la Resolución No. 3/2009 quedó conformado el Comité de Ingreso de la entidad, el cual permite cumplimentar la política de selección y captación del personal y se trabaja en la elaboración del plan de capacitación.</p>
<p>6- Comité de control</p>	<p>- No existe evidencia documental que permita comprobar que el Comité de Control cumpla con su objetivo general consistente en la vigilancia del adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo.</p>	<p>- Para ello se elaborará un plan de trabajo objetivo que permita medir el avance en esta tarea y doten a la membresía de elementos necesarios para lograr la actualización operativa del Sistema de Control Interno.</p>

Encuesta sobre la implementación de la Resolución 297/2003 del MFP.

Objetivos: Conocer el nivel de implementación de la Resolución.

Alcance: UEB Transporte.

Método: Encuesta realizada a cuadros y trabajadores de esta entidad.

Fecha: _____.

1- Sexo: Masculino: ___ Femenino: ___

2- Edad: _____ años cumplidos.

Marque con una X

3- Cual es el nivel de escolaridad vencido.

Primaria _____

Secundaria Básica _____

Obrero calificado _____

Preuniversitario _____

Técnico medio _____

Superior _____

4- Categoría ocupacional.

Dirigente: _____

Administrativo: _____

Técnico: _____

Obrero: _____

Servicios: _____

5- ¿Qué conoce Ud. Sobre la Resolución 297/2003 del MFP.

5.1: Conozco algo sobre eso: _____

5.2: Su contenido: _____

5.3: No conozco nada, no he oído hablar de ella: _____

5.4: Conoce de su implementación en este centro: Si _____ No: _____.

6- Ambiente de control:

6.1: Códigos de Conducta, Código de Ética de los Cuadros del Estado.

Otros códigos aprobados. Si _____ No _____.

- 6.2: Reglamentos para el funcionamiento de Órganos de Dirección Colectivos; Consejo de Dirección, Comisión de Cuadros, otros: Si__ No __.
- 6.3: Disposiciones, políticas y regulaciones necesarias para la implementación de la Resolución: Si ____ No__.
- 6.4: Métodos de contratación que debe regir al personal seleccionado. Si__ No__.
- 6.5: Organigrama funcional de la entidad, Si ____ No ____
- 6.6: Existen canales de comunicación para exponer sus sugerencias. Si__ No__.
- 6.7: Sus deberes, derechos y responsabilidad material de los recursos que custodia, Si ____ No ____.
- 6.8: Está constituido el Comité de Control en la entidad. Si__ No__.

Anexo 8

Sobre la implementación de la Resolución 297/2003 del MFP

Objetivos: Conocer el nivel de implementación de la Resolución.

Alcance: UEB Transporte de Fomento.

Método: Entrevistas a cuadros y trabajadores de la entidad.

Fecha: _____.Nombre y apellidos _____

Se define el Control Interno como el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos propuestos.

Componentes del control interno y sus normas:

¿Pudiera decirme cuales son los componentes del Control Interno?

Ambiente de control.

¿Qué aspectos debemos tener presente, teniendo en cuenta la importancia de este componente?

El Ambiente de control es, de todos los componentes, la base para el desarrollo del resto de ellos y se basa en otros fundamentos clave.

¿Pudiera Ud. enumerar al menos 3 de estos fundamentos?

Normas para el ambiente de control.

Integridad y valores éticos

¿Conoce Ud. el código de ética de la entidad? Mencione algunos de sus preceptos.

Competencia profesional

¿Qué métodos de contratación deben regir al personal seleccionado?

Atmósfera de confianza mutua

¿Sabe Ud. si existen canales de comunicación para exponer sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas? Menciónalos.

Organigrama

¿Conoce Ud. el organigrama funcional de la entidad? Puede decirme quiénes son los encargados de su correcto funcionamiento?

Asignación de autoridad y responsabilidad.

¿Tiene Ud. definido por escrito sus deberes, derechos y responsabilidad material de los recursos que custodia? ¿En que carpeta o manual se encuentran?

Políticas y prácticas en personal.

¿Se le ha comprobado la actualización y cumplimiento de los procedimientos establecidos acorde con la legislación laboral vigente?

Comité de control.

¿Está constituido el Comité de Control en la entidad? Menciona alguno de sus miembros.
