

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 perfeccionamiento del componente
ambiente de control en la UEB Alfredo Tomas
Calzada*

*Autora: Olguidia Rodríguez Sánchez
Tutor: MSc. Luis E. Cabrera Calzada*

Sancti Spíritus 2011

DEDICATORIA

A mi hija, el tesoro más grande que guardo en mi corazón.

A mi madre y a mis hermanos, que merecen lo mejor de mí.

AGRADECIMIENTO

A mi tutor, Luis Cabrera Calzada, por sus enseñanzas, asesoría y empeño en la realización de la tesis.

A mis profesores y compañeros de estudio por la ayuda que siempre me dieron.

A todas las personas que me han permitido hacer la tesis.

RESUMEN

El objetivo general de la investigación es diagnosticar el componente ambiente de control en la UEB Alfredo T. Calzada para mejorar la eficiencia empresarial. Se confecciona el marco teórico-referencial a partir del análisis de la literatura sobre control interno y eficiencia empresarial. Como segundo paso se diagnostica el porcentaje de implantación del ambiente de control y el estado inicial de los principales indicadores de eficiencia, como parte de este diagnóstico se demostró que las diferentes normas del ambiente de control no se corresponden con las necesidades reales y que se distorsionan casi todos los indicadores de eficiencia empresarial. Se aplican las acciones que contribuyen al perfeccionamiento del componente ambiente de control, se diagnostica finalmente su implementación, y se comparan los indicadores seleccionados de eficiencia empresarial que se obtuvieron en el diagnóstico inicial. Demostrándose la influencia positiva que el adecuado control interno y su componente ambiente de control ejercen sobre los niveles de eficiencia empresarial en la UEB objeto de estudio.

ÍNDICE	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL CONTROL INTERNO Y LA EFICIENCIA EMPRESARIAL	
1.1. Introducción	5
1.2. El control interno, Antecedentes. Sus componentes	5
1.2.1 Componentes del sistema de control interno	12
1.3 El ambiente de control base para el diseño del sistema de control interno.	14
1.3.1 Normas del ambiente de control	15
1.4 Eficiencia Empresarial	31
1.5 Interrelación entre las variables	35
1.6 Conclusiones del capítulo	36
CAPITULO II: SITUACIÓN INICIAL Y FINAL DEL AMBIENTE DE CONTROL EN LA UEB ALFREDO T. CALZADA Y SU IMPACTO EN LA EFICIENCIA EMPRESARIAL	
2.1 Introducción	38
2.2 Caracterización de la UEB Alfredo Tomas Calzada	38
2.3 Diagnóstico del componente Ambiente de Control y su influencia en la eficiencia empresarial.	42
2.3.1 Resultados de la aplicación de la encuesta	47
2.4 Plan de acción para el perfeccionamiento del Componente Ambiente de control.	57
2.4.1 Resultados de la aplicación del plan de acción.	57
2.5 Evaluación del efecto de la implementación del plan de acción.	59
2.6 Conclusiones del capítulo.	68
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	

INTRODUCCION

El CAI Arrocerero Sur del Jíbaro enclavado en el centro sur del municipio La Sierpe incluye todo el sistema de la agricultura en el mismo, está compuesto por 7 UBPC de ellas 5 Arroceras y 2 dedicadas a los Cultivos Varios 15 Unidades Empresariales de Base que comprenden 2 UEB Pecuarias (Heriberto Orellane y Botijuela), 5 unidades Industriales y 8 de apoyo a la producción.

La UEB Alfredo T. Calzada, una de las 15 unidades que integran el CAI tiene la misión de realizar mantenimientos y reparación a la red de viales del complejo, prestar servicios a la agricultura en el municipio, reparar y reconstruir sistemas de riego, Además brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento de obras menores al sistema y a las viviendas de los trabajadores de la empresa. Así como la producción y comercialización de cultivos varios y ganadería menor.,

Para desarrollar la misión la UEB cuenta con una brigada de viales compuesta por 8 camiones, dos motoniveladoras y un cargador, la brigada de maquinaria dividida en dos pelototes uno de preparación de tierra con 5 tractores de alta potencia (K-700) y el otro de mantenimientos de sistema compuesto por 4 buldózeres y 3 grúas.

A pesar de los avances logrados en el proceso de implementación del sistema de control interno de acuerdo a su nuevo concepto, aun persisten dificultades en la interpretación y por ende en la puesta en vigor del componente ambiente de control y las normas que integran este, cuestión esta que ha sido detectada en las inspecciones realizadas a la entidad. Muestra además deficiencias en la aplicación de las políticas de administración, afectando la eficiencia y eficacia en las operaciones de la entidad, influyendo en que no se logran resultados de eficiencia que den respuesta a las potencialidades de su infraestructura productiva. Presentando como media un desaprovechamiento de las capacidades productivas con mayor incidencia en las brigadas de viales, maquinaria y la producción del cultivo de la guayaba en los que ha sido necesario incurrir en gastos adicionales encareciendo los costos de producción. Todo ello ha incidido en que sus niveles de productividad tengan una tendencia decreciente sin embargo, crece el salario medio, deteriorando la necesaria correlación que debe existir entre ambos. La ganancia obtenida por la UEB, no está en

correspondencia con la capacidad del parque de equipos y medios productivos con que cuenta, la cuál debe tributar una mayor cuota al CAI, esta también tiende a decrecer poniendo en peligro la permanencia de la UEB en el perfeccionamiento empresarial.

El análisis realizado demuestra que en la UEB Alfredo T. Calzada el componente ambiente de control que se aplica no se corresponde a las características actuales de la misma y los indicadores de eficiencia empresarial presentan una tendencia decreciente. Lo planteado anteriormente constituye la **Situación Problémica** identificada de la investigación.

Es importante para la UEB Alfredo T. Calzada mejorar la eficiencia empresarial, por tal motivo El **problema científico** se define de la siguiente manera:

Insuficiencias en la implementación del Componente Ambiente de Control en la UEB Alfredo T. Calzada que contribuya al mejoramiento de la Eficiencia Empresarial.

Objetivo General: Evaluar el componente ambiente de control en la UEB Alfredo T. Calzada y su influencia en la mejora de la eficiencia empresarial.

Objetivos específicos

1. Analizar la bibliografía existente relativa a ambiente de control y eficiencia empresarial que permita construir el marco teórico referencial de la investigación.
2. Diagnosticar el componente ambiente de control en la UEB Alfredo T. Calzada y su influencia en la mejora de la eficiencia empresarial.
3. Aplicar un plan de acción orientado al perfeccionamiento del componente Ambiente de Control y su influencia en la mejora de la eficiencia empresarial.
4. Evaluar los resultados de la aplicación de las acciones implementadas en el componente Ambiente de Control y su influencia en la mejora de la eficiencia empresarial.

Métodos de investigación

Técnicas de investigación En la investigación se utiliza el método de análisis y síntesis, el histórico lógico y la inducción deducción.

Métodos: el **análisis y síntesis** permite realizar una percepción detallada de cada aspecto del problema planteado, es decir, qué situación presenta el proceso de análisis del comportamiento del capital de trabajo, qué se ha hecho hasta la fecha, qué condiciones y características tiene la entidad, además permitirá estudiar por separado cada aspecto planteado en el problema para determinar la posible utilidad del procedimiento seleccionado en la transformación de la situación actual.

El método **histórico-lógico** permite, a través del estudio de la teoría, realizar un análisis tendencial del proceso de análisis e interpretación de los instrumentos de administración del capital de trabajo que permita potenciar la toma de decisiones de acuerdo a los resultados que se deriven de la propuesta.

El **inductivo-deductivo** permite ir de los elementos particulares al general, es decir, estudiar desde cada elemento y cualidades del proceso de análisis e interpretación de los Estados Financieros con sus particularidades hasta la administración eficiente del capital de trabajo, asumiendo una posición de acuerdo al modelo que fundamente la propuesta acorde a las características de la entidad.

El método **de lo abstracto a lo concreto** posibilita, a través del estudio de la teoría de investigaciones antecedentes, retomar las ideas positivas de cada uno de ellas, respecto al proceso de análisis e interpretación de los Estados Financieros y evaluación de la administración del capital de trabajo y llegar a concretar el propio criterio de la investigadora con relación a la problemática actual que se presenta.

El método **sistémico** permite estudiar las interacciones y relaciones que se establecen en el proceso de análisis e interpretación de los Estados Financieros y la evaluación de la administración del capital de trabajo para establecer los elementos que incluirá el instrumento, de manera lógica y metodológica, dando como resultado una valoración totalizadora de la situación económica y financiera de la entidad.

Como técnicas de investigación la revisión de documentos, evaluación, entrevistas, análisis grupal, así como la utilización en todo momento de la computación como herramienta clave

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL CONTROL INTERNO Y LA EFICIENCIA EMPRESARIAL

1.1 Introducción

El propósito de este capítulo es elaborar el marco teórico – referencial de la investigación, donde inicialmente se abordan aspectos del control interno, sus componentes, se realiza el análisis del Ambiente de control y los diferentes aspectos a tener en cuenta por la organización para dar cumplimiento a las diferentes normas que lo integran. Se recopila información sobre el comportamiento organizacional, los estados financieros, y la eficiencia empresarial

1.2 El control interno, Antecedentes. Sus componentes

La actividad de Control encuentra su mayor desarrollo a partir de la Revolución Industrial, en donde se producen cambios profundos que vienen a modificar la estructura social, Económica y Política de la época.

Entre los principales cambios que se generaron tuvo lugar la sustitución del trabajo manual por el mecanizado, la mayor rapidez, cantidad y calidad de la producción, y la gran demanda de fuerza de trabajo, todo lo cual provocó la creación y multiplicación de las industrias fabriles. Para que lo anterior fuera posible hubo necesidad de conformar de manera diferente la organización del trabajo, lo que originó la introducción de nuevos conceptos, entre los que se encontraban:

- ◆ La división del trabajo y su especialización
- ◆ La estandarización de las funciones
- ◆ La unidad de mando y centralización en la toma de decisiones

La aplicación de dichos conceptos a la industria repercutió en que el control adoptara nuevas características:

- ◆ Vigilancia del trabajo que se realizaba con la finalidad de aumentar la producción y mejorar en calidad al menor costo posible.
- ◆ Vigilancia del estricto apego a las reglas

Para desarrollar esta función se hizo indispensable la asignación de una persona a quien en ese entonces se le conoció como “capataz”. Este ejercía una autoridad completa sobre el personal que ejecutaba las tareas: reclutaba, disciplinaba y

despedía; así mismo, seleccionaba materiales, hacía inventarios, organizaba el lugar de trabajo, etc.

Con el transcurso del tiempo y debido al crecimiento acelerado de las empresas, así como a la necesidad de aumentar la eficiencia y competitividad en las organizaciones, se desarrollaron técnicas, principios y teorías que transformaron la función de control de una práctica empírica a una labor técnica y especializada.

Relevancia del control

Una de las razones más evidentes de la importancia del control estriba en que hasta el mejor de los planes se puede desviar. Ahora bien, las aplicaciones del control todavía van más allá, generan múltiples beneficios a la organización, baste citar algunos de los más sobresalientes:

- ◆ Genera calidad
- ◆ Enfrenta el cambio
- ◆ Produce ciclos de gestión más rápidos
- ◆ Agrega valor
- ◆ Facilita la delegación y el trabajo en equipo

Debido a que los controles internos son útiles para la consecución de muchos objetivos importantes, cada vez es mayor la exigencia de disponer de mejores sistemas de control interno y de informes sobre los mismos. El control interno es considerado cada vez más como una solución a numerosos problemas potenciales.

Por muchos años la práctica contable cubana y sus profesionales gozaron de prestigio y reconocimiento internacional, ocupando posiciones de avanzada en el continente. Al triunfo de la revolución con las transformaciones de la economía cubana se introducen modificaciones derivadas de la esencia de los procesos económicos implantados, los que quedaron registrados en el Sistema Uniforme de Contabilidad.

A partir de 1967, la eliminación de las relaciones monetarias mercantiles en nuestra economía, provoca deterioro en la práctica y formación de los profesionales de la ciencia contable, situación esta que inicia su recuperación con los acuerdos del primer congreso del partido, entre ellos la implementación del sistema de Dirección y Planificación de la economía que trajo consigo la promulgación en 1976 del Sistema

Nacional de Contabilidad. Sin embargo se considera que este periodo no se ha recuperado este deterioro dado el impacto en la cultura de la sociedad de la necesidad del control interno y la contabilidad.

En la década de los 90 se acentúa el proceso de recuperación de las actividades contables asociadas a las transformaciones económicas y se profundiza en la exigencia por los controles. La normativa contable nacional adopta estándares internacionales y se inicia un proceso encaminado a que la contabilidad se convierta en un instrumento de dirección.

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

Sin embargo transcurrido el tiempo de las medidas tomadas se pudo comprobar que los resultados obtenidos no han respondido a las expectativas a pesar del esfuerzo realizado, apreciación que es necesario ajustar a las características de esos resultados y del enfoque del control.

Por mucho tiempo el alcance del sistema de control interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de control interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas; el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados. No todos los directivos de nuestras organizaciones veían en el sistema de control interno un instrumento capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto.

Otro elemento que atentaba contra la eficiencia de los sistemas de control internos era que las actividades de control ya venían establecidas de forma global para todas las entidades del país, minimizando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y actividades de control que fueran más eficaces según las características de la entidad. Además, no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un sistema de control interno a la medida de sus necesidades.

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se consigna: "...En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel..." y más adelante se precisa "...Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas..."

El control interno ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar el tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca del control interno, sus principios y elementos que se deben conocer e instrumentar en la entidad cubana actual.

Tal situación materializó un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones, de la auditoría interna y externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, y una visión integradora que satisfaga las demandas de todos los entes involucrados. En tal sentido, el Ministerio de Finanzas y Precios pone en vigor la Resolución No. 297 del 2003 que comprende la definición de Control Interno, el contenido de los componentes y las normas para su implementación y evaluación.

En análisis efectuados por el Ministerio de Finanzas y Precios con otros Ministerios se ha podido constatar que la evolución del Control Interno ha sido positiva y que existe una situación cualitativamente diferente a la existente en 1997, aun cuando no existe una buena correspondencia entre los esfuerzos que ha hecho el país con los resultados que se vienen obteniendo por lo que es necesario ajustar a las características de estos resultados y de cambiar el enfoque de Control, pues hasta ahora la aplicación del programa de medidas se había concentrado en el personal técnico, el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados, no todos los directivos de nuestras organizaciones veían en el

sistema de Control Interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto, además no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un sistema de Control Interno a la medida de sus necesidades y la práctica indica que resulta imprescindible accionar sobre los principales jefes de las entidades como responsables máximos del control interno, lo que dio paso al rediseño del enfoque estratégico que posibilitara revertir la situación actual y lograr una adecuada administración de todos y cada uno de los sistemas de las organizaciones y a su vez los administradores de estos sistemas juegan un papel de regulación y ordenamiento que les corresponde por funciones.

(Resolución 297.2003)

La definición de control interno se entiende como el [proceso](#) que ejecuta [la administración](#) con el fin de evaluar [operaciones](#) específicas con [seguridad](#) razonable en tres principales categorías: Efectividad y [eficiencia](#) operacional, confiabilidad de la [información](#) financiera y cumplimiento de [políticas](#), [leyes](#) y normas.

La comprensión del control interno puede así ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, [eficacia](#) y [economía](#), indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

El Control Interno constituye un sistema interior de una empresa que esta integrada por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para:

- ◆ Proteger los activos
- ◆ Obtener la mayor exactitud y confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos
- ◆ Promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la entidad
- ◆ Comunicar las políticas administrativas, estimular y medir el cumplimiento de los mismos

Las decisiones que toma la administración se convierten en políticas de la Empresa. Para ser efectiva, esta debe ser transmitida a toda la empresa y ser respetada en

forma consistente. Los controles internos ayudan a salvaguardar el cumplimiento de las políticas de la empresa. Su administración tiene además la responsabilidad directa de mantener registros contables y producir los estados financieros que son adecuados y dignos de crédito. **(Resolución 297.2003).**

El “**control**” es una actividad que observa los hechos ocurridos y de este ciclo de control, existe una etapa preliminar que es como se va a realizar dicho control a todas y cada una de las actividades de la gestión.

Existen otros elementos en el proceso de control:

- ◆ El control financiero, que es llevado a cabo a través del seguimiento de la política presupuestaria y la corrección de las desviaciones
- ◆ El control de personal, para observar el grado de disciplina de los empleados y la influencia que mantienen los mandos intermedios sobre las distintas actividades en línea
- ◆ El control de ventas, para comprobar el rendimiento de las zonas de venta, vendedores, productos
- ◆ El control de producción, para observar la evolución de los costos, rendimiento de la maquinaria, productividad, plazos de entrega y la calidad. **(Rubio P. 2006)**

El Control Interno se define como un proceso y por lo tanto el mismo podrá ser evaluado en cualquier punto del desarrollo. **(Coopers/ librand. 1997)**

El control podríamos definirlo como una síntesis crítica del funcionamiento de la gerencia, su personal y demás elementos de la gestión. La delegación de responsabilidad y autoridad a los empleados es visto por muchos gerentes como una estrategia que implica cierto riesgo y, para que llegue a funcionar con éxito, los mecanismos de control deberán ser más eficientes. **(Rubio P. 2006)**

El control también es el proceso de "Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados".

Kast R. 2001 definió el término **control** como: “ la fase del proceso de la dirección por la cual ésta mantiene la actividad de la empresa dentro de los límites establecidos de acuerdo a las expectativas de la misma dentro de su mercado objetivo”.

Estas expectativas pueden ser:

- ◆ Implícitas, es decir, lo que se desea hacer

Explícitas, en términos de: planes, procedimientos y normas reguladoras de la actividad
Existen cuatro elementos dentro de esta definición:

- ◆ Mantener constantemente la actividad de la empresa

Prestar especial atención a los clientes establecidos

Ejercer algún tipo de medida o contraste

- ◆ Comparar los resultados con las expectativas previstas

Aunque el control lo hemos definido hasta ahora de una forma global y estricta, en sí, tiene ciertas connotaciones emocionales. Para muchos significa la dominación de una persona sobre otra. Es más, una de las importantes contribuciones de la Dirección por Objetivos es que nos permite sustituir “gerencia a través del autocontrol” en vez de “gerencia por dominación. **(Rubio P.2006)**

El control interno comprende el plan de organización, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en la entidad para proteger sus recursos, proteger a la exactitud y confiabilidad contable, apoyar y medir la eficiencia de la operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas. **(Colectivo de autores. 2005).**

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo [concepto](#) de control interno donde se brinda una [estructura](#) común el cual es documentado a nivel internacional en el denominado informe COSO.

En las condiciones actuales nuestro país se enfrenta al proceso de Perfeccionamiento Empresarial, dentro de las tres herramientas fundamentales de este proceso tenemos:

- ◆ La dirección por objetivos

- ◆ La planificación estratégica

- ◆ El empleo eficaz de técnicas adecuadas de contabilidad y finanzas

Para el uso de esta última herramienta es imprescindible la existencia de adecuados sistemas de control interno en nuestras entidades. Haciendo uso de esta información

la administración dirige y controla la empresa y se tiene la idea de los procedimientos y las políticas dictadas por la gerencia así como el cumplimiento de los reglamentos Gubernamentales y de la salud financiera de la empresa.

El control interno comprende el plan de organización, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad para proteger sus recursos, propender a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas.

La implantación de las medidas de control interno y la realización sistemática de los controles y de la aplicación de divisiones para erradicar las deficiencias detectadas, deben ser tareas priorizadas de cada dirigente y de todos los trabajadores, que redundarán en un incremento de la eficiencia económica y en la calidad y el resultado positivo de las actividades desarrolladas por cada entidad. **(Resolución 297. 2003)**

El control interno constituye un instrumento eficaz para el logro en las entidades de la eficiencia y eficacia tan necesaria en los momentos actuales, de acuerdo al grado de implantación que se alcance en cada una de ellas dependerá en gran medida los resultados en el cumplimiento de su misión.

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se consigna: "...En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel..." y más adelante se precisa "...Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas..."

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

principios y elementos que se deben conocer e instrumentar en la entidad cubana actual.

1.2.1 Componentes del sistema de control interno

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las entidades de acuerdo a las [características](#) administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: un [ambiente](#) de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas y [procedimientos](#)), información y [comunicación](#) y finalmente la supervisión y monitoreo.

La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de [la empresa](#) convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente, como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y [estrategias](#) relacionadas entre si con el fin de garantizar el [desarrollo organizacional](#) y el cumplimiento de las metas corporativas; aunque el [sistema](#) de control interno debe ser intrínseco a la [administración](#) de la entidad y busca que esta sea mas flexible y competitiva en el [mercado](#) se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el sistema como tal sea 100% confiable y donde cabe un pequeño porcentaje de incertidumbre, por esta razón sea hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el control provea una seguridad razonable para la categoría a la cual fue diseñado, estos riesgos pueden ser atribuidos a fallas humanas como la [toma de decisiones](#) erróneas, simples equivocaciones o confabulaciones de varias personas, es por ello que es muy importante la contratación de [personal](#) con gran capacidad profesional, integridad y [valores](#) éticos así como la correcta asignación de responsabilidades bien delimitadas donde se interrelacionan unas con otras con el fin de que no se rompa la cadena de control fortaleciendo el ambiente de aplicación del mismo, cada [persona](#) es un eslabón que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena, cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en [la organización](#) debe estar siempre en cabeza de la administración o alta [gerencia](#) con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la [empresa](#), siendo [función](#) del departamento de auditoria interna o quien haga sus veces, la adecuada evaluación o

supervisión independiente del sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del [tiempo](#), estas evaluaciones pueden ser continuas o puntuales sin tener una frecuencia predeterminada o fija, así mismo es conveniente mantener una correcta [documentación](#) con el fin de analizar los alcances de la evaluación, niveles de autorización, [indicadores](#) de [desempeño](#) e impactos de las deficiencias encontradas, estos [análisis](#) deben detectar en un momento oportuno como los cambios internos o externos del contexto empresarial pueden afectar el [desarrollo](#) o aplicación de las políticas en función de la consecución de los objetivos para su correcta evaluación.

1.3 El ambiente de control base para el diseño del sistema de control interno

El ambiente o entorno de control el cual es objeto de esta investigación 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.

Se establece al ambiente de control como el primero de los cinco componentes y se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influya en las actividades del personal con respecto al control de sus actividades. **(Informe COSO.1992)**

Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustentan o actúan los otros cuatro componentes e indispensables, a su vez, para la realización de los propios.

El ambiente de control es un elemento que proporciona disciplina y estructura, el ambiente de control se denomina en función de la integridad y competencia del personal de una organización; los valores éticos son un elemento esencial que afectan otros elementos del control. **(Informe COSO.1992)**

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se estiman los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado por la historia de la Entidad y su nivel de cultura administrativa.

1.3.1 Normas del ambiente de control

El cumplimiento del ambiente de control está sustentado en siete normas a las cuales se hace referencia a continuación:

a) Integridad y valores éticos

Ética (del griego *ethika*, de *ethos*, 'comportamiento', 'costumbre'), principios o pautas de la conducta humana, a menudo y de forma impropia llamada moral (del latín *mores*, 'costumbre') y por extensión, el estudio de esos principios a veces llamado filosofía moral.

La ética, como una rama de la filosofía, está considerada como una ciencia normativa, porque se ocupa de las normas de la conducta humana, y para distinguirse de las ciencias formales, como las matemáticas y la lógica, y de las ciencias empíricas, como la química y la física. Las ciencias empíricas sociales, sin embargo, incluyendo la psicología, chocan en algunos puntos con los intereses de la ética ya que ambas estudian la conducta social. Por ejemplo, las ciencias sociales a menudo procuran determinar la relación entre principios éticos particulares y la conducta social, e investigar las condiciones culturales que contribuyen a la formación de esos principios.

Stoner (1995), define "la cada vez más alarmante contaminación industrial nos recuerda que al destinar recursos los administradores inevitablemente incurren en ventajas y desventajas, sin importar lo que hagan o dejen de hacer. Por tanto a los administradores deben interesarles los valores y la ética.

El estudio de quien resulta y quien debe resultar beneficiado o perjudicado por una acción en particular se denomina ética, la cual estudia también quien goza de derechos de cualquier índole, y quien debe gozar de ellos. Una vez que empiece a definir esos derechos, las cuestiones éticas se materializan en todos los niveles empresariales.

En un plano empresarial, es relativamente fácil juzgar si una práctica empresarial es correcta o incorrecta en términos de ética. Lo complejo, en particular cuando las normas convencionales no son aplicadas, consiste en comprender los conceptos y las terminologías de la toma de decisiones éticas para poder establecer juicios de orden moral más adecuados."

Las evaluaciones de la responsabilidad social de una empresa abarcan sus relaciones con el mundo exterior; la ética es un término más general que cubre las

relaciones internas así como las externas. Algunos escritores plantean una distinción aun más profunda entre ética y moral, no obstante, pensamos que es inútil y confusa por tanto, haremos una definición simple y concreta de la ética como el estudio de la forma en que afectan nuestras decisiones a otras personas. Es así mismo, el estudio de los derechos y las obligaciones de la gente, las normas morales que las personas aplican en la toma de decisiones, y la naturaleza de las relaciones humanas.

El máximo dirigente de la organización debe lograr que todos sus trabajadores y directivos conozcan y practiquen, en todo momento, los valores éticos asumidos por la organización.

Los valores éticos asumidos por la organización deben quedar implícitos en los códigos de ética establecidos para los cuadros del estado para el caso de los directivos y en el reglamento disciplinario interno para el resto de los trabajadores.

El reglamento disciplinario interno de cada entidad laboral es el complemento de las disposiciones de aplicación general en materia de disciplina, que tiene como objetivo fortalecer el orden laboral, la educación de los trabajadores y el enfrentamiento a las indisciplinas e ilegalidades en ocasión del desempeño del trabajo. **(Resolución 188. 2006).**

En la resolución 188 del 2006 se consignan obligaciones y prohibiciones que son comunes para todos los trabajadores y es obligatorio su incorporación en los reglamentos disciplinarios de todas las entidades los cuales influyen directamente en la eficiencia de la organización.

En opinión del autor de la presente investigación esta que independientemente que en el ámbito de los reglamentos disciplinarios se viene trabajando hace algunos años los mismos no han constituido en la mayoría de las entidades un instrumento que influya favorablemente en los principios éticos a tener en cuenta por cada uno de los miembros de la organización y en cierta medida esto ha estado dado en que el mismo se ve por parte de los trabajadores como un instrumento represivo y no como una norma a seguir dentro de la entidad. En otras ocasiones ha faltado la divulgación oportuna y sistemática del mismo.

Es necesario tener presente que los valores éticos van más allá del cumplimiento de las leyes, resoluciones, decretos, etc. (ejemplo: valores institucionales, código de

ética, convenio colectivo de trabajo) y constituyen una parte intangible del ambiente de control.

Se puede tener muchos manuales, pero si no existe una cultura de organización sustentada en el comportamiento y la integridad moral de sus trabajadores el sistema de control interno no será efectivo.

En circunstancia, los directivos deben transmitir el mensaje de que la integridad y los valores éticos, bajo ninguna circunstancia, pueden ser violados. Los trabajadores deben aceptar y entender ese mensaje, que en cierta medida está plasmado en el código de ética, el reglamento interno, los documentos de valores institucionales, el convenio colectivo de trabajo y el expediente de perfeccionamiento empresarial. La dirección demostrará continuamente, mediante las informaciones y comunicaciones y principalmente el comportamiento, su compromiso para con la integridad y los valores éticos.

Integridad en las funciones de dirección es lograr que precisamente la dirección de la entidad mantenga un ejemplo de comunicación y desempeño integro ante sus cuadros y todos los trabajadores de la entidad para ello sería su fundamental entorno, considerándose entre otros aspectos los siguientes:

- ◆ Llevar al consejo de dirección las informaciones recibidas del mando e instancias superior de una forma oportuna y lograr la interpretación y valoración de las mejores formas de conformarlas y aplicarlas.
- ◆ Elaborar mecanismos que logren que cada tarea orientada posea un monitoreo constante, logrando con ello una retroalimentación ascendente, descendente y transversal, lo que lograría de su entorno una conformación integral.
- ◆ Que los cuadros se vean con la necesidad de ayuda mutua en el desempeño de una actividad.
- ◆ Mayor participación del colectivo de trabajadores en el aporte de criterios y recomendaciones.
- ◆ Existencia de mecanismos que permitan que tanto los dirigentes intermedios como el trabajador detecte los problemas que afectan la eficiencia pudiendo accionar de inmediato.

b) Competencia profesional

A continuación se citan varios conceptos sobre competencia laboral o profesional recientemente divulgados a fin de concluir en la extracción de las características del concepto útiles para el desarrollo subsiguiente de esta investigación.

Se entiende por competencia a una capacidad de movilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar un tipo de situación. **(Perrenoud, 2000)**. En palabras de **Leboterf (1997)** las competencias no son ellas mismas recursos en la forma del saber actuar, saber hacer o actitudes, más movilizan, integran y orquestan tales recursos. Esa movilización solo es pertinente en una situación, y cada situación es singular, misma que pueda tratársela en analogía con otras, ya encontradas.

El ejercicio de la competencia pasa por situaciones mentales complejas, esquemas de pensamiento que permiten determinar (más o menos consiente y rápidamente) y realizar (de modo más o menos eficaz) una acción relativamente adaptada a la situación. Las competencias profesionales se construyen, en formación, más también al sabor de la navegación diaria de un profesor, de una situación de trabajo u otra.

Richard Boyatzis (1982) define la competencia laboral como una característica subyacente de una persona la cual puede ser motivo, un rango, una habilidad, un aspecto de su imagen personal o de su rol social o un cuerpo de conocimientos el cual, el o ella usa.

Esta definición muestra a la competencia como una mezcla de varias cosas (motivación, rasgos personales, habilidades, conocimientos, etc) pero solamente vemos la evidencia de esas cosas en la forma en que la persona se comporta. Dicho de otro modo, tenemos que ver la persona actuando, desempeñándose, haciendo, relacionándose y así visualizar su competencia. En otro concepto más; la competencia es una construcción, es el resultado de una combinación pertinente de varios recursos. (Conocimientos, redes de información, redes de relación, saber hacer) **Le Boterf (2000)**.

La dirección de la organización debe establecer los mecanismos para lograr la competencia profesional deseada de sus trabajadores. Este deseo de la dirección debe traducirse en cuales son los niveles de conocimientos y habilidades necesarios para el buen desarrollo de cada puesto de trabajo y como lograrlos.

Un elemento esencial para el desarrollo de esta norma es el buen diseño de cada puesto de trabajo, lo que permitirá identificar las necesidades de superación del trabajador que lo ocupa o del aspirante al mismo.

- ♦ **Capacitación.** La máxima dirección de la entidad debe asimilar la superación de sus trabajadores como un proceso de inversión e impedir que los planes de capacitación no respondan a necesidades reales del trabajador en su puesto de trabajo: además, se deben desarrollar por cada área de trabajo, indicadores que permitan medir el desempeño del trabajador en su puesto de trabajo una vez cumplido con sus niveles de capacitación.

En opinión del autor de esta investigación la capacitación de los trabajadores debe llevar implícita además el compromiso de revertir los conocimientos que se han adquirido en desarrollo de su organización por un plazo nunca inferior a cinco años con el objetivo implícito de resarcir parte de los gastos incurridos en su superación o de lo contrario la capacitación de la entidad no surte el efecto esperado.

- ♦ **Diseño del puesto de trabajo.** Resulta conveniente realizar una serie de reflexiones relacionadas todas ellas con la figura del puesto de trabajo, a partir de la bibliografía consultada:

Respecto a su procedencia podemos afirmar que el análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría de la Organización científica del trabajo. Esta escuela de pensamiento organizativo propugna la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores. El núcleo de esta corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos.

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en si **Chiavenato, (1988), Tyson, Shaun y CorK (1988)**. Aparece entonces el peligro que asecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto en lugar de hacerlo en el

propio puesto. Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo **Puchol, (1993)**.

Los puestos de trabajo, curiosamente, son considerados como una posesión personal por parte de sus ocupantes y ello unido al inevitable egocentrismo presente en la interpretación de las percepciones individuales induce a los empleados a considerar este proceso como intromisión territorial molesta. **Zayas, (1990)**

- ◆ **El puesto de trabajo** determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo. El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción, respeto al trabajo realizado, sentimientos de logros, etc) y extrínsecas (promociones y renumeraciones principalmente).

Un elemento esencial para el desarrollo de esta norma es el buen diseño de cada puesto de trabajo, lo que permitirá identificar las necesidades de superación del trabajador que lo ocupa o del aspirante al mismo.

La competencia profesional comienza a cumplirse desde los métodos de selección del nuevo personal y las actividades de orientación, capacitación y adiestramiento que le diseñará la dirección una vez aceptado el trabajador.

Armando Pérez Betancourt aconseja en su libro *El Directivo y la ideología organizacional cubana* que:

1. Crear un plan aprobado por el jefe inmediato superior, en el que se describa el entrenamiento inicial del compañero. Es necesario dejar claras las tareas a cumplir, quienes las ejecutan, donde, cuando. Este plan puede durar solo unos días o varios meses, quizás puede llegar a más de uno o dos años.
2. Durante un periodo, sobre todo, al comenzar la ejecución de los trabajos independientes, designe un consultor o padrino que pueda ayudar cuando

surja alguna dificultad. Alerta al nuevo trabajador que no es malo preguntar, aclarar dudas, ello puede evitar cometer el error.

3. Criticale positivamente cualquier error, hágale saber al trabajador que durante cierto tiempo prudencial se permite estar aprendiendo.
4. Es imprescindible la confianza, pero no olvide ni por un segundo el control sistemático. Cree el espíritu de autocontrol en cada trabajador.
5. Deje claro que el periodo de aprendizaje terminó; de ahora en adelante todo hay que hacerlo bien.
6. Mantenga un sistema permanente de capacitación de manera tal que se amplíe el horizonte cognoscitivo de cada trabajador.
7. Ante cada cambio en los procedimientos de actuación compruebe si estos se dominan, repita el ciclo descrito.

Resolución 297. (2003), define que 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.

Sobre conocimientos y habilidades.

Se trata de llevar a cabo las captaciones del personal que se encuentre preparado para la tarea a desarrollar y no adecuar el puesto de trabajo a la persona captada, así como establecer mecanismos de capacitación continua de los mismos y los ya existentes; entre otros.

Cada puesto de trabajo debe tener definido los requisitos para el cargo, conocimientos y habilidades necesarias que debe reunir el trabajador. De no ser así se debe trazar un plan de capacitación para los trabajadores de plantilla.

En la entidad deben existir mecanismos de selección, captación, e inducción de trabajadores de nuevo ingreso, llevando un proceso previo de investigación de la trayectoria laboral, así como la valoración de la comisión de expertos o idoneidad de la entidad, antes de llevarlo a aprobación.

c) Atmósfera de confianza mutua

Dentro de sus acepciones la palabra atmósfera se define como Espacio a que se extienden las influencias de alguien o algo, o ambiente que los rodea, también se define como prevención o inclinación de los ánimos, favorable o adversa, a alguien o algo.

Esta norma ejerce un efecto intangible dentro de la organización debido a que la dirección debe crear y fomentar, a lo largo y ancho de la organización, un estado de confianza mutua que ayude a materializar el flujo de información que las personas necesitan para tomar decisiones.

Existe una vinculación muy estrecha entre esta norma y las de integridad y valores éticos y la de competencia profesional ya que si no existe una confianza en la organización es probable que la comunicación no sea abierta. Además esta norma establece los mecanismos para la toma de decisión colegiada y la participación de los trabajadores en este proceso.

En nuestro sistema socialista de producción se trata de establecer un clima de entendimiento y desarrollo de las relaciones capaces de solucionar tanto los problemas laborales como personales en la medida de las posibilidades que tenga la entidad, así como en correspondencia con los intereses que tenga el trabajador o el proveedor, inversionista, auditores, inspectores, etc. Es lograr un grado de comprensión tal que se entienda cual es el camino que mutuamente lleva a la

prosperidad de las relaciones y con ello de la entidad, de los trabajadores y de los terceros.

La confianza mutua da como resultado la cooperación permanente, así como la delegación de autoridad a las personas que corresponda, logrando el desempeño eficaz de las actividades que tributan al logro de los objetivos propuestos.

d) Organigrama

La mayoría de las estructuras organizacionales son demasiado complejas para transmitirse verbalmente. Por esta razón, los administradores trazan comúnmente un organigrama. En un organigrama, los cuadros individuales representan la división del trabajo y la manera en la que están departamentalizadas las actividades. Los cuadros se distribuyen después, de acuerdo con los niveles que representan la jerarquía administrativa. Las líneas que conectan determinados cuadros representan la cadena de mando o "quién reporta a quien"

Si observamos un organigrama, apreciaremos rápidamente la línea de mando o línea de control, que se puede definir como el número de subordinados que reportan diariamente a un administrador determinado. El enfoque moderno de la línea de mando comenzó con la revolución industrial. Durante el siglo XIX y la primera mitad del siglo XX, distintos autores trataron de determinar el mayor número de subordinados que un administrador podía supervisar y muchos concluyeron que el máximo universal era seis. La idea de que un administrador puede controlar solo a seis subordinados sin importar las circunstancias, suena absurda hoy en día, pero debemos darle crédito a los autores iniciales por reconocer que hay un número óptimo de subordinados, así como un número después del cual la supervisión pierde efectividad.

Seleccionar una línea de mando apropiada es importante por dos razones. Primero, afecta la eficiencia. Una línea muy ancha puede significar que los administradores se extiendan demasiado y que los subordinados reciban muy poca dirección y control. Cuando esto sucede, los administradores pueden verse obligados a ignorar o tolerar serios errores. En contraste, una línea muy angostas puede significar que los administradores estén subaprovechados. Segundo la línea de mando se relaciona con la estructura organizacional. Las líneas de mando muy angostas crean

estructuras organizacionales verticales con muchos niveles entre los administradores más altos y los más bajos. En estas organizaciones, una cadena de mando entorpece la toma de decisiones, gran desventaja dentro de un ambiente rápidamente cambiante.

Los organigramas son útiles para mostrar la estructura organizacional formal y quien es responsable por determinadas actividades. Además, el simple hecho de elaborar un organigrama puede sacar a relucir defectos de la organización, tales como duplicación de esfuerzo o conflictos potenciales. Sin embargo, los organigramas tienden a ocultar muchas características de la estructura organizacional. Por un lado, implican que administradores de un mismo nivel tienen toda la misma autoridad y responsabilidad, y esto no siempre es cierto.

Algunos autores definen el organigrama de la siguiente forma:

Para Terri un organigrama es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones, sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Melinkoff señala que la finalidad de un organigrama se fundamenta en la condición de reflejar hasta donde sea posible la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones, además de sus estratos jerárquicos.

Cuando las líneas son verticales indican que existe una autoridad formal de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores.

Cuando se desplazan en sentido horizontal señalan que existe especialización y correlación.

Cuando las líneas verticales caen directamente sobre la parte media del recuadro, indican "mando sobre"

Cuando la línea horizontal está colocada lateralmente indica una relación de apoyo (la cual está colocada al lado de la unidad principal)

Las líneas no continuas formadas por puntos (...) o segmentos se utilizan para expresar relaciones de coordinación entre las diversas unidades administrativas de la organización.

Las líneas verticales y horizontales que terminan en una punta de flecha, indican continuidad de la organización, esto quiere decir que existen más unidades semejantes que no están expresadas dentro de la estructura.

Para representar alguna relación muy especial o específica se utiliza la línea quebrada o con zigzagueos.

La Resolución 297.2003 define que la dirección de la entidad es responsable de crear un organigrama funcional donde quede plasmada la estructura organizativa de la entidad y los niveles de autoridad y responsabilidad de cada área que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos y que su diseño se ajuste a las necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados.

Es imprescindible que cada una de las estructuras se fije en correspondencia al tamaño y necesidad de funcionamiento de la entidad, por lo que se hace necesario un mecanismo sólido de informaciones que logre la gestión de las actividades, debiendo considerar los elementos siguientes:

- ◆ Que la estructura organizativa este debidamente centralizada o descentralizada dada la naturaleza de las operaciones que realice la entidad; o sea que su diseño cumpla con los niveles de información necesaria, así como los fines que esta persigue.
- ◆ Que cada estructura esté lo debidamente fundamentada no solo en la descripción de las funciones de cada directivo y trabajador, sino con el flujo informativo necesario ¿Qué se hace con la información recibida? ¿de donde proviene? ¿hacia donde va la que emite un puesto de trabajo o área?

En el proceso de definir responsabilidades cada directivo o trabajador debe reconocer su verdadera responsabilidad para con la función que realiza, tanto desde el punto de vista informativo como de lo que hace, con relación a los medios y recursos en su poder; poseer un nivel de información constante con relación a los cambios o reingenierías de procesos internos, a los efectos de ir actualizándose en cuanto a lo que debe exigir y por lo que se le va a exigir.

Además, el trabajador debe conocer, mediante sus experiencias, formación y capacitación continua, las funciones inherentes al cargo que ocupan, a los efectos de delimitar la responsabilidad del mismo en cualquier momento.

La estructura organizativa debe evaluarse al menos una vez al año, teniendo en cuenta los cambios y nuevos retos de la entidad. Asimismo, evaluar anualmente el desempeño de cada directivo y trabajador en su puesto de trabajo, para dejar evidencias del nivel de eficacia demostrado, y para que sirva esta evaluación como base para el análisis de posibles necesidades: cambios de estructura, capacitación o superación de los ocupantes, rotación de empleados, etc.

e) Asignación de Autoridad y Responsabilidad

La forma más eficaz de dejar plasmado explícitamente los niveles de autoridad y responsabilidad graficados en el organigrama es mediante la creación de un manual de organización y funciones. En este manual deben quedar claramente establecidas las responsabilidades, las acciones y cargos, en la misma medida que se establecen las diferentes relaciones de jerarquía y de funciones para cada uno de ellos.

Con este manual se logra que cada miembro de la entidad conozca sus deberes y responsabilidades; cómo su acción se interrelaciona con otras acciones y otras áreas, y como contribuye con su trabajo a alcanzar los objetivos generales de la organización.

En el caso que se decida delegar autoridad es necesario evaluar el nivel de competencia y de responsabilidad de la persona seleccionada (delegatorios), y la dirección debe aplicar acciones efectivas de supervisión a la acción delegada y sus resultados.

La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas crean las bases para dar seguimiento a las actividades y el sistema de control, así como establecen las acciones de las personas dentro del sistema de control interno.

Hay que tener en cuenta que la responsabilidad y la autoridad son dos términos extremadamente diferentes, a pesar de que en ocasiones se confunden, fundamentalmente en el momento de delimitar cualquier acción. Autoridad, es el hecho de tener carácter o representación, potestad, facultad, revestimiento de poder.

Y responsabilidad es la obligación de reparar y satisfacer, cuidado y atención en lo que se hace.

Por tanto, la autoridad es un proceso de asignación de funciones acorde al cargo que es delegable, teniendo en cuenta los movimientos del mismo por distintas causas, como pueden ser vacaciones, enfermedad, etc. Es la acción de dirigir y actuar directamente en la toma de decisiones, por lo que al existir estas situaciones debe dejarse bien delimitada esa delegación.

La responsabilidad de los trabajadores y ejecutivos está en correspondencia con la actividad que desarrollan y no es delegable, precisamente por corresponder su acción solo al momento en que se encuentra en pleno desempeño.

En consecuencia, deben estar definidos en los documentos necesarios los niveles de autoridad y el propio alcance de la responsabilidad a cada trabajador o directivo; para evitar la dualidad y divagación de la responsabilidad.

Manual de organización: Tradicionalmente, las organizaciones han documentado sus principales procesos y operaciones; práctica que se fortalece con la aplicación de modelos de gestión de la calidad.

El desarrollo de los sistemas de Control Interno, como filosofía de acción estratégica, también considera necesario el desarrollo de un proceso de documentación de lo que debe hacer la unidad organizativa; de ahí que los manuales administrativos sigan jugando un papel de suma importancia en la organización de las unidades organizativas y en el logro de una mayor eficiencia en el desempeño de sus tareas.

La elaboración de estos manuales está sujeta al desarrollo de un gran número de técnicas que intervienen en el logro de una adecuada sistematización en el ámbito estratégico, administrativo y operativo, convirtiéndose en herramientas integrales de la dirección moderna.

La literatura reconoce la existencia de manuales administrativos de diferentes tipos; entre las clasificaciones más comunes se encuentran: los de Organización y los de Procedimientos. No obstante en el desarrollo de los modelos de gestión de la calidad los agrupa en un clasificación más genérica, al identificarlos como manuales de calidad.

No existe un criterio único en su clasificación; y su conformación depende de la cultura que vaya adquiriendo la organización sobre este tema, de la estructura de la unidad organizativa y de la necesidad de diferenciar determinados procesos o actividades.

Los manuales constituyen la revisión pormenorizada de la organización formal de cualquier institución que se realiza a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen una estructura.

Es común que el Manual de Organización refleje información detallada sobre los antecedentes históricos, las atribuciones, el marco jurídico de la unidad organizativa, la estructura, las funciones y las líneas de comunicación y coordinación que se deben dar en una unidad organizativa, dependencia o unidad administrativa. La información anterior se completa con organigramas que describen en forma esquemática su estructura organizativa.

La existencia del Manual de Organización es un valioso instrumento de control para organizar la supervisión de tareas y funciones; resolver los conflictos de autoridad y la dilución de responsabilidades de los procesos de la organización.

Para la elaboración de los manuales de organización, no existe un patrón ni una forma única para su elaboración; así como tampoco existe una uniformidad en su contenido, ya que estos se diseñan considerando cumplir con las necesidades y formas de trabajo específicas de las instituciones.

f) Políticas y prácticas en personal

La máxima dirección debe comunicar a sus trabajadores que espera de ellos en materia de integridad, comportamiento ético y competencia profesional y cuales son las vías que le brinda para lograr estos propósitos; además, debe velar por el interés y desempeño que tiene cada trabajador en alcanzar estas metas. Esto propicia que el tratamiento y el desarrollo del personal en la entidad sean justos y equitativos.

Todos los procesos por lo que transita el trabajador (contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación y promoción), deben corresponderse con las estrategias de la organización.

Esta norma está interrelacionada con las normas de integridad y valores éticos, competencia profesional y atmósfera de confianza mutua. La dirección asume la responsabilidad de que el trabajador se enriquezca humana y técnicamente.

Algunos autores definen la etapa cuando el trabajador se incorpora como la “**etapa de prearribo**” planteando que se reconoce explícitamente que cada individuo llega con un conjunto de valores, actitudes y expectativas. Éstos abarcan tanto el trabajo que debe realizarse como a la organización. Por ejemplo, en muchos puestos, especialmente en el trabajo de profesionales, los nuevos miembros tendrán que pasar por una considerable socialización previa durante la capacitación y en la escuela. Por ejemplo, un propósito básico de una escuela de administración de empresas es socializar a sus estudiantes con las actitudes y comportamientos que desean las empresas. Si los ejecutivos de negocios creen que los empleados exitosos valoran la ética de las utilidades, son leales, trabajan con ahínco, desean realizarse y aceptan de buena gana las instrucciones de sus superiores, pueden contratar a individuos que salen de las escuelas de administración de empresas y que han sido premoldeados según este patrón. Pero la socialización de prearribo va más allá del puesto específico. Se utiliza el proceso de selección en la mayoría de las organizaciones para informar a los empleados potenciales acerca de la organización como un todo. Además, como se ha observado con anterioridad, el proceso de selección también actúa para asegurar la inclusión del “tipo correcto” — aquellos que se ajustarán—. “En realidad, la habilidad del individuo para presentar su lado apropiado durante el proceso de selección determina en primer lugar su habilidad para ingresar en la organización. Así, el éxito depende del grado en el cual el aspirante ha anticipado correctamente las expectativas y deseos de las personas de la organización que están a cargo de la selección.”

“A su ingreso en la organización, el nuevo miembro entra en la **etapa de encuentro**. Aquí el individuo enfrenta la posible dicotomía entre sus expectativas —acerca del puesto, compañeros de trabajo, su jefe y la organización en general— y la realidad. Si las expectativas han sido más o menos precisas, la etapa de encuentro simplemente reafirma las percepciones que se obtuvieron previamente. Sin embargo, a menudo éste no es el caso. Cuando las expectativas y la realidad son diferentes, el

nuevo empleado debe pasar por una socialización que le haga desprenderse de sus supuestos anteriores y reemplazarlos con otro conjunto que la organización considera deseable. En un caso extremo, un nuevo miembro puede desilusionarse completamente con la realidad de su puesto y renunciar. Una selección correcta debe reducir significativamente la probabilidad de que suceda esto.”

Resolución 297. (2003) define que a 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.

g) Comité de Control

Debe crearse un Consejo de Administración y o Comité de Auditoría debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuente con la experiencia, dedicación e involucramiento necesario

para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los Auditores Internos y Externos.(Informe COSO. 1992).

Resolución 297. 2003 plantea que 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

1.4 Eficiencia Empresarial

Cuanto más se comprendan los procesos de la empresa con mayor éxito podremos mejorarlos. Para lograrlo debemos comprender claramente varias características de los procesos de la empresa: Flujo, efectividad, eficiencia, productividad, costo.

Comprender estas características del proceso es esencial por tres razones. En primer lugar, esta comprensión ayuda a identificar las áreas problemas que son claves dentro del proceso. Esta información proporcionará la base para modernizar el proceso. En segundo lugar, esta nos suministra la base de datos indispensables para que se puedan tomar decisiones con información acerca de los mejoramientos. Necesitamos ver el impacto que los cambios generan, no solo en las actividades individuales, sino también en el proceso como un todo y en los departamentos involucrados. En tercer lugar, esta es el fundamento para fijar objetivos de mejoramiento y evaluar los resultados.

Es posible mejorar la efectividad de todo proceso, independientemente de la manera como éste se ha diseñado. El mejoramiento de la efectividad genera clientes más felices, mayores ventas y mayor productividad.

Pero, ¿Cómo identificar estas oportunidades de mejoramiento? Con frecuencia, los individuos involucrados en el proceso están muy ocupados con la rutina diaria para

identificar y efectuar mejoramientos. En la mayor parte de las organizaciones, los subalternos carecen de la autoridad y de la capacidad para llevar a cabo estos mejoramientos. Inicialmente, cuando se comprende el mejoramiento del proceso de la empresa el comité de control debe trabajar con los empleados a fin de identificar estas oportunidades.

Efectividad es tener el resultado apropiado en el lugar apropiado, en el momento apropiado y al precio apropiado. La efectividad tiene un impacto sobre el cliente. (Harrington, 1993)

Eficiencia del proceso

Lograr la efectividad del proceso representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso.

Las características típicas de eficiencia son: Tiempo del ciclo por unidad o transacción, recurso financieros y humanos, porcentaje del costo del valor agregado real del costo total del proceso, costo de la mala calidad, tiempo de espera por unidad o transacción.

A medida que realiza la revisión, busque y registre los procedimientos para medir la eficiencia de actividades y grupos de actividades.

Medidas de eficiencia

Las organizaciones deben trabajar constantemente para que todos los procesos de la empresa sean más eficientes teniendo en cuenta que, a medida que se reducen los costos operacionales, parte de los ahorros deben trasladarse al cliente externo.

La falta de efectividad es fácil de ver y medir. La mediocridad en la eficiencia, por otra parte, es más difícil de reconocer. Se aprende a convivir con ésta y lentamente se va dejando que empeore.

Los requerimientos de eficiencia se concentran en el uso del dinero, tiempo y otros recursos.

Medidas típicas de eficiencia: Tiempo de procesamiento, recurso gastado por unidad, costo del valor agregado por unidad, porcentaje del tiempo con valor agregado, costo de la mala calidad, tiempo de espera por unidad.

El mejoramiento de la eficiencia también requiere la eliminación de los errores que ocurren en el proceso. El objetivo debe ser la ejecución libre de errores de las tareas del proceso por parte de cada individuo involucrado en el proceso.

La **eficiencia** vinculada, como concepto, al uso de los recursos en el cumplimiento de las metas y objetivos, hacer más con menos. De ahí que la medición general de la eficiencia se desarrolle relacionando resultados (producción o servicios) con los recursos consumidos en el proceso. Eficiencia es hacer las cosas correctamente. (Harrington, 1993)

Niveles de producción

Representa el total de los niveles de producción de bienes y servicios en términos físicos alcanzados independientemente de su destino, es decir, tanto de bienes y servicios con destino a otros usuarios como para la propia entidad.

Rendimiento

Se entiende por rendimiento el producto o utilidad que rinde o da alguien o algo. Proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados. Es un indicador que mide eficiencia y eficacia de las operaciones.

Costo por peso

Este indicador económico constituye uno de los más importantes para determinar la eficiencia económica de cualquier entidad.

Se obtiene dividiendo el costo entre el valor de los ingresos, real o planificada, según se trate.

Es necesario plantearse periodo tras periodo rebajar este índice que significa una mejor utilización de las materias primas, los materiales, piezas de repuesto y sobre todo los combustibles ya que nuestro país carece de fuentes energéticas, así como el salario como pago justo de la fuerza de trabajo de acuerdo con el rendimiento.

Productividad

El Che expresó en 1962: “Ahora bien, habíamos hablado también, que en la construcción del Socialismo se necesitaba aumentar la productividad continuamente, todos sabemos, más o menos, que es productividad en términos físicos digamos, es aumentar el volumen de producción por unidad de hora de obreros, o por unidad de

hora de máquinas; en término financiero es producir más de determinado artículo con el mismo o con el menor costo”.

La productividad del trabajo categoría fundamental de la producción material. Expresa la potencia real (en funciones) del trabajo concreto, creador de bienes materiales, y si existen las condiciones necesarias, también como creador de valores. Como destacó Marx: “ del desarrollo de la productividad del trabajo depende el desarrollo universal de la sociedad y los individuos, es por ello el principal exponente del progreso social en sentido amplio”.

Estadísticamente es el indicador que muestra la efectividad de la actividad laboral del hombre en la esfera productiva realizada con un nivel medio de intensidad del trabajo, y se mide por la cantidad de unidades de producción elaboradas en una unidad de tiempo (Productividad en términos físicos) y/o la cantidad de valor creado por unidad de tiempo (productividad en valores).

La productividad del trabajo como indicador para medir la eficiencia o efectividad del trabajo social en el sistema socialista puede cuantificarse por obrero, por empresas de la misma rama, en unidades físicas, en unidades de tiempo empleado para la elaboración de una unidad de producto.

La medición de la productividad del trabajo en términos de valor permite uniformar el cálculo, y al relacionar la producción en valor con el promedio anual de trabajadores como indicador refleja la cantidad de hombres-año trabajador, nos permite calcular la productividad de un trabajador al año.

Stoner plantea que la productividad “...es el porcentaje de rendimiento en relación a los insumos, es una medida de eficiencia de un administrador para usar los escasos recursos de una organización para producir bienes y servicios. Mientras más alto sea el valor numérico de este porcentaje, mayor será la eficiencia.”

Salario medio

Se define como el importe de las retribuciones directas devengadas como promedio por un trabajador, de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo aportado. Desde el punto de vista de la estadística es el resultado de dividir el fondo de salario por el promedio de trabajadores. Para el año planificado se

obtiene a partir del salario medio del periodo que se tome como base, añadiéndole el resultado del cálculo de los factores que determinen su variación.

La planificación del salario medio y su correlación con la productividad es el factor más importante y decisivo del proceso de producción, la fuerza de trabajo, requiere el análisis de la productividad del trabajo y los factores para la elevación de sus ritmos de crecimiento, puesto que este indicador caracteriza el grado de eficiencia del trabajo vivo y su ahorro es elemento vital de la actividad y gestión económica de la empresa.

Por otra parte, el aumento constante y acelerado de la productividad del trabajo es una ley económica objetiva de la sociedad y representa la premisa principal del progreso económico, político, social y cultural de la sociedad socialista, por lo que es preciso garantizar el plan, con el incremento de los volúmenes de producción que se lleven a cabo, el crecimiento de la producción fundamentalmente a costa del aumento de la productividad del trabajo y no a través del incremento del número de trabajadores.

Al elaborar el plan de salarios para la entidad, es preciso asegurar la correlación entre su crecimiento y el incremento de la productividad del trabajo, asegurando siempre que el ritmo de crecimiento de la productividad sea mayor que el de salario medio; ello permite la disminución del costo por unidad de producción y el aumento consecuente de la ganancia de la entidad, a la vez que garantiza el equilibrio entre el poder adquisitivo y la disponibilidad para el consumo.

Ganancia

Es la acumulación monetaria que se produce en las empresas al deducir del total de ingresos, el total de los gastos de un periodo determinado. Esta refleja como indicador resumen, la eficiencia de la gestión económica de las entidades. En los casos en que los ingresos sean menores que los gastos, el resultado se denomina pérdida.

1.5 Interrelación entre las variables

El ambiente de control es el elemento que proporciona disciplina y estructura. El ambiente de control se determina en función de la integridad y competencia del personal de una organización; los valores éticos son un elemento esencial que

afecta a otros componentes del control. Entre sus factores se incluye la filosofía de la administración, la atención y guía proporcionados por el consejo de administración, el estilo operativo, así como la manera en que la gerencia confiere autoridad y asigna responsabilidades, organiza y desarrolla a su personal.

Un ambiente de control efectivo puede apoyar el éxito de una organización en diferentes formas:

- ◆ Al personal, al desarrollar sus funciones puede ejercitar su juicio y creatividad, al tiempo que administra o controla los riesgos de que ocurran acciones indebidas.
- ◆ El personal tiene la flexibilidad de impulsar cambios en la organización o gestión, al tener un adecuado conocimiento de los riesgos.
- ◆ El personal posee información confiable y está en aptitud de usarla al momento oportuno y al más adecuado nivel en la organización.
- ◆ La organización puede lograr mejoras en la efectividad y eficiencia y obtener mayor confianza por parte de terceros.

Se parte de la idea de que la unidad más pequeña en una organización es la persona, tomada individualmente. Una persona ejecuta una tarea guiada por el entendimiento de:

Su **propósito** (objetivo).

- ◆ El apoyo en su capacidad o **aptitud** para alcanzarlo (información, herramientas y habilidades).
- ◆ El sentido de **compromiso e involucramiento** para realizar debida y oportunamente su tarea.
- ◆ Que la misma persona deba vigilar y **evaluar** su desempeño.

Finalmente, es importante reiterar que la misma persona deberá vigilar y evaluar su desempeño, al igual que su entorno, para aprender de la experiencia y poder ejecutar mejor su tarea, así como para introducir los cambios necesarios.

En este sentido, si se desea aplicar este modelo en una organización, la unidad a considerar puede ser toda la entidad, una agencia o dependencia de la misma, o subunidades como pueden ser divisiones o departamentos.

El control comprende los elementos de una organización que tomados en conjunto, apoyan al personal en el logro de sus objetivos organizacionales, los cuales se ubican en las categorías generales siguientes:

Efectividad y eficiencia de las operaciones. Incluye objetivos relacionados con metas de

la organización, tales como:

- ◆ Servicios al cliente.
- ◆ Salvaguarda y uso eficiente de recursos.
- ◆ Cumplimiento de obligaciones sociales.
- ◆ Protección de recursos contra pérdida o uso indebido.

1.5 Conclusiones del capítulo

El análisis teórico realizado permite llegar a las siguientes conclusiones:

El control interno y especialmente el componente ambiente de control y su evolución influyen favorablemente en el éxito de la organización, El factor humano y su correcta dirección hacia el cumplimiento de las metas de la organización constituyen el eje central del logro de un ambiente adecuado para la necesaria eficiencia empresarial y eficacia de las organizaciones, La implementación del sistema de control interno en todas las entidades de la económica nacional constituye una necesidad imprescindible por lo que se le debe dar la prioridad que requiere.

CAPITULO II: SITUACIÓN INICIAL Y FINAL DEL AMBIENTE DE CONTROL EN LA UEB ALFREDO T. CALZADA Y SU IMPACTO EN LA EFICIENCIA EMPRESARIAL

2.1 Introducción

Para conocer el estado en que se presenta la implementación del componente Ambiente de Control en la UEB Alfredo T. Calzada perteneciente al CAI Arrocero sur del Jíbaro y la influencia que este ejerce en la eficiencia empresarial de la misma se hace necesario la aplicación de un diagnostico inicial de ambos términos.

2.2 Caracterización de la UEB Alfredo Tomas Calzada

El CAI Arrocero Sur del Jíbaro se encuentra ubicado al sur de la provincia de Sancti Spíritus, limita al norte con la Empresa Ganadera Managuaco, al sur con las costas del mar Caribe, al este con el CAI Uruguay y al oeste el municipio Sancti Spíritus. Se abastece de agua principalmente de la presa Zaza, tiene una extensión de 6250 caballerías, equivalente a 83 875 hectáreas (ha), de las cuales dedica al cultivo del arroz 27 217 ha, 20 130 ha a la ganadería mayor y menor y 2050 ha a los cultivos varios. El resto es superficie no agrícola, entre ellas canales de riego, viales e instalaciones.

El CAI Arrocero surge como resultado de la fusión de las siguientes empresas:

Empresa Arroceras Sur del Jíbaro.

Empresa Pecuaria Sur del Jíbaro.

Empresa Industrial Sancti Spíritus.

Empresa Municipal de Cultivos Varios.

Actualmente el CAI Arrocero se encuentra en la etapa de ajuste del proceso de perfeccionamiento empresarial, siendo aprobada su implantación en el año 2001.

A partir de entonces la entidad se organiza quedando conformada por quince Unidades Empresariales de Base, dos de las cuales se dedican a la actividad ganadera, una a cultivos varios, cinco al beneficio del arroz y el resto funcionan como unidades de apoyo, aseguramientos y comercialización.

Su base productiva está estructurada en siete UBPC (Unidad Básica de Producción Cooperativa) y siete CCS-F (Cooperativa de Créditos y Servicios Fortalecidas) productoras de arroz, ganadería y cultivos varios.

La estructura de dirección está compuesta por:

Dirección general

Dirección de contabilidad y finanzas

Dirección de recursos humanos

Dirección técnico – productiva

Dirección Industrial

De los 3707 trabajadores, 1707 pertenecen a las UBPC, 1885 al sector estatal y 115 a las CCS-F. De ellos 680 son mujeres para un 18.4 %, tienen nivel medio 583 y nivel superior el 176.

El mismo se creó mediante la resolución 530-86 de fecha 30 de diciembre de 1986 perteneciente al Ministerio de la Agricultura, teniendo como misión fundamental:

La misión del CAI es producir, beneficiar, procesar industrialmente y comercializar de forma mayorista, arroz y los subproductos de éste, carne, leche y sus derivados, huevos, plumas, hielo, productos agrícolas y pieles.

Prestar servicios de la industria mecánica, molinería, secado, transporte y suministro de insumos para la producción agropecuaria a las distintas formas de producción.

Comercializar de forma minorista, en moneda nacional los productos autorizados por los organismos facultados y con la correspondiente licencia para esta actividad.

Producir productos alimenticios para la venta de forma minorista, en moneda nacional a los trabajadores de las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) y productores privados.

Prestar servicios de alquiler de equipos y locales de cocina comedor, casas de visitas y de tránsito y la villa vacacional “La Boca” para la recreación de los trabajadores arroceros y del sistema del MINAGRI, todo esto en moneda nacional.

Construir y reparar viviendas y otras edificaciones menores, de sistemas de riego y drenaje, viales, a ejecutar dentro y fuera del sistema empresarial del Ministerio de la Agricultura.

Efectuar actividades de acopio, beneficio y comercialización de las producciones de arroz popular y los subproductos de este para incorporarlo al balance alimentario.

Efectuar ventas de forma mayorista en moneda nacional y moneda libremente convertible al turismo y al mercado interno de sus producciones.

Incrementar el trabajo de forma masiva de la ciencia y la técnica en función del desarrollo de la entidad, eliminando los focos y disminuyendo las cargas contaminantes del medio ambiente; logrando implantar las normas de gestión de la calidad y certificar los productos en moneda libremente convertible con las normas ISO 9000.

Contribuir a la cultura general integral capacitando a nuestros trabajadores e incorporándolos a la lucha por la batalla de ideas y al enfrentamiento de la corrupción y las ilegalidades, así como las tareas de la defensa.

La UEB Alfredo T. Calzada perteneciente al CAI Arrocero Sur del Jíbaro se encuentra ubicada en la parte centro del Municipio La Sierpe, Provincia de Sancti-Spíritus en el Consejo Popular Jíbaro, por la Resolución 16/2002 de fecha 3 de Enero del 2002, fue creada y definida sus funciones y misión.

La estructura de dirección de la UEB esta Conformada por:

1. Director de la UEB.
2. Jefe departamento Proyecto.
3. Jefe departamento recursos humanos
4. Jefe departamento económico
5. Jefe de brigada de Viales
6. Jefe de brigada Láser y Prep. Tierra
6. Jefe de brigada de Reparación de Equipos

7. Jefe de Finca Autoconsumo
8. Jefe de Brigada Servicio
9. Jefe de seguridad y protección
10. Administrador de Comedor

La misión de la UEB es realizar mantenimientos y reparación a la red de viales del complejo, presta servicios a la agricultura en el municipio y otras provincias, repara y reconstruye sistemas de riego.

Además brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento de obras menores al sistema y a las viviendas de los trabajadores de la empresa. Montaje de silos.

Así como la producción y comercialización de cultivos varios y ganadería menor.,

Para desarrollar la misión la UEB cuenta con una brigada de viales compuesta por 8 camiones, dos motos niveladoras y un cargador, la brigada de maquinaria dividida en dos pelototes uno de preparación de tierra con 5 tractores de alta potencia (K-700) y el otro de mantenimientos de sistema compuesto por 4 buldózeres y 3 grúas.

Cuenta también con un área destinada a cultivos varios donde sobresale la producción de guayaba y la cría de ganado mayor y menor.

Constituyen producciones fundamentales en esta UEB la reparación de viales al CAI Arrocerero "Sur del Jíbaro" así como la reparación de la infraestructura de riego y la prestación de servicios de preparación de tierra a la base productiva compuesta por las UBPC Y CCS del municipio.

Esta situación es precisamente uno de los objetivos de la investigación que determina la interrelación del ambiente de control con la eficiencia de acuerdo a la motivación, sentido de pertenecía a la organización, consagración, experiencia entre otros valores del hombre quien juega papel determinante en este proceso de

producción, por lo que indudablemente en esta investigación el elemento fundamental a tener en cuenta es el hombre.

En los controles tanto internos como externos realizados a esta unidad se han detectado dificultades en la implementación del sistema de control interno y especialmente en lo concerniente a las normas del componente ambiente de control, cuestión esta que hasta la fecha no ha sido posible solucionar por la inexistencia de un procedimiento que permita el cumplimiento de este objetivo.

2.3 Diagnóstico del componente Ambiente de Control y su influencia en la eficiencia empresarial.

Para la realización del diagnóstico se analizó el comportamiento de los indicadores de eficiencia empresarial siendo el resultado el siguiente:

Niveles de producción

Representa el total de los niveles de producción de bienes y servicios en términos físicos alcanzados independientemente de su destino, es decir, tanto de bienes y servicios con destino a otros usuarios como para la propia entidad.

En el gráfico 1.1 se muestran las tendencias de los niveles de producción en valores de producción y servicios prestados en el periodo 2008, 2009 y 2010. Estos constituyen la producción fundamental de esta entidad y como se puede observar en el periodo presentan tendencia decreciente

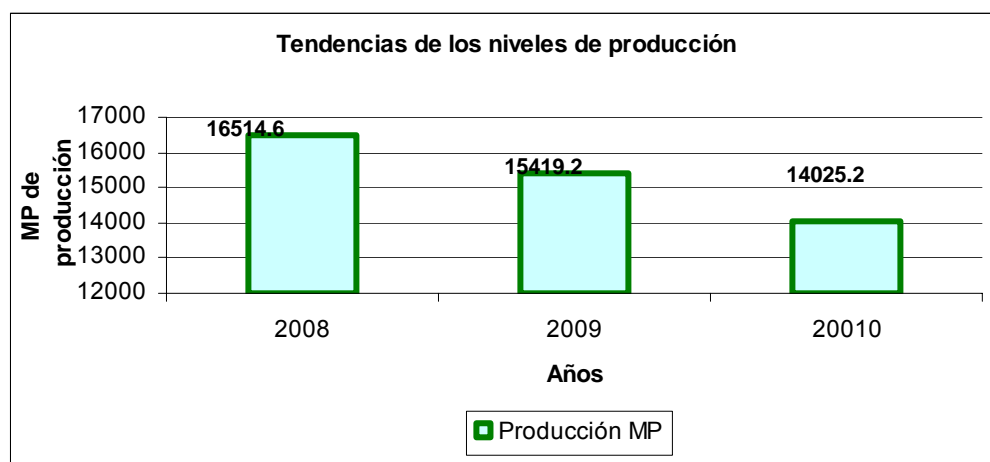


Grafico # 1.1: Tendencia de los niveles de producción.

Costo por peso

Costo por peso: Este indicador económico constituye uno de los más importantes para determinar la eficiencia económica de cualquier entidad.

Se obtiene dividiendo el costo entre el valor de los ingresos, real o planificado, según se trate.

Es necesario plantearse periodo tras periodo rebajar este índice que significa una mejor utilización de las materias primas, los materiales, piezas de repuesto y sobre todo los combustibles ya que el país carece de fuentes energéticas, así como el salario como pago justo de la fuerza de trabajo de acuerdo con el rendimiento.

El análisis de la tendencia de este indicador muestra, Grafico # 1.2, que su comportamiento es irregular con disminución en el año 2008 motivado por medidas emergentes tomadas por la dirección del CAI ante la necesidad de buscar alternativas que dieran respuesta a la situación desfavorable que se venía presentando en esta entidad respecto a su eficiencia trayendo consigo el deterioro de sus indicadores de eficiencia empresarial, en este año se le asignó a la UEB Alfredo T. Calzada una mayor cuota de arroz popular para comercializar en el mercado agropecuario, esta opción lleva implícito costos del arroz inferiores al precio de venta aprobado para su comercialización en este tipo de mercado, influyendo en la disminución de los costos por peso.

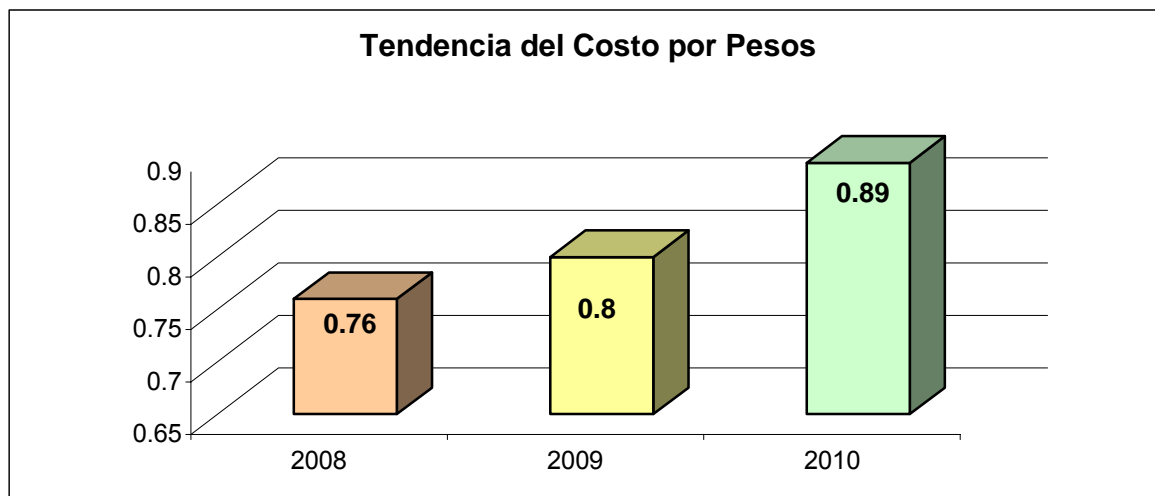


Grafico # 1.2: Tendencia del Costo por peso; Fuente: Elaboración propia.

Productividad y Salario medio

La productividad del trabajo categoría fundamental de la producción material. Expresa la potencia real (en funciones) del trabajo concreto, creador de bienes materiales, y si existen las condiciones necesarias, también como creador de valores.

Estadísticamente es el indicador que muestra la efectividad de la actividad laboral del hombre en la esfera productiva realizada con un nivel medio de intensidad del trabajo, y se mide por la cantidad de unidades de producción elaboradas en una unidad de tiempo (Productividad en términos físicos) y/o la cantidad de valor creado por unidad de tiempo (productividad en valores).

La productividad del trabajo como indicador para medir la eficiencia o efectividad del trabajo social en el sistema socialista puede cuantificarse por obrero, por empresas de la misma rama, en unidades físicas, en unidades de tiempo empleado para la elaboración de una unidad de producto.

La medición de la productividad del trabajo en términos de valor permite uniformar el cálculo, y al relacionar la producción en valor con el promedio anual de trabajadores como indicador refleja la cantidad de hombres-año trabajador, permite calcular la productividad de un trabajador al año.

Salario Medio: Se define como el importe de las retribuciones directas devengadas como promedio por un trabajador, de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo aportado. Desde el punto de vista de la estadística es el resultado de dividir el fondo de salario por el promedio de trabajadores. Para el año planificado se obtiene a partir del salario medio del periodo que se tome como base, añadiéndole el resultado del cálculo de los factores que determinen su variación.

La planificación del salario medio y su correlación con la productividad es el factor más importante y decisivo del proceso de producción, la fuerza de trabajo, requiere el análisis de la productividad del trabajo y los factores para la elevación de sus ritmos de crecimiento, puesto que este indicador caracteriza el grado de eficiencia del trabajo vivo y su ahorro es elemento vital de la actividad y gestión económica de la empresa.

Por otra parte, el aumento constante y acelerado de la productividad del trabajo es una ley económica objetiva de la sociedad y representa la premisa principal del progreso económico, político, social y cultural de la sociedad socialista, por lo que es preciso garantizar el plan, con el incremento de los volúmenes de producción que se lleven a cabo, el crecimiento de la producción fundamentalmente a costa del aumento de la productividad del trabajo y no a través del incremento del número de trabajadores.

Al elaborar el plan de salarios para la entidad, es preciso asegurar la correlación entre su crecimiento y el incremento de la productividad del trabajo, asegurando siempre que el ritmo de crecimiento de la productividad sea mayor que el de salario medio; ello permite la disminución del costo por unidad de producción y el aumento consecuente de la ganancia de la entidad, a la vez que garantiza el equilibrio entre el poder adquisitivo y la disponibilidad para el consumo.

En el gráfico # 1.3 se muestra el comportamiento de la tendencia de los indicadores productividad y salario medio en los años del 2008 al 2010.

El incremento de la productividad del trabajo se encuentra muy vinculada al perfeccionamiento de la dirección, organización de la producción y el trabajo cuestiones estas vinculadas con el cumplimiento de las normas que integran el

componente ambiente de control existiendo una relación proporcional entre el cumplimiento de las normas y el incremento de la productividad del trabajo.

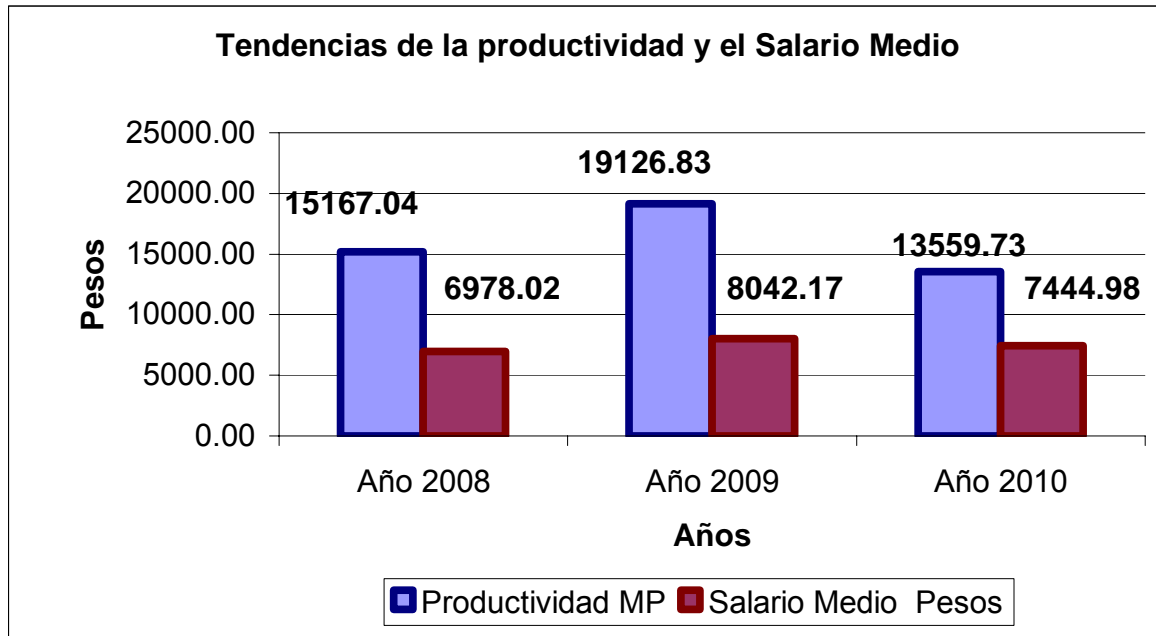


Grafico # 1.3: Tendencia de la Productividad y Salario Medio

La productividad en el año 2010 sufrió una marcada disminución en el orden de los 5,6 MP con respecto al año precedente ya que en este periodo se agudizaron los problemas causados por la sequia que deterioran todos los indicadores y resultados de la empresa y de la UEB de estudio como parte de ella, sin embargo el salario medio aunque decrete con respecto al año anterior no se existe una disminución proporcional a la productividad demostrando deterioro en la correlación salario medio productividad. Todo lo anterior no es más que un reflejo de lo planteado anteriormente.

Ganancia

Ganancia: Es la acumulación monetaria que se produce en las empresas al deducir del total de ingresos, el total de los gastos de un periodo determinado. Esta refleja como indicador resumen, la eficiencia de la gestión económica de las entidades. En los casos en que los ingresos sean menores que los gastos, el resultado se denomina pérdida.

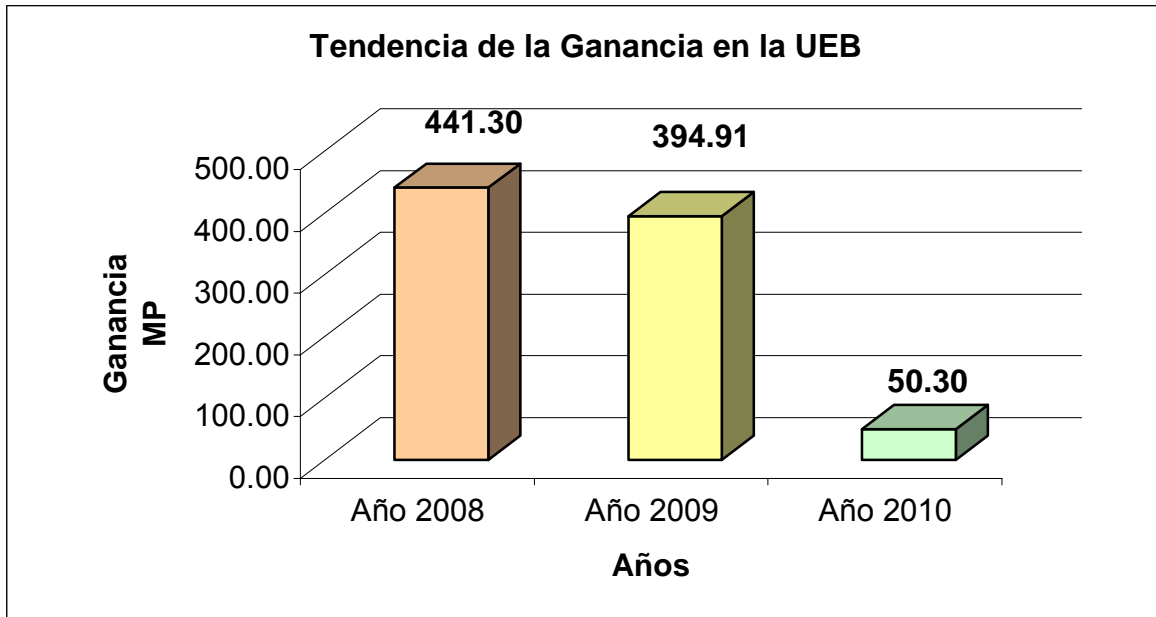


Grafico # 1.4: Tendencia de la Ganancia

La ganancia es cuestión de un análisis independiente porque a pesar de corroborar los objetivos de la investigación con la disminución ocurrida en el año 2010 respecto al 2009 donde tiene una tendencia decreciente disminuyendo en 344,61MP originado entre otras causas por el deterioro o disminución de los indicadores anteriormente planteados.

Para determinar el porcentaje de implantación del componente ambiente de control de acuerdo al nivel de percepción de los trabajadores se aplicaron los varios instrumentos, primeramente se aplicó una encuesta con el objetivo de conocer el dominio que tienen los trabajadores sobre las diferentes normas del componente ambiente de control, además se aplicó una guía de revisión del componente a sus normas con el mismo propósito.

2.3.1 Resultados de la aplicación de la encuesta

La encuesta aplicada, ver (anexo 1) cuenta de 23 preguntas distribuidas por cada una de las normas que integran el componente; el número de preguntas por normas esta determinado de acuerdo al peso que a criterio de la investigadora tiene cada norma en el logro del ambiente de control.

Para seleccionar la muestra se requiere una definición clara de la población de la cual se va a extraer, debe ser representativa y solo se acepta como precisa dentro de ciertos límites. En el caso de la UEB Alfredo T. Calzada se realizó la selección teniendo en cuenta que la misma abarcará una representación de las diferentes áreas que la componen con una mayor representatividad de las que por su peso en el proceso productivo definen el cumplimiento de los principales indicadores de eficiencia. Para la realización de la encuesta se selecciono la muestra de 38 trabajadores que representa el 28 % del total, determinada a partir del muestreo no probabilística.

Recogida y análisis de la información

Para la recogida de la información se utilizó la recolección de datos primarios que aunque es mucho más costosa, proporciona una información más relevante para el problema concreto sobre el cual se investiga.

Los datos resultantes de las encuestas realizadas fueron procesadas de forma automatizada en programación Excel 2007, se tabularon los mismos por parte de la investigadora, se calcularon las sumatorias, se obtuvieron promedios y totalizan los datos necesarios que servirán de base para la valoración de la situación existente.

El resultado de la puntuación obtenida a partir de las respuestas al cuestionario se muestra en el anexo 2.

Los resultados de la encuesta muestra la opinión o conocimientos que tiene el colectivo de trabajadores sobre las políticas, leyes, reglamentos que rigen el funcionamiento de la entidad, su motivación, sentido de pertenencia, así como el dominio y conocimiento de la misión y visión de la entidad entre otros.

La norma Integridad y valores éticos que en el cuestionario cuenta con cinco preguntas se obtuvo un promedio de conocimientos previos del 20 % mostrando que la entidad no ha logrado difundir y vigilar la observancia de los valores éticos.

En la norma competencia profesional las tres preguntas que la componen muestran una evaluación promedio de desconocimiento del 29,8 % indicando que existe desacuerdo por parte de los trabajadores con las afirmaciones que contiene el

cuestionario, lo que permite medir el desconocimiento que tienen los miembros de la organización sobre los procedimientos establecidos por la dirección de la entidad respecto a los recursos humanos.

En la entidad lejos de lograrse una confianza mutua, es decir en ambas direcciones entre la administración y el resto del colectivo de trabajadores para el logro exitoso de la misión a través de la aplicación de métodos, estilos y políticas de dirección que faciliten a partir del intercambio de necesidades, que en la entidad se respire un ambiente de cooperación, la encuesta realizada muestra el desacuerdo existente con las afirmaciones reflejas en el cuestionario, permitiendo valorar que en este sentido aun queda mucho por hacer para lograr establecer mecanismos para la toma de decisión colegiada y la participación de los trabajadores en este proceso.

En la norma correspondiente al organigrama las respuestas obtenidas dan como resultados que los trabajadores mantienen un conocimiento y aceptación medio al no poder definir exactamente su posición al respecto teniendo un promedio similar en todas las. En el transcurso de la investigación se podrá definir que ha fallado en el proceso de implementación de esta norma que provoca esta situación.

La evaluación obtenida a partir de la encuesta realizada en la norma correspondiente a la asignación de autoridad y responsabilidad permite comprender que es otra en la cual la dirección de la entidad debe enfocar su trabajo ya que no existe claridad por parte de los miembros de la organización de los conocimientos requeridos sobre sus deberes y derechos y objetivo y funciones de su puesto de trabajo.

En las respuestas otorgadas a las preguntas vinculadas con las políticas y practicas de personal aplicadas por la entidad que aparecen en el cuestionario aplicado las respuesta promedios son de existir desacuerdo con lo afirmado en ellas mostrando que la dirección de la entidad aun le queda mucho por hacer respecto a la capacitación, estímulos, promoción y evaluación de los miembros de la organización.

Sobre la composición y funciones del comité de control como órgano encargado de la implantación y vigilancia adecuada de su funcionamiento se mostró desconocimiento por parte de los encuestados los cuales respondieron desconocimiento demostrando que el mismo no ha jugado el papel que le

corresponde en la organización para el logro de un sistema de control y especialmente en el componente objeto de esta investigación, el ambiente de control.

El resultado obtenido por cada una de las normas y su comparación con el óptimo a obtener lo cual demuestra el nivel de percepción de los trabajadores se muestra en el grafico # 1.5.

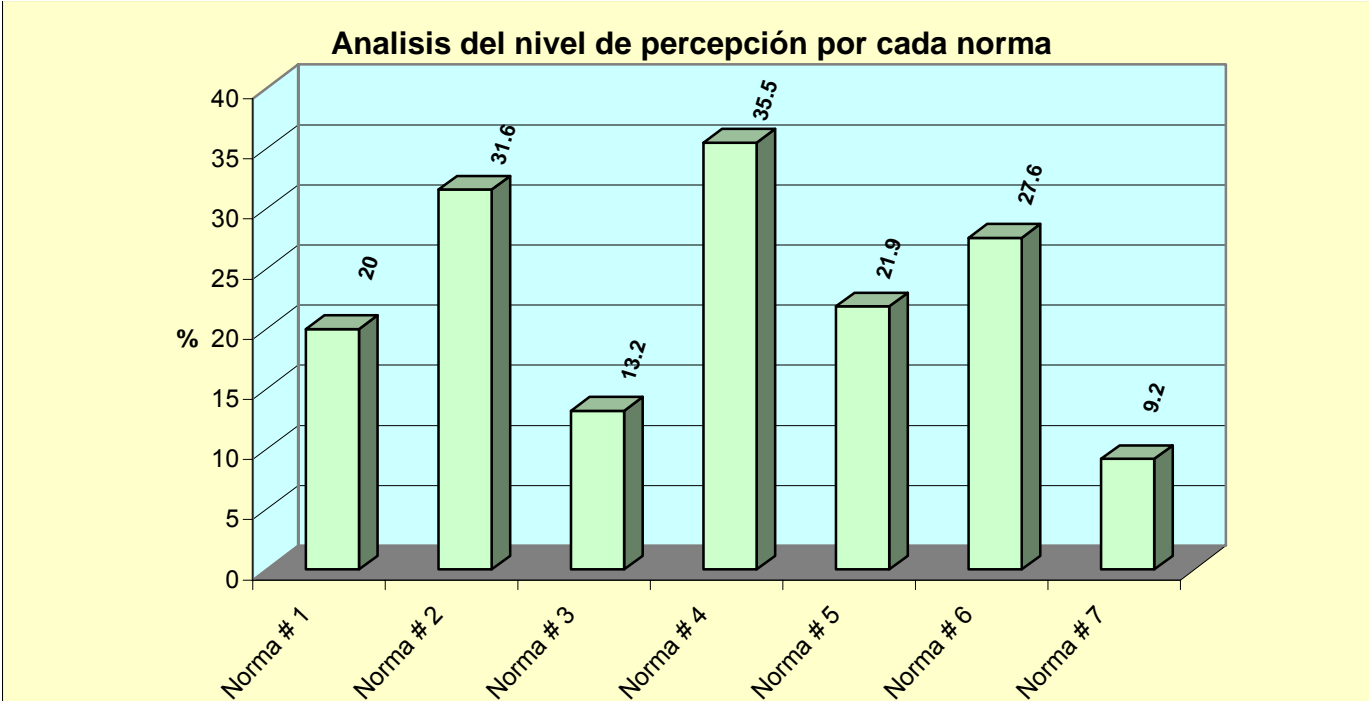


Grafico # 1.5: Porcentaje de implantación del Ambiente de Control antes de la ejecución del plan de acción.

El % de percepción por parte de los trabajadores muestra una puntuación muy por debajo de lo que se debía obtener si se quiere lograr un ambiente de control que de respuesta a las exigencias actuales y surtan efectos positivos en el mejoramiento de la eficiencia empresarial, demostrando que la administración no ha logrado impregnar a los trabajadores de aspectos tan importantes para el logro del ambiente de control como parte del sistema de control interno.

Como resultado general del análisis anterior se deriva que el porcentaje de implantación del componente ambiente de control equivale al 50.16%, ver grafico # 1.6

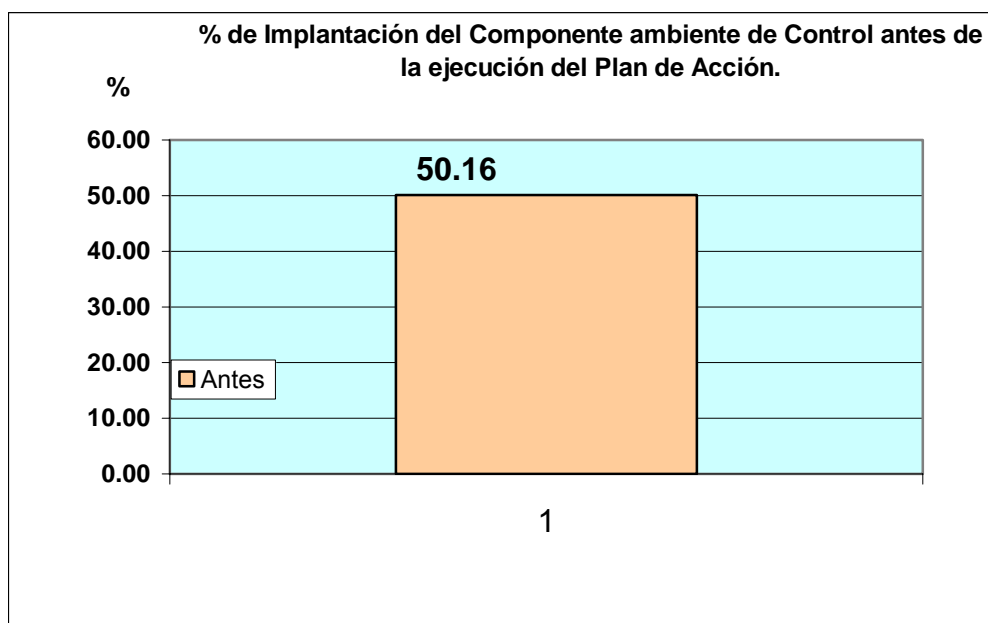


Grafico # 1.6: Porcentaje de implantación del Ambiente de Control antes de la ejecución del plan de acción.

Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual:

En los planes de trabajo del director de la UEB las acciones destinadas al control interno se reflejan de modo muy general detectándose los siguientes problemas:

- El por ciento de acciones relacionadas con el control interno es del 8.5 %
- Las acciones a desarrollar por los directivos y especialistas relacionadas con el control interno carecen de medidas de aseguramiento.
- Casi la totalidad de las acciones de control son indicadas por el plan de trabajo del director del CAI, careciendo de iniciativas propias de la UEB.

En la siguiente grafica se muestran las acciones de control que aparecen en los planes de trabajo de los meses abril – septiembre 2010

Acciones de control abril – septiembre 2010 según planes de trabajo del director de la UEB

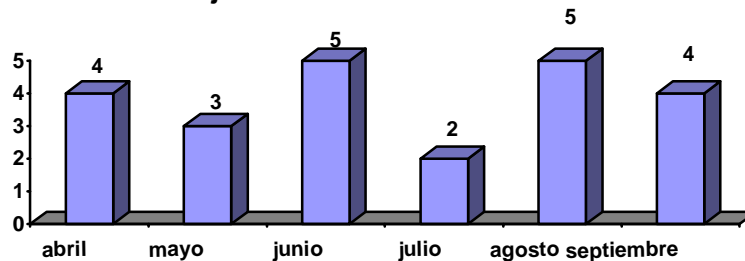


Grafico # 1.7: Acciones de control planificadas por el director de la UEB.

Se comprobó prácticamente que en la UEB solo realizaba de forma formar el plan de trabajo el director de la misma mientras que los demás directivos y técnicos solo llevaban una agenda de trabajo donde anotaban las principales acciones o tareas a desarrollar sin un plan de trabajo formar y aprobado por el jefe inmediato superior.

Aplicación de la guía a cada norma.

Con el objetivo de conocer el estado actual del ambiente de control en la UEB Alfredo T. Calzada a partir del cumplimiento de cada una de las normas que lo integran se procede a aplicar la guía (Ver anexo # 2) emitida por la Contraloría General de la República.

Se procede al análisis de los resultados que se obtuvieron en la valoración de los aspectos a tener en cuenta en las siete normas que integran el componente Ambiente de control en la UEB Alfredo T. Calzada, se realiza una vinculación de estos resultados con los criterios resultantes de la encuesta realizada a los miembros de la organización para comprobar el efecto causado dentro del colectivo laboral la aplicación o no de sanas políticas de administración que permitan a través de un ambiente de control favorable mejorar la eficiencia empresarial.

El ambiente de control se logra con la participación de todo el colectivo laboral, no se trata de elaborar, archivar y presentar de forma muy vistosa a las diferentes visitas de que es objeto la entidad la documentación solicitada; si no de que todo esto se

discuta con el colectivo, se revise sistemáticamente para la actualización constante y lograr de que sea del dominio de los miembros de la organización.

Integridad y valores éticos.

Se comprobó en la entidad que el director de la UEB Alfredo T. Calzada aceptó y firmó el código de ética de los cuadros. Se pudo comprobar también que en la entidad se elaboró el reglamento disciplinario, pero el mismo se discutió parcialmente con los trabajadores y no se mantuvo en lugar visible y asequible para los miembros de la organización lo cual provoca tal y como lo demuestra los resultados de la encuesta desconocimiento y dificultades en su aceptación por el colectivo laboral.

Para verificar las medidas disciplinarias se tomó como base el año 2009 pudiéndose comprobar que en este periodo se aplicaron un total de 11 Medidas disciplinarias las cuales cuando se analizan pormenorizadamente se llegó a la conclusión que de haber existido por parte de los implicados un mejor conocimiento de las obligaciones y prohibiciones contenidas en el reglamento disciplinario interno se hubiesen evitado su aplicación trayendo consigo que no se afectará al hombre como tal y de no haber ocurrido la indisciplina la entidad no hubiera sufrido afectación económica alguna.

Competencia Profesional.

La UEB Alfredo T. Calzada cuenta con los procedimientos establecidos para la selección, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos los cuales se rigen por lo normado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Sobre la capacitación se comprobó que se elabora anualmente el plan de capacitación, aunque el mismo no recoge las necesidades reales de la entidad.

Se comprobó que la entidad no ha elaborado los diseños de los puestos de trabajo donde se refleje, de forma clara y explícita los contenidos de cada puesto de trabajo, actividades que se le vinculan, los conocimientos requeridos, condiciones del área de trabajo entre otros. En la aplicación del cuestionario en la encuesta realizada se comprobó que los trabajadores generalmente conocen aspectos técnicos de la labor a realizar, pero desconocen otros aspectos de vital importancia de su puesto de

trabajo que pueden influir favorablemente en su rendimiento personal en beneficio de la organización.

Atmósfera de confianza mutua.

En la entidad esta creado su consejo de dirección mediante resolución donde también se fijan los temas fundamentales a tratar y la periodicidad en que deben reunirse verificándose por las actas que los mismos se efectuaron de acuerdo al programa.

Los despachos aunque en algunas oportunidades se han realizados han sido de forma operativa sin existir una programación predeterminada, ni un plan de temas a tratar por lo que los mismo pierden su objetividad.

Las asambleas con los trabajadores se efectúan regularmente aunque en ocasiones se han suspendido sin existir una causa que realmente lo justifique. La asamblea puede ser uno de los canales idóneos para que los trabajadores expongan sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas o metas de la organización, en las actas revisadas en esta entidad no se pudo comprobar que las mismas se recojan. Comprobándose también que no están creadas otras vías de comunicación para que cumpla esta función.

En el consejo de dirección como órgano rector de la entidad en ocasiones se toman acuerdo que están vinculados directamente con el resto de los trabajadores, sin embargo no se le da a conocer oportunamente al colectivo con el objetivo de mantenerlos informados de la función que juega la dirección de la entidad para el mejoramiento continuo de las condiciones laborales, así como su papel decisivo en el cumplimiento de la misión de la entidad.

A nivel del CAI Arrocero existe una proyección estratégica donde se tienen en cuenta las 19 Unidades Empresariales de Base que la componen, entre ellas la UEB Alfredo T. Calzada, pero esta proyección no es del conocimiento del colectivo de esta UEB, lo cual se refleja cuando la mayoría de los encuestados respondió estar Muy en desacuerdo cuando se le pregunto si conocía las proyecciones futuras de su entidad.

La encuesta también nos proporcionó el conocimiento de que el 49.1 % de los encuestados opinan que el ambiente que se respira en la entidad no es bueno lo cual esta directamente vinculado con las deficiencias detectadas en la aplicación de guía para esta norma lo cual es una de las causas del fracaso o las ineficiencias de las entidades.

Organigrama.

La entidad cuenta con un organigrama (Anexo 4) donde se define hasta ciertos niveles la estructura de la entidad por lo que en el no se plasman un grupo de áreas de procesos claves de la organización influyendo en que no estén definidas a través de él, las funciones y responsabilidades de manera que de cumplimiento a la misión y objetivos de la entidad.

El personal encuestado demostró desconocimiento al no definir su posición sobre el grado de información con que cuentan respecto la escala de mando y las áreas de procesos claves de la entidad.

En el proceso de definir responsabilidades cada directivo o trabajador debe reconocer su verdadera responsabilidad para con la función que realiza, tanto desde el punto de vista informativo como de lo que hace, con relación a los medios y recursos en su poder; poseer un nivel de información constante con relación a los cambios o reingenierías de procesos internos, a los efectos de ir actualizándose en cuanto a lo que debe exigir y por lo que se le va a exigir.

Asignación de autoridad y responsabilidad.

Se pudo comprobar que la entidad no cuenta con un manual de organización donde se especifiquen objetivos y funciones de las distintas áreas de responsabilidad, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo y las acciones y los cargos de las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales.

En la entidad no están definidos por escrito los deberes y derechos de cada uno de los trabajadores.

Los diferentes medios que custodian están respaldados por su correspondiente acta de responsabilidad, la cual se mantiene actualizada.

Es necesario que la entidad confeccione su Manual de Organización que refleje información detallada sobre los antecedentes históricos, las atribuciones, el marco jurídico de la unidad organizativa, la estructura, las funciones y las líneas de comunicación y coordinación que se deben dar en una unidad organizativa, dependencia o unidad administrativa. La información anterior se completa con el organigrama que describe en forma esquemática su estructura organizativa.

La existencia del Manual de Organización es un valioso instrumento de control para organizar la supervisión de tareas y funciones; resolver los conflictos de autoridad y la dilución de responsabilidades de los procesos de la organización, influyendo todo ello en el buen funcionamiento y el logro de la eficiencia empresarial.

Políticas y Prácticas en personal.

En la entidad se cumplen con los procedimientos que establece la Resolución 12/98 del Ministerio de trabajo y Seguridad Social al respecto, para ello se apoya en el comité de expertos que funciona regularmente en la entidad. No obstante los procedimientos establecidos no son del conocimiento de la mayoría de los miembros de la organización.

Anualmente la entidad elabora sus planes de capacitación, pero como fue planteado anteriormente estos no cubren la totalidad de las necesidades lo que se demuestra en la cantidad de trabajadores que no reúnen los requisitos en cuanto a capacitación para cubrir el cargo que están desempeñando.

Del estudio realizado sobre cada uno de los compañeros que ocupan cargos en los diferentes niveles de dirección, técnicos y obreros de la UEB se pudo constatar que existían varios de ellos que no eran los más idóneos para los puestos que ocupaban por varias razones entre las que se pueden destacar:

- Una compañera estudiante de 5to año en contabilidad, con buenos resultados docentes ocupando la plaza de operadora de microcomputadoras
- Una compañera estudiante de 6to año en contabilidad, con buenos resultados docentes ocupando la plaza de secretaria del director.

La promoción de los recursos humanos se aplica de acuerdo a las políticas establecidas por el estado, pero de acuerdo a la opinión de los encuestados las mismas no se efectúan correctamente lo que indica que a faltado la información oportuna y con el argumento necesario de los motivos del movimiento del personal a un puesto de mayor rango en la estructura organizativa.

En la entidad está establecida la evaluación del desempeño de cada uno de los puestos de trabajo la cuál se realiza a través de un grupo de parámetros que son afines para todos los puestos de trabajo del CAI trayendo como consecuencia que esto constituye una camisa de fuerza a aplicar, cuyos aspectos son muy generalizadores y se dificulta la comprensión tanto del que va a evaluar como del evaluado permitiendo que esta evaluación no surta el efecto que de ella se pudiera obtener en beneficio de la organización porque no siempre el resultado refleja la situación real del trabajo desarrollado y sirva como vía para diagnosticar las necesidades y como resolverlas.

En los resultados de la encuesta se pudo comprobar que los trabajadores están en desacuerdo de que el desempeño de las funciones es correctamente evaluado y esto en lo fundamental esta dado en que la evaluación del desempeño que se esta realizando se esta haciendo para cumplir con una orientación dada y no como medio de diagnostico que permita conocer las dificultades que presenta cada hombre en su puesto que facilite encaminar los esfuerzos entre las personas y la administración para corregir los mismos, esta evaluación de efectuarse conciente y correctamente le sirve a la administración para conocer las necesidades de capacitación y también como fuente de conocimientos del desarrollo que va alcanzado sus fuerzas para posibles promociones en el futuro o de no ser posible corregir las dificultades para en un momento determinado bajar a un nivel inferior al evaluado.

Comité de control.

El comité de control de la entidad fue constituido desde el mes de marzo del año 2004 pero todo se realizó como una formalidad ya que el mismo prácticamente no se ha reunido y no ha trabajado de acuerdo a las funciones asignadas sobre lograr la

implementación del sistema de control y en este caso lo concerniente al ambiente de control y su vigilancia continua.

El colectivo de trabajadores representado por la muestra para la realización de la encuesta presenta un desconocimiento de quienes integran el comité, así como las funciones que este realiza lo cual valida los resultados obtenidos en la aplicación de la guía de que el mismo no ha jugado su función y no se ha hecho sentir dentro del colectivo.

2.4 Plan de acción para el perfeccionamiento del Componente Ambiente de control.

A partir de los resultados de la aplicación de la guía y la encuesta luego de efectuada una valoración de lo que le ha faltado a la administración para lograr que cada uno de los aspectos a tener en cuenta en cada norma se cumplan en la organización y tributen a la eficiencia empresarial se procede a definición del plan de acción el cual cuenta de 27 acciones definiéndose el responsable de su cumplimiento, los participantes y la fecha de cumplimiento de la acción (Anexo 3).

2.4.1 Resultados de la aplicación del plan de acción.

El cumplimiento del plan de acción para cumplimiento a las normas de integridad y valores éticos, competencia profesional, atmósfera de confianza mutua, organigrama, asignación de autoridad y responsabilidad, políticas y prácticas de personal y comité de control se muestra a continuación en la tabla 3.2

Tabla 3.2: Resumen del cumplimiento de las acciones por normas.

NORMAS	No. ACCIONES	ACCIONES CUMPLIDAS	ACCIONES CUMPLIDAS PARCIALMENTE	INCUMPLIDAS
Integridad y valores éticos	5	5		

Competencia profesional	4	3	1	
Atmósfera de confianza mutua.	6	3	3	
Organigrama	3	3		
Asignación de autoridad y responsabilidad	1		1	
políticas y practicas de personal	4	4		
Comité de control	4	4		
Total	27	22	5	

Las acciones cumplidas representan el 81,5 % de las planificadas, existiendo cinco acciones que por su complejidad se le fijaron plazos de cumplimientos más amplios y en esta fecha cuando se efectúa el chequeo a la ejecución del plan están en proceso, es decir cumplidas parcialmente.

A pesar de existir acciones cumplidas parcialmente en la entidad se observa el cambio que ha surtido la ejecución del plan de acción en el logro del ambiente de control. Es necesario señalar que para la norma de asignación de autoridad y responsabilidad se planificó una sola acción pero la misma es muy abarcadora en su conjunto ya que consiste en la elaboración del manual de la organización que recoge aspectos tales como una información detallada sobre los antecedentes históricos de

la entidad , las atribuciones, el marco jurídico de la unidad organizativa, la estructura, las funciones y las líneas de comunicación y coordinación entre otras, por lo que requiere un mayor trabajo en su elaboración encontrándose esta cumplida parcialmente.

2.5 Evaluación del efecto de la implementación del plan de acción.

Implementadas las adecuaciones y las acciones que permite el logro del ambiente de control se está en condiciones de efectuar una valoración del efecto causado en la organización para lo cual se tiene en cuenta un grupo de indicadores que ya fueron seleccionados y se utilizaron en la fase de diagnóstico.

El comportamiento de estos indicadores se muestra en el anexo # 3.

Niveles de producción alcanzados

Los niveles de producción de la entidad luego de aplicado el procedimiento muestran un marcado crecimiento comparado con el promedio de los años base (2008-2010), lo cual se representa en el grafico # 1.8

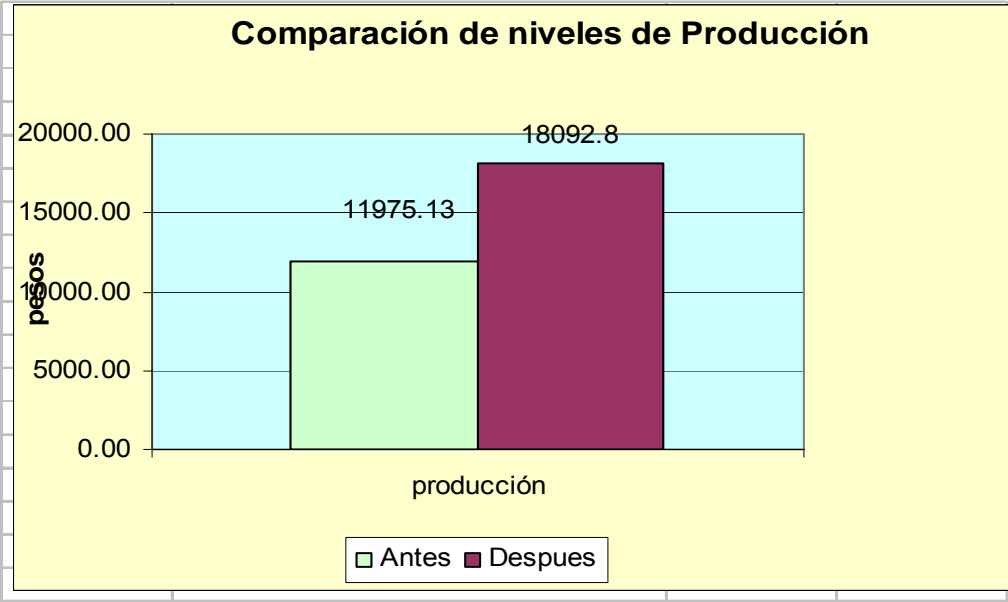


Grafico # 1.8 Comparación de los niveles de Producción.

La brigada de viales presentó una tendencia creciente en cuanto a los niveles de producción en valores con una notable disminución de los costos por pesos, reflejándose en una mayor organización del trabajo, disminución de las pérdidas de tiempos innecesarios y un mayor aprovechamiento de las capacidades de carga por camión.

En cuanto a la brigada de preparación de tierra se aprecia una tendencia positiva en la reducción de los índices de consumo energéticos, la productividad del trabajo y el rendimiento de cada equipo.

El comportamiento de estos indicadores de los niveles de producción demuestran como cuando la dirección de una organización aplica políticas de administración que permiten el logro de un ambiente de control idóneo como parte del sistema de control interno, la eficiencia de las operaciones dentro de la organización se incrementan, permitiendo el mejoramiento de la eficiencia empresarial.

Costo por peso

A continuación en el gráfico # 1.9 se muestra la marcada disminución del costo por peso después de implementado el plan de acción respecto al promedio de los años 2008-2010, demostrando así el efecto causado en la eficiencia empresarial a partir de la aplicación del procedimiento del componente ambiente de control.

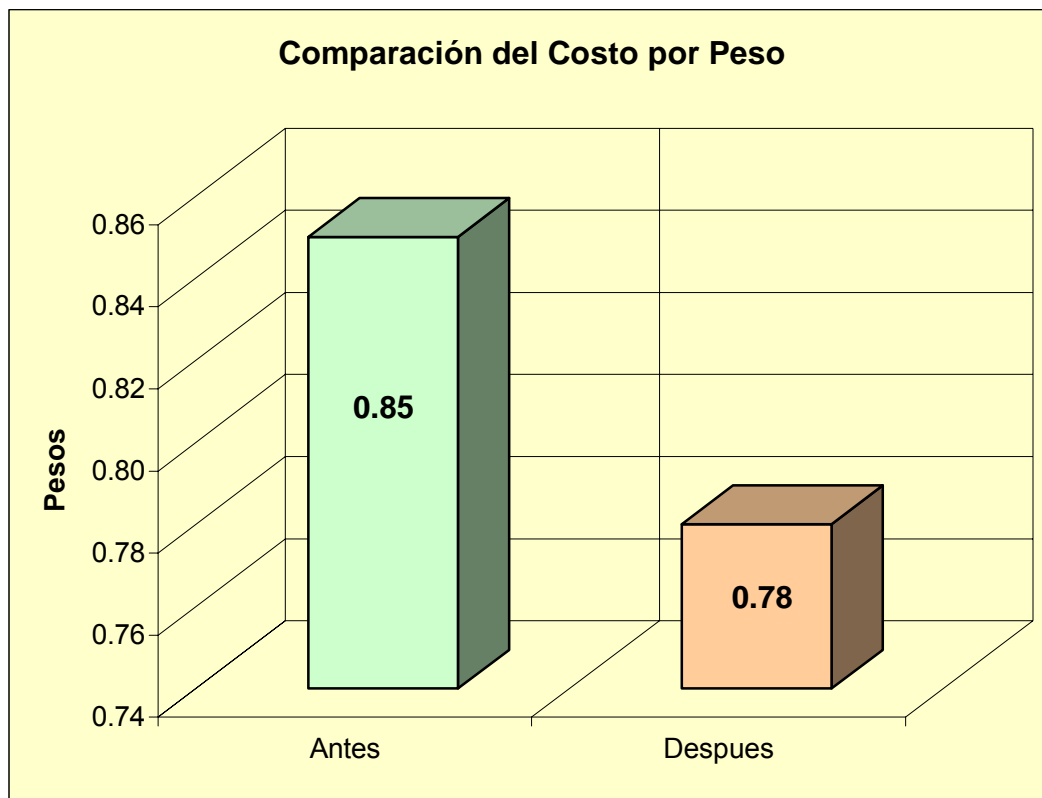


Grafico # 1.9 Comparación del Costo por peso

Productividad y Salario medio.

Posterior a la aplicación del procedimiento se procede a evaluar el comportamiento de los indicadores correspondientes a la productividad, el salario medio al cierre de abril 2011 en la UEB Alfredo T. Calzada, los cuales se muestran en el Grafico 1.10

Relación Salario Medio - Productividad

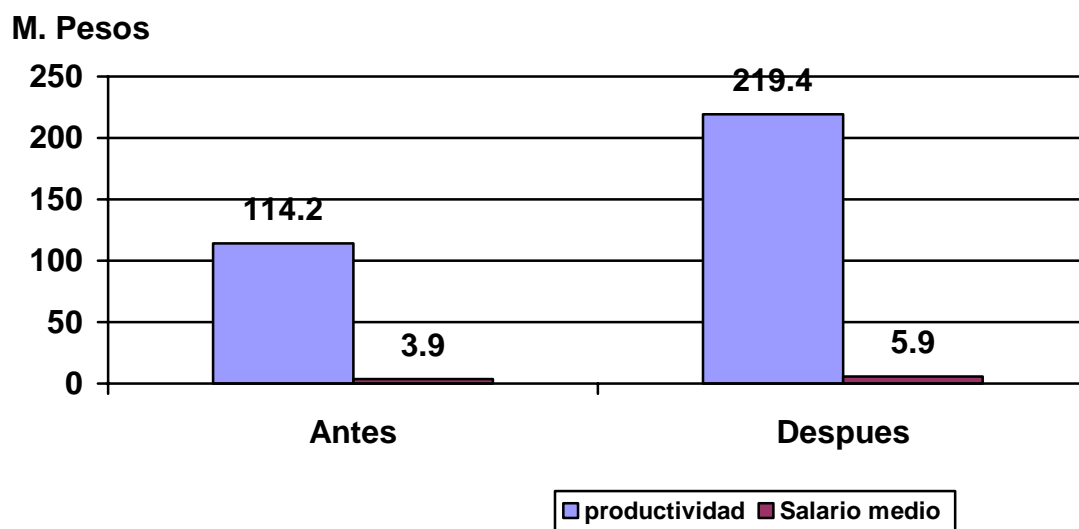


Grafico # 1.10 Comparación de la productividad y Salario Medio

Como se observa en el grafico 1.10 de un valor promedio de la productividad en los años base (2008-2010), es decir antes de aplicar el procedimiento que permite el logro del ambiente de control de 114,2 MP se alcanza en el 2011 valores de 219,4 MP que representa un crecimiento del 92 % lo cual inevitablemente indica los avances obtenidos en la UEB Alfredo T. Calzada en este indicador.

El salario medio promedio de los años base asciende a 3,9 MP y se logra al cierre de abril del 2011 valores de 5,9 MP incrementándose en un 51 %.

La correlación productividad / Salario medio se comporta al 180 %, demostrando un mayor crecimiento de la productividad que del salario medio, cuestión esta muy favorable para la entidad y que valida una vez más la hipótesis de esta investigación de que mediante el diseño e implementación de un procedimiento para lograr el ambiente de control en la UEB Alfredo T. Calzada se mejora la Eficiencia Empresarial.

Ganancia

En el Grafico # 1.11 se aprecia que la ganancia de la UEB de un promedio de 295.50 MP se logra en al cierre de abril del 2011 valores de 362.50 MP mostrando

un incremento de 96,2 MP y lo más significativo que debemos resaltar es que esta se logra a partir de su producción fundamental cumpliendo así con la razón de ser de la entidad y demostrando como a través de la implantación de medidas organizativas y de dirección que permitan un ambiente de control adecuado se mejora la eficiencia empresarial.

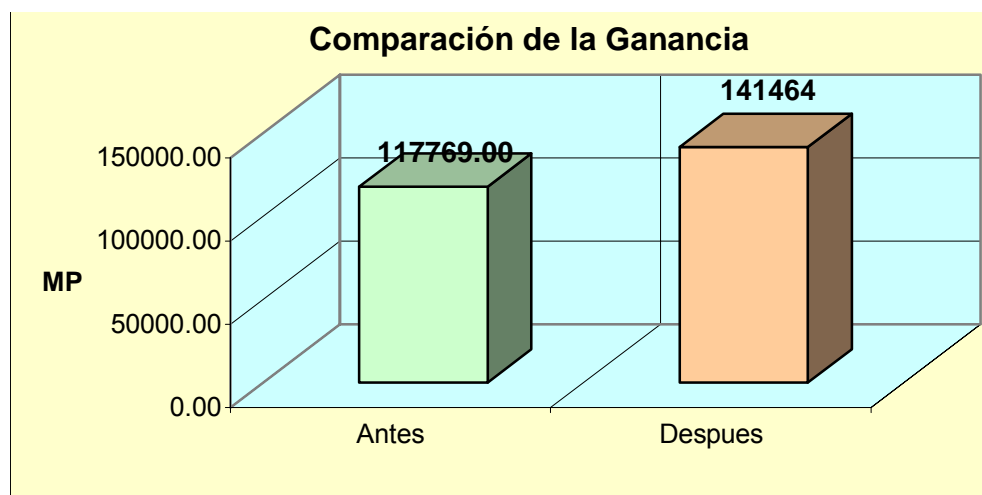


Grafico # 1.11 Comparación de la Ganancia.

Determinación del porcentaje de implantación del ambiente de control

Es necesario una vez más diagnosticar el grado de percepción de los trabajadores sobre el cumplimiento de las normas que integran el componente ambiente de control en la UEB Alfredo T. Calzada a partir del cumplimiento de las acciones enmarcadas en el plan elaborado, para lo cual nuevamente aplicamos la encuesta diseñada por el investigador aplicando el mismo procedimiento de muestreo.

Los resultados obtenidos por normas se presentan a continuación:

La norma Integridad y valores éticos que en el cuestionario cuenta con cinco preguntas se obtuvo que el 84.5% respondió que si se aplicaba mientras que solo el 8.3% de que no y el 7.2 % que a veces mostrando que la entidad ha logrado difundir y vigilar la observancia de los valores éticos.

En la norma competencia profesional las tres preguntas que la componen muestran una evaluación promedio que demuestra que por parte de los trabajadores existe un

mayor conocimiento de los procedimientos establecidos por la entidad con respecto a los recursos humanos aunque aun no se han terminado de elaborar los diseños de los puestos de trabajo.

La evaluación obtenida en las preguntas que se relacionan con la atmósfera de confianza mutua muestran una marcada mejoría en la organización al responder los trabajadores estar de acuerdo con la afirmación de la pregunta aunque está pendiente de concluir la proyección estratégica de la UEB.

En la norma correspondiente al organigrama las respuestas obtenidas dan como resultados que los trabajadores mantienen un conocimiento y aceptación aceptable teniendo un promedio de 96,5 de respuestas mostrando estar de acuerdo.

La evaluación obtenida a partir de la encuesta realizada en la norma correspondiente a la asignación de autoridad y responsabilidad nos permite comprender que a mejorado el trabajo de la entidad a partir del cumplimiento de las medidas enmarcadas en el plan de acción aunque esta por concluir el manual de organización.

La norma políticas y prácticas de personal obtienen una puntuación promedio que permite evaluar que los trabajadores están de acuerdo con lo planteado en la encuesta, demostrando conocimiento y aceptación de las políticas referentes a capacitación, estímulos, promoción y evaluación aplicadas por la administración.

Sobre la composición y funciones del comité de control como órgano encargado de la implantación y vigilancia adecuada de su funcionamiento se observa actualmente una mejoría sustancial por parte del colectivo estando de acuerdo con las afirmaciones del cuestionario.

En el anexo # 5 de esta investigación se muestra gráficamente la comparación de los por cientos de percepción de los trabajadores de acuerdo a los resultados de la encuesta por cada una de las normas del ambiente de control antes y después de aplicado el procedimiento respecto al óptimo.

Como resultado general del análisis anterior se deriva que el porcentaje de implantación del componente ambiente de control de acuerdo a como lo perciben los

miembros de la organización a transitado por un cambio favorable lo cual se muestra en el grafico # 1.12

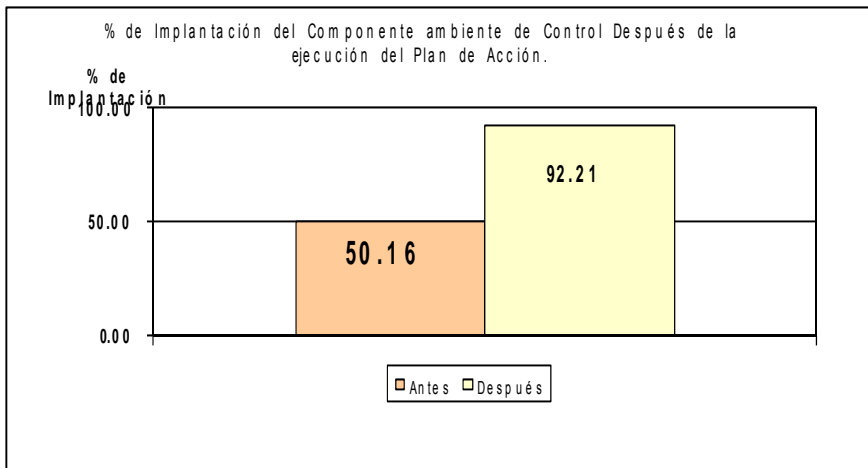


Grafico # 1.12: Porcentaje de implantación del Ambiente de Control Después de la ejecución del Plan de acción.

Aplicación de la guía a cada norma.

Con el objetivo de conocer el estado actual del ambiente de control en la UEB Alfredo T. Calzada a partir del cumplimiento de las acciones programadas para cada una de las normas que integran el ambiente de control se procede a aplicar nuevamente la guía emitida por el Ministerio de Finanzas y precios y de acuerdo a los resultados actuales analizar las posibles acciones a seguir.

Integridad y valores éticos

Se comprobó que en la entidad a partir del cumplimiento de las acciones se le dio respuesta a todo lo concerniente al reglamento disciplinario siendo el mismo de conocimiento del colectivo y creándose las facilidades y mecanismos para que los miembros de la organización se mantengan actualizados al respecto, así como se esta procediendo con las medidas disciplinarias de acuerdo a lo planificado repercutiendo en que las mismas disminuyeron en el 2011 en comparación con el 2010.

Competencia Profesional

En esta norma se comprobó que las deficiencias detectadas anteriormente respecto a cubrir las necesidades de capacitación fueron resueltas en gran medida para lo cual a partir de la evaluación del desempeño se efectuó un levantamiento de las mismas y se reubicaron los compañeros que ocupaban plazas no afines a sus conocimientos a otras donde pudieran desempeñar mejor su trabajo de acuerdo a sus capacidades y se incorporaron al estudio a partir de las facilidades creadas por el CAI de un grupo de trabajadores a las carreras de ingeniería y licenciatura en contabilidad, se habilitaron cursos para la calificación como chóferes, obreros calificados de mantenimiento y reparación de equipos agrícolas y de transporte, entre otros.

El diseño de los puestos de trabajo se encuentra en elaboración en la entidad quedando esta tarea pendiente en el plan de acción.

Atmósfera de confianza mutua

Los despachos en la actualidad constituyen un método de trabajo que aplica la administración de acuerdo a un programa de fechas y temas previamente elaborado.

Se establecieron los canales para que los trabajadores expongan sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas o metas de la organización para lo cual fue designado un miembro del consejo de dirección a tales efectos y se motiva a los trabajadores para que en la asamblea de producción aporten sus sugerencias.

Se trabaja en la entidad en la elaboración de la proyección estratégica específica de la unidad para ponerla en conocimiento del colectivo laboral.

Organigrama

La entidad reestructuró su organigrama (Anexo 4) basados en las sugerencias realizadas por la investigadora y por consenso de su consejo de dirección donde se define la estructura de la entidad hasta los eslabones más pequeños de la cadena técnico organizativa permitiendo definir las responsabilidades de cada directivo o trabajador y su verdadera responsabilidad para con la función que realiza, tanto desde el punto de vista informativo como de lo que hace, con relación a los medios y

recursos en su poder; poseer un nivel de información constante con relación a los cambios o reingenierías de procesos internos, a los efectos de ir actualizándose en cuanto a lo que debe exigir y por lo que se le va a exigir.

Asignación de autoridad y responsabilidad

La entidad aun no cuenta con el manual de organización donde se especifiquen objetivos y funciones de las distintas áreas de responsabilidad, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo y las acciones y los cargos de las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales el cual se encuentra en proceso de elaboración.

Políticas y Prácticas en personal

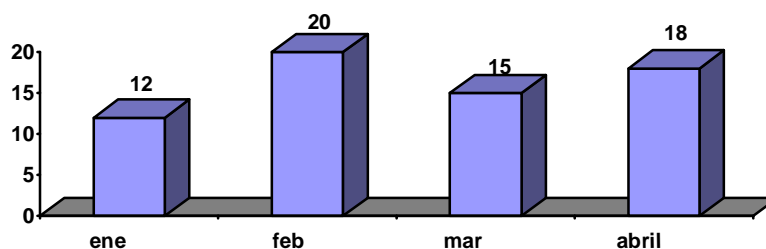
Se crearon en la entidad los mecanismos para la información oportuna y con la argumentación necesaria de los motivos de las promociones de los miembros de la organización, demostrándole al colectivo que la entidad reconoce los meritos y los tiene en cuenta para las retribuciones, estimulando de esta forma a sus miembros en el cumplimiento de sus tareas.

La evaluación del desempeño fue objeto de análisis y se determinó que la misma recoge muy certeramente los aspectos necesarios a evaluar, determinándose que la opinión de los trabajadores está centrada en el proceso de ejecutar la evaluación.

Comité de control

El comité de control de la entidad fue reestructurado, es de conocimiento del colectivo de trabajadores quienes lo integran, sus funciones y se establecieron vínculos de cooperación entre ambos en pos del mejoramiento continuo del sistema de control interno cumpliendo así con el objetivo de su creación.

Acciones de control Enero - abril 2011



Como se puede apreciar en el año 2011 las acciones de control que se planificaron por el director de la UEB se incrementaron de forma considerable.

Del análisis del cumplimiento del plan de trabajo se desprende que la dirección de la unidad ha priorizado el control interno dentro de sus responsabilidades.

Los demás miembros del consejo de la UEB realizan su plan de trabajo y este es revisado mensualmente por el director y el de este a su vez por el director general del CAI donde a la par de las tareas administrativas y de producción se reflejas las de control interno.

Redefinir plan de acción

Corresponde en esta etapa elaborar de ser necesario un plan de acción para dar respuesta a las dificultades que aun existen en la entidad, en el caso de esta investigación las dificultades que quedan por resolver corresponden a tareas cuyo plazo de cumplimiento aun está vigente y las mismas se encuentran en proceso de cumplimiento por lo se entiende necesario no volver por el momento a planificar acciones al respecto y continuar la supervisión y monitoreo del plan anteriormente elaborado.

2.6 Conclusiones del capítulo.

Realizado el diagnóstico inicial se comprobó que la aplicación del componente Ambiente de Control en la UEB Alfredo T. Calzada presentaba dificultades que influían negativamente en la eficiencia empresarial de la misma, se propuso y aplicó un plan de acción dirigido a perfeccionar dichas dificultades y un diagnostico final demostró avances cualitativos en la aplicación de las diferentes normas del

componente Ambiente de control y una influencia positiva en la eficiencia empresarial.

CONCLUSIONES

1. El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, confirma la existencia de una amplia base conceptual sobre la importancia del control interno y específicamente lo concerniente al ambiente de control y los efectos que produce en el mejoramiento de la eficiencia empresarial de las organizaciones.
2. El diagnóstico inicial realizado demostró que el nivel de implementación del componente ambiente de control en la UEB Alfredo T. Calzada no se correspondía a las características actuales de la misma y que esto incidía directamente en los indicadores de eficiencia empresarial.
3. El plan de acción propuesto constituye una herramienta de trabajo para el consejo de dirección de la unidad que le permite mantener un ambiente de control favorable y sirve de base para la aplicación de las demás normas del control interno.
4. Los beneficios fundamentales de la aplicación de las acciones implementadas en el componente Ambiente de Control fueron que se logró un perfeccionamiento en la aplicación de sus diferentes normas y la eficiencia empresarial de la UEB Alfredo T. Calzada mejoró paulatinamente.

RECOMENDACIONES

1. Continuar con los estudios realizados en la investigación, para perfeccionar los instrumentos aplicados al ambiente de control.
2. Extender la evaluación al resto de los componentes del control interno y su relación con los resultados productivos de la UEB.

Bibliografía

- ◆ Anexo a la Resolución No 297 MFP, “Actividades de Control vinculadas a los Subsistemas Contables”, Manual de Subsistemas de Control Interno Finanzas al día, Sección I, Capítulo I, Documento 2, 2003.
- ◆ Benítez Miranda, Miguel Ángel-Maria Victoria Miranda Dearribas- Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección.
- ◆ BLANK BUBIS León. Administración de organizaciones: un enfoque estratégico. Cali Centro Editorial Universidad del Valle 1991.
- ◆ Boyatzis, R.(1982). The competent Manager, N.Y Wiley and Sons.
- ◆ BRAY Rafael Ricardo. Documento básico de trabajo. Cali Universidad del Valle 1991.
- ◆ Cejas Gómez, Francisco – Manual de Economía para dirigentes de empresas industriales.
- ◆ Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos/ I. Chiavenato-Ediciones Mc Graw Hill: México 1995.
- ◆ Comisión Europea, (1995- 1996): “Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE)”
- ◆ Cordero L. FET AL:” Escuela de Administración”, Universidad Fermín del Toro, 2005.
- ◆ DÁVILA Carlos. Teorías Organizacionales y Administración: un enfoque crítico. Bogotá. McGraw Hill 1993.
- ◆ Decreto Ley No. 92 “Sobre la Responsabilidad Material”, 1986.
- ◆ Díaz A. “Descripción de Operaciones Típicas de una Empresa”, México, 2001.
- ◆ Estrada Santander, José Luis. Diccionario Económico. 1987
- ◆ Fernández Nogales Ángel, (1997): Investigación de Mercados: obtención de información, Editorial Civitas, Madrid.
- ◆ Guía de Control Interno actualizada, para la verificación de la implementación de la Resolución 297,2005.
- ◆ HALL Richard H. Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados. México. Prentice Hall 1996.
- ◆ IAC Control Interno:” Elementos de un Sistema Coordinado y su importancia para la Gerencia y el contador publico Independiente” Nueva York: AIA, 1949.
- ◆ IAC Declaración sobre procedimientos de auditoria.” El estudio y Evaluación del Control Interno hecho por el auditor”. Nueva York: AICPA, 1972.

- ◆ Instituto de Auditores Internos de España en colaboración con la empresa de auditoría Coopers & Lybrand. En control interno lo último que ha habido es el informe COSO (Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).1992
- ◆ Jensen M. Éxitos y fracasos de los Sistemas de Control Interno. Harbard Deusto Business-Review, 1995.
- ◆ Leboterf. El diseño de puestos de trabajo en el perfil ocupacional. México.1997 2da Edición 2000.
- ◆ Macias E. García (UNAM) Maestría en administración de Negocios, México 2005.
- ◆ Material de Consulta II, Programa de Preparación Económica para cuadros de Control Interno, Colectivo de Autores, Cuba, 2005.
- ◆ Ministerio de Finanzas y Precios 1996, Seminario sobre Auditoría Interna, La Habana, Cuba.
- ◆ Pérez Betancourt, Armando - Díaz LLorca, Carlos B.- El Directivo y la Ideología Organizacional Cubana. Editorial Ciencias sociales.
- ◆ Pérez Betancourt, Armando- Moya, Rogelio- González Sánchez, Berto-Cacería de Errores- Editorial ciencias Sociales.
- ◆ Perrenound, (2000). "El enfoque de Competencias en la formación y desarrollo de los Recursos Humanos Calificados. Actualidad y Perpectivas". Material I. La Habana. Grupo para el estudio de competencias en la Gestión de Recursos Humanos . 21 p.
- ◆ Puchol, Luis: Dirección y gestión de Recursos Humanos. Madrid: ESIC. 1993.
- ◆ Resolución Económica del V Congreso del Partido de Cuba, Periódico Gramma, 1997.
- ◆ Resolución No 26 MAC "Guía Metodológica de Auditoría de Gestión", 2006.
- ◆ Resolución No 297 del MFP, "Definiciones del Control Interno", Manual de Subsistemas del Control Interno al día, sección I, Capitulo I, Documento I, 2003.
- ◆ Resolución No. 100 MAC "Normas de Auditoría Interna", 2004.
- ◆ Resolución No. 12 MTSS "Reglamento para la Aplicación de la Política Laboral y Salarial en el Perfeccionamiento Empresarial", 1998.
- ◆ Resolución No. 188 MTSS "Sobre los Reglamentos Disciplinarios Internos." 2006
- ◆ Rubio P. Domínguez, "Introducción a la Gestión Empresarial", 2006.
- ◆ Russenas FET AL "Manual de Control Interno" Buenos Aires, Cangallo, 1978.
- ◆ Schvarstein, Leonardo – Psicología social de las organizaciones-nuevos aportes- Editorial Félix Varela.
- ◆ "Sindicatura General de la Nación" Normas Generales del Control Interno", (1998).

- ◆ Stoner, James Administración –Primera parte-Quinta edición .1995
- ◆ Stoner, James Administración –Segunda Parte-Quinta edición.1995
- ◆ Tyson, Shaun y Cork, Alfred: Administración de Personal. México: Ed. Trillas, 1988.
- ◆ Zayas, E. El Proceso de las Decisiones y de Solución de Problemas. Serie: Temas de Dirección .No. 004. ISTH. Holguín, Cuba.1990.

Sitios Visitados

<http://www.navactiva.com/CEIN>

<http://www.monografias.com/trabajos4/leyes/leyes.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no2/controlde>

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/36/cxchtm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adxcincvhtm>

<http://www.conocer.org.mx>

[http:// www. Monografías.com/administración-y-finanzas/index.shtml](http://www.Monografias.com/administración-y-finanzas/index.shtml).

Anexo 1

Cuestionario

Compañero(a) los estudiantes de la Universidad José Martí de sancti Spíritus estamos realizando un estudio sobre el nivel de implementación del control interno.

Le agradeceremos que responda la siguiente encuesta, es totalmente anónima por lo que solicitamos que sus respuestas sean sinceras.

No.	Cuestionario	Si	No	Aveces
Integridad y valores éticos				
1	Las medidas disciplinarias se aplican correctamente			
2	Realmente nos preocupa el prestigio de la entidad.			
3	Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestra área de trabajo.			
4	En general todos tratan con cuidado los bienes de la entidad.			
5	Es de su conocimiento el reglamento disciplinario.			
Competencia profesional				
6	Conoce el procedimiento para la selección del personal que se incorpora a la entidad.			
7	Domina el contenido de su puesto de trabajo.			
8	Conoce UD el diseño de su puesto de trabajo.			
Atmósfera de confianza mutua				
9	En la entidad el ambiente que se respira es bueno.			
10	En realidad se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.			
11	Cuando tenemos un problema de índole extralaboral la dirección se preocupa por ayudarnos a resolverlo.			
12	Conoce las proyecciones futuras de su entidad			
Organigrama				
13	Conoce UD la escala de mando de la entidad.			
14	Conoce UD las áreas de procesos claves de la entidad.			
Asignación de autoridad y responsabilidad				
15	Conoce los objetivos y funciones de su área de trabajo.			
16	Conoce sus deberes y derechos.			
17	Firmó UD algún documento donde se defina su responsabilidad sobre los medios que custodia.			
Políticas y practicas de personal				
18	La entidad ofrece buenas oportunidades de capacitación.			
19	Las promociones del personal son correctas.			
20	En esta entidad se estimula a la persona que trabaja bien.			
21	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.			
Comité de control				
22	Conoce UD quienes componen el comité de control de la entidad.			
23	Conoce UD las funciones del comité de control de la entidad.			
Total				

Anexo 2 Síntesis por normas del resultado de la encuesta en por cientos.

NORMA	Si %	No %	A Veces %
Integridad y valores éticos	20.0	46.3	33.7
Competencia profesional	31.6	29.8	38.6
Atmósfera de confianza mutua	13.2	53.9	26.3
Organigrama	31.0	44.7	19.8
Asignación de autoridad y responsabilidad	21.9	57.0	21.1
Políticas y prácticas de personal	27,6	55.3	17.1
Comité de control	9.2	84.2	6.6
Total	17.8	56.1	26.1

Anexo No. 3: Plan de acción para el logro del Ambiente de control.**Objetivo: El logro del ambiente de control como parte del sistema de control interno que incida en la eficiencia empresarial.**

No.	ACCIONES	LUGAR	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	FECHA CUMPLIMIENTO
1	Elaborar el reglamento disciplinario	UEB	Dirección	Implicados	Noviembre 2010
2	Discutir el reglamento disciplinario con el colectivo de trabajadores.	UEB	Recursos Humanos	Todos los miembros de la organización	Trimestral
3	Instruir a los nuevos ingresos a la organización sobre el reglamento disciplinario.	UEB	Recursos Humanos	Implicados	Cuando exista incorporación
4	Ubicar el reglamento disciplinario en un lugar visible y con acceso a todos los miembros de la organización.	UEB	Recursos Humanos	Implicados	Noviembre 2010
5	Poner en conocimiento del colectivo las causas de las medidas disciplinaria que fueron necesarias aplicar.	UEB	Dirección	Implicados	Mensual
6	Utilizar las evaluaciones de desempeño para determinar las necesidades de capacitación de los miembros de la organización.	UEB	Recursos Humanos	Implicados	Semestral
7	Elaborar el plan de capacitación de acuerdo a todas las necesidades que tenga la entidad.	UEB	Recursos Humanos	Implicados	Enero 2011
8	Efectuar cursos de recalificación de las fuerzas.	UEB	Recursos Humanos	Implicados	Semestral
9	Elaborar los diseños para cada puesto de	UEB	Recursos Humanos	Todos los puesto de trabajo	Octubre-noviembre 2010

	trabajo donde se establezcan los contenidos, actividades que se le vinculan, condiciones de trabajo así como los conocimientos requeridos.				
10	El director de la UEB despachará con los jefes de áreas a través de una programación donde se recoja fecha, hora y temas a tratar la situación actual y proyecciones.	UEB	Director	Implicados	Mensual

11	Designar a un miembro de la dirección para que un día de la semana previamente programado y que sea de conocimiento de los trabajadores atiende sus sugerencias e ideas tanto para el buen funcionamiento de la entidad en el cumplimiento de su misión, como para plantear cualquier dificultad en el orden personal que la entidad pueda ayudarlo a resolverlo.	UEB	Dirección	Todos los miembros de la organización	Semanal
12	Informar al colectivo de trabajadores los acuerdos tomados en el consejo de dirección que le	UEB	Dirección	Implicados	Mensual

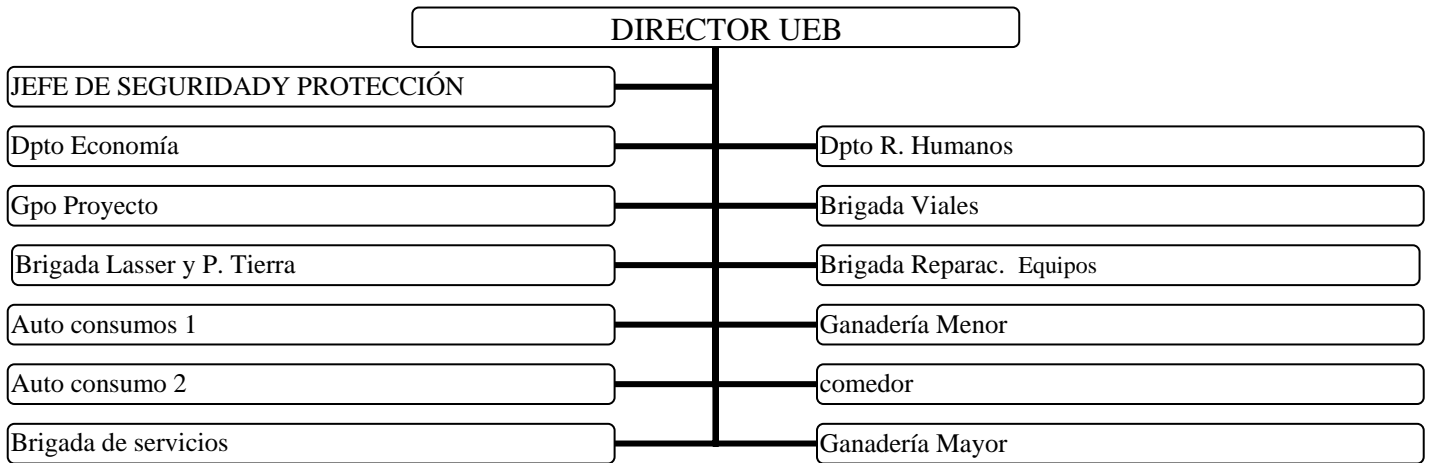
	competan y su estado de cumplimiento.				
13	Elaborar la proyección Estratégica de la UEB con una perspectiva de tres años.	UEB	Dirección	Implicados	abril 2011
14	Dar a conocer y analizar la estrategia elaborada con el colectivo de trabajadores.	UEB	Dirección	Todos los miembros de la organización	Mayo 2011
15	Chequear el cumplimiento de la estrategia elaborada.	UEB	Dirección	Todos los miembros de la organización	Trimestral
16	Rediseñar el organigrama de la entidad donde se defina toda la estructura organizativa y los niveles de autoridad y responsabilidad de cada área.	UEB	Dirección	Implicados	Octubre 2010
17	Ubicar en lugar asequible para todos lo miembros de la organización el organigrama.	UEB	Dirección	Implicados	Octubre 2010
18	Instruir a las nuevas incorporaciones a la organización de la estructura organizativa de la entidad definida en el organigrama.	UEB	Recursos Humanos	Implicados	Cuando exista nueva incorporación
19	Elaborar en la entidad el manual de organización donde se refleje información detallada sobre los antecedentes históricos, las atribuciones, el	UEB	Dirección	Implicados	Abril 2011

	marco jurídico de la unidad organizativa, la estructura, las funciones y las líneas de comunicación y coordinación.				
20	Mantener actualizado al colectivo de trabajadores a través de los matutinos y asambleas sobre las políticas utilizadas en la entidad para la selección y captación de los nuevos miembros de la organización.	UEB	Recursos Humanos	Todos los miembros de la organización	Mensual
21	Informar al colectivo de trabajadores cuando se promueva a un miembro de la organización argumentando los motivos para de esta forma sirva de incentivo a los demás demostrando que se reconocen los resultados del trabajo.	UEB	Dirección	Todos los miembros de la organización	Inmediatamente que se promueva a un miembro de la organización
22	Análisis de los indicadores y rangos de puntuación de la evaluaciones de desempeño que se están aplicando para realizar propuesta de posibles modificaciones.	UEB	Recursos Humanos	Implicados	Enero 2011
23	Dinamizar el	UEB	Recursos	Implicados	Enero 2011

	proceso de evaluación de desempeño y discusión con el evaluado con el objetivo de que esta surta el efecto esperado.		Humanos		
24	Definir una nueva estructura del comité de control y establecer periodos de reunión.	UEB	Dirección	Implicados	Octubre 2010
25	Dar a conocer a los trabajadores la estructura del comité de control, sus funciones y objetivos.	UEB	Dirección	Implicados	Octubre 2010
26	Establecer como método de trabajo la rendición de cuenta del comité de control sobre el trabajo realizado al consejo de dirección y al colectivo de trabajadores.	UEB	Dirección	Implicados	Mensual
27	Establecer entre el colectivo laboral y el comité de control vínculos de trabajo para el intercambio de sugerencias e ideas que ayuden al buen funcionamiento del control interno y su influencia en la eficiencia empresarial.	UEB	Comité de control	Implicados	Mensual

Anexo 4 Organigramas inicial y final de la UEB Alfredo T. Calzada.

Organigrama al inicio de la investigación



Organigrama al final de la investigación

