



Universidad de Sancti Spíritus

“José Martí Pérez”

Filial Universitaria Municipal de La Sierpe

Facultad de Contabilidad y Finanzas

**Tesis en opción al título de Licenciatura en Contabilidad
y Finanzas**

TRABAJO DE DIPLOMA

**Título: Evaluación del componente Actividad de Control
en La Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La
Sierpe.**

Autor: Dayelín Cruz Martín.

Tutora: Lic. Yudith Amador Rodríguez

Junio, 2011

RESUMEN

El tema que se presenta tiene como objetivo general perfeccionar el componente Actividad de Control en La Empresa Municipal de Industria Alimentaría de La Sierpe, basado en cumplir cuatro objetivos específicos que ayudan al desarrollo de esta investigación. Para dar cumplimiento a estos objetivos se utilizaron métodos de Análisis y Síntesis, Histórico Lógico, Inductivo-Deductivo, Abstracto a lo Concreto y Empírico. Compuesta por tres capítulos, donde primero se hace un análisis de la definición y características del Control Interno, los principios que se deben cumplir al ser implementado en las empresas del país, sus componentes y normas. En el capítulo 2 se realiza una breve caracterización de la empresa, y se evalúa la situación actual que presenta el departamento de contabilidad y finanzas en cuanto al cumplimiento del componente Actividad de Control en La Empresa Municipal de Industria Alimentaría de La Sierpe. En el capítulo 3 se realiza un plan de acciones y un cronograma de ejecución para mejorar el cumplimiento de las normas que establece el componente Actividad de Control en La Empresa Municipal de Industria Alimentaría de La Sierpe. Al finalizar se reflejan las conclusiones cumpliendo con los objetivos propuestos y se le realizan varias recomendaciones a la dirección de la entidad para tomar decisiones inmediatas y combatir a tiempo las dificultades que se presenten.

Índice	Página
Introducción.....	1
Capítulo 1: El Control Interno, instrumento para la toma de decisiones.....	6
1.1- Introducción del Capítulo 1.....	6
1.2- Diferentes concepciones del Control Interno.....	6
1.3- Clasificación del Control Interno.....	11
1.4- Principios tendenciales, estructurales y componentes del Sistema de Control Interno.....	14
1.5- Conclusiones del Capítulo 1.....	45
Capítulo 2: Diagnóstico del componente Actividad de Control en la Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe.....	46
2.1- Introducción del Capítulo 2.....	46
2.2 – Caracterización de la Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe.....	46
2.3 – Diagnóstico del componente Actividad de Control en La Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe.....	48
2.4- Resultados de las Guías de Control Interno.....	49
2.4.1- Guía cuestionario para la evaluación del Control Interno bajo el enfoque de la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios.....	49
2.4.2 – Guía aplicada al componente Actividad de Control.....	50
2.4.3- Resultados obtenidos por temáticas.....	51
2.4.4 – Resultados de la aplicación de encuestas sobre el componente Ambiente de Control.....	55
2.5- Conclusiones del Capítulo 2.....	56
Capítulo 3: Propuesta de acciones para mejorar el componente Actividad de Control en el departamento de contabilidad y finanzas.....	57
3.1- Introducción al Capítulo 3.....	57
3.2- Plan de acción de autocontrol para el mejoramiento del componente Actividad de Control en la Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe.....	57
3.2.1- Deficiencias detectadas y acción de autocontrol por ciclos.....	57

3.3 – Evaluación del plan de acción sugerido para el mejoramiento del componente Actividad de Control en la Empresa Municipal de Industria Alimentaría de La Sierpe.....	68
3.4- Conclusiones del Capítulo 3.....	73
Conclusiones Generales.....	74
Recomendaciones.....	75
Bibliografías	
Anexos	







INTRODUCCIÓN.

El tema a investigar que se presenta, se sitúa en detectar las deficiencias que presenta el componente actividad de control en La Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe para garantizar el funcionamiento de la unidad en óptimas condiciones y evitar afectaciones a sus medios materiales, equipos y demás activos, para comenzar este análisis es necesaria la participación de los trabajadores en la evaluación de los riesgos existentes en la unidad y de las diferentes medidas a aplicar para evitar su ocurrencia.

Las actividades de control son acciones que ayudan a asegurar que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección de La Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe. En las actividades de control es donde se toman las medidas para evitar ocurrencia de riesgos. Se ejecutan en todos los niveles de organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los mismos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea:

“[...] en las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel [...]” y más adelante se precisa. “[...] condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas [...]”

Dando respuestas a estos planteamientos el país ha tomado una serie de medidas encaminadas a fortalecer el control, dentro de ellas la aprobación de la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios donde se establecen las definiciones del

Control Interno, el contenido de sus componentes y sus normas, y la Resolución 13/2006 del Ministerio de Auditoría y Control que aprueba las indicaciones para la elaboración y sistemático control del plan de medidas para la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

Este pronunciamiento cambia conceptualmente la responsabilidad del control, como se ha asumido hasta ahora, que la concentra en las estructuras económico - contables, para situarla como responsabilidad de los que dirigen las actividades operacionales y técnicas, dado que es allí donde se utilizan los recursos humanos, materiales y financieros para la producción y los servicios, y por tanto debe garantizar que el control sea realmente efectivo.

Para comenzar la evaluación la efectividad del Sistema de Control Interno se ha apoyado en una de sus definiciones más significativas. “El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas para cumplir los objetivos de.

- 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.

Al revisar las auditorías e inspecciones realizadas a la Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe se detectaron deficiencias en la organización del personal, respecto a la separación de tareas, funciones y responsabilidades, la transacción de los hechos no se registran en el momento mas inmediato posible, no existe coordinación entre las acciones de las áreas de la entidad que le permita a sus directivos tomar decisiones.

Existen recursos y activos que no están protegidos por mecanismos de seguridad y existen actas de responsabilidad sin firmar por la persona que custodia dichos recursos, los sistemas de información no tienen seguridad ya que no están protegidos ante cualquier virus informático, los métodos de medición del desempeño que utiliza la entidad no son factibles ya que existen trabajadores que laboran en el departamento económico que tienen poca preparación en el funcionamiento del Sistema de Control que debe cumplir la misma, entre otros.

Significando cada una de estas deficiencias un problema para la Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe ya que se pueden cometer errores muy graves situación esta que es de interés solucionar de inmediato, por lo que se hace necesario hacer un análisis profundo que ofrezca los elementos suficientes para dar solución a la situación existente, la cual se expresa en el **problema científico**: ¿Cómo lograr el perfeccionamiento del componente Actividad de Control orientado a la efectividad del Sistema de Control Interno en La Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe?

Para dar solución a la problemática identificada en la investigación se propone como **objetivo general**: perfeccionar el componente Actividad de Control en La Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe orientado a la efectividad del Sistema de Control Interno.

Por lo que los objetivos específicos serían:

1. Desarrollar una revisión de los principales fundamentos teóricos abordados en la investigación, referidos al control interno describiendo sus componentes y normas como elementos que integran el Sistema de Control Interno.
2. Diagnosticar el estado actual que presenta el componente actividad de control en La Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe.
3. Proponer acciones encaminadas al mejoramiento del componente actividad de control en el departamento de Contabilidad y Finanzas de la Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe que incremente la efectividad del Sistema de Control Interno.
4. Evaluar los resultados de la aplicación de las acciones encaminadas al

mejoramiento del componente actividad de control en La Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe para incrementar la efectividad del Sistema de Control Interno.

En el presente trabajo de investigación se utilizaron diferentes métodos:

Análisis y síntesis: Permitirá realizar una percepción específica de cada aspecto del Control Interno referente al problema planteado, es decir que situación presenta el componente Actividad de Control en la Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe, que condiciones y características tiene la entidad, a demás permitirá estudiar por separado como deben aplicarse las normas del componente Actividad de Control para mejorar el buen funcionamiento de la empresa.

Histórico- lógico: Se estudiarán conceptos sobre el Control Interno desde su surgimiento y hasta todos sus componentes y clasificaciones, se investigarán las potencialidades de la empresa en tal sentido.

Inductivo- Deductivo: Consiste en ir de los elementos particulares a los generales, es decir, estudiar cada componente del Control Interno y sus particularidades, tomándolos como base para detectar la problemática objeto de investigación.

Abstracto a lo Concreto: Posibilitó, a través del estudio de la correcta aplicación del Control Interno retomar las ideas positivas del componente Actividad de Control respecto al asunto de análisis para concretar el propio criterio de la investigadora con relación a la problemática actual que se presenta.

Métodos Empíricos: Encuestas y herramientas matemáticas, el procesamiento computacional de datos, observación, revisión documental y las guías de control interno.

A partir del estudio realizado, se logró profundizar en temas relacionados con el Control Interno, se valoró y estudió la problemática, confeccionándose una evaluación de las normas del componente de Actividad de Control del Sistema de Control Interno en la Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe.

El siguiente informe se compone de una introducción, tres capítulos, conclusiones,

recomendaciones y anexos. La estructura y contenido de los capítulos se muestra a continuación:

Capítulo 1: El Control Interno, instrumento para la toma de decisiones.

Este capítulo incluye un análisis de la definición y características del Control Interno, los principios que se deben cumplir al ser implementado en las empresas del país, sus componentes y normas interrelacionadas entre sí.

Capítulo 2: Diagnóstico de la Situación actual que presenta el componente Actividad de Control en la Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe.

Se realiza una breve caracterización de la empresa, y se evalúa la situación actual que presenta el departamento de contabilidad y finanzas en cuanto al cumplimiento del componente Actividad de Control, en la Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe.

Capítulo 3: Propuestas de acciones para mejorar el componente Actividad de Control en el departamento de contabilidad y finanzas que incremente la efectividad del Sistema de Control Interno.

En este capítulo se realiza un plan de acciones y un cronograma de ejecución para mejorar el cumplimiento de las normas que establece el componente Actividad de Control en la Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe.

Realizando en la introducción una breve reseña de lo que se estará tratando en este trabajo investigativo se pasa a la realización del mismo con el objetivo de perfeccionar el componente Actividad de Control en la Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe, para un mejor funcionamiento de las operaciones y preparación del personal y sus cuadros.

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

1.1- Introducción del Capítulo.

Este capítulo abarca aspectos tendenciales, conceptuales y características que presenta el Control Interno para el mundo de la economía, apoyados en la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios relacionando los cinco componentes y valorando cada una de sus normas estrechamente relacionadas para la elaboración y sistemático control del plan de medidas para la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. Ver (**Anexo No 1**).

1.2- Diferentes Concepciones del Control Interno.

Durante varios años, al consultar a diferentes autores sobre la definición de Control Interno, se ha apreciado cierta falta de uniformidad a pesar de que en la mayoría de los casos se ha tomado como referencia la definición de Control Interno dada por los organismos con reconocida autoridad en la materia. La definición de Control Interno ha pasado por diversas revisiones, evolucionando y ganando en profundidad en cada una de ellas.

Se analizarán a continuación diferentes definiciones sobre Control Interno antes de llegar a la que prevalece en las cercanías del advenimiento del nuevo siglo:

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

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

En el Socialismo el Control es una función Social, condicionada por el carácter de la producción y la distribución de los productos. Por ello cuando se habla de cualquier manifestación de control, hay que partir de los intereses de clases a que sirve, o sea, de su esencia social.

El Control en el Socialismo deviene Control de todos y para todos. Porque es una tarea general que se realiza de manera que sus resultados se reviertan en beneficio de todas las masas trabajadoras, porque son ellas las conductoras de la sociedad, los poseedores de los medios de producción y, por ende, las beneficiarias de los resultados del trabajo.

Por otra parte el Control realiza una labor educativa de amplios horizontes como consecuencia de su base democrática, lo que sirve como medio eficaz para inculcar una actitud nueva ante el trabajo y la propiedad social.

En el Socialismo el Control tiene tres exigencias mínimas: espíritu de partido, concepto dialéctico y carácter de ayuda.

Espíritu de partido: Este aspecto significa que al apreciar toda clase de actividad, hay que partir del interés de todo el estado, del interés universal de la sociedad. No debe resignarse a ninguna manifestación particular que se desvíe de este principio.

Concepto dialéctico. Los fenómenos no deben ser examinados aisladamente el uno del otro, sino en su efecto recíproco, en su correlación. Solo esto puede ofrecer una base firme para eliminar las faltas.

Carácter de ayuda: Los controladores y los controlados deben orientarse por una voluntad de ayuda mutua. El subjetivismo es incompatible con el control socialista. La exigencia de responsabilidades no es el objetivo, sino solamente un medio de control. Este carácter de ayuda tiene también sentido educativo.

Como se puede observar el control en el socialismo coadyuva a elevar la conciencia en las grandes masas trabajadoras, en la importancia del control como instrumento de dirección para elevar la eficiencia operativa en bien del desarrollo de la economía.

El Sistema de Control Interno establece los mecanismos necesarios para garantizar un control adecuado de los recursos, así como poder conocer la correcta utilización y aprovechamiento de los mismos. Se establecen los controles y los pasos a seguir por cada una de las áreas que participan en todo el proceso; con el propósito fundamental de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos asignados.

La experiencia acumulada durante todos estos años ha demostrado la necesidad de una legislación que perfeccione la organización y funcionamiento del control y preservación de las finanzas y los bienes patrimoniales del Estado Socialista Cubano y le otorgue la debida jerarquización y autoridad a esta labor, una de las fundamentales del Estado, y cumplimentar, en lo atinente, con la encomienda asignada por el inciso a) del Artículo 9 de la Constitución de la República, de proteger el trabajo creador del pueblo y la propiedad y la riqueza de la nación socialista.

Queda claro que el Control Interno se extiende más allá de las funciones de los departamentos de Contabilidad y finanzas, por ende en nuestro país se ha estado perfeccionando el Control Interno Contable y Administrativo y dejan espacio para que otros elementos de la dirección, compartan con el Control Interno el rol de alcanzar los niveles de economía, eficiencia y eficacia deseados.

La eficiencia, por tanto, es el empleo de los medios de tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Consiste en un buen uso de los recursos, en lograr lo mayor posible con aquello que se cuenta. Si un grupo humano dispone de un número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios entonces se califica como eficiente a quien logra la mayor productividad con el menor número de recursos.

Eficacia se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más. Es el grado en que un procedimiento o servicio puede lograr el mejor resultado posible. Es la relación objetivos/resultados bajo condiciones ideales. Es de vital importancia en el Control Interno tener una visión clara de estos conceptos, ya que son el objetivo directo del mismo.

Sin embargo sobre este punto, es importante señalar que, para que un Control Interno rinda su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista. Todo esto tomando en cuenta que la clasificación del mismo puede ser preventiva o de detección para que sea originaria. El Control Interno Contable representa el soporte bajo el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable. Un Sistema de Control Interno es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos.

El Control Interno en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales. Lo cierto es que los controles internos deben brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos.

Con respecto a las irregularidades, el Sistema de Control Interno debe estar preparado para descubrir o evitar cualquier irregularidad que se relacione con falsificación, fraude o colusión, y aunque posiblemente los montos no sean significativos o relevantes con respecto a los estados financieros, es importante que estos sean descubiertos oportunamente, debido a que tienen implicaciones sobre la correcta conducción de la empresa.

Las deficiencias o debilidades del Sistema de Control Interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes. Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

La autoridad superior del organismo debe procurar suscitar, difundir, ínter analizar y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la

conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.

Es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el Control Interno para que pueda actuar al momento de su procedimiento. El Control Interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, legisladores, etc. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.

En la actualidad el Control Interno se ha ido perfeccionando con el objetivo de establecer una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país.

En Cuba se aprueba el 1ro. De agosto de 2009 por la Asamblea Nacional del Poder Popular La Ley No. 107, que es donde se crea la Contraloría General de la República, la que tiene entre sus funciones específicas, según lo establecido en el artículo 31 inciso I), normar, supervisar y evaluar los Sistemas de Control Interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo.

La necesidad de que el Control Interno continúe evolucionando, aconseja perfeccionar la resolución No. 297 del 23 de septiembre del 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios, por lo que la Contraloría General de la República será la encargada de esta labor.

En la actualidad se estableció una nueva Resolución con el número 60/2011 que tiene por objetivo establecer normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este Órgano. Constituye un modelo estándar del Sistema de Control Interno definiéndolo:

“El Control Interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema

integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

1.3- Clasificación del Control Interno.

En todo sistema global de control existen dos tipos de controles: los controles administrativos y los controles contables, definiéndolos como:

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

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

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

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

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

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

- Control administrativo: Operativo y Estratégico.
- Control contable.

El Control Administrativo se diferencia en: **Control Operativo y Control Estratégico**. El Control Administrativo, que algunos autores también han denominado Operativo, ha sido identificado hasta ahora como el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de la dirección. Se basa en la conceptualización que el informe COSO plantea sobre el Control Interno, con la cual se coincide, y en el uso cada vez más generalizado de la dirección estratégica, se propone:

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

Control Operativo: Los controles, entendidos como las acciones estructuradas y coordinadas, para lograr un grado razonable de confianza en el cumplimiento de la legislación aplicable en el área operativa, y en alcanzar los niveles esperados de economía, eficiencia y eficacia en las operaciones y en la protección de los activos.

Control Estratégico: Es un proceso que comprende las acciones coordinadas e integradas a las unidades o actividades de la entidad, para lograr un grado razonable de seguridad en el éxito de las estrategias formuladas.

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

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

Aunque, para su perfeccionamiento, siempre se ha tenido presente el coste beneficio del Sistema de Control Interno, así como las limitaciones inherentes a cualquier sistema, ahora se habla de flexibilización del control en función de la consecución de los objetivos de la entidad, no se trata de seguir manuales rígidos, que en la mayoría

de los casos no se cumplen, se trata de acciones coordinadas que se integran, de un proceso incorporado y formando parte hasta de la actividad más elemental.

1.4- Principios tendenciales, estructurales y componentes del Sistema Control Interno

Los principios de Control Interno son verdades o reglas de aplicaciones generales derivadas de la práctica y de la razón, adoptadas y aplicadas, sistemáticamente y persistentemente en casos similares por personas capacitadas en la materia, el cumplimiento de esos principios contribuirá al logro de los propósitos para los que se establece el Control Interno. Mediante la evaluación del cumplimiento de estos principios en los sistemas de Control Interno establecidos, el auditor puede determinar el alcance y profundidad de las pruebas y revisiones a ejecutar.

Para un adecuado Control Interno debe cumplirse con los principios básicos siguientes:

- **Legalidad.** Los órganos, organismos, organizaciones y entidades dictan normas legales y procedimientos en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente, para el diseño, armonización e implementación de los Sistemas de Control Interno en el cumplimiento de su función rectora o interna a su sistema, para el desarrollo de los procesos, actividades y operaciones.
- **Objetividad.** Se fundamenta en un criterio profesional a partir de comparar lo realizado de forma cuantitativa y cualitativa, con parámetros y normas establecidas.
- **Probidad administrativa.** Se relaciona con el acto de promover con honradez la correcta y transparente administración del patrimonio público y en consecuencia exigir, cuando corresponda, las responsabilidades ante cualquier pérdida, uso indebido, irregularidades o acto ilícito.
- **División de funciones.** Garantiza que los procesos, actividades y operaciones sean controlados y supervisados de manera que no pongan en riesgo su ejecución, contrapartida y limiten su revisión.

- **Fijación de responsabilidades.** Se establecen las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, que prevean las funciones y responsabilidades de cada área, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo, así como la consecuente responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización, estableciendo en forma obligatoria que se deje evidencia documental, de quién y cuándo efectúa cada una de las operaciones en los documentos y registros.
- **Cargo y descargo.** Este principio está íntimamente relacionado con el de fijación de responsabilidades y facilita su aplicación. La responsabilidad sobre el control y registro de las operaciones de un recurso, transacción, hecho económico o administrativo, debe quedar claramente definida en la forma establecida. Debe entenderse como el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza, la entrega de recursos (descargo) debe tener una contrapartida o recepción (cargo) y cuando esta operación se formaliza documentalmente la persona que recibe firma el documento asumiendo la custodia de lo recibido.
- **Autocontrol.** Obligación que tienen los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente; y cuando proceda, elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores.

Sus características generales están basadas fundamentalmente en ser:

- **Integral.** Considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores.
- **Flexible.** Responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica. En entidades que cuenten

con reducido personal, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, previendo que la máxima autoridad o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.

- **Razonable.** Diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades.

El Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son los siguientes: **Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo**, los que se encuentran estructurados en normas.

1.- Ambiente de Control

El ambiente o entorno de control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del Control Interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso.

El Ambiente de Control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del Control Interno.

La dirección de la entidad y el auditor interno, si lo hubiere, pueden crear un ambiente adecuado si:

- Existe una estructura organizativa efectiva.
- Se aplican sanas políticas de administración.
- Cumplimiento de leyes y políticas que serán asimiladas de mejor forma si el personal la tiene a la vista por escrito.

El Ambiente de Control es, de todos los componentes, la base para el desarrollo del resto de ellos y se basa en otros fundamentos claves, tales como:

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

Normas para el Ambiente de Control

Integridad y valores éticos

La máxima autoridad del organismo debe procurar suscitar, difundir y vigilar la observancia de valores éticos y el Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación.

Tales valores deben enmarcar la conducta de dirigentes y demás trabajadores, orientando su integridad, compromiso personal y su sentido de pertenencia con su entidad.

Los valores éticos son esenciales para el Ambiente de Control. El Sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones legales.

El comportamiento y la integridad moral encuentran su red de sustentación en la cultura del organismo, lo que determina, en gran medida, cómo se hacen las cosas, qué normas y reglas se observan y si estas se tergiversan o se eluden. La dirección superior de la entidad, en la creación de una cultura apropiada a estos fines desempeña un papel principal la dirección superior de la entidad, ya que con su ejemplo contribuirá a desarrollar o destruir diariamente este requisito de control interno.

Competencia profesional

Los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de Controles Internos apropiados, a estos efectos deben:

- Contar con un nivel de competencia profesional en relación con sus responsabilidades.
- Comprender, suficientemente, la importancia, objetivos y procedimientos del Control Interno.
- Asegurar la calificación y competencia de todos los dirigentes y demás trabajadores.

La dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades.

Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia, ajustados a los requisitos del cargo. Una vez

incorporado, a la entidad debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesario en forma práctica y metódica.

El Sistema de Control Interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios de este.

Atmósfera de confianza mutua

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

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

La comunicación abierta crea y depende de la confianza dentro de la entidad. Un alto nivel de confianza estimula para que se asegure que cualquier tema de importancia sea de conocimiento de más de una persona. El compartir tal información fortalece el control, reduciendo la dependencia del juicio, la capacidad y la presencia de una única persona.

Organigrama

Toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atienda al cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama.

La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño de la entidad. Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de una entidad de gran tamaño, pueden no ser aconsejables en una entidad pequeña.

Asignación de autoridad y responsabilidad

Toda entidad debe complementar su organigrama, con un manual de organización y funciones, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos.

El Ambiente de Control se fortalece en la medida en que los miembros de una entidad conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su competencia.

Existe una nueva tendencia de derivar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones queden en manos de quienes están más cerca de la operación. Una cuestión crítica de esta corriente es el límite de la delegación: hay que delegar tanto cuanto sea necesario, pero solamente para mejorar la probabilidad de alcanzar los objetivos.

Toda delegación de la autoridad contribuye a la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando proceda, el trabajo de sus subordinados y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas.

También requiere que todo el personal conozca y responda a los objetivos de la entidad. Es esencial que cada integrante de ella conozca como su acción se interrelaciona y contribuye a alcanzar los objetivos generales.

Para que sea eficaz un aumento en la delegación de autoridad se requiere de un elevado nivel de competencia en los delegatarios, así como un alto grado de

responsabilidad personal. Además, se deben aplicar procesos efectivos de supervisión de la acción y los resultados por parte de la dirección.

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.

El personal es el activo más valioso que posee cualquier entidad y se debe tratar y conducir de forma tal que se obtenga su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que en este se consolide como persona y se enriquezca humana y técnicamente. La dirección asume su responsabilidad en tal sentido, en diferentes momentos:

- Selección: al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones a la entidad.
- Inducción: al preocuparse para que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos del organismo.
- Capacitación: al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.
- Rotación y promoción: al procurar que funcione una movilidad de organización que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.
- Sanción: al aplicar, cuando corresponda, las medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado.

Comité de Control

En cada entidad debe constituirse un comité de control integrado, al menos, por un dirigente del máximo nivel y el auditor interno titular, siempre que las condiciones lo permitan. Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.

La existencia de un Comité con tal objetivo refuerza el Sistema de Control Interno y contribuye positivamente al Ambiente de Control.

Para su efectivo desempeño debe integrarse adecuadamente con miembros que generen respeto por su capacidad y trayectoria integral, que exhiban un apropiado grado de conocimientos y experiencia que les permita apoyar a la dirección de la entidad mediante su guía y supervisión.

2- Evaluación de Riesgos

El Control Interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad.

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.

- Ingreso de empleados nuevos o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Normas para la evaluación de los riesgos

Identificación del riesgo

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en el logro de sus objetivos, ya sean de origen interno, es decir, provocados por la empresa teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento, como externos que son los elementos fuera de la organización que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos.

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

Su desarrollo debe comprender la realización de un análisis del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares y las amenazas y riesgos que se pueden afrontar.

Un dominio o punto clave de la entidad puede ser:

- Un proceso que es crítico para su supervivencia;
- Una o varias actividades que sean responsables de parte de prestaciones importantes de servicios a la ciudadanía;
- Un área que está sujeta a leyes, decretos o reglamentos de estricto cumplimiento, con amenazas de severas penas por incumplimiento;
- Un área de vital importancia estratégica para el Gobierno (Ejemplo: defensa, investigaciones tecnológicas de avanzada).

Al determinar estas actividades o procesos claves, fuertemente ligados a los objetivos de la entidad, debe tenerse en cuenta que pueden existir algunos de estos que no están formalmente expresados, lo cual no debe ser impedimento para su consideración. El análisis se relaciona con lo crítico del proceso o actividad y con la importancia del objetivo, más allá que este sea explícito o implícito.

Existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas. A título puramente ilustrativo se pueden mencionar, entre las externas:

- Desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia de la organización.
- Cambios en las necesidades y expectativas de la población;
- Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos;
- Alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto de la entidad, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

Entre las internas, se pueden citar:

- La estructura de organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos, tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado;
- La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación;
- La propia naturaleza de las actividades de la entidad.

Una vez identificados los riesgos a nivel de la entidad, deberá practicarse similar proceso al nivel de programa y actividad. Se considerará, en consecuencia, un campo más limitado, enfocado a los componentes de las áreas y objetivos claves identificados en el análisis global de la entidad.

Estimación del riesgo

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

Una vez identificados los riesgos a nivel de institución y de programa o actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo:

- Una estimación de su frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia.
- Una valoración de la pérdida que podría resultar.

En general, aquellos riesgos cuya concreción esté estimada como de baja frecuencia, no justifican preocupaciones mayores, por el contrario, los que se estiman de alta frecuencia deben merecer preferente atención. Entre estos extremos se encuentran casos que deben ser analizados cuidadosamente, aplicando elevadas dosis de buen juicio y sentido común.

Existen muchos riesgos difíciles de cuantificar que, como máximo, se prestan a calificaciones de "grande", "moderado" o "pequeño"; pero no debe cederse a la difundida inclinación de conceptuarlos rápidamente como "no medidos". En muchos casos, con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria.

Esto se puede expresar matemáticamente en la llamada Ecuación de la Exposición:

$$PE = F \times V$$

en donde:

PE = Pérdida Esperada o Exposición, expresada en pesos y en forma anual.

F = Frecuencia, veces probables en que el riesgo se concrete en el año.

V = Pérdida estimada para cada caso en que el riesgo se concrete, expresada en pesos.

Determinación de los objetivos de control

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la máxima dirección y los responsables de otras áreas deben determinar los objetivos específicos de control y, en relación con ellos, establecer los procedimientos de control más convenientes.

Una vez que la máxima dirección y los responsables de otras áreas han identificado y estimado el nivel de riesgo, deben adoptarse las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible.

Se deberán establecer los objetivos específicos de control de la entidad, que estarán adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales.

En función de los objetivos de control determinados, se seleccionarán las medidas o salvaguardas que se estimen más efectivas al menor costo, para minimizar la exposición.

Detección del cambio

Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

Una etapa fundamental del proceso de Evaluación del Riesgo, es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que la entidad desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera.

Se requiere un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan cambios ante los cuales la entidad debe reaccionar.

A título de ejemplo se consignan algunas condiciones que deben merecer particular atención:

- Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología, cambios de autoridades, etc.
- Crecimiento acelerado: una entidad que crece a un ritmo demasiado rápido está sujeta a muchas tensiones internas y a presiones externas.

- Nuevas líneas de productos o servicios: la inversión en la producción de nuevos bienes o servicios generalmente ocasionan desajustes en el Sistema de Control Interno, el que debe ser revisado.
- Reorganizaciones: generalmente significan reducciones de personal que ocasionan, si no son racionalmente practicadas, alteraciones en la separación de funciones y en el nivel de supervisión.
- Creación del sistema de información o su reorganización: puede llegar a generar un período de exceso o defecto en la información emitida, ocasionando en ambos casos la probabilidad de la adopción de decisiones incorrectas.

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.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, estas al cumplimiento normativo y así sucesivamente.

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

- Preventivo y correctivos.
- Manuales automatizados o informáticos.

- Gerenciales o directivos.

En todos los niveles de la entidad existen responsabilidades de control y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que les competen, para ello se les debe explicar claramente tales funciones.

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

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Se considera que en este componente debe incluirse todas las normativas vigentes en el país referida a los Subsistemas de Control Interno. A continuación se muestra un conjunto de actividades mínimas a incluir en un Manual de procedimientos de Control Interno a elaborar en las entidades, respetando la regla general de que debe tenerse en cuenta las características específicas de la entidad.

Normas de Actividades de control

Separación de tareas y responsabilidades

Las tareas y responsabilidades, esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes.

El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura de organización.

Al evitar que las cuestiones fundamentales de una transacción u operación queden concentradas en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de producirse, sean detectados.

En las entidades pequeñas es necesario establecer un balance entre esta separación de tareas y responsabilidades y el beneficio que se puede obtener de ellas, sin descuidar lo que costaría dividir funciones, por lo que habría que reforzar la actividad de supervisión y monitoreo.

Coordinación entre áreas

Cada área o subárea de la entidad debe operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes áreas o subáreas. En una entidad, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que la integran, requieren coordinación. 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 coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad y limita la autonomía. En ocasiones una unidad debe sacrificar en alguna medida su eficacia para contribuir a la de la entidad como un todo.

Es esencial, en consecuencia, que funcionarios y empleados consideren las implicaciones y repercusiones de sus acciones en relación con la entidad. Esto supone consultas dentro y entre las entidades.

Documentación

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación.

Toda entidad debe contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y a las cuestiones pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

La información sobre el Sistema de Control Interno puede figurar en su formulación de políticas y, básicamente, en el referido manual, incluirá datos sobre objetivos, estructura y procedimientos de control.

Niveles definidos de autorización

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúen dentro del ámbito de sus competencias.

La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se realizan actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

La autorización debe documentarse y comunicarse explícitamente a las personas o sectores autorizados. Estos deberán ejecutar las tareas que se les han asignado, de acuerdo con las directrices, y dentro del ámbito de competencia establecido por las normas.

Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos

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. Esto es válido

para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

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.

Acceso restringido a los recursos, activos y registros

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, 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, pases para acceso, etc.

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.

Estos mecanismos de protección cuestan tiempo y dinero, por lo que, en la determinación del nivel de seguridad pretendido, deberán ponderarse los riesgos emergentes, entre otros del robo, despilfarro, mal uso, destrucción, contra los costos que puedan derivarse del control.

Rotación del personal en las tareas claves

Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, emplearse en otras funciones.

Si bien el Sistema de Control Interno debe operar en un ambiente de solidez ética, es necesario adoptar ciertas protecciones para evitar hechos que puedan propiciar actos reñidos con el código de conducta del organismo.

En tal sentido, la rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control es un mecanismo de probada eficacia y muchas veces no utilizado por el equivocado concepto del "hombre imprescindible".

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.

La calidad del proceso de toma de decisiones en una entidad, descansa fuertemente en sus sistemas de información. Un sistema de información abarca información cuantitativa, por ejemplo, los informes de desempeño que utilizan indicadores, y cualitativa, lo concerniente a opiniones y comentarios.

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

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 medida que ocurren, y a mantener datos financieros.

Las actividades de control de los sistemas de aplicación están diseñadas para controlar el procesamiento de las transacciones dentro de los programas de aplicación e incluyen los procedimientos manuales asociados.

Control de la tecnología de información

Los recursos de la tecnología de información 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 información que necesitan las actividades de la entidad, es provista mediante el uso de recursos de tecnología de información, los que abarcan: datos, sistemas de aplicación, tecnología asociada, instalaciones y personal.

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 seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de información.

Las actividades de control general de la tecnología de información se aplican a todo el sistema de información, incluida la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento de grandes computadoras, mini computadoras y redes, hasta la gestión de procesamiento por el usuario final. También abarcan las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información.

Indicadores de desempeño

Toda entidad debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación.

La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento.

La dirección de una entidad, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

Un sistema de indicadores elaborados desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones.

Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tornen ininteligibles o confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación examinada.

Cada entidad debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características, es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus dirigentes y demás elementos que lo distinguen. El sistema puede estar constituido por una combinación de indicadores cuantitativos, tales como los montos presupuestados y cualitativos, como el nivel de satisfacción de los usuarios.

Los indicadores cualitativos deben ser expresados de una manera que permita su aplicación objetiva y razonable. Por ejemplo: una medición indirecta del grado de satisfacción del usuario puede obtenerse por el número de reclamos.

Función de Auditoría Interna independiente

La unidad de auditoría interna de las entidades debe depender de la máxima autoridad de estas y sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Las unidades de auditoría interna deben brindar sus servicios a toda la entidad. Constituyen un "mecanismo de seguridad" con el que cuenta la autoridad superior para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control interno.

Esta unidad de auditoría interna, al depender de la autoridad superior, puede practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarios en los distintos sectores de la entidad con independencia de estos, ya que

sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Así, la auditoría interna vigila, en representación de la autoridad superior, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquella sobre su situación. Por su parte, los mecanismos y procedimientos del Sistema de Control Interno protegen cuestiones específicas de la operatoria para brindar una razonable seguridad de éxito en el esfuerzo por alcanzar los objetivos de organización.

4- Información y comunicación

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

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.

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

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

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

Normas de Información y Comunicación

Información y responsabilidad

La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados, en tiempo y forma.

Una entidad debe disponer de una corriente fluida y oportuna información relativa a los acontecimientos internos y externos. Por ejemplo, necesita tomar conocimiento con prontitud de los requerimientos de los usuarios para proporcionar respuestas oportunas o de los cambios en la legislación y reglamentaciones que le afectan. De igual manera, debe tener conocimiento constante de la situación de sus procesos internos.

Los riesgos que afronta una entidad se reducen en la medida que la adopción de las decisiones se fundamente en información relevante, confiable y oportuna. La información es relevante para un usuario, en la medida que se refiera a cuestiones comprendidas dentro de su responsabilidad y que él cuente con la capacidad suficiente para apreciar su significación.

La supervisión del desempeño de la entidad y sus partes componentes, opera mediante procesos de información y de exigencia de responsabilidades de tipos formales e informales. La cultura, el tamaño y la estructura de organización influyen, significativamente, en el tipo y la confiabilidad de estos procesos.

Contenido y flujo de la información

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.

El flujo informativo debe circular en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y transversal.

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, si no de nada serviría.

Calidad de la información

La información disponible en la entidad debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.

Esta norma plantea las cuestiones a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una entidad y hace imprescindible su confiabilidad.

Es deber de la autoridad superior, responsable del control interno, esforzarse por obtener un grado adecuado de cumplimiento de cada uno de los atributos mencionados.

Flexibilidad al cambio

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, programa de trabajo, etc., se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia.

Si el sistema de información se diseña orientado en una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar estos, 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, situación que se genera cuando se adiciona la información, ahora necesaria, sin eliminar la que perdió importancia.

El sistema de información

El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la estrategia y programa de operaciones de la entidad.

La calificación de sistema de información se aplica, tanto al que cubre la información financiera de una entidad como al destinado a registrar otros procesos y operaciones internas. Aquí se explica en un sentido más amplio por alcanzar también al tratamiento de acontecimientos y hechos externos a la entidad, refiriéndose a la captación y procesamiento oportuno de situaciones referentes a, por ejemplo:

- Cambios en la normativa, legal o reglamentaria, que alcance a la entidad
- Conocer la opinión de los usuarios sobre el servicio que se le proporciona
- Sus reclamos, inquietudes y sus necesidades emergentes.

Tal sistema de información, deberá ser diseñado para apoyar la estrategia, misión, política y objetivos de la entidad.

La entidad necesita información que le permita alcanzar todas las categorías de objetivos: operacionales, financieros y de cumplimiento. Cada dato en particular puede ayudar a lograr una o todas estas categorías de objetivos.

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 fundamental que la dirección de una entidad tenga cabal comprensión del importante rol que desempeñan los sistemas de información, para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades y, en ese sentido, debe mostrar una actitud comprometida hacia estos.

Esta actitud debe expresarse en declaraciones y acciones que evidencien la atención a la importancia que se otorga a los sistemas de información.

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 se pretende destacar, en este caso la comunicación de los valores éticos y la comunicación de la misión, políticas y objetivos. Si todos los trabajadores de la entidad están imbuidos de los valores éticos que deben respetar, de la misión a cumplir, de los objetivos que se persiguen y de las políticas que los encuadran, la probabilidad de un desempeño eficaz, eficiente, económico, enmarcado en la legalidad y la ética, aumenta notoriamente.

Canales de comunicación

Los canales de comunicación 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 comunicación con los empleados, para que estos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas.

5- Supervisión o Monitoreo

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

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

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

Algunas de las cuestiones a tener en cuenta son:

Constitución del comité de control integrado, al menos, por un dirigente del máximo nivel y el auditor interno. Su objetivo sería la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.

- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de unidades de auditoría interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

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

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

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

- Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos entrañan, la competencia y experiencia de quienes los controlan y los resultados de la supervisión continuada.

- Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, de la auditoría interna incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección y los auditores externos.
- Constituyen todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, prima una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan, estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- Responden a una determinada metodología con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren un mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación.
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- Las tareas de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte.

- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Normas de Supervisión o Monitoreo

Evaluación del Sistema de Control Interno

La dirección de la entidad y cualquier funcionario que tenga a su cargo un área de segmento de organización, programa, proyecto o actividad, debe evaluar periódicamente la eficacia de su Sistema de Control Interno y comunicar los resultados ante quien es responsable.

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.

Eficacia del Sistema de Control Interno

El Sistema de Control Interno 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, incluida las políticas y los procedimientos emanados de la propia entidad.

Esta norma fija el criterio para calificar la eficacia de un Sistema de Control Interno, basándose en las tres materias del control:

- Las operaciones.
- La información financiera.
- El cumplimiento con las leyes, decretos, reglamentos y cualquier tipo de normativa.

Auditorías del 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 si correspondiera.

En el juego de interrelaciones de elementos que configuran y sustentan el Sistema de Control Interno, las auditorías desempeñan un papel importante.

Estos exámenes, practicados sobre bases de normas y procedimientos generalmente aceptados, permiten obtener una opinión técnica válida sobre el estado y funcionamiento de un Sistema de Control Interno.

La naturaleza, extensión y frecuencia de las evaluaciones del Sistema de Control Interno deben variar en función del nivel de riesgo determinado y de la ponderación de la importancia del control para reducirlo.

La auditoría debe ajustarse a un método objetivo y sistemático que, razonablemente, incremente la probabilidad de la formación de un juicio acertado.

Validación de los supuestos asumidos

Se deben validar, en forma periódica, los supuestos que sustentan los objetivos de una organización.

Los objetivos de una entidad y los elementos de control que respaldan su logro descansan en supuestos fundamentales acerca de cómo funciona su entorno.

Con frecuencia se sostienen ampliamente, en una organización, los supuestos acerca de cómo funciona el sistema, aunque el personal puede desconocerlos. Dichos supuestos inconscientes pueden inhibir la capacidad de adaptarse al cambio, debido a que conducen al personal a descartar toda aquella información que no se ajusta a sus conceptos. Se necesita un diálogo abierto para identificar los supuestos. Si los supuestos de una organización no son válidos, el control puede ser ineficaz, por lo que la revalidación periódica de los supuestos de la organización es clave para la eficacia del control.

Tratamiento de las deficiencias detectadas

Toda deficiencia que afecte o pueda llegar a afectar la efectividad del Sistema de Control Interno debe ser informada.

Deben establecerse procedimientos que determinen sobre qué asuntos, en qué forma y ante quién se presentará tal información.

Las deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, dada su importancia, deben ser rápidamente detectadas y comunicadas. El término deficiencia debe entenderse en sentido amplio, es decir, cualquier "condición" dentro del sistema que sea digna de atención.

La identificación de las deficiencias puede surgir de diferentes fuentes: el propio control interno, la supervisión y la evaluación. También, a través de la relación con terceros, por medio de reclamos, demandas, etc.

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. Un caso que puede servir de ejemplo es aquel en el que el problema detectado invade los límites organizacionales; aquí la comunicación debe ser dirigida al nivel suficientemente elevado como para asegurar una acción apropiada.

Se deben informar las deficiencias detectadas que superen un límite señalado en cuanto a su relevancia y repercusión.

1.5 - Conclusiones.

Al desarrollar este capítulo se logró profundizar en varias concepciones que se plantean sobre el Control Interno, realizar un análisis de las diferentes clasificaciones propuestas sobre el mismo, la relación y descripción de los componentes y las normas que lo constituyen, interrelacionados entre sí, así como, profundizar en los contenidos planteados en la Res.297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, y hacer referencia al enfoque actual y la nueva filosofía del Control Interno. Las bases de este capítulo harán de este trabajo un cimiento fuerte para diagnosticar la situación actual que presenta el componente Actividad de Control con el objetivo de incrementar

la efectividad del Sistema de Control Interno en la Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe .

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DEL COMPONENTE ACTIVIDAD DE CONTROL EN LA EMPRESA MUNICIPAL DE INDUSTRIA ALIMENTARIA DE LA SIERPE.

2.1- Introducción del Capítulo.

El presente capítulo trata sobre la evaluación realizada al departamento contable de La Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe en el componente Actividad de Control, mediante la aplicación de guías de Control Interno, que ayudarán a conocer la situación actual que presenta el departamento, así como una reseña de la composición de la unidad, su objeto social, las áreas claves que lo componen y encuestas realizadas a los trabajadores.

2.2- Caracterización de La Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe

La Empresa Municipal de “Industria Alimentaria de La Sierpe”, fue creada por el acuerdo No.28/94 del 28 de Junio de 1994 del Consejo de la Administración Provincial de Sancti Spiritus, se encuentra en la calle final de nuestro municipio , tiene como actividad fundamental la comercialización en forma minorista de pan, conservas de frutas, cake para bodas y cumpleaños. Adquirir y comercializar de forma mayorista materias primas e insumos propios a entidades del sistema y a terceros. Prestar servicios de transportación de carga al sistema de la Industria

Alimentaria, todas las operaciones en moneda nacional, según lo establece la Resolución 24/80 del Ministro de Economía y Planificación.

Para el cumplimiento de estas actividades en los cinco Consejos Populares del territorio, cuenta con 5 panaderías, de ellas una se dedica también a la repostería y dulcería.

La fuerza laboral está compuesta por 64 trabajadores, los que están vinculados a los resultados finales de la producción y distribuidos de la siguiente forma.

Panadería la Sierpe cuenta con 31 trabajadores.

Panadería el Jíbaro cuenta con 7 trabajadores.

Panadería las Nuevas cuenta con 10 trabajadores.

Panadería San Carlos cuenta con 8 trabajadores.

Panadería Mapos cuenta con 8 trabajadores.

La misma presenta como estructura organizativa un Director que se relaciona con todos sus trabajadores y seguidamente un Subdirector de Producción, a esta dirección se le adjuntan una Subdirectora Económica jefe del grupo de Contabilidad y Finanzas, un Subdirector de Recursos Humanos jefe del equipo de Recursos Humanos, Subdirector de Aseguramiento Técnico Material jefe del equipo de Abastecimiento. Ver **(ANEXO NO. 2)**.

La Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe dentro de las actividades que desarrolla se encuentra las siguientes:

- Comercializar de forma minorista pan, conservas de fruta, cake para bodas y cumpleaños, en moneda nacional.
- Adquirir y comercializar de forma mayorista materias primas e insumos propios de la actividad a entidades del sistema y a terceros en moneda nacional.

- Construir y prestar servicios de mantenimiento y reparación de equipos industriales y medios de transporte propios de la actividad a entidades del sistema y a terceros en moneda nacional.
- Prestar servicios de transportación de carga al sistema de la Industria Alimentaria en moneda nacional, en coordinación con los Centros de Cargas Provinciales, sin efectuar nuevas inversiones con este propósito y cumpliendo las regulaciones vigentes al respecto.
- Prestar servicios de comedor y caferías a los trabajadores en moneda nacional.

2.3- Diagnóstico del componente Actividades de Control en La Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe

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.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, estas al cumplimiento normativo y así sucesivamente.

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

- Preventivo y correctivos.

- Manuales, automatizados o informáticos.
- Gerenciales o directivos.

En todos los niveles de la entidad existen responsabilidades de control y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que les competen, para ello se les debe explicar claramente tales funciones.

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

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Como se puede observar se ha hecho un análisis conceptual de lo que constituye un Control Interno y del componente que se utilizará en la realización de este trabajo, por lo que se decidió aplicar la guía de Control Interno en el departamento contable basada en el componente **Actividad de Control** la cual arrojó los siguientes resultados por elementos.

2.4- Resultados de las guías de Control Interno.

Esta guía consiste en evaluar el componente Actividad de Control en La Empresa

Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe acentuado a la efectividad del Sistema de Control Interno. Ver **(ANEXO NO 3)**.

2.4.1- Guía cuestionario para la evaluación del Control Interno bajo el enfoque de la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios

De un correcto Sistema de Control Interno se deriva la calma de saber que se cuenta con normativas que permiten a los trabajadores conocer cómo deben desarrollar las operaciones, las características de las mismas y bajo qué nivel de supervisión, asimismo, de un Sistema de Control Interno efectivo emana el cumplimiento de metas y objetivos de la entidad, además, garantiza que la transmisión de información entre trabajadores y directivos no se pierda en algunos niveles de la organización. Se puede decir, entonces, que el perfeccionamiento de un Control Interno Efectivo, disminuye el riesgo inherente de cualquier organización.

Para realizar una evaluación del Control Interno, particularmente en el departamento de contabilidad y finanzas de La Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe, se ha aplicado una guía, cuya estructura esta dividida por los componentes del control según lo establecido en la Resolución 297/2003 dirigida específicamente al componente Actividad de Control en el área contable de la unidad.

Al aplicar la guía se hará una breve introducción al personal que contestará la misma, sobre la importancia de los resultados que presente la evaluación del componente Actividad de Control con el objetivo de perfeccionar el Sistema de Control Interno en La Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe, las respuestas de la guía de autocontrol que se aplicará son anónimas.

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

La Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe, no tiene un personal calificado para el chequeo del Control Interno dentro de su establecimiento, puede formar como otras empresas grupos de trabajo con la participación de trabajadores seleccionados por su calificación profesional y con independencia del trabajo que

realizan en la empresa, de forma tal que se conviertan en auditores internos que periódicamente revisan el aspecto que les ha sido encomendado e informen a la dirección acerca de los resultados de su trabajo sobre los mismos.

2.4.2- Guía aplicada al Componente Actividad de Control.

Después de ser aplicada la guía de Control Interno sobre este Componente se puede apreciar, de forma general, la situación actual que presenta el departamento de contabilidad y finanzas, donde se muestran los principales problemas (**ANEXO NO 3**), por lo que se hizo indispensable llevar a cabo un análisis profundo de los mismos, para así establecer un diagnóstico sobre la eficiencia y eficacia de sus operaciones, y otras posibles causas que afectan el buen funcionamiento de esta unidad, detectando que las principales dificultades se encuentran en este componente **Actividad de Control**, con el objetivo de profundizar en estas dificultades fue aplicada una guía de Control Interno específica a este componente, la misma trata las temáticas relacionadas con el control del Combustible, la Producción, los Precios, el Efectivo en caja y banco, Cuentas y documentos por cobrar, Inventarios, Activos fijos, Cuentas y efectos por pagar, Nóminas, Estados financieros, Contabilidad de los costos, Presupuestos, y otros aspectos generales.

2.4.3- Resultados obtenidos por temáticas.

COMBUSTIBLE.

1. Las normas de consumo no se ejecutan adecuadamente por los encargados de cada equipo.
2. Se han entregado tarjetas magnéticas a choferes que no se han actualizado en el listado de la recogida de las mismas.
3. Algunos comprobantes que avalan el consumo de combustible se reciben sin firmar al dorso por el chofer del vehículo y sin el número de chapa del auto que fue serviciado.

PRODUCCIÓN Y PRECIOS.

1. No consta evidencia del análisis de las desviaciones que existe entre lo normado y el real consumido en el proceso productivo, en la partida Materias Primas y Materiales.

CUENTAS Y EFECTOS POR PAGAR

1. No se dejan evidencias de las conciliaciones de las cuentas que se encuentran pendientes de pagos.
2. Presentan un expediente por proveedor pero no todos tienen el cuño de pagado en la factura para evitar que la misma se vuelva a pagar.

CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR

1. Las facturas que se cancelan no se archivan sus copias.
2. Se concilian con los clientes las cuentas pendientes de cobro pero no se deja evidencia documental de las gestiones de cobros efectuadas.
3. No existe evidencia documental de que se analice en los consejos de dirección las cuentas por cobrar fuera de términos.

ACTIVOS FIJOS TANGIBLES

1. Las actas de responsabilidad material no se encuentran actualizadas por áreas.
2. La persona que tiene a su cuidado el activo fijo, no reporta cualquier movimiento de éstos (bajas, deterioros, traslados, altas, faltantes y sobrantes, etc.)
3. Existen algunos activos fijos que no tienen actualizados las tasas de depreciación y el número de inventario no se puede definir por que se le han borrado.

INVENTARIOS

1. El almacén cuenta con una pesa para pesar los productos que se reciben pero la misma presenta algunas dificultades.

2. No se cumple estrictamente la programación de los chequeos periódicos rotativos, de acuerdo al plan elaborado.
3. Se elaboran, tramitan, analizan y aprueban los expedientes por faltantes o sobrantes de inventarios detectados, de acuerdo con las regulaciones vigentes; estos expedientes se contabilizan correctamente, pero no se encuentran dentro de los términos establecidos para su solución.
4. El almacenero no cuenta con la relación de las personas autorizadas a entregar productos del almacén.

CAJA Y BANCO

1. No existe evidencia de que al tener el cajero algún movimiento se cambia la combinación de la caja fuerte.
2. Existen algunos recibos de efectivo que presentan enmiendas y tachaduras.
3. No se realizan arqueos sorpresivos al efectivo en caja.
4. El documento que establece el fondo autorizado para la caja no está confeccionado.
5. Las conciliaciones bancarias se realizan sin dejar evidencia al final de cada mes.
6. Algunos modelos que se confeccionan en la caja no contienen los datos de uso obligatorio como son el SC-3-01-Recibo de Efectivo, y el SC-3-06-Arqueo del Efectivo en caja.

NÓMINAS

1. Existen trabajadores que son contratados en la unidad y no tiene confeccionado el movimiento de nóminas.
2. Existen acumulaciones de vacaciones en exceso de los términos aprobados por el ministerio del trabajo y seguridad social.

3. A las nóminas se les pone el número de cheque de extracción del efectivo y lo extraído se corresponde con lo consignado en ésta, pero existen algunas que no lo tiene.
4. Se muestran en las nóminas la firma de los trabajadores, como acuse de recibo de salario u otra remuneración recibida pero a veces hay nóminas que no están firmadas.
5. La tarjeta SNC 225 presenta trabajadores sin actualizar.

REGISTRO, SUBMAYORES Y OTROS MODELOS.

1. Existen centros de costos que no se le analizan los gastos por elementos.
2. Cuando se confecciona algún comprobante que no se recoge en ningún registro no se adjuntan a ellos los justificantes que dieron origen a la operación.
3. Cuando la unidad termina los comprobantes estos no se imprimen para dejar la evidencia documental

FALTANTES, PÉRDIDAS Y SOBRANTES.

1. No se analizan las causas que generan las mermas y deterioros de las mercancías recibidas.
2. Cuando existe alguna pérdida de mercancías no se confecciona ningún expediente de faltante para poder investigar el porque de la misma.

PRESUPUESTO

1. Está confeccionado el plan de producción para la unidad pero éste no se encuentra desglosado por centro de costo.
2. No se pueden definir las desviaciones de los gastos por centros de costos ya que el plan esta confeccionado de manera global.

ASPECTOS GENERALES

1. Cuando se detectan deficiencias no se toman medidas para fijar la responsabilidad en quien corresponda.
2. Existe morosidad para la evaluación del desempeño mensualmente a los trabajadores.
3. Las personas encargadas de confeccionar los registros y comprobantes no tienen firmadas el acta de responsabilidad.
4. No existe un plan de rotación del personal por las áreas claves.
5. Los sistemas contables- financieros no tienen contraseñas para protegerse de ser eliminados.

2.4.4- Resultados de la aplicación de encuestas sobre el componente Ambiente de Control.

Teniendo en cuenta la situación que presenta el componente Actividad de Control en La Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe, se elaboró y aplicó una encuesta para obtener datos precisos que permitan comprobar el Ambiente de Control existente en la entidad. Se utilizaron términos claros que tuvieron un sólo significado conocido para los encuestados. Se evita de cierto modo la utilización de preguntas de doble respuesta y las que sugieren una respuesta. Se utilizaron preguntas de introducción sencilla. Ver (**Anexo No. 3**).

De los 45 trabajadores encuestados, 4 son directivos, 34 trabajadores de la producción, 2 profesionales y 5 técnicos con un por ciento de representatividad del 8.8%, 75.56 %,4.4 % y un 11.11 % respectivamente por lo que el mayor porcentaje de los encuestados lo representan los trabajadores directos a la producción.

De ellos 27 tuvieron respuestas negativas y 18 tuvieron respuestas positivas de acuerdo al conocimiento que tienen los mismos en cuanto al Sistema de Control Interno y a la comunicación que existe entre los trabajadores y la máxima dirección de la unidad. Haciéndose un análisis se pudo apreciar que de los 27 encuestados que

respondieron negativamente, 2 son economistas, 8 técnicos y, 17 obreros.

Después de obtener los resultados de las encuestas realizadas se puede plantear que el mayor número de encuestados que respondieron de forma negativa están de acuerdo de que esta unidad necesita que sus trabajadores obtengan la preparación requerida para la evaluación de sus cuadros, conozcan del estado actual de la contabilidad, mecanismos para realizar un adecuado Control Interno de todos los recursos que tienen bajo su responsabilidad, además de la realización de su trabajo y estricto cumplimiento de sus derechos y deberes.

2.5- Conclusiones.

Este capítulo ha permitido expresar las principales dificultades que presenta el departamento, la opinión que tienen los trabajadores sobre lo importante que es mantener un Sistema de Control Interno que ayude al funcionamiento de la misma y como lograr una mayor eficiencia y eficacia de las operaciones en el departamento de contabilidad y finanzas de La Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe

A continuación se presentan en el capítulo 3, los resultados obtenidos de esta investigación, mediante un plan de acción y un cronograma de ejecución que darán respuesta a las dificultades, y orientarán a la unidad a su realización y cumplimiento, para así lograr la eficacia y eficiencia de las operaciones en su perfeccionamiento continuo.

CAPÍTULO 3: PROPUESTAS DE ACCIONES PARA MEJORAR EL COMPONENTE ACTIVIDAD DE CONTROL EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS.

3.1- Introducción del Capítulo.

El siguiente capítulo tratará sobre la confección de un plan de acciones y un cronograma de ejecución que le servirá de guía a La Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe para resolver situaciones presentadas en el Capítulo 2. Se explicará que es un plan de acciones, sus medidas, responsables y fecha de cumplimiento del mismo, así como que constituye un cronograma de ejecución, para ello se da paso a las explicaciones pertinentes y su presentación.

3.2- Plan de acción de autocontrol para el mejoramiento del componente Actividad de Control en La Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe.

El Plan de Acción que se muestra a continuación está integrado por las medidas propuestas para dar solución a las deficiencias detectadas, desglosado por cada ciclo contable en las diferentes áreas de trabajo y en especial el departamento contable, responsable y fecha de cumplimiento, con el objetivo de eliminar las deficiencias encontradas en las temáticas evaluadas en la Guía de Control Interno aplicada y de esta forma dar solución a la situación actual que presenta La Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe, tanto por deficiencias detectadas como por errores

de toma de decisiones que afectan el buen funcionamiento del Sistema de Control Interno en la unidad

3.2.1- Deficiencias detectadas y acción de autocontrol por ciclos.

Temática: Combustible

Deficiencias detectadas

1. Las normas de consumo no se ejecutan adecuadamente por los encargados de cada equipo.
2. Se han entregado tarjetas magnéticas a choferes que no se han actualizado en el listado de la recogida de las mismas.
3. Algunos comprobantes que avalan el consumo de combustible se reciben sin firmar al dorso por el chofer del vehículo y sin el número de chapa del auto que fue serviciado.

Medidas propuestas

1. Establecer un plan para lograr lo que esta establecido en las normas de consumo.
2. Actualizar la relación de las personas autorizadas a recoger el combustible por tarjetas magnéticas.
3. Comprobar que los comprobantes que avalan el consumo de combustible se entreguen firmados al dorso por el chofer del vehículo y el número de la chapa del auto que fue serviciado.

Responsables y Fechas de Cumplimiento

1. (Sub-Directora económica y Cajera) 15/04/2011
2. Nayandy Pérez Torres y Maricel López Rodríguez
3. (Sub-Directora económica y Cajera) 15/04/2011
4. Nayandy Pérez Torres y Maricel López Rodríguez
5. (Sub-Directora económica y Cajera) 15/04/2011
6. Nayandy Pérez Torres y Maricel López Rodríguez

Temática: Producción y precios

Deficiencias detectadas

1. No existe evidencia del análisis de las desviaciones que existe entre lo normado y el real consumido en el proceso productivo del pan, en la partida Materias Primas y Materiales.

Medidas propuestas

2. Analizar las desviaciones que existen en la partida Materias Primas y Materiales respecto a lo normado y al real consumido, cuantificándola y evaluando su impacto sobre los resultados.

Responsables y Fechas de Cumplimiento

1. (Sub-Directora económica y Sub-Director de Producción) 15/04/2011
Nayandy Pérez Torres y Miguel Rivas Cuevas

Temática: Cuentas y efectos por pagar

Deficiencias detectadas

1. No se dejan evidencias de las conciliaciones de las cuentas que se encuentran pendientes de pagos.
2. Presentan un expediente por proveedor pero no todos tienen el cuño de pagado en la factura para evitar que la misma se vuelva a pagar.

Medidas propuestas

1. Supervisar que cuando se realicen las conciliaciones se deje la evidencia documental de las cuentas pendientes de pago.
2. Examinar el expediente de cada proveedor para que todas las facturas no dejen de tener el cuño de pagado.

Responsables y Fechas de Cumplimiento

1. (Sub-Directora económica y Contadora) 16/04/2011
Nayandy Pérez Torres y Daily Viciado Román
2. (Sub-Directora económica y Contadora) 16/04/2011
Nayandy Pérez Torres y Daily Viciado Román

Temática: Cuentas y documentos por cobrar

Deficiencias detectadas

1. Las facturas que se cancelan no se archivan sus copias.
2. Se concilian con los clientes las cuentas pendientes de cobro pero no se deja evidencia documental de las gestiones de cobros efectuadas.
3. No existe evidencia documental de que se analice en los consejos de dirección las cuentas por cobrar fuera de términos.

Medidas propuestas

1. Cuando se cancela alguna factura hay que dejarlas archivadas.
2. Todas las gestiones de cobros que se realizan hay que dejarlas reflejadas en un acta de conciliación.
3. En las actas de los consejos de dirección hay que plasmar el término que presentan las cuentas por cobrar.

Responsables y Fechas de Cumplimiento

1. (Sub-Directora económica y Contadora) 16/04/2011
Nayandy Pérez Torres y Daily Viciado Román
2. (Sub-Directora económica y Contadora) 16/04/2011
Nayandy Pérez Torres y Daily Viciado Román
3. (Sub-Directora económica y Contadora) 16/04/2011
Nayandy Pérez Torres y Daily Viciado Román

Temática: Activos fijos tangibles

Deficiencias detectadas

1. Las actas de responsabilidad material no se encuentran actualizadas por áreas.
2. La persona que tiene a su cuidado el activo fijo, no reporta cualquier movimiento de éstos (bajas, deterioros, traslados, altas, faltantes y sobrantes, etc.)
3. Existen algunos activos fijos que no tienen actualizados las tasas de depreciación y el número de inventario no se puede definir por que se le han borrado.

Medidas propuestas

1. Actualizar todas las actas de responsabilidad material por cada área.
2. Cada responsable de activos fijos tienen que informar al área contable cualquier movimiento de éstos (bajas, deterioros, traslados, altas, faltantes y sobrantes, etc.)
3. Actualizar las tasas de depreciación y el número de inventario de cada activo fijo que presente problemas.

Responsables y Fechas de Cumplimiento

1. (Sub-Directora económica y Contadora) 15/04/2011
Nayandy Pérez Torres y Daily Viciado Román
2. (Sub-Directora económica y Responsable por área) 15/04/2011
Nayandy Pérez Torres y Responsable por área
3. (Sub-Directora económica y Responsable por área) 15/04/2011
Nayandy Pérez Torres y Responsable por área

Temática: Inventarios

Deficiencias detectadas

1. El almacén cuenta con una pesa para pesar los productos que se reciben pero la misma presenta algunas dificultades.

2. No se cumple estrictamente la programación de los chequeos periódicos rotativos, de acuerdo al plan elaborado.
3. Se elaboran, tramitan, analizan y aprueban los expedientes por faltantes o sobrantes de inventarios detectados, de acuerdo con las regulaciones vigentes; estos expedientes se contabilizan correctamente, pero no se encuentran dentro de los términos establecidos para su solución.
4. El almacenero no cuenta con la relación de las personas autorizadas a entregar productos del almacén.

Medidas propuestas

1. Mandar arreglar la pesa que se encuentra en el almacén para que cuando se pesen los productos que se reciben o se entreguen no existan faltantes o sobrantes.
2. Realizar el chequeo periódico de los productos de acuerdo al plan aprobado
3. Presentar los expedientes que se confeccionen de sobrantes o faltantes en el plazo establecido para que no queden fuera de término
4. Confeccionar un documento que relacione las personas autorizadas a entregar productos del almacén.

Responsables y Fechas de Cumplimiento

1. (Sub-Directora económica y Almacenera) 22/04/2011
Nayandy Pérez Torres y Carmen Méndez Pérez
2. (Sub-Directora económica y Almacenera) 22/04/2011
Nayandy Pérez Torres y Carmen Méndez Pérez
3. (Sub-Directora económica y Almacenera) 22/04/2011
Nayandy Pérez Torres y Carmen Méndez Pérez
4. (Sub-Directora económica y Almacenera) 22/04/2011
Nayandy Pérez Torres y Carmen Méndez Pérez

Temática: Caja y banco

Deficiencias detectadas

1. No existe evidencia de que al tener el cajero algún movimiento se cambia la combinación de la caja fuerte.
2. Existen algunos recibos de efectivo que presentan enmiendas y tachaduras.
3. No se realizan arqueos sorpresivos al efectivo en caja.
4. El documento que establece el fondo autorizado para la caja no está confeccionado.
5. Las conciliaciones bancarias se realizan sin dejar evidencia al final de cada mes.
6. Algunos modelos que se confeccionan en la caja no contienen los datos de uso obligatorio como son el SC-3-01-Recibo de Efectivo, y el SC-3-06-Arqueo del Efectivo en caja.

Medidas propuestas

1. Dejar constancia por escrito de que cualquier movimiento que tenga el cajero la combinación de la caja fuerte se modifique.
2. Confeccionar de inmediato todos los recibos de efectivos que presentan enmiendas o tachaduras.
3. Arquear el efectivo en caja sorpresivamente al menos una vez al mes.
4. Confeccionar un documento que plasme el fondo que esta autorizado en la caja aprobado por el director de la unidad.
5. Dejar la evidencia de que las conciliaciones bancarias se realizan y que la cuenta efectivo en banco cuadra con el estado de situación de la unidad.
6. Revisar todos los modelos SC-3-01-Recibo de Efectivo, y el SC-3-06-Arqueo del Efectivo en caja y ponerles los datos de uso obligatorio a los que presentan dificultades.

Responsables y Fechas de Cumplimiento

1. (Sub-Directora económica y Cajera) 23/04/2011
Nayandy Pérez Torres y Maricel López Rodríguez
2. (Sub-Directora económica y Cajera) 23/04/2011
Nayandy Pérez Torres y Maricel López Rodríguez
3. (Sub-Directora económica y Cajera) 23/04/2011
Nayandy Pérez Torres y Maricel López Rodríguez
4. (Sub-Directora económica y Cajera) 23/04/2011
Nayandy Pérez Torres y Maricel López Rodríguez
5. Sub-Directora económica y Cajera) 23/04/2011
Nayandy Pérez Torres y Maricel López Rodríguez
6. Sub-Directora económica y Cajera) 23/04/2011
Nayandy Pérez Torres y Maricel López Rodríguez

Temática: Nóminas

Deficiencias detectadas

1. Existen trabajadores que son contratados en la unidad y no tienen confeccionado el movimiento de nóminas.
2. Existen acumulaciones de vacaciones en exceso de los términos aprobados por el ministerio del trabajo y seguridad social.
3. A las nóminas se les pone el número de cheque de extracción del efectivo y lo extraído se corresponde con lo consignado en ésta, pero existen algunas que no lo tiene.
4. Se muestran en las nóminas la firma de los trabajadores, como acuse de recibo de salario u otra remuneración recibida pero a veces hay nóminas que no están firmadas.
5. La tarjeta SNC 225 presenta trabajadores sin actualizar.

Medidas propuestas

1. Revisar y confeccionar los movimientos de nóminas a los trabajadores que se han

contratado.

2. Darle vacaciones a los trabajadores que se encuentran excedidos por los términos aprobados y chequear esta situación para que no vuelva a ocurrir.
3. Ponerle el número de cheques a las nóminas que les falta.
4. Firmar de inmediato las nóminas que no han sido firmadas por los trabajadores.
5. Actualizar las tarjetas SNC-225 que presentan dificultades.

Responsables y Fechas de Cumplimiento

1. (Sub-Directora R.Humanos y Nóminera) 23/04/2011
Reina Reyes Sosa y Yudith Palmero Bravo
2. (Sub-Directora R.Humanos y Nóminera) 23/04/2011
Reina Reyes Sosa y Yudith Palmero Bravo
3. (Sub-Directora R.Humanos y Nóminera) 23/04/2011
Reina Reyes Sosa y Yudith Palmero Bravo
4. (Sub-Directora R.Humanos y Nóminera) 23/04/2011
Reina Reyes Sosa y Yudith Palmero Bravo
5. (Sub-Directora R.Humanos y Nóminera) 23/04/2011
Reina Reyes Sosa y Yudith Palmero Bravo

Temática: Registro, submayores y otros modelos

Deficiencias detectadas

1. Existen centros de costos que no se le analizan los gastos por elementos.
2. Cuando se confecciona algún comprobante que no se recoge en ningún registro no se adjuntan a ellos los justificantes que dieron origen a la operación.
3. Cuando la unidad termina los comprobantes estos no se imprimen para dejar la evidencia documental.

Medidas propuestas

1. Analizar los gastos por elementos de todos los centros de costos
2. Adjuntar a cada comprobante los justificantes que dieron origen a la operación
3. Imprimir todos los comprobantes que se confecciona en el departamento de contabilidad.

Responsables y Fechas de Cumplimiento

1. (Sub-Económica y Contadora) 23/04/2011
Nayandy Pérez Torres y Daily Viciado Román
2. (Sub-Económica y Contadora) 23/04/2011
Nayandy Pérez Torres y Daily Viciado Román
3. (Sub-Económica y Contadora) 23/04/2011
Nayandy Pérez Torres y Daily Viciado Román

Temática: Faltantes, pérdidas y sobrantes.

Deficiencias detectadas

1. No se analizan las causas que generan las mermas y deterioros de las mercancías recibidas.
2. Cuando existe alguna pérdida de mercancías no se confecciona ningún expediente de faltante para poder investigar el porque de la misma.

Medidas propuestas

1. Cuando existen mermas o deterioros de cualquier mercancía recibida hay que confeccionar un acta donde se plasmen todas las causas que la originaron.
2. Confeccionar el expediente de faltante cuando se pierde alguna mercancía para poder conocer el porque de la misma.

Responsables y Fechas de Cumplimiento

1. (Sub-Económica y Almacenera) 30/04/2011
Nayandy Pérez Torres y Carmen Méndez Pérez
2. (Sub-Económica y Almacenera) 30/04/2011

Nayandy Pérez Torres y Carmen Méndez Pérez

Temática: Presupuesto

Deficiencias detectadas

1. Está confeccionado el plan de producción para la unidad pero éste no se encuentra desglosado por centro de costo.
2. No se pueden definir las desviaciones de los gastos por centros de costos ya que el plan está confeccionado de manera global.

Medidas propuestas

- 1 y 2. Desglosar el plan de producción por centro de costo para poder analizar las desviaciones de los gastos individualmente y saber el resultado de cada uno de ellos.

Responsables y Fechas de Cumplimiento

1. (Sub-Económica y Contadora) 30/04/2011
Nayandy Pérez Torres y Daily Viciado Román

Temática: Aspectos generales

Deficiencias detectadas

1. Cuando se detectan deficiencias no se toman medidas para fijar la responsabilidad en quien corresponda.
2. Existe morosidad para la evaluación del desempeño mensualmente a los trabajadores.
3. Las personas encargadas de confeccionar los registros y comprobantes no tienen firmadas el acta de responsabilidad.
4. No existe un plan de rotación del personal por las áreas claves.
5. Los sistemas contables- financieros no tienen contraseñas para protegerse de ser eliminados.

Medidas propuestas

1. Definir la responsabilidad de cada trabajador para poder aplicar la medida que corresponda cuando se detectan deficiencias.
2. Realizar Las evaluaciones del desempeño en el término establecido.
3. Confeccionar el acta de responsabilidad material a todo aquel trabajador que tenga que confeccionar registros y comprobantes
4. Realizar un plan de rotación del personal por las áreas claves y hacer que este se cumpla.
5. Ponerle contraseña a los sistemas contables para que estos estén protegidos.

Responsables y Fechas de Cumplimiento

1. (Director y Sub-R- Humanos) 30/04/2011
Reinel Rodríguez Hernández y Reina Reyes Sosa
2. (Sub-R- Humanos) 30/04/2011
Reina Reyes Sosa
3. (Sub-Económico y Contador) 30/04/2011
Nayandy Pérez Torres y Daily Viciado Román
4. (Director y Sub-R- Humanos) 30/04/2011
Reinel Rodríguez Hernández y Reina Reyes Sosa
5. (Sub-Económico y Contador) 30/04/2011
Nayandy Pérez Torres y Daily Viciado Román

3.3- Evaluación del Plan de acción sugerido para el mejoramiento del componente Actividad de Control en La Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe.

La Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe a puesto en vigor la realización del plan de acción sugerido, de las 39 acciones propuestas han sido cumplidas 21 e incumplidas 18 para un 53.85% de cumplimiento y un 46.15% de incumplimiento. Las acciones cumplidas han servido de ayuda a la Unidad, pues eran

problemas que existían por desconocimiento del personal de su puesto de trabajo, ahora existe una mayor información del contenido de trabajo de cada especialista y ha ayudado a la organización del área económica. A continuación se muestran las acciones incumplidas.

Acciones incumplidas

1. No existe evidencia del análisis de las desviaciones que existe entre lo normado y el real consumido en el proceso productivo, en la partida Materias Primas y Materiales.
2. No se realizan conciliaciones de las cuentas que se encuentran pendientes de pagos.
3. Se concilian con los clientes las cuentas pendientes de cobro pero no se deja evidencia documental de las gestiones de cobros efectuadas.
4. No existe evidencia documental de que se analice en los consejos de dirección las cuentas por cobrar fuera de términos.
5. Las actas de responsabilidad material no se encuentran actualizadas por áreas.
6. La persona que tiene a su cuidado el activo fijo, no reporta cualquier movimiento de éstos (bajas, deterioros, traslados, altas, faltantes y sobrantes, etc.)
7. Existen algunos activos fijos que no tienen actualizados las tasas de depreciación y el número de inventario no se puede definir por que se le han borrado.
8. El almacén cuenta con una pesa para pesar los productos que se reciben pero la misma presenta algunas dificultades.
9. No se cumple estrictamente la programación de los chequeos periódicos rotativos, de acuerdo al plan elaborado.
10. Se elaboran, tramitan, analizan y aprueban los expedientes por faltantes o sobrantes de inventarios detectados, de acuerdo con las regulaciones vigentes;

estos expedientes se contabilizan correctamente, pero no se encuentran dentro de los términos establecidos para su solución.

11. Existen acumulaciones de vacaciones en exceso de los términos aprobados por el ministerio del trabajo y seguridad social.
12. La tarjeta SNC 225 presenta trabajadores sin actualizar.
13. Existen centros de costos que no se le analizan los gastos por elementos.
14. Cuando se confecciona algún comprobante que no se recoge en ningún registro no se adjuntan a ellos los justificantes que dieron origen a la operación.
15. No se analizan las causas que generan las mermas y deterioros de las mercancías recibidas.
16. Cuando existe alguna pérdida de mercancías no se confecciona ningún expediente de faltante para poder investigar el porque de la misma.
17. Está confeccionado el plan de producción para la unidad pero éste no se encuentra desglosado por centro de costo.
18. No se pueden definir las desviaciones de los gastos por centros de costos ya que el plan esta confeccionado de manera global.

De las 18 acciones incumplidas se puede expresar que se deben en gran medida, a que no se analizan las desviaciones que presentan algunas mercancías recibidas, no se deja evidencia documental de las conciliaciones con los proveedores y las deudas contraídas, se realizan pocos conteos de activos fijos tangibles, a la mala planificación de las actividades, a la falta de comunicación entre las áreas y errores a la hora de tomar decisiones que han afectado directamente al departamento de contabilidad en su eficiencia y eficacia , además para ello se explican las causas significativas que provocaron que dichas acciones fueran incumplidas.

Causas de acciones incumplidas.

1. Falta de una persona capacitada en esta actividad, pues en estos momentos la

unidad no cuenta con un Técnico en gestión de la calidad.

2. Negligencia de la contadora que no deja la evidencia documental de las conciliaciones que se realizan por las cuentas pendientes de pagos.
3. Negligencia de la contadora que no deja la evidencia documental de las gestiones de cobros efectuadas.
4. Falta de conocimiento de la secretaria del director que no plasma en el acta del consejo el análisis que se realiza con las cuentas por cobrar fuera de término.
5. Los jefes de cada área desconocían que tenían que tener en su poder las actas de responsabilidad material actualizadas.
6. Inexperiencia de las personas que tienen bajo su responsabilidad la custodia de activos fijos, de que cuando ocurre cualquier movimiento de estos hay que informarlo de inmediato al departamento económico con el modelo que corresponda.
7. Se está trabajando pero no se ha concluido el trabajo por lo extenso que es el mismo.
8. La pesa se mando a reparar pero no se ha concluido con el arreglo.
9. Se está trabajando pero no se ha concluido el trabajo por lo extenso que es el mismo.
10. Abandono de la económica que al confeccionar los expedientes de faltantes o sobrantes no los presentaba en el término establecido.
11. Se está trabajando pero no se ha concluido el trabajo por lo extenso que es el mismo.
12. Se está trabajando pero no se ha concluido el trabajo por lo extenso que es el mismo.
13. Falta de una persona capacitada para analizar las desviaciones que presentan los por elementos del gasto en cada centro de costo

14. Se está trabajando pero no se ha concluido el trabajo por lo extenso que es el mismo.
15. Falta de una persona encargada de informar las causas que dieron origen a mermas y deterioros de las mercancías recibidas, pues en estos momentos la unidad no cuenta con un Técnico en gestión de la calidad.
16. Inexperiencia de la económica que cuando existe alguna pérdida de mercancías no se confecciona ningún expediente de faltante para poder investigar el porque de la misma.
17. Se está trabajando pero no se ha concluido el trabajo por lo extenso que es el mismo.
18. Se está trabajando pero no se ha concluido el trabajo por lo extenso que es el mismo.

Después de ser analizadas cada una de las causas de incumplimiento se puede decir que existen algunas en las que se está trabajando pero que no han sido totalmente cumplidas en las fechas establecidas, otras por falta del personal capacitado y las demás, ajenas a la entidad; por lo que aún siguen influyendo negativamente en el desarrollo de la empresa, tanto directamente como indirectamente. Para ello se realiza un análisis de algunos ciclos en los que este plan de acción ha influido positivamente, pues antes de su realización presentaban serias dificultades y luego han sido encaminados con más claridad, ellos son:

Inventarios

Presentaban productos deteriorados y que habían mermado teniendo un ciclo de rotación a más de 60 días y de acuerdo a las medidas tomadas se puede decir que han disminuido su rotación a 30 días.

Caja y Banco

Los depósitos que se realizan en el banco excedía de 10 días después de encontrarse el efectivo en la caja de la unidad y después de aplicar las acciones

propuestas se deposita diariamente

Cuentas por cobrar.

La unidad presentaba cuentas por cobrar fuera de término con más de 180 días de vencimiento por no verse conciliado con los clientes y después de aplicar el plan de acción las mismas se han cobrado y las demás están en un término de 30 días.

Al analizar estos indicadores, se ha llegado a la conclusión de lo indispensable que se hace realizar planes de acción en la empresa, capaces de combatir los principales dificultades que presentan hoy en día y llevarlo a cabo con la madurez requerida, pues la unidad fue esclareciendo en cuanto a las medidas de prevención adoptadas y se ha visto el fruto del mismo, existe una mayor combatividad ante las dificultades, lo que ha contribuido a lograr un clima entre los trabajadores donde prevalece la disciplina, organización y creatividad, capaz de hacer crecer y fortalecer la conciencia revolucionaria, el compromiso de cada cuadro, dirigente administrativo, trabajador y del colectivo en su conjunto en el cumplimiento de todos los planes y tareas para mejorar la eficiencia y eficacia del Componente Actividad de Control con el objetivo de perfeccionar el Sistema de Control Interno de la unidad.

3.4- Conclusiones

En este capítulo se llevó a cabo la realización de un plan de acciones y un cronograma de ejecución donde se pudieron observar las principales dificultades que presenta La Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe y las medidas que se tomaron con sus responsables y fechas de cumplimientos, por lo que se pudo realizar una valoración de las incidencias que trajo como consecuencia el plan de medidas para la unidad para luego poder perfeccionar el componente Actividad de Control que sea capaz de resolver los problemas detectados en la evaluación.

CONCLUSIONES GENERALES.

Con el siguiente trabajo de investigación.

- Se desarrolló una revisión bibliográfica de varios autores acerca de los principales fundamentos teóricos abordados en la investigación describiendo los componentes y normas como elementos que integran el Sistema de Control Interno.
- Se efectuó una caracterización de la unidad y se diagnóstico el estado actual que presenta el componente Actividad de Control en la Empresa Municipal de Industria Alimentaría de la Sierpe.
- Se propuso un plan de acciones para el mejoramiento del componente Actividad de Control en el departamento de contabilidad y finanzas, en el que se plasmaron las medidas detectadas por temáticas y sus responsables
- Se evaluó el resultado de la aplicación de las acciones propuestas sirviéndole de base a la unidad para resolver los señalamientos en la mayor brevedad posible con el objetivo de incrementar la efectividad del Sistema de Control Interno en la Empresa Municipal de Industria Alimentaría de La Sierpe.

RECOMENDACIONES

Como recomendaciones al departamento de la Empresa Municipal de Industria Alimentaria de la Sierpe se tiene:

1. Diseñar instrumentos que permitan capacitar a los trabajadores para obtener un autocontrol más efectivo que logre identificar rápidamente toda deficiencia que pueda afectar la efectividad del Sistema de Control Interno.
2. Que exista una mayor participación de los trabajadores en el chequeo de los controles y aplicación de la Resolución 60/2011 dictada por la Contraloría General de la República para que la información fluya desde los obreros hasta la máxima dirección de la unidad lo más actualizada posible.
3. Ser más exigentes con los cuadros, dirigentes y directivos en las tareas de Control Interno para lograr una mayor eficiencia y eficacia de las operaciones contables.
4. Que se continúen realizando planes de acción y cronogramas de ejecución en todas las áreas de la unidad para tomar decisiones inmediatas y combatir a tiempo las dificultades que se presenten.
5. Integrar todas las acciones que se propusieron a las medidas de control que se conciben en el plan de prevención.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Almela Diez, B., 1988, El Control Interno y la auditoria interna de la empresa, colegio de economistas de España, pág.92
2. Almela Diez, B., 1988, El Control Interno y la auditoria interna de la empresa, colegio de economistas de España, pág.92
3. Almela Diez, B., 1988, El Control Interno y la auditoria interna de la empresa, colegio de economistas de España, pág.92
4. Defliese, Ph. L., y otros, 1985, Auditoría Montgomery, Editorial Limusa, México, pág. 80
5. Finanzas al Día. Normas de Control Interno. Empresa Grafica de Finanzas y Precios Ministerio de Finanzas y Precio.
6. Leonard, W. (1990). Auditoria Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia administrativa. México: Editorial Diana.
7. Ley No. 107 de la Asamblea Nacional del Poder Popular del 1ro de agosto del 2009, aprobó la “CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA”
8. Poch, R. (1992). Manual de Control Interno. Editorial Gestión 2000. Segunda Edición. Barcelona España
9. Resolución No. 10 del 2007 del Ministerio de Finanzas y Precios, establece los datos obligatorios de los modelos relacionados con Subsistema de Activos Fijos Tangibles.
10. Resolución No. 11 del 2007 del Ministerio de Finanzas y Precios, establece los datos obligatorios de los modelos relacionados con el Subsistema de Inventarios.
11. Resolución No. 12 del 2007 del Ministerio de Finanzas y Precios, establece los datos obligatorios de los modelos relacionados con el Subsistema de Caja y Banco.

12. Resolución No. 12 del 2009 del Ministerio de Finanzas y Precios, establece los datos obligatorios que se tendrá en cuenta por todas las entidades que realice el pago de salario y otras retribuciones en efectivo y que sean cobrados por personas distintas al que lo devenga al momento de diseñar el modelo SC-4-10 Autorizo de Cobro.
13. Resolución No. 13 del 2006 del Ministerio de Auditoria y Control, aprueba las “Indicaciones para la elaboración y sistema de control del Plan de Medidas para la Prevención de Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción”.
14. Resolución No. 13 del 2007 del Ministerio de Finanzas y Precios, establece los datos obligatorios de los modelos relacionados con el Subsistema de Nóminas.
15. Resolución No. 14 del 2007 del Ministerio de Finanzas y Precios, establece los datos obligatorios de los modelos relacionados con los Registros, Submayores y otros modelos.
16. Resolución No. 20 del 2009 del Ministerio de Finanzas y Precios, establece Procedimientos sobre los faltantes, perdidas y sobrante de bienes.
17. Resolución No. 54 del 2005 del Ministerio de Finanzas y Precios, establece los elementos generales que deben contener los documentos normativos sobre contabilidad en las entidades, como parte del sistema de Control Interno.
18. Resolución No. 59 del 2009 del Ministerio de Finanzas y Precios, establece el procedimiento para la asignación de recursos financieros y Sistema Informativo y de Registro de la Tesorería.
19. Resolución No. 60 del 2009 del Ministerio de Finanzas y Precios, establece lo concerniente al Control de las Tarjetas Prepagadas para Combustible
20. Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la Republica, establece las definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y Normas.
21. Resolución No. 235 del 2005 del Ministerio de Finanzas y Precios, establece las Normas Cubanas de Información Financiera.

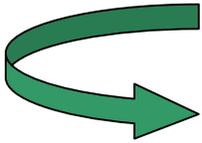
22. Resolución No. 259 del 2008 del Ministerio de Finanzas y Precios, establece los datos obligatorios del Modelo de Prefectura.
23. Resolución No. 275 del Ministerio de Auditoria y Control, establece, con carácter obligatorio, que todo Expediente Único contenga un índice en el cual se consignen los datos de los informes que muestren los resultados de todas las acciones recibidas por la entidad.
24. Resolución 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, establece las definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y Normas.
25. Resolución No. 2253 del 2005 del Ministerio de Economía y planificación, establece las indicaciones para la contratación económica.



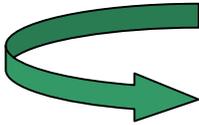
ANEXO 1

HILO CONDUCTOR

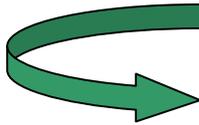
El Control Interno, instrumento para la toma de decisiones



Diferentes concepciones del Control Interno



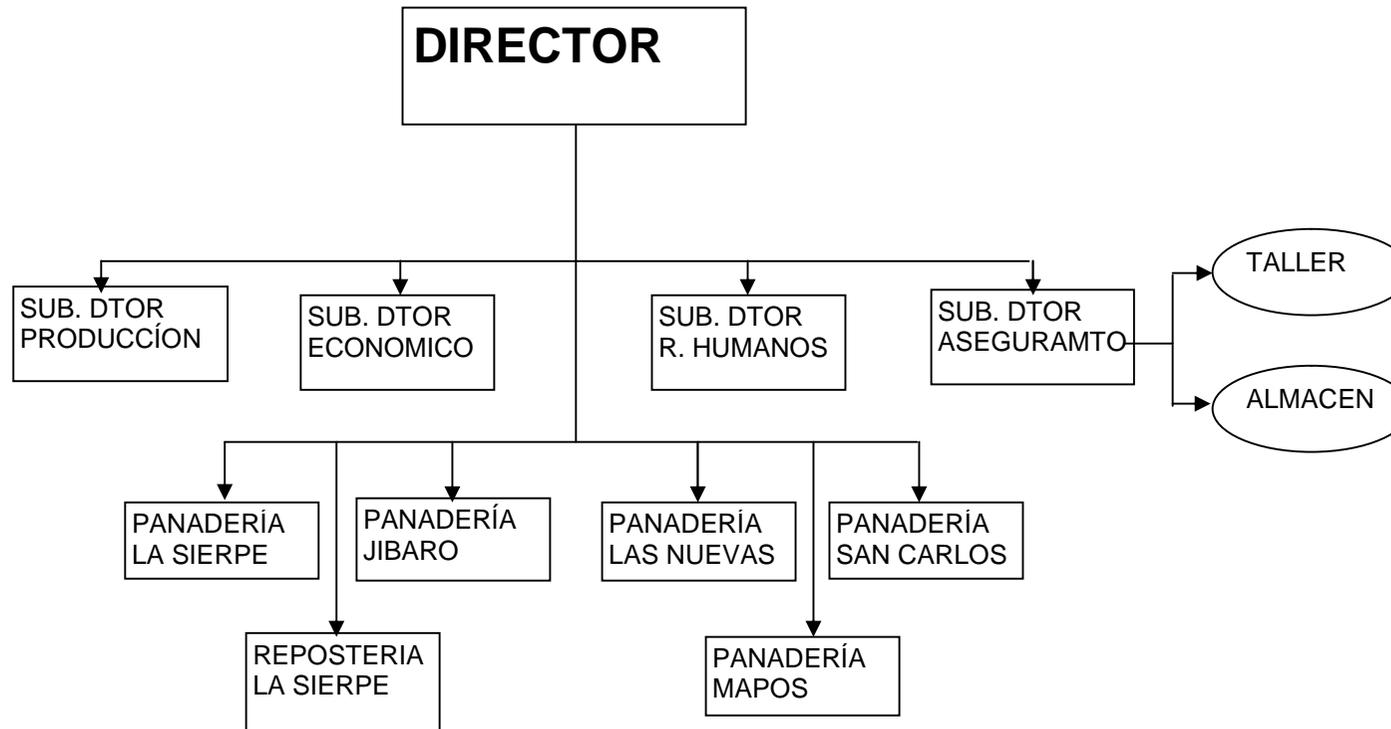
Clasificación del Control Interno



Principios tendenciales, estructurales y componentes del Sistema de Control Interno.

ANEXO 2

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA GENERAL DE LA EES. "LA SIERPE "



ANEXO 3

Tiene como objetivo evaluar el componente Actividad de Control en la Empresa Municipal de Industria Alimentaria de La Sierpe acentuando a la efectividad de Sistema de Control Interno.

GUIA DE AUTOCONTROL

	COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL	SI	NO	NP
	Combustible			
1.	Están establecidas normas de consumo para todos los equipos y la periodicidad en que se revisan, a fin de mantenerlas actualizadas.	X		
2.	Hay correspondencia entre la información contenida en las Cartas Porte y las Hojas de Ruta, referido a: horario de recepción y entrega de las cargas, las distancias recorridas y el combustible consumido.	X		
3.	Se aplican las normas de consumo de combustible a los medios de transporte, para analizar el comportamiento del consumo de combustible.		X	
4.	Hay correspondencia entre el consumo de combustible y el parque de vehículos asignados a la entidad.	X		
5.	En caso de que exista algún vehículo con el odómetro roto, se verifica que se esté trabajando con la Tabla de Distancia de recorridos.	X		
6.	Se entrega combustible solamente a vehículos que se encuentren funcionando.	X		
7.	Las tarjetas magnéticas de combustibles se custodian en la caja fuerte o en el área que se decida por la entidad.	X		
8.	Existe un adecuado control de la entrega y devolución de las tarjetas magnéticas en caja y hay documento firmado por las personas que las reciben y entregan.	X		
9.	Se controlan las Hojas de Ruta y se analiza el kilometraje.	X		
10.	Se ha habilitado un registro de control de tarjetas prepagadas para combustible.	X		
11.	Están definidas por escrito las personas autorizadas a realizar la carga de las tarjetas.			
12.	Existe una persona encargada del control de las Tarjetas Prepagadas para Combustible.	X		
13.	La persona encargada del control de las tarjetas, tiene un listado de las personas autorizadas a la recogida de las tarjetas y sus asignaciones.		X	
14.	Las tarjetas prepagadas para la adquisición de combustible son entregadas por el encargado del control, mediante un documento que permita exigir la responsabilidad material si	X		

	procede, de acuerdo con la legislación vigente.			
15.	Se cuenta con un listado actualizado del combustible asignado a cada tarjeta.	X		
16.	Se entregan los comprobantes que avalen el consumo total de combustible al final de cada mes y estos están firmados al dorso por el chofer del vehículo y contiene el número de chapa del auto que fue serviciado.		X	
17.	Existe evidencia documental de las acciones de control y supervisión que se realicen a la adquisición de combustibles.	X		
18.	Se liquida el consumo de combustible dentro del mes y mediante los vales que emiten los serví centros o por documento de entrega-liquidación que confeccione la entidad, al que se le adjunta dichos vales.	X		
19.	Los modelos registro de control de tarjetas prepagadas de combustible y de entrega-liquidación de combustible, contienen los datos de uso obligatorio que establece la legislación vigente.	X		
	Producción			
20.	Tienen establecidas las normas de consumo para los productos que se elaboran.	X		
21.	Existen cartas tecnológicas para los productos que se fabrican por la entidad.	X		
22.	Se analizan las desviaciones que existen entre lo normado en las cartas tecnológicas y el real obtenido en el proceso productivo, en las partidas Materias Primas y Materiales, Salario, Gastos, etc.		X	
	Precios			
23.	Los productos y servicios que se comercializan tienen precios aprobados por el nivel que corresponde.	X		
	Cuentas por Pagar			
24.	Se realizan las conciliaciones con los proveedores de las cuentas pendientes de pago.		X	
25.	Las compras de mercancías a suministradores están amparadas en los contratos correspondientes.	X		
26.	Se sustentan debidamente, por facturas comerciales realmente recibidas del proveedor y por los informes de recepción; los saldos de las cuentas por pagar.	X		
27.	Se controlan, concilian y sustentan por los documentos correspondientes los cobros anticipados; así como se analiza su envejecimiento y causas.	X		
28.	Existe un expediente por proveedor y estos a su vez contienen la documentación establecida y el cuño de pagado en caso que proceda.		X	
29.	Están separadas las funciones de Recepción en el Almacén, de Autorización del Pago y de Firma del Cheque de su liquidación.	X		

Cuentas por Cobrar				
30.	Está establecido el mecanismo para la custodia y archivo del modelo Factura Comercial en blanco y su numeración consecutiva.	X		
31.	Se controlan las facturas canceladas y están archivadas todas las copias de estas.		X	
32.	Se controlan las facturas emitidas y canceladas.		X	
33.	Se realizan las conciliaciones con los clientes de las cuentas pendientes de cobro, dejando evidencia documental de las gestiones de cobro efectuadas.		X	
34.	Están debidamente aprobadas por la autoridad facultada, las devoluciones de las ventas y el destino final de los productos o artículos devueltos.	X		
35.	Existen mecanismos para controlar y sustentar por los documentos correspondientes los pagos anticipados, así como su envejecimiento y causas.	X		
36.	Existe un expediente por cliente y estos a su vez contienen la documentación establecida.	X		
37.	Están separadas las funciones entre el empleado del Almacén que efectúe la entrega de los productos o mercancías, el que confecciona la factura y el que contabilice la operación; así como del que efectúe el cobro.	X		
38.	Las Cuentas por Cobrar a Clientes, las Diversas y los Pagos Anticipados son analizados en el Consejo de Dirección.		X	
Activos Fijos Tangibles				
39.	Cada responsable de área tiene firmada el Acta de Responsabilidad Material de los Activos Fijos Tangibles que está bajo su custodia.	X		
40.	Las Actas de Responsabilidad Material están actualizadas por áreas.		X	
41.	Están establecidos por áreas los modelos de control de los Activos Fijos Tangibles.	X		
42.	Están actualizados los modelos de control de los Activos Fijos Tangibles de cada área.	X		
43.	Existe evidencia de todos los movimientos de Activos Fijos Tangibles.		X	
44.	Los movimientos de baja de Activos Fijos Tangibles tienen el dictamen técnico en los casos que corresponde.	X		
45.	Se conoce el destino final de los Activos Fijos Tangibles dados de baja.	X		
46.	Existe autorización por los niveles competentes para el desarme de Activos Fijos Tangibles destinados para chatarra.	X		
47.	Está establecido un mecanismo para controlar los Activos Fijos Tangibles enviados a reparar.	X		
48.	Está elaborado el Plan Anual para la realización de chequeos periódicos y sistemáticos de los Activos Fijos Tangibles.			
49.	Se realizan chequeos periódicos y sistemáticos de los Activos Fijos Tangibles.	X		

50.	Está habilitado el Registro de Depreciación.	X		
51.	Está actualizado el Registro de Depreciación.	X		
52.	Los valores de los Activos Fijos Tangibles se deprecian mensualmente de acuerdo con las regulaciones vigentes y sobre la base de las tasas establecidas para su reposición.		X	
53.	Cuando procede dicha depreciación se aporta al Presupuesto del Estado correctamente y en el plazo fijado.	X		
54.	Las bajas, ventas y traslado de Activos Fijos Tangibles están aprobados por los funcionarios autorizados.	X		
55.	Los Activos Fijos Tangibles se controlan en Submayores habilitados al efecto y están actualizados.	X		
56.	Están conciliados los Activos Fijos Tangibles de todas las áreas de la entidad, con el área de Contabilidad.	X		
57.	Los modelos que se utilizan para los Activos Fijos Tangibles contienen los datos obligatorios que establece la legislación vigente.	X		
	Inventarios			
58.	Se cuentan, miden y pesan, según corresponda, los productos recibidos en el almacén.	X		
59.	El encargado del almacén no tiene acceso al documento del suministrador, o sea, hace la Recepción a Ciega.	X		
60.	El personal del almacén no tiene acceso a los registros contables, ni a los Submayores de Control de Inventarios.	X		
61.	Las tarjetas de estiba están actualizadas y colocadas junto a los productos almacenados o en lugar próximo a los que se encuentren a la intemperie o destilen sustancias que las deterioren.	X		
62.	Se controlan las existencias en unidades físicas de los productos en el almacén, a través de la Tarjeta de Estiba.	X		
63.	Los Submayores de Inventario del área contable están al día.	X		
64.	El almacén informa las existencias de cada producto en los modelos de entradas y salidas, después de anotados los movimientos.	X		
65.	Las existencias de cada producto en los modelos de entradas y salidas, son cotejadas diariamente con las de los Submayores de Inventario, para localizar las diferencias.	X		
66.	Cuenta el almacén con listados de los cargos y nombres del personal con acceso.	X		
67.	Están establecidos los nombres, cargos y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de productos.		X	
68.	Está elaborado el Plan Anual para efectuar los conteos periódicos de los productos almacenados.			
69.	Se efectúan conteos periódicos de los productos almacenados, de acuerdo con el plan aprobado.		X	
70.	El personal de los almacenes tiene firmadas las Actas de Responsabilidad Material.	X		
71.	Se controlan los Útiles y Herramientas en Uso y estos son	X		

	verificados sistemáticamente.			
72.	El área Contable revisa los precios y cálculos de los productos recepcionados.	X		
73.	Los inventarios ociosos por exceso o por desuso se controlan separadamente y se activan las gestiones para su eliminación.	X		
74.	Los almacenes tienen las condiciones de seguridad, orden y limpieza requeridas.	X		
75.	En los almacenes tienen las condiciones de pesaje y medición necesarios y éstos están certificados.		X	
76.	A los productos que se reciben en los almacenes, procedentes de otras entidades o proveedores, se les elabora el modelo Informe de Recepción.	X		
77.	Son excepcionales las compras en que no media contrato.	X		
78.	Se notifican a los suministradores o a los transportistas las reclamaciones originadas por errores en precios y cálculos al primero y por averías o roturas en ambos.	X		
79.	Se entregan los productos terminados al almacén, bien sean con destino a la comercialización o al insumo, provenientes de las áreas de producción, a través del modelo de Entrega de Productos Terminados al Almacén.	X		
80.	Se utiliza el modelo de Solicitud de Entrega para pedir los productos con destino al consumo dentro de la entidad.	X		
81.	Se amparan los despachos de productos por el almacén, con destino al consumo, o su devolución, a través del modelo Vale de Entrega o Devolución.	X		
82.	Están amparadas las transferencias de productos entre los almacenes de la entidad.	X		
83.	Se controlan las Transferencias entre Almacenes.	X		
84.	Se formalizan a través de Conduce, las entregas parciales de los productos a incluir en una Factura, amparando su tránsito hasta su destino. Se utiliza asimismo como documento provisional en los casos en que no exista condiciones para efectuar la facturación en el momento de efectuar la entrega; o para transferir productos entre establecimientos distantes.	X		
85.	Se formalizan las ventas de productos y prestaciones de servicios mediante factura.	X		
86.	Se controlan las existencias en el almacén, de los productos adquiridos o producidos, en unidades físicas y valor, a través del Submayor de Inventario.	X		
87.	Se realizan los ajustes que corresponden a partir de los resultados de los inventarios físicos realizados, cuando proceden.		X	
88.	Se realizan conciliaciones entre las áreas y la contabilidad para identificar las diferencias.	X		
89.	Se utiliza la prefactura para sustentar la autorización de la compra y la emisión del instrumento de pago.	X		

90.	Los modelos que se utilizan para las operaciones de Inventarios contienen los datos de uso obligatorio que establece la legislación vigente.			
	Caja y Banco			
91.	El efectivo y valores equivalentes se mantienen en un lugar apropiado que ofrezca garantía contra robos, incendios, etc.	X		
92.	El cajero es el único que posee la combinación de la caja fuerte.	X		
93.	Se cambia la combinación de la caja por movimiento del cajero y está actualizada la autorización del acceso a la caja.		X	
94.	La combinación de la caja fuerte de la entidad, se encuentra bajo el poder del director, la OCIC o en otro lugar seguro determinado por la dirección.	X		
95.	El cajero tiene firmada el Acta de Responsabilidad Material por la custodia del efectivo depositado en la caja y dicha acta se encuentra guardada en el Área de Contabilidad.	X		
96.	El cajero no custodia recursos monetarios ajenos a la entidad, ni talonarios de cheques en blanco.	X		
97.	Son verificados el importe de los ingresos cobrados en efectivo y se corresponden con la suma de los documentos justificantes.	X		
98.	Se emite el modelo "Recibo de Efectivo" para formalizar los cobros que se realizan en efectivo.	X		
99.	Los recibos de efectivo están numerados previamente por el área económica.	X		
100.	Se controlan los recibos de efectivo que se encuentran en poder del cajero.	X		
101.	Se controla que los cobros en efectivo procedentes de ingresos, no se utilicen para efectuar pagos.	X		
102.	Se autorizan los anticipos y se efectúan las liquidaciones de las dietas y otros gastos en que incurran los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores, a través del modelo de Anticipo y Liquidación de Gastos de Viaje.	X		
103.	El registro de control de anticipos está actualizado.	X		
104.	La liquidación de anticipos se realiza en la fecha establecida.	X		
105.	Los salarios no reclamados y los indebidos así como los Anticipos de Gastos de Viaje liquidados, se reintegran y liquidan dentro de los términos establecidos.	X		
106.	Se controla que no se entreguen Anticipos para Gastos de Viaje a trabajadores que tengan pendiente de liquidar otro anticipo.	X		
107.	Se realiza reembolso del fondo para pagos menores al cierre del mes y de acuerdo con lo establecido para tales efectos.	X		
108.	Se realizan arqueos al efectivo en caja al término de cada mes.	X		
109.	Se realizan arqueos al efectivo en caja de forma sorpresiva.		X	
110.	Tienen un documento que establezca el fondo autorizado		X	

	para la caja.			
111.	La suma del efectivo en caja más los documentos pagados y no reembolsados coinciden con el fondo autorizado.	X		
112.	Se deposita en el banco al día hábil siguiente, el efectivo recaudado; de no ser así existe una carta del director que aprueba otro término.	X		
113.	Tienen establecido el registro para el control de los cheques emitidos, cargados por el banco, caducados y cancelados.	X		
114.	Se revisan los documentos que dan origen a los cheques antes de firmarlos.	X		
115.	Se controla que las personas autorizadas a firmar cheques no contabilicen dichas operaciones.	X		
116.	Las operaciones de las cuentas bancarias se concilian periódicamente y se deja evidencia mensualmente de las conciliaciones de todas las cuentas de Efectivo en Banco.		X	
117.	Los Vales para Pagos Menores y sus justificantes son cancelados con el cuño de PAGADO al reembolsarse.	X		
118.	Los pagos en efectivo que se realizan por el Fondo para Pagos Menores, así como los justificantes provisionales del efectivo entregado como anticipo (con excepción de los anticipos de gastos de viajes); se formalizan a través del modelo Vale para Pagos Menores.	X		
119.	Los modelos que se utilizan para Caja y Banco contienen los datos obligatorios que establece la legislación vigente.		X	
	Nóminas			
120.	Existe separación de funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que la paga y la que la registra.	X		
121.	Se realiza el movimiento de nóminas para la preparación y pago de las nóminas y estos se controlan mediante el modelo Control de Datos de Nómina.		X	
122.	Tienen implementado el Control de Asistencia de los trabajadores y de las incidencias relativas al cumplimiento de la disciplina laboral.	X		
123.	Se informa al Área de Contabilidad por el Área de Personal la solicitud de las vacaciones, el importe de los descuentos, así como los pagos a efectuar por conceptos de licencias o subsidios, a través del modelo de Notificación de Vacaciones, Deducciones, Licencias y Subsidios.	X		
124.	La información que se reporta en la Prenómina es coincidente con las incidencias reportadas en el control de asistencia y la notificación de vacaciones, deducciones, licencias y subsidios, según correspondan, que han tenido los trabajadores en el período a pagar.	X		
125.	El importe total de la nómina a pagar es coincidente con el importe reflejado en el cheque emitido para este concepto.	X		
126.	Los pagos que se realizan en la nómina se corresponden con	X		

	lo reportado en la prenómina.			
127.	Están actualizados los Submayores de Vacaciones y el cuadro de la suma de sus saldos con el de la cuenta control correspondiente.		X	
128.	Está actualizado el Registro de Salarios y Tiempo de Servicios.		X	
129.	Se impide que existan salarios no reclamados pendientes de pago, fuera de los términos establecidos para su reclamación.	X		
130.	Las extracciones para pagos de salarios no reclamados son aprobadas previamente por el área económica.	X		
131.	Los modelos que tienen relación con la Nómina contienen los datos obligatorios que establece la legislación vigente.		X	
	Registros, Submayores y Otros Modelos			
132.	Se resume en el Mayor las operaciones que afectan las cuentas control, con independencia de que el registro de las operaciones se efectúe de forma manual, mecanizada o computarizada.	X		
133.	Se analizan los gastos incurridos por elementos, así como cualquier otra clasificación que se requiera; a través del modelo Análisis de Gastos.		X	
134.	Se adjuntan a los comprobantes de operaciones los documentos, papeles de trabajo u otros justificantes que respalden aquellas operaciones que no se recogen en ningún registro específico.		X	
135.	Los registros, submayores y otros modelos que se utilizan en contabilidad, cumplen con los datos obligatorios establecidos en la legislación vigente.		X	
	Faltantes, Pérdidas y Sobrantes			
136.	En los casos de cancelaciones de cuentas por cobrar y por pagar, se cuenta con: el nombre del o de los clientes o suministradores; las causas por las que no se efectuó el cobro o pago; la constancia de las gestiones realizadas para el cobro; la certificación del suministrador de la no existencia del adeudo.	X		
137.	En el caso de consumo material o gastos no registrados en el año, se cuenta con: los documentos que amparan los gastos; las causas por las que no se efectuó el registro en su oportunidad; y el importe total.		X	
138.	Se analizan las causas que generan las mermas y deterioros en exceso a las normas técnicas; el importe de cada producto y el monto total de la afectación.		X	
139.	Cuando se detectan diferencias en los procesos de actualización o depuración de la contabilidad, éstas cuentan con: la evidencia documental que sustente el error; el importe	X		

	total; y el informe de las causas y condiciones que fundamente los errores detectados.			
140.	En el caso de detectarse un presunto hecho delictivo, se procede a la realización de la denuncia policial teniendo en cuenta lo que establece la legislación vigente.	X		
	Presupuesto			
141.	Se elabora el modelo Balance de Ingresos y Gastos, como base de cálculo para la planificación de indicadores seleccionados y los resultados económico-financieros de las actividades empresariales estatales del país; teniendo en cuenta lo que establece la legislación vigente.	X		
142.	Se tiene en cuenta el modelo Base PAE-1, para detallar la información que contienen las filas 03, 04, 08 y 35 del modelo PAE-1 Balance de Ingresos y Gastos; teniendo en cuenta lo que establece la legislación vigente.	X		
143.	Al cierre de cada mes, se presenta el modelo Evaluación de la Ejecución del Presupuesto en la Actividad Empresarial; teniendo en cuenta lo que establece la legislación vigente.	X		
144.	Al cierre de cada mes, se presenta el modelo Desglose de Partidas; teniendo en cuenta lo que establece la legislación vigente.		X	
145.	Aspectos Generales			
146.	Cuando se detectan deficiencias y violaciones, son transmitidas oportunamente y por los canales de comunicación adecuados.		X	
147.	Posee el documento legal de creación de la entidad	X		
148.	Están establecidos indicadores para medir el rendimiento de cada proceso, subproceso, actividad, en el cumplimiento del plan, las tareas, los recursos, los servicios, las metas y objetivos.	X		
149.	Tienen definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones de la entidad.		X	
150.	Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.		X	
151.	Los sistemas contables-financieros tienen contraseñas y éstas no son visualizadas en pantalla.		X	
152.	Tienen mecanismos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes.	X		
153.	Los hechos económicos se registran de acuerdo con lo que establece la legislación vigente.	X		
154.	TOTAL	117	36	0

ANEXO 3

ENCUESTA

La siguiente encuesta tiene como objetivo obtener datos precisos que permitan comprobar el Ambiente de Control existente en la entidad.

Por favor, sea lo más sincero posible al contestar las preguntas que a continuación se relacionan. Muchas gracias.

Marque con una (x).

Profesionales: 2 Técnicos: 5

Directivo: 4 Obrero: 34

Encuesta a los trabajadores

<u>Preguntas</u>	SI	NO
1 .Se solicita criterios a los trabajadores para la evaluación de los cuadros.	4	5
2 .Los trabajadores tienen conocimiento del estado que presenta el Sistema de Control Interno en la Unidad.	3	8
3 .Los trabajadores conocen que hay mecanismos para emitir no sólo experiencias, sino discrepancias y sugerencias.	5	3
4. Se comunica la máxima dirección de la entidad con sus trabajadores.	3	4
5 .Conocen los trabajadores sus derechos y deberes en materia de Control Interno.	3	7
Total	18	27