



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
JOSÉ MARTÍ PÉREZ

**PERFECCIONAMIENTO DEL COMPONENTE INFORMACIÓN
Y COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE
ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN SANCTI SPÍRITUS**

Informe final de la Especialidad en Contabilidad

AUTORA: Lic. Sarahí Gutiérrez García

SANCTI SPÍRITUS, 2014



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS

JOSÉ MARTÍ PÉREZ

**PERFECCIONAMIENTO DEL COMPONENTE INFORMACIÓN
Y COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE
ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN SANCTI SPÍRITUS**

Informe final de la Especialidad en Contabilidad

AUTORA: Lic. Sarahí Gutiérrez García

TUTOR: MSc. Rafael Enrique Viña Echevarría

SANCTI SPÍRITUS, 2014

SÍNTESIS

La investigación fue realizada en la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Sancti Spíritus, cuya actividad económica fundamental se encarga de hacer cumplir la política del Estado y del Gobierno y de las decisiones que adopte la Asamblea Nacional y el Consejo de la Administración. La reciente aprobación de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución trajo consigo importantes cambios en la implementación del Sistema de Control Interno, influyendo significativamente en los procesos de información y comunicación. El objetivo de la investigación se centra en implementar un sistema de herramientas que permita perfeccionar el componente información y comunicación en la Dirección Provincial de Economía y Planificación Sancti Spíritus. Se utilizaron métodos, técnicas e instrumentos como la revisión de documentos, el trabajo en grupo, la observación directa y las entrevistas que posibilitaron diagnosticar el componente de información y comunicación donde se justificó la necesidad de perfeccionar el mismo de acuerdo a lo que establece la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República. Sobre esta realidad se elaboraron herramientas, que en su concepción incluyen procedimientos que permiten perfeccionar las normas del componente información y comunicación, y otras que están orientadas a su autocontrol sistemático. Los resultados de su aplicación permitieron corroborar y valorar la efectividad de las mismas al evidenciarse un nivel de avance significativo en su implementación, dejando en manos de directivos y trabajadores procedimientos que contribuyen a la gestión efectiva de la información y comunicación, así como el mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno.

ÍNDICE

Contenido	Páginas
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL CONTROL INTERNO CON UN ENFOQUE DE MEJORAMIENTO CONTINUO.	6
I.1 Caracterización teórica del control interno	6
I.2 Sistema de control interno y su perfeccionamiento continuo como necesidad	11
I.3 El principio de Autocontrol y Autorregulación como categorías esenciales en la concepción del SCI	16
I.4 El perfeccionamiento continuo del componente Información y Comunicación con un enfoque de autocontrol	19
I.5 Conclusiones del capítulo	28
CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DEL COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN SANCTI SPÍRITUS.	29
II.1 Caracterización de la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Sancti Spíritus	29
II.2 Diagnóstico del componente de Información y Comunicación la Dirección Provincial de Economía y Planificación	37
II.2.1 Resultados de la guía aplicada	38
II.2.2 Resultados de la encuesta aplicada	39
II.2.3 Resultados de la revisión del expediente único y el cronograma de implementación	40
II.3 Conclusiones del capítulo	41
CAPÍTULO III. HERRAMIENTAS PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN.	43
III.1 Herramientas para la perfeccionamiento del componente información y comunicación	43
III.1.1 Instrumentación de las herramientas de perfeccionamiento	47
III.2 Implementación de las herramientas para la perfeccionamiento del componente información y comunicación	54
III.3 Evaluación de la implementación de las herramientas para el perfeccionamiento del componente información y comunicación en la Dirección Provincial de Economía y Planificación	63
III.4 Conclusiones del capítulo	67
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La actual situación internacional, la crisis económica mundial y la forma que esta afecta a Cuba conllevan a que la economía debe estar orientada hacia una recuperación total. Los cambios ocurridos en la economía cubana contemporánea han incidido en la necesidad de que las entidades se introduzcan en un proceso de perfeccionamiento. Estos procesos de cambio están demandados por la necesidad de establecer una filosofía de trabajo que contribuya a lograr mayores resultados en dependencia de las condiciones concretas con que cuenta y ajustando los sistemas estructurales y funcionales de las diversas actividades hacia el cumplimiento de las políticas del Estado y para el logro de los fines a los que aspira.

Tales cambios no pueden gestarse de manera aislada, ni centrarse en una actividad, determinada por el grado de importancia que tenga dentro del entorno de la entidad. La transformación debe concebirse de manera integrada haciendo uso de los diversos recursos con que se cuenta y de acuerdo a las condiciones internas y externas que brinden potencialidades y garanticen la consecución operativa de todos los procesos por los que transita.

Una de las dimensiones de este proceso al que se está haciendo referencia es el control. Visto por muchos autores, como el proceso más importante de la actividad empresarial. Mide el vínculo que debe darse entre las diversas operaciones del sistema, aísla las posibilidades de riesgos que se generan y garantiza la estabilidad y el logro de los objetivos. Integrado al control y su importancia en el logro de resultados y en las decisiones, está la influencia de los sistemas de información y los procesos de comunicación, que por su magnitud y alcance determinan la eficacia del Sistema de Control Interno (SCI), y su impacto en la gestión empresarial.

Con relación a este criterio y a tono con los cambios que comenzaron a darse en el país, entre los que se encuentra la creación de la Contraloría General de la República, (CGR), como entidad fiscalizadora superior, subordinada directamente a la máxima dirección del Estado y gobierno, aprueba el 1ro de marzo del 2011 la Resolución 60, que pone en vigor las definiciones del Control Interno, los componentes y normas que lo sustentan,

el control constituye el factor determinante en la orientación del perfeccionamiento de los sistema de gestión empresarial, presente en los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011, y los sistemas de información y comunicación facilitan, viabilizan y confieren oportunidad y objetividad a su materialización en los diferentes procesos, actividades y operaciones.

En esta política, en el acápite referido al Modelo de Gestión Económica, en los Lineamientos Generales, específicamente el número 12 refiere: *“La elevación de la responsabilidad y facultad de las empresas hace imprescindible fortalecer su Sistema de Control Interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de sus planes y metas con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad”*. (Lineamiento 12, 2011)

Tomando como base el trabajo realizado en el marco de la Resolución 60 de 2011 de la CGR, sobre Control Interno y aplicando los cambios generados en el entorno emanó la necesidad de perfeccionar el SCI y en particular los sistemas de información y comunicación, para las nuevas circunstancias en la Dirección Provincial de Economía y Planificación (DPEP), subordinada al Poder Popular Provincial de Sancti Spíritus, creada en noviembre de 1976 y modificada en 1997 mediante el acuerdo No. 3160 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Siendo la encargada de la elaboración de balances y análisis económicos de la actividad local territorial y de la preparación de la economía para la defensa del territorio con el objetivo de lograr una mayor eficacia y desarrollo económico planificado, en cumplimiento de la política del Estado y del Gobierno y de las decisiones que adopte la Asamblea Nacional y el Consejo de la Administración.

A partir de los cambios que se efectuaron se realizaron acciones de control, que manifestaron la existencia de múltiples insuficiencias que influyen directamente en la efectividad del SCI de forma negativa, limitando así lograr niveles adecuados de eficiencia y eficacia en su gestión. Existen deficiencias de carácter general y otras particularmente asociadas al componente información y comunicación, uno de los más afectados. Entre otros elementos pueden señalarse los siguientes:

- Falta de sistematicidad en la implementación del SCI, lo que limita su mejoramiento continuo.
- Las acciones de control no son suficientes, además es inefectivo el seguimiento de las medidas adoptadas para solucionar las deficiencias detectadas.
- Limitaciones en el cumplimiento de las funciones, generadas por problemas en la definición del flujo de las informaciones.
- No se encuentran elaborados los flujos de información, lo que impide conocer el origen y destino de estas.
- La estrategia de comunicación no se adecua a las condiciones y características de la Dirección.
- Los sistemas de información no se adecuan a las condiciones y características de la Dirección.
- La información que se brinda adolece en ocasiones del detalle adecuado, lo que le resta el valor de actualización, oportunidad y suficiencia.

De acuerdo a la importancia de profundizar en la necesidad de perfeccionar los sistemas de información y comunicación, la presente investigación se desarrolla orientada al mejoramiento continuo del sistema de control interno con un enfoque orientado a la implementación del componente información y comunicación en la Dirección Provincial de Economía y Planificación, cuyas limitaciones se manifiestan, además, en el resto de las direcciones municipales de economía y planificación adaptadas a las nuevas condiciones.

Los elementos anteriores definen como **problema profesional**: las insuficiencias en la implementación del componente información y comunicación en la Dirección Provincial de Economía y Planificación Sancti Spíritus.

Se define como **objeto de estudio** el perfeccionamiento continuo del sistema de control interno, y como **campo de acción** la implementación del componente Información y Comunicación del Sistema de Control Interno de la Dirección Provincial de Economía y Planificación Sancti Spíritus.

El **objetivo general** se centra en: implementar un sistema de herramientas para el perfeccionamiento del componente información y comunicación en la Dirección Provincial de Economía y Planificación Sancti Spíritus.

Se definen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Fundamentar teóricamente un marco conceptual relacionado con el Sistema de Control Interno con énfasis en el componente información y comunicación de acuerdo a las transformaciones que ha sufrido en su concepción.
2. Caracterizar el estado actual del componente información y comunicación del sistema de control interno que se implementa en la Dirección Provincial de Economía y Planificación Sancti Spíritus.
3. Implementar las herramientas para el perfeccionamiento del componente información y comunicación la Dirección Provincial de Economía y Planificación Sancti Spíritus.
4. Evaluar la implementación de las herramientas propuestas en la Dirección Provincial de Economía y Planificación Sancti Spíritus.

En el proceso de investigación se aplicarán métodos del nivel teórico, empíricos y estadísticos matemáticos. De los teóricos se emplearán el histórico lógico, análisis y síntesis, inducción y deducción, sistémico; entre los empíricos: la revisión de documentos, resoluciones y normativas relacionadas con la temática de estudio, así como la observación, cuestionarios y encuestas a directivos y trabajadores. Se emplearán los métodos estadísticos matemáticos relacionados con la estadística descriptiva para el procesamiento de los datos obtenidos y las valoraciones realizadas.

El informe final estará estructurado en introducción; tres capítulos: en el primero se realiza el estudio de fuentes bibliográficas relacionadas con control interno, su evolución, normativas y resoluciones que han sido utilizadas en Cuba para su diseño e implementación, entre otros aspectos; en el segundo se realiza una caracterización y diagnóstico del grado de implementación del componente de Información y Comunicación en la Dirección Provincial de Economía y Planificación Sancti Spíritus,

atendiendo a lo establecido en la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República; y en el tercer capítulo se diseñarán las herramientas para el perfeccionamiento del componente y su contextualización en la Dirección. A continuación se presentan, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL CONTROL INTERNO CON UN ENFOQUE DE MEJORAMIENTO CONTINUO.

En el presente capítulo se establecerán los fundamentos teóricos y metodológicos relacionados con el control interno, enfatizando en sus antecedentes y nueva concepción así como el carácter sistémico del mismo y su perfeccionamiento continuo como necesidad.

Se establecerán en este apartado de la investigación el análisis de la implementación del control interno, y en particular del componente información y comunicación, con el empleo de los diversos métodos y técnicas seleccionados de nivel teórico, además del perfeccionamiento continuo a través del autocontrol.

I.1 Caracterización teórica del control interno

El control es un instrumento imprescindible para el buen desempeño de toda entidad. El control interno debe ser visto como un proceso integrado con un enfoque de mejoramiento continuo, efectuado por la dirección y el resto del personal y dirigido a todas las operaciones que se desarrollan en la entidad, para el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas; el control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad, confiabilidad de la información y la eficiencia y eficacia de las operaciones sobre la base de una seguridad razonable. (Resolución No. 60, 2011).

El control y organización de los negocios manifestados a principios del siglo XX propició el crecimiento de la actividad económica y la aparición de las grandes organizaciones empresariales, abarcando una gran variedad de operaciones técnicas especializadas y contando con un gran número de trabajadores y delegaciones en diferentes puntos geográficos, lo que devino en una evolución en la concepción del control interno.

Para establecer la evolución del concepto de control interno, se parte de la definición asumida por la American Institute of Certified Public Accountants, 1947, quien los asume como el plan de organización y todos los métodos coordinados que se adoptan en el seno de un negocio para salvaguardar los activos, comprobar la exactitud y fiabilidad de los asientos contables, procurar la eficiencia operativa y alentar la observancia de las políticas ejecutivas prescritas, (...) es un sistema (...), se extiende más allá de las

materias relacionadas directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas. (IAC, 1972).

En esta definición se aprecia la finalidad del control interno, la cual parte de las ya establecidas hasta el momento, centrándose en los procesos de carácter económicos y otros a fines con este. Tal y como lo precisa la AICPA, 1947, otros autores tales como Gómez J., 1968; Holmes, 1970; Fowler N., 1976; destinan este plan de organización, métodos, normas y procedimientos a la salvaguarda y preservación de los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos y ofrecer seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. Estos objetivos han de lograrse mediante los controles de procedimientos internos de la empresa. (Holmes, 1970).

En este sentido Gómez, 1968, lo direcciona a salvaguardar los activos del negocio, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración. (Gómez J., 1968).

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 la Contabilidad.

A partir del 1967, la eliminación de las relaciones monetario mercantiles en la economía cubana provoca un deterioro en la práctica y formación de profesionales de la ciencia contable, situación esta que inicia su recuperación con los acuerdos del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, 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 aún no se ha recuperado totalmente este deterioro, dado por su impacto en la cultura de la sociedad alrededor de la necesidad del control interno.

En síntesis el crecimiento económico de las grandes y medianas empresas tuvo su objetivo en el logro de la eficiencia operativa, la cual cobra auge en la primera mitad del siglo XX, sobre todo después de la segunda guerra mundial y que se extiende hasta

finales de la década del 70, implicada por una mayor complejidad en las organizaciones, exigiendo incremento del control operativo.

De esta manera el control interno se convirtió en un instrumento necesario para establecer un riguroso control sobre los bienes que posee una entidad y de aquellas operaciones que la determinan, expresados en la:

- Necesidad de la administración de ejercer mayor control.
- Protección de los recursos y reducir la probabilidad de ocurrencia de errores e irregularidades.
- Un buen Sistema de Control Interno (SCI) que permita la efectividad de la auditoría sin rebasar las restricciones y regulaciones.

Por esta razón las soluciones se dirigieron a identificar el control por su naturaleza operativa y orientada a la actividad contable y financiera, considerada la responsable del control, administración y organización de estas operaciones.

Prevalece la concepción del control interno como “todas las medidas usadas en un negocio para los propósitos de salvaguardar sus recursos de ser desperdiciados, infrautilizados e ineficientes; promover seguridad y fiabilidad en la contabilidad y en los datos de las operaciones; animar y medir el cumplimiento de acuerdo a la política de la compañía y juzgar la eficacia en todas las divisiones del negocio”. (Meigs, W; Larsen, J; Meigs, F, 1977).

En la década de los 80, en Cuba se retomó la necesidad de incrementar los controles en las entidades estatales a causa de las desviaciones y fraudes que se habían venido gestando, debido a la falta de control sobre las operaciones financieras, originarias de las relaciones mercantiles directas con el campo socialista, las cuales se habían incrementado, provocando el derroche y despilfarro de todo tipo de recursos. Ante esta situación, la máxima dirección del Estado, hace un llamado a la conciencia de los directivos por la exigencia y prioridad del control, y comienza el proceso de rectificación de errores.

En la década del 90 se acentúa el proceso de recuperación de la actividad económica asociada a las transformaciones estructurales y funcionales del sistema empresarial y sus fuentes de financiamiento, 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 la dirección.

A partir de aquí se define el control interno como “el proceso que lleva a cabo el consejo de administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de los objetivos en los siguientes ámbitos o categorías:

- eficacia y eficiencia de las operaciones;
- fiabilidad de la información financiera, y
- cumplimiento de las leyes y reglamentos. (Coopers & Lybrand, 1997).

Esta situación materializó un objetivo fundamental: definir el nuevo marco conceptual del control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados. En tal sentido el Ministerio de Finanzas y Precios pone en vigor en el 2003 la Resolución 297 para las condiciones de Cuba.

En las definiciones posteriores se cubre el control interno como contable y administrativo, y dejan espacio para que otros componentes de la dirección, compartan con el control interno el rol de alcanzar los niveles de economía, eficiencia y eficacia deseados.

Se percibe a partir de aquí, como el control se convierte en acciones de carácter preventivo, encaminado a alcanzar las metas y objetivos trazados por la empresa, en el logro de una seguridad razonable, hacia todos los procesos y actividades que desarrolla la misma. Así, los resultados son expresión de la naturaleza estratégica del control, como herramienta de la dirección.

En tal sentido el control interno logra integrar además los procesos de revisar y medir el desempeño empresarial con el objeto de determinar el grado hasta el cual se están logrando los planes y objetivos de la organización. Proporciona a los administradores

una base para detectar y corregir las direcciones de estos planes, para corregir errores en los planes previos y para desarrollar planes más reales para el futuro. (Chruden & Sherman, 1987).

Si se analiza el nuevo enfoque aportado al control interno, desde una perspectiva dinámica que abarca el carácter estratégico del control, la integración de directivos y empleados, y las limitaciones que implican la influencia de los riesgos, se puede concluir que el control interno se convierte en una filosofía de trabajo, encaminada al logro de un fin, con la participación de todos y para todos.

En la concepción sistémica del control interno se da una contradicción inevitable, que parte de la relación entre la estructura funcional del control interno y la que expresa la entidad donde se diseñe la misma.

Para estructurar el SCI es preciso integrar a la estructura funcional de la entidad la concepción que se tiene del control interno a partir de sus cinco componentes. La concepción del control interno se sustenta en su naturaleza sistémica, donde se sigue la lógica funcional de sus componentes, los cuales se dinamizan en las relaciones que se establecen entre ellos y el cumplimiento de las normas que lo sustentan.

En este complejo proceso, juega un papel decisivo las condiciones que presenta la entidad. Las características que la identifican y la hacen diferente de sus homólogos. La estructura operativa, funcional y de organización de cada uno de sus procesos y actividades que se conjugan con los resultados y la calidad de estos. Los valores institucionales y el compromiso social y moral de los recursos humanos que en ella se desarrollan.

La pertinencia de sus procesos, el impacto social y la optimización de los recursos con los que opera. Todo esto determina que la entidad adquiera personalidad única y por tanto su estructuración, organización, funcionalidad y evaluación de cada uno de los procesos que desarrolla, adquieren cualidades particulares, que exigen de los mecanismos de trabajo, significado y sentido específico que la diferencian del resto. (Viña, 2007).

Estos elementos generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno. En tal sentido se evidencia un proceso de desarrollo en la concepción y perfeccionamiento del sistema de control interno con un enfoque de mejoramiento continuo, expresándose en una herramienta de vital necesidad para su autocontrol.

I.2 Sistema de control interno y su perfeccionamiento continuo como necesidad

Como se ha abordado anteriormente para estructurar el SCI es preciso integrar a la estructura funcional de la entidad la concepción que se tiene del control interno a partir de sus cinco componentes. En este complejo proceso se dan dos regularidades:

- La relación entre los componentes del control interno determinan la estructura funcional de este en correspondencia con el funcionamiento de los diferentes procesos que se desarrollan en la entidad.
- El cumplimiento de las normas de cada uno de los componentes permite determinar las deficiencias que se presentan en la operatividad de los procesos internos de la entidad y el compromiso de la dirección y el resto del personal en el desarrollo de su actividad.

La primera regularidad determina la necesidad de implementar el SCI, y la segunda da respuesta a la necesidad de su evaluación. Su integración determina la posibilidad del perfeccionamiento continuo.

Por esta razón para implementar un SCI, es preciso dejar claro un grupo de variables que son esenciales a considerar:

1. Las personas: el capital humano: los directivos, funcionarios, trabajadores.
2. Los procesos: la estructura de la empresa, su organización, su funcionamiento.
3. El entorno: las condiciones internas y externas.
4. Las políticas: la materia legal que regula y dinamiza las operaciones.
5. Los recursos disponibles: los bienes financieros y materiales, las capacidades instaladas.
6. Los resultados: los efectos obtenidos.

7. Las estrategias: las respuestas a los resultados y las nuevas propuestas.
8. La información: los datos que conjugan la integración de todos los procesos.

Estas variables al integrarse determinan una contradicción esencial que se basa en las regulaciones establecidas, las cuales constituyen una generalidad que debe ser cumplida en las entidades, las cuales se diferencian por sus características y las condiciones contextuales donde se ubican, generándose una relación dialéctica que encuentra solución en el SCI, es decir, a partir de su organización estructural y funcional. De esta manera se interpreta el proceso de implementación.

Al integrarse la implementación a otros procesos propios que determinan continuidad al SCI, establece la dinámica de este, en correspondencia con las regularidades establecidas. Por tanto esta dinámica asume la implementación y evaluación del SCI, como dos procesos que se contradicen sobre el criterio generalizado de que primero se implantan y después se evalúa. Sin embargo no se asume a la evaluación como un proceso que provee de recursos y herramientas a la implementación para poder perfeccionarse continuamente.

Desde esta visión, los procesos de implementación, evaluación y perfeccionamiento continuo parten de los mismos elementos estructurales, diferenciándose en el propósito y las herramientas empleadas para su desarrollo.

Diversos modelos de implementación de SCI se asumen como la estrategia a seguir para lograr integrar los procesos, las personas, las políticas y el entorno de una institución en un sistema que regule la organización de la misma y se autorregule en aras de alcanzar un grado de desarrollo que se exprese en los resultados esperados y logrados.

En este sentido su objetivo no está únicamente en la integración de todas las partes del sistema, sino además en cómo este es capaz de regularse y perfeccionarse continuamente.

En la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República “Normas del Sistema de Control Interno” se establece para el diseño e implementación del SCI por

los órganos, organismos, organizaciones y entidades, se deben cumplir los siguientes principios básicos:

- a) Objetividad. Se fundamenta en un criterio profesional a partir de comparar lo realizado de forma cuantitativa y cualitativa, con parámetros y normas establecidas.
- b) Probidad administrativa. Se relaciona con el acto de promover y estimular la correcta administración del patrimonio público y en consecuencia exigir, cuando correspondan, las responsabilidades ante presuntos delitos y hechos de corrupción administrativa.
- c) División de funciones. Garantiza que los procesos, subprocesos, actividades y operaciones no queden concentradas en una misma persona o unidad organizativa, que ponga en riesgo su ejecución, contrapartida y límite su revisión.
- d) Fijación de responsabilidad. Las tareas y responsabilidades quedan establecidas de forma individual y documental, incluye los medios, recursos, atribuciones y facultades; la autorización, registro y revisión de hechos y operaciones deben ser asignadas a personas diferentes.
- e) Legalidad. Facultad institucional que tienen los órganos, organismos, organizaciones y entidades para emitir disposiciones y procedimientos en cumplimiento de su función rectora o interna a su sistema, las que deben estar establecidas por una norma jurídica e incluirse en el Sistema de Control Interno en lo que le resulte aplicable, para el desarrollo de los procesos, subprocesos, actividades y operaciones.
- f) Autocontrol. Obligación que tienen los directivos de los órganos, organismos, organizaciones y entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y modelo de gestión económica aplicado, de autoevaluar su gestión como mínimo una vez al año; de proceder, elaborar un plan de medidas para corregir las fallas e insuficiencias, examinar y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección y comunicar sus resultados al nivel superior. (Resolución 60/2011).

Además sobre el SCI se establecen las siguientes características generales:

- Flexible. Responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación y actualización periódica.

- Integral. Considera la totalidad de los procesos, subprocesos, actividades y operaciones y en él participan todos los trabajadores.
- Razonable. Diseñado para lograr los objetivos de control con seguridad razonable y satisfacer con la calidad requerida, sus necesidades. En organizaciones pequeñas, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, previendo que el máximo dirigente o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.(Resolución 60/2011)

Por tanto, el proceso de implementación tiene una naturaleza sistémica donde se integran valores, políticas y procedimientos que permiten ajustar, corregir, transformar o mejorar procesos y/o sistemas de procesos en una organización.

Por ello se afirma que la implementación es un proceso continuo que se proyecta desde el reconocimiento de barreras hasta la determinación de cambios.

En este sentido la implementación se da en tres dimensiones: una primera dimensión estratégica que prepara a las personas para el cambio, estudia los escenarios y proyecta acciones; una segunda dimensión donde se ejecutan las acciones de introducción de nuevos procedimientos u operaciones, de corrección, de ajuste; y una tercera dimensión de determinación de cambios, donde se identifican los obstáculos, se evalúan sus efectos, se valoran el impacto de las mejoras, y se establecen nuevas estrategias de avance.

De acuerdo a esto, la implementación de un SCI consiste en acciones de control organizativo para corregir o ajustar estructural y funcionalmente procesos, actividades, u operaciones de una organización de manera integrada, en el que el grado de compromiso de sus gestores y actores es esencial para el logro del cambio.

Para la concepción del proceso de implementación de un SCI, el diseño de la estrategia y su ejecución, los responsabilizados en estas actividades deben establecer un conjunto de etapas organizativas que se combinen con los objetivos estratégicos que dinamizan dicho proceso.

Estas etapas se conciben como:

1. Capacitación permanente del personal (directivos, funcionarios, profesionales, empleados).
2. Diagnósticos longitudinales y transversales. Estudios que han de determinar las barreras, sus causas, efectos y el impacto sobre los cambios que se aspiran.
3. Diseño de la estrategia. Acciones y actividades de control que corrijan, ajusten o prevengan los acontecimientos detectados.
4. Ejecución de la estrategia.
5. Controles y evaluaciones sistemáticas. Consiste en acciones de supervisión y monitoreo del proceso de implantación de la estrategia, sus ajustes a la estructura de la organización y la evaluación de los cambios.
6. Las propuestas de mejoras. Soluciones a los problemas, cuyos efectos impactan negativamente sobre el logro del objetivo de la implementación del SCI.
7. Seguimiento. Integra las evaluaciones de las mejoras y los resultados en la efectividad del SCI, como efecto de la retroalimentación y el perfeccionamiento continuo.

Todo esto no escapa a ciertas limitaciones que se han de enfrentar durante el proceso de implementación:

- La diversidad de procesos, actividades, operaciones que ejecuta una entidad en relación con el grado de competencias y valores de los gestores y actores.
- La generalidad de la normativa vigente para la concepción del control interno desde un paradigma integral.
- La inexperiencia y falta de asertividad de directivos y personal responsabilizado ante los cambios que origina el desarrollo de la ciencia y la tecnología.
- La complejidad que encierra la integración de todos los componentes y procesos en función del control.

Con relación a estas limitantes se precisan sugerencias que pueden minimizar la influencia de estas debilidades en la implementación:

1. Capacitar el personal: creativo, actualizado, con experiencia, con disposición y responsabilidad.

2. Tener identificado y diagnosticado todos los procesos y actividades que desarrolla la empresa: procesos, áreas, ciclos, departamentos, actividades, puestos de trabajo, operaciones.
3. Constituir las estructuras internas y aplicar las estrategias de implementación y desarrollo: comité de control, auditoría interna, planes y estrategias de implementación, evaluación y mejora continua.

En este último aspecto, el comité de control y la auditoría interna tendrán la función de evaluar la eficacia con que el sistema de control está funcionando en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Evaluará la precisión y utilidad de algunos de los informes de la organización, y conducirá a recomendaciones tendientes a mejorar los sistemas de control.

Para desarrollar el proceso de implementación de un SCI no existen recetas, cada quien ejecuta su propia estrategia. Sin embargo los gestores de este proceso no deben olvidar ciertas condiciones que son elementales:

- Pueden apoyarse en los puntos clave de la organización, o sea, aquellos sistemas, actividades u operaciones que son fundamentales, y sobre los cuales deben recaer mayor atención y control, establecer el accionar, e ir integrando a esta dinámica el resto de los sistemas funcionales y operativos.
- Pueden apoyarse en los procesos más vulnerables a efectos indeseados, riesgos u otros hechos que minimicen logros, establecer las acciones potenciales de control, y a partir de aquí integrar el resto de las acciones de control diseñadas para los demás sistemas operativos y funcionales.

A modo de resumen el proceso de implementación de un SCI se dinamiza en la relación entre las políticas establecidas y las condiciones de la empresa, expresándose en una estrategia donde a preparación del personal, la organización de la entidad, el reconocimiento de barreras y la determinación de los cambios son esenciales.

I.3 El principio de autocontrol y autorregulación como categorías esenciales en la concepción del SCI

De acuerdo a lo establecido en la RM 297 de 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, el Control Interno parte, como condición necesaria, del control estratégico. Este sostiene la visión de concebir el Sistema de Control Interno como una herramienta que impulse el logro de los objetivos, metas y estrategias que se trace la dirección, para con el apoyo de los trabajadores alcanzar los resultados. (Cabrera, 2010)

Este fundamento se sintetiza, en primer lugar, en el establecimiento de un entorno que estimula e influye en la actividad de los funcionarios respecto al control de sus actividades, representando las pautas de comportamiento y de operar en la entidad, por parte de la alta dirección que facilitan el logro de objetivos.

En segundo lugar, la integración de los lineamientos estratégicos, principios y valores de la organización, que direccionan las acciones de la institución hacia el logro de los objetivos corporativos propuestos.

Y en tercer lugar, para alcanzar estos objetivos previstos, es necesario establecer una adecuada administración de todas las acciones y operaciones que puedan atentar contra su realización, es decir, una autogestión y autorregulación adecuada, y el autocontrol sistemático de los procesos, actividades y operaciones.

A partir de estos presupuestos, se consideran, para tales efectos, partir de la identificación de los principios aplicables al SCI. Tales principios están establecidos en la Resolución 60 de la Contraloría General de la República, emitida en el 2011, donde se aporta, por su importancia y necesidad actual, el autocontrol.

El autocontrol es la capacidad que ostenta la entidad para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en las regulaciones establecidas.

El control interno se fundamenta en el autocontrol al considerarlo como inherente e intrínseco a todas las acciones, decisiones, tareas y actuaciones a realizar por el servidor público, en procura del logro de los propósitos de la entidad.

En tal sentido, la autorregulación se interpreta como la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de la entidad, los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permitan el desarrollo e implementación del SCI

bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública.

Al concepto de autocontrol y autorregulación se integra la autogestión. Esta se asume como la capacidad institucional que tiene la entidad para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Ley y sus Reglamentos.

El control interno se fundamenta en la autogestión al promover en la entidad pública la autonomía organizacional necesaria para establecer sus debilidades de control, definir las acciones de mejoramiento y hacerlas efectivas, a la vez que asume con responsabilidad pública las recomendaciones generadas por los órganos de control y les da cumplimiento con la oportunidad requerida.

A partir de aquí, y considerando los nuevos cambios que se avizoran en las políticas orientadas a la organización del control interno en la actividad empresarial cubana, el autocontrol constituye un principio rector y regulador. Parte de la obligatoriedad de todo el sistema empresarial de establecer políticas y estrategias de control hacia adentro, es decir potenciar la autoevaluación como accionar necesario; establecer las mejoras continuas; y dar seguimiento.

En tal sentido este principio permite integrar, complementar y desarrollar en el sistema de control interno el resto de los principios (objetividad, probidad administrativa, división de funciones, fijación de responsabilidad, legalidad), asociado a los procesos de autorregulación y autogestión.

Diferentes modelos a nivel internacional, cabe citar el modelo estándar de control interno para el estado colombiano (MECI 1000:2005); el modelo australiano y neozelandés (AS/NZS 4360:2004), los cuales abogan por la necesidad de que el control interno se convierta en una herramienta de autocontrol a partir del control de la estrategia, la gestión y la evaluación en las entidades del Estado, cuyo propósito es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado. Sobre la base de estos presupuestos se sustenta el modelo cubano de control interno establecido en la Resolución 60 del 2011.

En relación con estos antecedentes, el autocontrol constituye dentro del sistema de control interno un mecanismo necesario que dinamiza el propósito del mismo, y determina los resultados a los que se puede alcanzar.

Esta herramienta de autocontrol, autorregulación y autogestión permite establecer las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo del sistema de control interno de la entidad.

I.4 El perfeccionamiento continuo del componente información y comunicación con un enfoque de autocontrol

Desde hace ya algunos años las organizaciones han reconocido la importancia de administrar los principales recursos como la mano de obra y las materias primas. Sin embargo la información es un activo invaluable que poseen las empresas actualmente, recurso no tenido en cuenta a la hora gestionar los diferentes procesos y actividades, por lo cual se deben orientar los mismos para hacer que cuenten con la información conforme a las necesidades de los altos ejecutivos y de sus empleados para la toma de decisiones estratégicas de cualquier negocio, labor que no es fácil lograr al tener que integrar toda la infraestructura para proveer información.

En la literatura sistematizada sobre el tema no se aprecia una definición clara sobre lo que es un sistema de información, al no existir consenso entre los diferentes autores. Una definición de sistemas de información no es tarea fácil, más aún cuando las diferentes definiciones que se dan en la literatura se caracterizan por confundir los términos “datos e información”, por omitir elementos esenciales, y por asociar la frase “sistema de información” a los términos “computador” y/o “gerencia”.

Codina, 1998, señala que un sistema "es un conjunto de elementos que interactúan unidos por una relación de influencia" e identifica las siguientes características: propósito del sistema, elementos del sistema o composición interna, entorno del sistema, entradas, salidas y procesos de transformación o funciones del sistema. (Codina LI., 1998).

Por su parte López Yepes lo define como "un conjunto de personas, maquinaria y procedimientos que integrados hacen posible a los individuos trabajar con inputs y demandas que aparecen en el trabajo cotidiano" (López, J., 1991).

Mientras que para Samuelson "sistema de información es la combinación de recursos humanos y materiales que resultan de las operaciones de almacenar, recuperar y usar datos con el propósito de una gestión eficiente en las operaciones de las organizaciones". (Samuelson K., 1977)

En consonancia con estos argumentos, la Resolución 60 de la Contraloría General de la República de Cuba expresa que un sistema de información debe prever de información a la alta gerencia y a cada uno de los diferentes niveles que la estructura para la toma de decisiones, contando con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para la entrada, procesamiento, almacenamiento y salida de la información, facilitando y garantizando su transparencia.

Esto implica que el sistema de información debe ser flexible en cuanto a cambios que puedan generarse en el propio sistema o de estructura empresarial. Pero además debe garantizar agilidad, coherencia, sistematicidad, objetividad y oportunidad para que la información permita establecer las prioridades y tomar decisiones que garanticen los mejores resultados. Sin embargo, en la propia Resolución 60 se plantea que esto se hace posible cuando los flujos y canales de comunicación se armonicen a dicho sistema de información.

Por lo que en el mundo contemporáneo se empezó a crear conciencia en las organizaciones acerca de la importancia que reviste contar con una buena comunicación en todos los niveles y direcciones. Esto es resultado de los logros obtenidos por los pioneros de la comunicación organizacional, quienes han demostrado que la optimización de los procesos comunicativos incide de manera importante en la productividad y en el logro de la solidaridad de propios y extraños con los objetivos organizacionales. La falta de información, de coordinación o de motivación incide en forma importante en el funcionamiento de las organizaciones y son aspectos que se pueden resolver por medio de la comunicación. La comunicación hace posible la búsqueda de soluciones para los problemas que aquejan a la organización el establecimiento de relaciones funcionales y no funcionales; la exteriorización de inquietudes personales y la manifestación de conflictos e inconformidades; los rumores, etc.

Las comunicaciones organizacionales promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno. (Fernández, C., 2001).

La comunicación puede definirse como una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de información. La misma cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad. El término función alude a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación. (Alicea B., 2003)

La comunicación institucional puede definirse como: el tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos el entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades. (La Porte J., 2005)

El sistema formal de comunicación está constituido por el consumo de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información con datos relativos al trabajo, entre las diversas unidades administrativas, a su vez, este sistema tiene por objeto lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización formal. (Prado C., 2006)

Para una organización conocer el proceso de comunicación empresarial es muy importante ya que significa una ayuda para canalizar el proceso de toma de decisiones a los diferentes niveles de la organización. También facilita el proceso de delegación y el poder solicitar información sobre cómo se están llevando a cabo los distintos proyectos y programas en los que se envuelve la organización. Esta comunicación debe ser bien clara y precisa para que al moverse el mensaje a través de los distintos niveles se pueda entender claramente lo precisa que debe ser la comunicación.

En tal sentido, la información y la comunicación son esenciales para ejecutar todos los objetivos de control interno. Una precondition para que la información de transacciones y hechos sea confiable y relevante, es archivarla rápidamente y clasificarla correctamente. La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada de una manera y en cierto límite de tiempo que permita que el personal lleve a cabo su control interno y sus otras responsabilidades (comunicación puntual a la gente adecuada). Por tal motivo, el sistema de control interno como tal y todas las transacciones y eventos significativos deben estar apropiadamente documentados. (INTOSAI, 2004)

El componente de información se expresa en un conjunto de elementos de control, conformado por datos que al ser ordenados y procesados adquiere significado para los grupos de interés o partes interesadas de la entidad pública a los que va dirigido. Hace parte fundamental de la operación de la entidad al convertirse en insumo para la ejecución de los procesos y a su vez en producto de los mismos. Garantiza la base de la transparencia de la actuación pública, la Rendición de Cuentas a la Comunidad y el cumplimiento de obligaciones de información. (MECI 1000:2005)

Actualmente dada la facilidad y la disponibilidad, las organizaciones tienen acceso a un gran caudal de datos, existen algunos que son útiles y relevantes para la empresa y para la realización de los objetivos propuestos por ésta. Esa gran base de datos, al ser útil para la organización pasa a ser información necesaria para la consecución de sus actividades y fines. La información recogida debe ser relevante para la gestión del negocio, además de ser clara y oportuna.

La información es necesaria para el progreso de los objetivos fijados por la organización, tanto la información interna como externa. Con la información oportuna, precisa y fiable la dirección puede tomar decisiones precisas y congruentes con sus objetivos. (COSO, 1992)

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

Según el Informe COSO los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y difundir los datos útiles para la empresa. Estos sistemas de información pueden ser informatizados, manuales o un mix entre ambos. Los sistemas de información pueden ser: Formales (por ejemplo la información obtenida en un seminario, congreso) e Informales (por ejemplo aquel que surge de conversaciones con los clientes, proveedores). (COSO, 1992)

Dado que las empresas se mueven en un entorno cada vez más cambiante, resulta importante que los sistemas de información puedan adaptarse en forma oportuna y ágil a las condiciones del entorno, es por ello que la flexibilidad de los mismos resulta fundamental.

Según el análisis realizado por la Auditoría Interna de la Nación de Argentina (AINA) al Informe COSO en el 2000 se establecen que:

Información y responsabilidad: Los datos de una Organización deben ser identificados, captados, registrados, procesados en información y comunicados en tiempo y forma a los funcionarios, para que estos puedan tomar decisiones acertadas y cumplir con sus responsabilidades.

Flujo de Información: El flujo de información debe circular en todos los sentidos dentro de la organización (ascendente, descendente, horizontal y transversal) y está disponible para quienes deben disponer de ella.

Sistemas de Información integrado: Los sistemas de información dentro de una Organización deben estar integrados. Los funcionarios de una unidad organizacional deben saber cómo se vincula la información elaborada por el área donde se desempeñan, con la información elaborada por el resto de las unidades de la estructura. A su vez, el sistema de información debe estar condicionado a la Estrategia de la Organización. El sistema de información debe servir para:

- La toma de decisiones a todos los niveles
- Evaluar el desempeño del organismo
- Rendir cuentas

Flexibilidad al cambio: El sistema de información debe ser revisado, a los efectos de comprobar que sigue siendo eficaz para la toma de decisiones a lo largo del tiempo. Se debe constatar que la información elaborada sigue siendo relevante para los objetivos de la Organización. Toda vez que el organismo cambie su estrategia, misión, política u objetivos, se debe analizar el impacto sobre su sistema de información.

Los sistemas de información están conformados por el conjunto de herramientas o instrumentos tecnológicos tales como bases de datos, aplicativos, entre otros que facilitan la captura, procesamiento, administración y distribución de datos e información, estos deben tener procedimientos diseñados, mecanismos de control implementados y deben estar a cargo de los responsables de los procesos, para garantizar el desarrollo de la gestión para el manejo de aspectos tales como inventarios, nómina, archivo, recursos físicos, procesos de contratación, entre otros.(MECI 1000:2005)

Por otra parte el MECI plantea que la comunicación es un conjunto de elementos de control, que apoya la construcción de visión compartida, y el perfeccionamiento de las relaciones humanas de la entidad pública con sus grupos de interés interno y externos, facilitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales.

Uno de los canales de comunicación más críticos es aquel entre la gerencia y el personal. La gerencia debe estar bien actualizada en cuanto a la actuación, desarrollo, riesgos y funcionamiento del control interno y otros temas y eventos relevantes. Del mismo modo, la gerencia debe comunicar a su personal la información que requiere

retroalimentación y dirección. La gerencia también debe proveer comunicación específica y dirigida, relacionada con las expectativas de conducta. Esto incluye afirmaciones claras de la filosofía de control interno de la entidad, relacionamiento y delegación de autoridad. (INTOSAI, 2004)

En Cuba en la Resolución 297/2003 existe coincidencia con lo planteado en el mundo y se establece que la información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales, elementos aun vigentes en la Resolución 60 de 2011 donde se norma el modelo de SCI para las entidades cubanas. Por otra parte la comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno. (Resolución 297/2003)

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen. Mientras que los informes se deben transmitir adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal, de igual manera deben existir líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales. En esta resolución se establecieron las siguientes normas para este componente:

- Información y responsabilidad
- Contenido y flujo de la información
- Calidad de la información
- Flexibilidad al cambio
- El sistema de información
- Compromiso de la dirección
- Comunicación, valores de la organización y estrategias
- Canales de comunicación

Por su parte la Resolución 60 de 2011 de la CGR precisa en este componente que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes. (Resolución 60, 2011)

Las normas quedan estructuradas de la siguiente forma:

Sistema de información, flujo y canales de comunicación

Donde el sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturalezas de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, así como de acuerdo con los requerimientos establecidos para la información oficial contable y estadística que corresponda; es flexible al cambio, puede estar total o parcialmente automatizado, provee información para la toma de decisiones, cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para la entrada, procesamiento, almacenamiento y salida de la información, facilitando y garantizando su transparencia.

El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la organización: ascendente, descendente, transversal y horizontal, su diseño debe contribuir a ofrecer información oportuna, clara y veraz para la toma de decisiones.

Se establecen y funcionan adecuados canales y medios de comunicación, que permitan trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos). Con el objetivo de generalizar las medidas que por su importancia o significación lo requieran, a partir de la investigación, estudio y análisis realizado acerca de los principales problemas, la máxima dirección decide las acciones de divulgación a desarrollar.

Contenido, calidad y responsabilidad

Donde la información contribuye al cumplimiento de las responsabilidades individuales y a la coordinación del conjunto de actividades que desarrollan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para el logro de sus objetivos, debe transmitir la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida. El sistema de información debe incluir un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo, así como la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice.

Rendición de cuentas

Los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios, tienen el deber legal y ético de responder e informar acerca de su gestión, administración, manejo y rendimiento de fondos, bienes o recursos públicos asignados y los resultados en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido, así como otros aspectos de interés que resulten necesarios, ante sus órganos superiores, consejo de dirección y colectivo de trabajadores.

El sistema de rendición de cuentas diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades debe incluir todos los elementos que permitan conocer el destino de los recursos y les garanticen el mejor uso posible de estos para satisfacer las necesidades públicas. Con la rendición de cuentas debe lograrse que toda persona asuma con plena responsabilidad sus actos, informando no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación, sin olvidar la importancia del componente ético en su actuación y conducta.

Según Ayala, 2012, cuando en una empresa no se establece de manera sistemática la rendición de cuentas las personas suelen aligerar su presión por generar resultados. Para hacer que los miembros de una organización realmente se interesen en obtener los logros que se han establecido es necesario que cuenten con una persona a la que deben rendir cuentas con cierta regularidad. La rendición de cuentas por lo general va de la mano con procesos de retroalimentación breves enfocados en la consecución de

resultados y en un sistema de registro que permita conocer claramente que tan efectivo ha sido cada miembro en el cumplimiento de sus compromisos. (Ayala, R. 2012)

Por lo que el principio que precede la deficiencia en resultados por falta de rendición de cuentas descansa en el hecho de que los incumplidores no reciben consecuencias por no realizar sus compromisos en los tiempos acordados. Hacen una reunión, planean, se comprometen, no cumplen y no les pasa nada. Ante la falta de consecuencias se acostumbran a incumplir, justificarse, postergar o traspasar las causas de su incumplimiento a otro departamento o persona.

I.5 Conclusiones del capítulo

Haciendo uso de los métodos teóricos se hizo un análisis del desarrollo del control interno; así como la concepción y perfeccionamiento del SCI con un enfoque de mejoramiento continuo, expresándose en una herramienta vital para su autocontrol y autorregulación, vistas ambas como categorías esenciales en la concepción de este sistema. Concluyendo este capítulo con un análisis del desarrollo del componente de información y comunicación.

El análisis teórico permitió precisar los elementos que sostienen el enfoque del sistema de control interno como un modelo armónico, donde la gestión del sistema de información y comunicación es vital, sin una mirada integradora y determinante en el logro de resultados y en la toma de decisiones.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DEL COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN SANCTI SPÍRITUS.

En el presente capítulo se dio cumplimiento al segundo objetivo, encaminado a la caracterización de la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Sancti Spíritus, y el estado actual que presenta el componente información y comunicación en dicha entidad.

Para el logro de este objetivo se utilizaron métodos teóricos y empíricos, así como técnicas e instrumentos. Entre los empíricos: la revisión de documentos, resoluciones y normativas relacionadas con la temática de estudio, así como la observación, entrevistas y encuestas a directivos y trabajadores; y la estadística descriptiva para el procesamiento de los datos obtenidos y las valoraciones realizadas que permitió un diagnóstico pormenorizado, reflejando las insuficiencias que justifican la problemática, sobre la cual se aplicó el procedimiento seleccionado.

II.1 Caracterización de la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Sancti Spíritus

La Dirección Provincial de Economía y Planificación, subordinada al Poder Popular Provincial de Sancti Spíritus, ubicada en la calle cuartel s/n Olivos I Sancti Spíritus, fue creada en noviembre de 1976, cuando se realiza la División Política Administrativa en el país. Es la encargada de la elaboración de balances y análisis económicos de la actividad local territorial y de la preparación de la economía para la defensa del territorio con el objetivo de lograr una mayor eficacia y desarrollo económico planificado, en cumplimiento de la política del Estado y del Gobierno y de las decisiones que adopte la Asamblea Nacional y el Consejo de la Administración.

Las Direcciones Provinciales de Economía y Planificación se modifican mediante el acuerdo No. 3160 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro de fecha 4 de Junio de 1997, dictándose como sus principales funciones:

- Organizar, dirigir y controlar en lo que le corresponde al proceso de elaboración del plan anual y su ejecución, a partir de las directivas, indicadores y el procedimiento establecido, evaluando los principales objetivos económicos y sociales de la provincia.
- Desarrollar el análisis económico integral de la provincia de conjunto con las Direcciones Provinciales de Finanzas y Precios, Trabajo y Seguridad Social, Oficinas Provinciales de Estadísticas y Planificación Física, participar en la elaboración de los diagnósticos, informes de control, programa y planes. Elaborar las recomendaciones de las medidas a aplicar al Consejo de la Administración Provincial.
- Analizar y evaluar de conjunto con la Dirección Provincial de Finanzas y Precios, las medidas de saneamiento financiero en el territorio.
- Elaborar, analizar y controlar los balances de alimentos y promover que las fuentes de producción del territorio permitan alcanzar el mayor grado de autoabastecimiento alimentario, con la mayor racionalidad posible. Analizar la situación alimentaria de la provincia y proponer al Consejo de la Administración las medidas correspondientes y las asignaciones de alimentos a entregar.
- Participar en los trabajos del grupo municipal de alimentos, en especial, en la elaboración, análisis y control del programa de autoabastecimiento municipal.
- Evaluar los efectos en la economía del territorio derivados de las transformaciones económicas tales como cambios en la estructura y sistema de gestión de las empresas estatales.
- Valorar los efectos de la política económica y social sobre la población de su territorio; analizar la correspondencia entre la oferta y la demanda de bienes de consumo y entre los ingresos y egresos de la población, proponiendo al Consejo de la Administración las acciones a desarrollar en el marco de su competencia.
- Evaluar la conveniencia general y los resultados de las inversiones que se ejecutan en el territorio. Evaluar y proponer la aprobación de las inversiones descentralizadas que le correspondan. Controlar la aplicación de las normas que regulan las funciones, obligaciones y relaciones de las principales entidades que participan en el proceso inversionista. Elaborar balances indicativos de demanda capacidad constructiva para las inversiones y la reparación y el mantenimiento del territorio así como proponer las medidas que puedan resultar necesarias.

- Elaborar el Balance Energético de las entidades de la Subordinación Local y controlar periódicamente la ejecución del mismo. Velar por la correcta utilización de todos los portadores energéticos de las principales actividades en las entidades grandes consumidoras de subordinación local.
- Dirigir, evaluar y consolidar los planes anuales y programas a mediano y largo plazo de las actividades de subordinación local, analizando los indicadores fundamentales y la eficiencia en la gestión económica de estas actividades. Elaborar y controlar la ejecución del presupuesto anual de ingresos y gastos en divisa de las entidades que le competen.
- Aplicar las instrucciones normativas y metodológicas en materia de planificación que se orienten nacionalmente, así como dictar y verificar el cumplimiento de las instrucciones que correspondan para la organización del trabajo de economía y planificación en el territorio.
- Orientar y controlar las tareas de planificación, regulación y control a desarrollar por las direcciones municipales de economía y planificación a fin de promover el análisis económico de las entidades y que se elaboren las propuestas correspondientes a someter a los Consejos de Administración. Atender, en especial, las tareas relacionadas con el desarrollo integral de las zonas de montaña.
- Elaborar, organizar y controlar, según las indicaciones del Ministerio de Economía y Planificación y el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, en correspondencia con lo establecido en la Ley No. 75/94, de la Defensa Nacional y al Decreto No. 205/96 del CECM, sobre la Preparación del país para la Defensa, las tareas relacionadas a la planificación para la defensa, así como la conciliación de las necesidades de la defensa, en el territorio para tiempo de paz. Controlar el cumplimiento de las acumulaciones de las reservas materiales y sus movimientos en coordinación con la Delegación Provincial del INRE.

La Dirección Provincial de Economía y Planificación cuenta con 44 trabajadores que representa el 63.7% de la plantilla aprobada. Su **misión** como Dirección Económica Global del Consejo de la Administración, rector de la economía en las entidades de la subordinación local, le corresponde asistir al Consejo de la Administración Provincial (CAP) para hacer cumplir las medidas de política a seguir en materia de economía y planificación, trazadas por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) en las

entidades subordinadas, así como en el resto de las entidades instrumentar y asesorar la aplicación de las mismas así como su ejecución y control.

En su estructura organizativa (**Anexo 1**) se aprecia una integración entre las cuatro subdirecciones y ocho departamentos que la conforman, las cuales constituyen sus áreas de resultado claves, expresadas en los objetivos estratégicos para el período 2011-2014.

ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES

1. Proceso de planificación.
2. Eficiencia económica.
3. Comportamiento de la economía.
4. Proceso inversionista.
5. Eficiencia energética.
6. Proceso de planificación de la defensa territorial.
7. Proceso de balances alimenticios.
8. Informatización.
9. Capacitación.

Objetivos Estratégicos para el 2011-2014.

Proceso de planificación.

Objetivos estratégicos

- Perfeccionar el proceso de planificación

Criterios de medida

- Confección de la metodología para la elaboración de la propuesta y control del plan, según indicaciones emitidas por el MEP.
- Emisión de las consideraciones necesarias al resto de las direcciones globales sobre el plan de la economía en el territorio
- Asesoramiento a las direcciones municipales de economía y planificación sobre la elaboración del plan, así como direcciones sectoriales y empresas.

- Capacitación de las entidades para la presentación de nuevos proyectos al Ministerio de Economía y Planificación, logrando llegar a la cifra aprobada para los Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local.
- Obtención de un control sobre los proyectos que se aprueben para obtener los objetivos que se planificaron en la realización de los mismos, advirtiendo a la dirección de los CAM y CAP de las desviaciones que se produzcan.

Eficiencia económica

Objetivos estratégicos

- Perfeccionar los mecanismos de control que aseguren el cumplimiento de los objetivos del plan eficiencia económica.
- Contribuir a la elevación de los niveles de eficiencia económica de la producción y los servicios.

Criterios de medida

- Perfeccionamiento de los mecanismos de control que aseguren el cumplimiento de los objetivos del Plan.
- Realización de visitas sistemáticas a los Presupuestos de Ingresos y Gastos en Divisas (PIGD) de la subordinación local.
- Contribución a la elevación de los niveles de eficiencia económica de la producción y los servicios.

Comportamiento de la economía.

Objetivos estratégicos

- Evaluar el comportamiento de la economía e informar el resultado a los niveles correspondientes.

Criterios de medida

- Análisis y evaluación de la marcha de la economía en el territorio.
- Análisis la situación financiera interna de la provincia y propuesta de medidas para su saneamiento financiero.

Proceso inversionista.

Objetivos estratégicos

- Perfeccionar el proceso inversionista.

Criterios de medida

- Asignación de recursos materiales a las entidades y empresas (CAP).
- Conciliación con las Empresas Productoras (ATM, Productora de Materiales, Industria de Materiales de la Construcción y Empresa Provincial de Construcciones).
- Visitas a los municipios para controlar las inversiones y asignaciones de recursos materiales.

Eficiencia energética

Objetivos estratégicos

- Participar en el cumplimiento de las medidas consideradas en el Programa Energético, en función de la nueva estrategia definida para el ahorro energético y el uso racional de los portadores energéticos.

Criterios de medida

- Realización de inspecciones energéticas a las entidades del territorio, tanto por la Dirección Provincial como por las Direcciones Municipales.

Proceso de planificación de la defensa territorial.

Objetivos estratégicos

- Continuar perfeccionando la planificación de la Defensa Territorial, introduciendo en la misma las modificaciones que se están realizando en las concepciones defensivas así como las nuevas posibilidades del país en la actividad económico social.

Criterios de medida

- Ejecución de todas las tareas programadas para el perfeccionamiento de la planificación de la Defensa.
- Visitas a las Reservas Materiales en cada una de las entidades depositarias.
- Elaboración y emisión de las indicaciones a aplicar durante el año según indicaciones del MEP.

Proceso de balances alimenticios

Objetivos estratégicos

- Realizar un estricto control de las asignaciones de alimentos a través de los Balances de Alimentos y el control de estas asignaciones en las entidades y el cumplimiento de los Balances en las entidades productoras.
- Lograr la evaluación de los fondos exportables para sugerir los productos idóneos a enviar a este mercado.

Criterios de medida

- Análisis de la marcha de las asignaciones de alimentos, así como el comportamiento de los aseguramientos a la actividad del comercio y el cumplimiento de la circulación mercantil, en los Consejos de Distribución Provincial.
- Control a más del 30 por ciento de las entidades que se les realizan balances de alimentos, así como a las entidades productoras que aportan recursos al Balance de Alimentos.
- Evaluación de los fondos exportables de la provincia.

Informatización

Objetivos estratégicos

- Perfeccionar e incrementar el uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones en la Dirección Provincial de Economía y Planificación.

Criterios de medida

- Perfección de los sistemas informáticos para el procesamiento del Plan de la Economía y su control, lo que permite un mejor análisis y una mayor agilidad en la información a brindar a las instancias superiores (5903, Combustible y WEB de la Dirección).
- Actualización de los planes de seguridad informática de la Dirección.
- Obtención de una mejor utilización de los medios disponibles.

Capacitación

Objetivos estratégicos

- Garantizar la atención a las necesidades de superación profesional, cultural y política de los cuadros, funcionarios y demás trabajadores, mediante una utilización más efectiva del Centro de Estudios de Economía y Planificación y el Centro de Información Científico-Técnica.

Criterios de medida

- Actualización de las necesidades de capacitación de cada cuadro y funcionario según los contenidos de los nuevos cargos que se ocupan y las nuevas tareas y misiones de las Direcciones de Economía y Planificación.
- Inician los Programas de Preparación Específicos previstos para los diferentes niveles de dirección.
- Continúa el Programa de Preparación Económica para los Cuadros mediante los cursos orientados por la Comisión Provincial de Cuadros.

Análisis de la Matriz DAFO.

INTERNO

Fortalezas

1. Personal calificado y de experiencia.
2. Existencia de medios de trabajo (PC, locales, transporte, fax, correo electrónico)
3. Nueva estructura de Dirección.
4. Facultad de realizar balances territoriales.
5. Posibilidad de aprobar proyectos de desarrollo local.

Debilidades

1. Bajos salarios.
2. Operatividad en el trabajo.

3. Débil interrelación entre áreas.
4. No existencia de áreas de servicio en la Dirección.
5. Poca estabilidad y completamiento de la fuerza de trabajo.

EXTERNO

Oportunidades

1. Importancia asignada por la dirección del país a la Planificación.
2. Apoyo recibido del CAP.
3. Papel a desempeñar por las Direcciones Economía y Planificación en la actualización del modelo económico.
4. Existencia del Socialismo.
5. Relaciones de trabajo con otros organismos.

Amenazas

1. Situación económica internacional.
2. Débil asesoramiento metodológico del MEP.
3. Deficiente cumplimiento por parte de los OACE en cuanto a lo establecido por el MEP.
4. Insuficiente preparación en materia de economía del personal técnico de las entidades del territorio.
5. Incumplimiento del establecido por la Dirección Provincial de Economía y Planificación por parte de las Direcciones Globales, Sectoriales y empresas.

II.2 Diagnóstico del componente de información y comunicación la Dirección Provincial de Economía y Planificación

El diagnóstico efectuado al componente de información y comunicación de la DPEP de Sancti Spíritus persigue como objetivo determinar cuáles son las principales deficiencias que están incidiendo en la implementación y perfeccionamiento de este componente que den respuesta a las limitaciones identificadas en la problemática y que la justifican.

Para la realización del diagnóstico se emplearon un conjunto de técnicas de recogida de información relacionadas con: una guía de Autocontrol del Sistema de Control Interno

específicamente para el componente a analizar (**Anexo 2**), dos encuestas a trabajadores (**Anexo 3 y 4**), la revisión del Expediente Único de la Entidad y el cronograma de implementación de la Resolución 60/2011 de la CGR.

La guía aplicada recoge un grupo de aspectos que responden al grado de implementación del componente información y comunicación en las diferentes áreas que estructuran a la Dirección y validada por el testimonio de sus directivos.

Para la realización de la encuesta se tomó una muestra intencional de 19 trabajadores que laboran en la Dirección, distribuidas de la manera que sigue:

- 4 trabajadores del Departamento Central,
- 4 trabajadores de la Subdirección de Energía y Combustible,
- 4 trabajadores de la Subdirección Global,
- 3 trabajadores de la Subdirección de Agroindustria,
- 4 trabajadores de la Subdirección de Inversiones.

Para dar cumplimiento al objetivo de las encuestas, y responder a las necesidades de la investigación, se estructuró de acuerdo a los siguientes indicadores:

- Participación en la implementación del componente información y comunicación.
- Los sistemas de información.
- Relación de los sistemas de comunicación entre las áreas y el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.
- Mecanismos de información y comunicación que poseen para informar irregularidades.

En la revisión del expediente se tuvo en cuenta las principales deficiencias obtenidas en las auditorías y el cronograma de implementación de la Resolución 60 que aluden al componente información y comunicación.

II.2.1 Resultados de la guía aplicada

En el análisis desarrollado al **componente información y comunicación** se determinó que de los aspectos evaluados en la guía, **anexo 2**, tales como: el sistema

de información, flujo de la información, diagrama de flujo, evaluación de la calidad de la información, comunicación, fueron de resultado insatisfactorio. Esto tiene sus causas en:

- El sistema de información con que operan las diferentes actividades y procesos de la Dirección no están documentados, ni descritos en un Manual de Organización propio.
- La Dirección Provincial cuenta con una estrategia de comunicación, pero no es propia, sino que engloba a todas las Direcciones subordinadas al CAP.
- No existen diagramas de flujos diseñados y descritos que ilustre las entradas, procesamiento, almacenamiento y salidas de la información.
- En las evaluaciones externas realizadas no se evidencian resultados que evalúen la calidad de la información y la comunicación teniendo en cuenta estas deficiencias.
- No se cuenta con mecanismos adecuados que den respuestas a las quejas y denuncias por parte de los trabajadores que garantice un tratamiento confidencial al reporte.
- No existe evidencia de la responsabilidad de directivos y trabajadores sobre el nivel de actuación que deben ejercer sobre la utilización de la información y la comunicación.
- No cuenta con políticas definidas para evaluar la calidad de la información, la eficacia de los canales de comunicación y la efectividad de los mecanismos de autocontrol.
- En las rendiciones de cuentas desarrolladas en el Consejo de Dirección y en los espacios al efecto de los órganos y organismos rectores no se incluyen los resultados de la implementación, perfeccionamiento y autocontrol del Sistema de Control Interno.

El resto de los aspectos incluidos en la guía como la comunicación entre dirigentes y trabajadores, el envío de mensajes, la comunicación externa y la rendición de cuentas de aspectos administrativos resultaron satisfactorios.

II.2.2 Resultados de las encuestas aplicadas

Las encuestas a trabajadores (**Anexos 3 y 4**) le fue aplicada al 41.3% de la totalidad de la plantilla aprobada, es decir, 19 trabajadores, con el objetivo de valorar su participación en la implementación del componente en cuestión, así como los sistemas y mecanismos de información y comunicación que posee la DPEP de Sancti Spíritus que sobre la necesidad de autocontrolar y autoevaluar permita el cumplimiento de sus responsabilidades.

Resultados más significativos:

- El 63.2 % afirma su participación en la implementación del componente información y comunicación. Verificándose mediante las actas de las asambleas de afiliados que no se ha tratado ningún tema referente a la implantación del control interno.
- El 100 % de los encuestados afirma que la información que elabora tiene vinculación con la planificación y las funciones de la Dirección.
- El 57.9 % no conoce los valores que tiene definidos la Dirección, los cuales se encuentran plasmados en la estrategia, por lo que no se conoce si la comunicación entre los dirigentes y trabajadores se desarrolla en concordancia con los valores; comprobándose que no existe en la Dirección un lugar donde los trabajadores puedan familiarizarse con los mismos.
- El 63.2 % de los encuestados plantea que no se divulgan ampliamente a los trabajadores las medidas de control interno que se implementan en la Dirección; los cual se comprobó en las actas de las asambleas de afiliados, que como se había expresado anteriormente no se ha tratado ningún tema referente al control interno.
- Del total de encuestados el 78.9 % considera que no se les informa los resultados de la Dirección, ni tampoco las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma. Se verificó en las actas de las asambleas de afiliados.
- El 63.2 % plantea que en la Dirección no se tiene establecido mecanismos para informar las irregularidades que sean detectadas por los trabajadores que garanticen la confidencialidad del reporte.

II.2.3 Resultados de la revisión del expediente único y el cronograma de implementación

El Expediente Único de la DPEP está conformado solamente por el informe de la auditoría realizada entre los meses de abril y agosto del año 2011 por la Contraloría Provincial, aplicada con el objetivo de analizar el proceso de entrega de recursos (alimenticios y constructivos), que fue evaluado de MAL.

En el informe de esta auditoría y como uno de los resultados de la misma se plasma que: “no existe expediente único según lo establecido en los artículos 30 y 31 del Reglamento de la Ley 107/09, ni existe evidencia de acciones de control ejecutadas por parte del Ministerio de Economía y Planificación.

En la revisión del cronograma de implementación de la Resolución 60, específicamente en el componente información y comunicación (Ver **anexo 5**) se observó que al cierre del año 2011 debían estar diseñado e implementado:

- el sistema de información para la toma de decisiones,
- el cronograma del flujo informativo de transmisión y recepción de la información y sus canales,
- el sistema de información sobre la base de la estrategia de información y comunicación,
- la estrategia de información y comunicación de la Dirección.

Se pudo comprobar que estas herramientas se encuentran insuficientemente diseñadas e implementadas por lo que evidencia la ineffectividad del cronograma elaborado, impactando en el componente información y comunicación, y en el sistema de control interno.

II.3 Conclusiones del capítulo

La Dirección tiene identificadas 9 áreas de resultados claves y 11 objetivos estratégicos, a los que se les asociaron 26 criterios de medidas, dentro de los objetivos estratégicos no existe ninguno que esté dirigido específicamente a la gestión de la información y comunicación.

La DPEP no contaba con un expediente propio de control interno, al estar adjunta a la Unidad Presupuestada Dependencia Interna del Poder Popular Provincial, que a su vez

solamente contemplaba la parte relacionada a los recursos humanos. Posterior a una inspección se determinó y orientó que la Dirección confeccionara un expediente propio, pero solo se implementaron algunos elementos.

En estos momentos la Dirección se encuentra trabajando en la implementación de la Resolución 60, pero en el caso del componente de información y comunicación aun es insuficiente, por lo que se pudo verificar que no tiene diseñado un sistema de información y comunicación, tampoco están elaborados los diagramas de flujos; no obstante existe conocimiento por parte de los trabajadores de las diferentes áreas de cómo tiene que fluir la información en cada etapa y tarea, para ello se tomaba como guía los lineamientos establecidos en la metodología del plan, tanto en la etapa de propuesta como en la desagregación del mismo.

En el caso de la rendición de cuentas no existe un cronograma con las fechas de las mismas, y el Consejo de Dirección solo cuenta con un cronograma para la rendición de cuentas de las direcciones municipales, pero no así para el resto del Consejo. La Dirección rinde cuenta al MEP solo de aspectos administrativos y del cumplimiento de los objetivos de trabajo, pero no sobre el comportamiento del Control interno, de igual forma ocurre con la rendición de cuentas al CAP.

CAPÍTULO III. HERRAMIENTAS PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN.

En este capítulo se exponen las herramientas utilizadas en el proceso de perfeccionamiento del componente información y comunicación en la Dirección Provincial de Economía y Planificación, dando respuesta al tercer y cuarto objetivo de investigación, aplicando los métodos y técnicas de nivel empírico y estadístico matemático, cuyos resultados permitan minimizar el impacto de las manifestaciones identificadas y el problema profesional.

III.1 Herramientas para el perfeccionamiento del componente información y comunicación

Las herramientas propuestas se fundamentan en la necesidad de perfeccionar y autocontrolar los sistemas de información y comunicación, materializados en el componente del mismo nombre y la importancia que le confiere el sistema de control interno al enfoque de autocontrol.

Dichas herramientas logran integrar a este componente el resto de los componentes y normas del sistema de control interno de la DPEP de Sancti Spíritus, donde se evidencian la necesidad de la dirección de disponer de un sistema de información y de comunicación que respondan a sus objetivos.

El concepto de herramientas utilizado se refiere a procedimientos identificados a partir de la propia experiencia de los directivos y trabajadores de la DPEP en la gestión del sistema de información y comunicación, así como de instrumentos y técnicas elaborados y aplicados para el diseño del sistema de información, los flujos y canales de comunicación que permita su alineación con el resto de los componentes del SCI y los procesos de gestión en la institución, expresando calidad, responsabilidad y oportunidad de la información y una adecuada rendición de cuentas.

Las herramientas elaboradas se enmarcan en la línea de perfeccionamiento de los procesos que integran la implementación del Sistema de Control Interno, donde la dirección y los trabajadores tienen una función esencial, al convertirse en gestores y

actores de una cultura y filosofía de organización más eficaz, incorporando los nuevos conceptos de control interno desde un enfoque de autocontrol.

El objetivo de la propuesta es garantizar a la gerencia de la DPEP herramientas que permitan diseñar e implementar procedimientos relacionados con el componente de información y comunicación, autoevaluar los sistemas de información, flujos y canales de comunicación, además de su calidad y la responsabilidad de la gerencia que contribuya al perfeccionamiento del SCI integrado a los procesos de gestión de la organización. No pretende dar una receta que incluye todas las técnicas para el diseño, implementación y evaluación de los sistemas informativos y sus canales de comunicación, pero sí garantizar una seguridad razonable de la objetividad de dichos sistemas, expresados en el componente.

Como parte del objetivo, pretende contribuir al establecimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos de control interno sobre información y comunicación, que conducen al logro de los objetivos institucionales y la cultura institucional de control. El alcance de las herramientas se establece a partir de las orientaciones y disposiciones contenidas en las normas del componente de información y comunicación que deben ser cumplidas e implementadas por los directivos, funcionarios y trabajadores de las diferentes áreas de la DPEP.

Las herramientas propuestas se identifican con las normas del componente de información y comunicación, integrándose a los objetivos estratégicos de la entidad relacionados con la gestión de los sistemas de información y a su perfeccionamiento continuo. Esto parte de interpretar y concebir este componente como el sistema que comprende el establecimiento de procesos, procedimientos y metodologías para establecer mecanismos de información y la comunicación en la DPEP, esenciales para la realización de todos los objetivos de control interno, para cumplir con las obligaciones de responsabilidad pública.

Por su importancia en la operatividad del SCI, tiene la misión de orientar y contribuir al cumplimiento de los objetivos de carácter estratégicos del control interno y a la toma de decisiones. Por lo que incluye la información financiera contable y no contable, la organización interna, la eficiencia, la eficacia, la identificación de los mecanismos más

adecuados para comunicar y cómo hacer fluir la información por los canales más seguros y oportunos.

Premisas y requisitos esenciales para la implementación de las herramientas de autocontrol para el perfeccionamiento del componente de información y comunicación:

La información y la comunicación son esenciales para la realización de todos los objetivos de control interno. Uno de los objetivos de control interno es cumplir con las obligaciones de responsabilidad pública. Esto puede lograrse desarrollando y manteniendo información suficiente y relevante, y comunicando esta información a través de la exposición de informes y reportes puntuales.

La información y comunicación relacionada con el trabajo de la DPEP creará la posibilidad de evaluar orden, ética, economía, eficiencia y eficacia de las operaciones. En muchos casos, cierta información tiene que ser emitida, o el proceso de la comunicación tiene que llevarse a cabo para cumplir con las leyes y regulaciones.

La información se necesita a todos los niveles de la organización para tener un control interno efectivo y lograr los objetivos de la entidad. Por tal motivo un conjunto de información pertinente, confiable y relevante debe ser identificado, capturado y comunicado en la forma y período de tiempo que permita que el personal lleve a cabo su autocontrol y sus otras responsabilidades. Una precondition para que la información sea confiable y relevante es el registro oportuno y correcta clasificación de los hechos y las transacciones.

Los sistemas de información generan reportes que contienen información operacional, financiera y no financiera, información relacionada con el cumplimiento y que hace posible que se lleve a cabo y controle una operación. Los sistemas no sólo tienen que ver con formas cualitativas o cuantitativas de datos generados internamente, sino con información sobre hechos externos, actividades y condiciones necesarias para la toma de decisiones y su reporte.

Para la toma de decisiones la Dirección deberá asegurarse que la información sea apropiada, oportuna, actualizada, exacta, accesible.

Para asegurar la calidad de la información y la rendición de cuentas, se ha de llevar a cabo las actividades de autocontrol y las responsabilidades, y hacer que el seguimiento sea más efectivo y eficiente, el SCI, al igual que todas las transacciones y eventos significativos deben ser correctos y claramente documentados (ejemplo: diagramas de flujo y mapa de procesos). Esta información además debe estar lista y asequible para ser examinada.

La comunicación debe elevar la conciencia sobre la importancia y la relevancia de un efectivo autocontrol, comunicar la tolerancia al riesgo de la entidad, y hacer que el personal esté consciente de su rol y responsabilidades al efectuar y apoyar los componentes del SCI. Además de las comunicaciones internas, la alta dirección debe asegurar que existan medios adecuados para comunicarse y obtener información de partes externas, dado que las comunicaciones externas pueden servir como entradas que tengan un alto impacto de significado en la medida en la que la organización logre sus objetivos.

La Dirección, basándose en las comunicaciones internas y externas recibidas, debe implementar estrategias necesarias para realizar acciones puntuales de seguimiento.

Para la implementación de las herramientas propuestas se debe seguir una secuencia lógica para que los procedimientos incluidos en la misma puedan ser alineados al SCI y a la gestión de los demás procesos de la DPEP, y asumidos por los directivos y el resto del personal. Las etapas que se proponen son:

1. Establecer el compromiso de la dirección que garantice la implementación y perfeccionamiento de los sistemas de información y comunicación con un enfoque de autocontrol.
2. Diagnóstico del sistema de información y comunicación que se gestiona en la DPEP.
3. Diseño de las herramientas de autocontrol para el perfeccionamiento del componente de información y comunicación.
4. Implementación, seguimiento y retroalimentación permanente.

En este sentido el componente de información y comunicación emerge como un mediador entre el resto de los componentes del SCI, permitiendo que el personal capte

e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. De igual manera interactúa y se alinea al proceso de gestión de los sistemas de información y comunicación, por lo que su organización estructural y funcional debe partir de la identificación que tiene la DPEP del sistema informativo implementado, las condiciones y las normas del componente al que tributa.

III.1.1 Instrumentación de las herramientas de perfeccionamiento

Las herramientas a proponer se constituyen en instrumentos que en manos de la gerencia se deben convertir en procedimientos que permitan cumplir con las normas contenidas en el componente de información y comunicación, y que no se confundan con los mecanismos que debe desarrollar la Dirección Provincial de Economía y Planificación para gestionar el proceso de información. En este caso las herramientas propuestas son de control interno, orientados a revisar y comprobar que tales procedimientos existan y sean eficientes.

Por ello, para la identificación de estas herramientas, esta entidad del Consejo de la Administración Provincial debe tener implementado:

- La estrategia de información y comunicación institucional.
- Los sistemas de información y los canales de comunicación soportados en las tecnologías de la informatización.
- Las normas del componente de información y comunicación del Sistema de Control Interno.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico, la misma cuenta con estos resultados, pero no se encuentran implementados en su totalidad, dejando al margen funciones de la información y la comunicación sin concretarse, por tanto las herramientas a instrumentar están orientadas a perfeccionar el componente de información y comunicación del Sistema de Control Interno, y su autocontrol. Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se proponen como herramientas:

1. El diseño del mapa de proceso.
2. El diseño de los diagramas de flujo.
3. El diseño de los niveles de subordinación y jerárquicos.
4. Las políticas internas de autocontrol para el componente información y comunicación.
5. El reglamento de información.
6. Herramientas para la rendición de cuentas.
7. Herramientas de autocontrol del componente información y comunicación.

La gestión del sistema de información y comunicación en la Dirección Provincial de Economía y Planificación precisa que la organización del mismo se establezca a partir de procesos interrelacionados en aras de un objetivo dado, contribuyendo a la obtención de los resultados de la institución y a la eficacia y eficiencia de la misma. Es preciso que la Dirección Provincial enfoque sus esfuerzos y recursos en los procesos fundamentales, pero sin perder de vista los de apoyo y una vez que se definen los procesos y sus responsables, los mismos se revisan para que den respuesta a la misión de la organización y las necesidades de los clientes internos y externos.

En la figura 1 se muestran los pasos a seguir para identificar los procesos de la organización, que den respuesta a los principios de enfoque sobre la base de procesos y la mejora continua. Con la finalidad de definir los productos o servicios que se prestan y determinar los procesos que aportan valor o son fundamentales para los usuarios de la información, se analizan las funciones y se definen los mismos. Con la determinación de estos procesos se confecciona el diagrama de flujo de cada uno de ellos, a partir de las actividades que actualmente se realizan con el respeto de la secuencia que siguen en la actualidad.

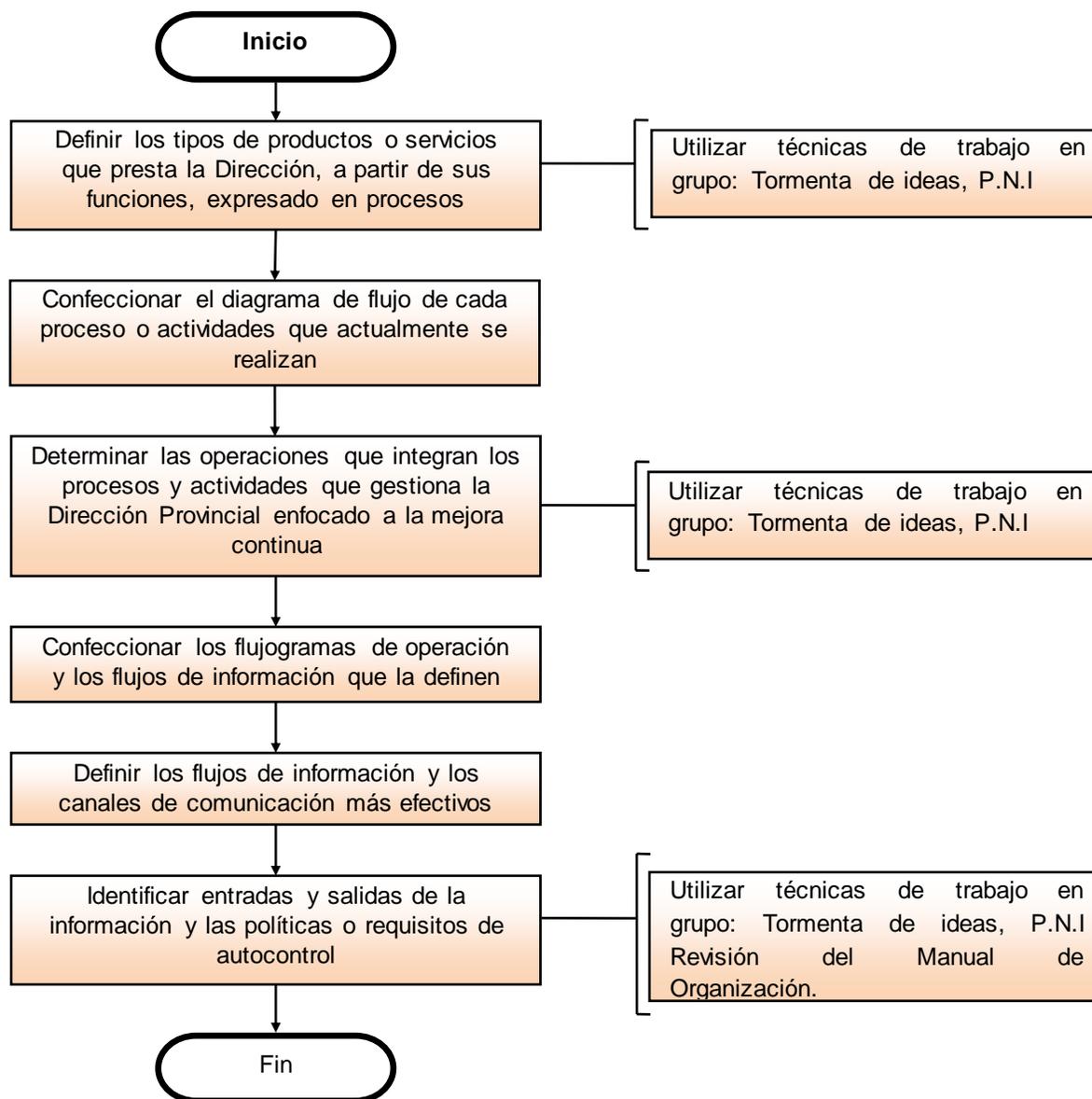


Figura 1: *Identificación de los procesos y diseño de los flujos operativos de información*

Luego de establecer la organización de los procesos, actividades y operaciones es esencial integrar a este proceso los flujos de información que alimenta cada una de las estructuras organizativas diseñadas y los canales de comunicación que regirán la dinámica del sistema de información y comunicación implantado sobre la base de la estrategia diseñada. Estas políticas se apoyarán en el reglamento de información. Con estos elementos queda el componente de información y comunicación completamente implementado. A partir de aquí la dirección diseñará herramientas estratégicas de autocontrol para su supervisión y monitoreo, y poder perfeccionar el componente de acuerdo a los cambios que van surgiendo.

Estos elementos obligan que las herramientas propuestas se sustenten en el método sistémico para su diseño, así como de las técnicas de la flujogramación de procesos, que en su integración permiten elaborar instrumentos de control para incorporar al Sistema de Control Interno y perfeccionar el componente de información y comunicación. Tales herramientas se diseñan sobre los criterios de efectividad que determinan:

- Los controles de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- El cumplimiento de las políticas y normativas del Sistema de Control Interno.
- La participación activa de los directivos y trabajadores en el perfeccionamiento continuo del Sistema de Control Interno.
- La integración de los procesos, actividades y operaciones a los sistemas de información y comunicación, y su dinámica.
- El cumplimiento de los objetivos de control y planes de supervisión.
- El análisis de los resultados, el registro de las evidencias y la toma de decisiones para el mejoramiento continuo del SCI.

Entre las herramientas propuestas se encuentran las orientadas a la **rendición de cuentas**, al constituir esta una práctica necesaria y obligada en el análisis de las deficiencias que están afectando el Sistema de Control Interno y un espacio de valoración y toma de decisiones que brinde respuestas exitosas a los problemas existentes.

La rendición de cuentas constituye un proceso de vital importancia para la DPEP porque garantiza la efectividad en la generación de resultados. Por ello debe manifestarse de manera sistemática; en la medida que la rendición de cuentas permita precisar y valorar los resultados obtenidos, la alta dirección podrá corroborar los mismos y acertar en la toma de decisiones, previendo logros futuros.

La rendición de cuenta le confiere a la organización y a sus gestores y actores responsabilidad ante la previsión y logro de resultados, por ello debe organizarse de manera adecuada, y debe responder a las necesidades, intereses y expectativas de los mismos. Asociado a la gestión interna, la prevención y enfrentamiento de indisciplinas, ilegalidades y hechos de corrupción y el perfeccionamiento del sistema de control

interno es vital la rendición de cuentas, porque permite atenuar riesgos, rediseñar los sistemas de controles, medir el alcance y logro de los objetivos de control, accionar sobre el manejo inadecuado de políticas y recursos, además de decidir sobre el mejoramiento de los resultados.

En este sentido, los responsables de la gestión interna en las diferentes áreas de la Dirección Provincial (subdirecciones y departamentos) deben rendir cuenta ante el Comité de Control y Prevención, sobre asuntos de control interno, y este ante el Consejo de Dirección, para discutir y aprobar los acuerdos y políticas a seguir. Para ello deben de diseñarse un conjunto de procedimientos que viabilicen el proceso de rendición de cuentas, entre las que se proponen:

- Elaboración y cumplimiento del cronograma de rendición de cuentas. Este cronograma debe contener acciones orientadas a rendir cuentas por parte de las áreas ante el comité de prevención, y de este ante el Consejo de Dirección, donde se ratifican y aprueban los acuerdos tomados.
- Establecimiento de una agenda de puntos o temas que se consideren importantes rendir sobre el funcionamiento del control interno, y en particular de las deficiencias detectadas en la aplicación de la guía de autocontrol desarrollada y de las guías de supervisión por cada área.
- Los aspectos a tratar por las partes responsabilizadas deben ser socializadas entre los participantes de manera previa, para un mejor análisis y toma de decisiones.

Existen un conjunto de aspectos que no pueden estar ajenos en el proceso de rendición de cuenta de las áreas ante el Comité de Control y Prevención, y que precisan la efectividad del mismo. Entre ellas pueden recomendarse:

1. Funcionamiento del Control Interno del área.
2. Acciones de autocontrol desarrolladas por las áreas en el período que se evalúa.
3. Acciones a desarrollar en la próxima etapa.
4. Proyecto de acuerdo.

En el **anexo 6** se muestra la proforma propuesta que orientará a las partes responsabilizadas en la actividad de rendición de cuentas sobre el accionar del sistema de control interno, sobre un mejor desempeño de la Dirección y los trabajadores ante el nivel que corresponda, ya sea el Comité de Control o el Consejo de Dirección, en aras de implementar un SCI más efectivo.

Otra de las herramientas propuestas son aquellas que permiten a la máxima dirección y a los miembros del Comité de Control y Prevención establecer un seguimiento continuo sobre los diferentes procesos, actividades y operaciones que se gestan en la Dirección Provincial, denominadas **herramientas de autocontrol al componente de información y comunicación**.

En cuanto a estas herramientas, que puede desarrollar tanto el Comité de Control y Prevención como la propia dirección y las estructuras intermedias para controlar las acciones y medidas establecidas para la prevención de los riesgos, así como aquellas acciones de autocontrol de las propias áreas; cabe decir que es necesario que los responsables de las áreas analicen y adapten la guía de autocontrol establecida por la Contraloría General de la República a las condiciones concreta de la Dirección Provincial y de las áreas que la componen.

Para ello es preciso tener claridad en las evidencias que deben estar disponibles a la hora de revisar y evaluar los cinco componentes, y comunicar los resultados de las deficiencias detectadas a los trabajadores, logrando con ello su participación e implicación directa en cada acción de control desarrollada y en la toma de decisiones.

Unido a esto debe detallarse un plan de supervisión y los resultados derivados del mismo, ya sea por la propia área o por el Comité de Control y Prevención, y comunicar a los miembros de la Dirección Provincial utilizando los canales disponibles. Este proforma debe contener la siguiente información:

Plan de autocontrol al componente de información y comunicación

No.	FECHA	Área	ACCIÓN, TEMA O PROCESO

Seguido a este plan deben incorporarse los resultados obtenidos de la acción de supervisión desarrollada por el Comité de Control y Prevención, el cual debe ser analizado durante el proceso de rendición de cuenta descrito anteriormente. De los resultados en la toma de decisiones se debe comunicar a los trabajadores utilizando los canales de comunicación declarados en el componente de información y comunicación.

El proforma debe contener los siguientes datos:

Resultado de los autocontroles realizados

Acciones del Plan de autocontrol realizado

Acción, Tema o Proceso examinado	Fecha	Deficiencias Detectadas	Acciones correctivas

Las herramientas propuestas han de constituir para la alta dirección de la Dirección Provincial de Economía y Planificación un instrumento procedimental capaz de orientar como actuar ante la gestión y supervisión del Sistema de Control Interno a través del componente información y comunicación, de manera tal que maximice el rol de los objetivos de control y el impacto de los mismos en el mejoramiento continuo del sistema de control interno.

III.2 Implementación de las herramientas para el perfeccionamiento del componente información y comunicación

En correspondencia con las herramientas descritas, a continuación se exponen los resultados obtenidos de su aplicación en la Dirección Provincial de Economía y Planificación con el fin de implementar el componente de información y comunicación y lograr el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno.

Tomando como referencia el diagnóstico desarrollado, y siguiendo los pasos de que se muestran en la figura 1, se determinaron los procesos que integran a la Dirección Provincial de Economía y Planificación, así como su interrelación. Estos son:

1. Proceso de direccionamiento estratégico: integra la planeación estratégica, la gestión de la información y el control y la fiscalización sobre el Plan de la Economía, así como su interrelación.

- Planeación estratégica:

Como la Dirección Provincial de Economía y Planificación enfoca su gestión a partir de una dirección participativa y enfocada en satisfacer las necesidades de sus usuarios (entidades de subordinación local) a partir de la gestión y control del plan de la economía le confiere a su actividad un carácter estratégico, expresado en la identificación de sus áreas de resultados claves, con su sistema de objetivos e indicadores, a su vez cada área de la Dirección Provincial realiza la suya en función de darle respuesta a la planeación estratégica.

- Gestión de la información:

Como la misión y la visión están claramente definidas en la Dirección Provincial y expresadas en el alcance de los objetivos estratégicos trazados, la información constituye un rublo de vital importancia, el cual se identifica como proceso estratégico al estar enfocada a satisfacer necesidades de los usuarios a través del sistema de información y los flujos que se emiten y reciben para garantizar que el sector empresarial y las unidades presupuestadas tengan la suficiente claridad sobre la planificación, ejecución y control del plan económico. En este proceso se determinan los

requisitos para medir la satisfacción del cliente en relación a los resultados de la prestación de los servicios.

- Fiscalización y control:

Este proceso se considera estratégico por estar orientado a la proyección de todas las acciones de control que deben realizarse para comprobar el grado de cumplimiento y el comportamiento del plan económico en las entidades de subordinación local y empresarial, por tanto debe constituir una herramienta estratégica que direcciona la gestión integral que desarrolla la Dirección Provincial de Economía y Planificación para hacer cumplir el ordenamiento jurídico y alcanzar los mejores resultados.

2. Procesos operativos o de la cadena de valores: Los procesos operativos identificados para la Dirección Provincial de Economía y Planificación se conciben por su orientación a los servicios que presta este organismo a nivel local, los cuales garantizan la calidad y efectividad del plan económico, desde su proyección hasta su cumplimiento. Por tanto estos son:

- Proceso de planificación.
- Gestión del plan de inversiones para sector empresarial y presupuestado.
- Balance alimentario y energético.
- Planificación de la defensa territorial.

3. Procesos de apoyo: el proceso de aseguramiento o apoyo de la gestión garantiza los recursos tanto humanos como materiales, financieros, los aspectos tecnológicos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para que la gestión se efectúe.

Finalmente existe un proceso que se corresponde a la mejora continua, el cual permite que cada uno de estos procesos se retroalimente mutuamente, se puedan identificar las fallas y autorregularse para lograr los mejores resultados.

La expresión de estos procesos y su interrelación con un enfoque sistémico y de mejoramiento continuo se muestra en el mapa de proceso para la Dirección Provincial de Economía y Planificación. Ver **anexo 7**.

Como parte de este proceso se diseñó el Flujograma Informativo General de la Dirección Provincial de Economía y Planificación, (ver **anexo 8**), donde se reconocen los principales informes, estados y balances que emite esta organización a los organismos rectores, tales como el Consejo de la Administración Provincial y el Ministerio de Economía y Planificación; así como a las organizaciones políticas y las entidades de subordinación local.

Este Flujograma jerarquiza la información de acuerdo a los niveles de procedencia de la misma y su destino, subordinándose en un nivel primario que se nutre de los datos básicos que proceden de las entidades adscritas al presupuesto local, los cuales se procesan en los departamentos ubicados en el tercer nivel de subordinación, (ver anexo 1), y tienen como destino las subdirecciones. En este segundo nivel de subordinación estructural se procesan estos informes emitidos por los departamentos y se combinan con otros elementos informativos, orientados por los organismos rectores o que forman parte del plan de la economía, los cuales transitan al nivel de información terciario. Este tercer nivel tiene relación con el primer nivel de subordinación gerencial, donde se consolidan, revisan y aprueban los informes que serán presentados a las instancias interesadas, para el análisis económico de la provincia.

De acuerdo a estos resultados, y para una mejor comprensión del flujo informativo que debe seguir la Dirección Provincial, de acuerdo a los diferentes niveles descritos, se procede al diseño de los flujogramas de los procesos y operaciones que se gestan en esta institución. Primeramente debe elaborarse el Flujograma general del proceso, y de acuerdo a esta organización se diseñan los diagramas específicos para cada operación que compone el proceso o actividad. A los efectos de la presente investigación, y dada la complejidad de esta tarea, se diseñó el Flujograma del proceso de Inversiones, ubicado en el nivel operativo o de la cadena de valores, en el mapa de proceso, (ver **anexo 7**). A los efectos del perfeccionamiento del componente de información y comunicación la Dirección Provincial debe diseñar el resto de los diagramas de flujos de los procesos y sus operaciones.

El proceso de inversiones constituye uno de los procesos vitales que le confiere valor a la gestión que desarrolla la Dirección Provincial de Economía y Planificación en la proyección, elaboración y control del plan de la economía. A continuación se describen

las operaciones que componen este proceso, y sobre las cuales se elaboran los flujogramas propuestos en los **anexos 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17** y el **anexo 18** se que se refleja la leyenda de los diagramas.

Flujo 1 “Emisión de las cifras del plan de inversiones del Consejo de Administración Provincial (CAP)” (Anexo 9).

1. Se recibe del MEP la emisión del plan de inversiones del CAP firmado por el ministro.
2. Se procede a confeccionar el plan para cada inversión por entidad.
3. Se procede a la firma del plan para cada inversión por entidad por el presidente del CAP.
4. Se entrega el plan a las entidades implicadas.
5. Se archiva copia del plan de la provincia y por cada entidad

Flujo 2 “Plan del territorio categoría inversiones (Etapa desagregación y agregación)” (Anexo 10).

1. Todas las entidades del territorio (Subordinación local y nacional) entregan la desagregación del plan de inversiones.
2. Se consolida el total de las inversiones de la provincia, de igual forma se hace el total de los organismos nacionales y el total de la subordinación local.
3. Se conforma el informe con el total de las inversiones del territorio, abierto por la subordinación local y los organismos nacionales (Agregación).
4. Se entrega el informe al Departamento Central para la conformación del plan del territorio.
5. Se archiva copia digital del informe en la subdirección.
6. Se archiva los planes desagregados presentados por las entidades.

Flujo 3 “Asignación de recursos materiales para las inversiones y los mantenimientos constructivos (Preparación técnica)” (Anexo 11).

1. Las entidades del CAP presentan el modelo establecido para la solicitud de los recursos materiales para las inversiones y mantenimientos constructivos.
2. La subdirección revisa si lo solicitado está acorde a lo aprobado en el plan.

3. Se confecciona el modelo (preparación técnica) establecido para la asignación de recursos materiales.
4. Se aprueba la asignación por el subdirector de Inversiones y el Vice-Construcción.
5. Se entrega dicha asignación a las entidades.
6. Se archiva copia de la solicitud hecha por las entidades y de la asignación realizada por la subdirección.

Flujo 4 “Asignación de financiamiento por el resto de las inversiones no nominales. (Modelo I)” (Anexo 12).

1. Entidades del CAP presentan a la subdirección solicitud del Modelo I (Asignación de financiamiento por el resto de las inversiones no nominales).
2. Se confecciona una vez al mes un resumen de las solicitudes presentadas hasta la fecha.
3. Se presenta al director para que dé el visto bueno.
4. Se presenta a la presidenta del CAP para su discusión y aprobación.
5. Una vez aprobado se confecciona el Modelo I dándole el plan de financiamiento a las entidades.
6. Se firma por un técnico de inversiones y por el jefe de departamento del mismo.
7. Se entrega Modelo I a las entidades.
8. Se archiva copia impresa y digital.

Flujo 5 “Informe del cumplimiento mensual del plan de inversiones de la provincia” (Anexo 13).

1. Las entidades del CAP entregan el cierre mensual de las inversiones y los mantenimientos constructivos.
2. Se compara la ejecución entrega con el plan aprobado hasta la fecha.
3. Se consolidan todas las entidades para hallar la ejecución de la provincia y su variación respecto al plan.
4. Se confecciona el informe de inversiones total provincia y mantenimiento constructivo de la subordinación local de la provincia.
5. Se despacha con el director, quien aprueba el informe.

6. Se envía a: Presidente del CAP, Vice-Construcción, PCC Provincial y al Departamento Central (en este caso para la confección del informe de los resultados de la economía para la provincia).
7. Se archiva copia digital del informe en la subdirección.

Flujo 6 “Informe trimestral sobre el control del plan de inversiones y mantenimientos constructivos de la provincia” (Anexo 14).

1. Se reciben del MEP las indicaciones para el control del plan de la economía del CAP.
2. La subdirección extrae de las indicaciones la información solicitada de inversiones y mantenimientos constructivos.
3. De los reportes de la ejecución de las inversiones y mantenimientos constructivos que entregan las entidades, se extraen los datos solicitados en las indicaciones.
4. Se conforma el informe a entregar en el control del plan.
5. Se envía el informe al Dpto. Central, para su consolidación con el resto de las categorías solicitadas y enviarlo al MEP.
6. Se archiva copia digital.

Flujo 7 “Demanda anual de materiales para el aseguramiento del plan de inversiones para el próximo año” (Anexo 15).

1. Demanda de materiales de las entidades del CAP para el aseguramiento del plan de los inversiones del próximo año.
2. Se despachan las demandas en la subdirección.
3. Se consolida el total provincia por materiales y por entidades, haciéndose la demanda provincial.
4. Se entrega al MICONS para su certificación.
5. Se archiva copia digital de la demanda provincial y la certificación.
6. Se archivan las demandas entregadas por las entidades.

Flujo 8 “Indicaciones metodológicas para la propuesta del plan de inversiones para el próximo año” (Anexo 16).

1. Se reciben del MEP las indicaciones metodológicas para la elaboración de la propuesta del plan de la economía de los OLPP para el próximo año.
2. La subdirección las analiza, realiza resumen y adecuación de modelos para las inversiones y mantenimientos constructivos.
3. Se entregan los modelos para inversiones y mantenimientos constructivos y las indicaciones a cada entidad del CAP y a las Direcciones Municipales de Economía y Planificación (DMEP).
4. Se archiva en la subdirección copia digital de las indicaciones.

Flujo 9 “Propuesta del plan de inversiones y mantenimientos constructivos del CAP”. (Anexo 17)

1. Con los modelos para inversiones y mantenimientos constructivos y las indicaciones entregadas las entidades del CAP elaboran su propuesta de plan que es entregada a la subdirección.
2. Las DMEP presentan la propuesta de sus entidades municipales.
3. Se compara la información entregada por las entidades provinciales y las DMEP para validarlas.
4. Se consolidan todas las inversiones y mantenimientos constructivos de los OLPP en una sola propuesta.
5. La propuesta del plan de inversiones y mantenimientos constructivos se traslada al Dpto. Central, donde se revisa, unifica con el resto de las áreas y se envía al MEP la propuesta del plan de la economía del CAPSS.
6. La subdirección archiva copia digital e impresa de la propuesta.
7. Se archivan las propuestas entregadas por las entidades del CAP y las DMEP.

Como parte del perfeccionamiento de la norma de rendición de cuentas se elaboró un cronograma a tales efectos, ver **anexo 19**. Este cronograma tiene como objetivo precisar las fechas y espacios en que se realizará la rendición de cuentas por parte de los responsabilizados por áreas. El contenido que se abordará a partir del plan

propuesto está relacionado con el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno y la efectividad de las medidas de autocontrol ejecutadas.

En el cronograma se incluyen la planificación del análisis de los resultados de la guía de autocontrol aplicadas en dos periodos del año 2013 (enero y julio). En enero se incluyen las acciones derivadas de la revisión y elaboración de la propuesta del plan de la economía y su desagregación. En julio se analizan, además, el primer corte semestral del cumplimiento del plan de la economía. En el cronograma se incluyen otras fechas asociadas a rendiciones derivadas de la aplicación de guías de supervisión y otras acciones de control con fines directivos y específicos. Cada área debe rendir cuenta al menos dos veces en el año, por tanto el proceso de rendición de cuenta en el Comité de Control y Prevención se concibe de manera mensual.

Estos resultados, unido a la estrategia de comunicación y al sistema de información diseñado para la Dirección Provincial de Economía y Planificación, debe constituir el núcleo vital del componente información y comunicación. Sin embargo se deben trazar acciones de autocontrol que permita revelar las deficiencias de estas herramientas y poder introducir nuevos mecanismos que contribuyan al buen desempeño del Sistema de Control Interno y la gestión de la información.

Para ello es preciso desarrollar políticas internas de autocontrol que contribuyan a la efectividad de los sistemas de información y comunicación, integrado al componente de información y comunicación. Para las condiciones de la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Sancti Spíritus, y como parte de los aportes de la presente investigación se proponen las políticas de autocontrol orientadas a la eficiencia y eficacia de las acciones de control sobre el sistema de información y comunicación de dicho organismo de la administración provincial.

Las políticas de autocontrol están orientadas a regular de manera interna la organización, funcionamiento y efectividad de los sistemas de información y comunicación que se gestan en la Dirección Provincial de Economía y Planificación que contribuya al perfeccionamiento de las normas del control interno y al fortalecimiento de los procedimientos de control sobre el componente de información y comunicación en aras de alcanzar los objetivos institucionales y de control.

Estas políticas se conciben en correspondencia con las características de la Dirección Provincial y las exigencias del componente de información y comunicación, el cual comprende el establecimiento de procesos, procedimientos y metodologías para establecer herramientas de información y comunicación en la DPEP, esenciales para la realización de todos los objetivos de control interno, y para cumplir con las obligaciones de responsabilidad gubernamental.

A tales políticas se le anexa el reglamento de información, cuyo fin está en adecuar y ordenar el funcionamiento del Flujo de Información Interna y Externa como elemento fundamental en la toma de decisiones, tanto de la alta dirección como del resto de las subdirecciones y departamentos, así como de las direcciones municipales. Tanto el documento que ordena las políticas internas como su reglamento se presentan en los **anexos 20 y 20-1**.

En tal sentido las políticas constituyen el elemento normativo que orienta las acciones de control diseñadas para el componente de información y comunicación, y que se precisan en el plan de supervisión, establecido en el componente de Supervisión y Monitoreo, descrito en el epígrafe anterior.

Otro resultado significativo y derivado de las herramientas propuestas lo constituyen la identificación de las evidencias que garantizan el soporte documental que expresa el componente de información y comunicación, y cuya descripción debe quedar argumentada en el Manual de Organización que la DPEP debe diseñar a los efectos de los procesos, actividades y operaciones que gestiona, para garantizar la eficacia de la estrategia de comunicación y del sistema de información.

La organización de las evidencias en el componente de información y comunicación (**anexo 21**), tiene como fin garantizar la actualización y mejora del SCI en el expediente de control interno con los documentos que constituyen expresión concreta para cada una de las tres normas que integran el componente de información y comunicación. Entre las evidencias que conforman este componente, están:

- La estrategia de comunicación e información; los diagramas de flujos por procesos, actividades y operaciones; los mecanismos y canales de comunicación que organiza el flujo de información.
- Los manuales de organización, políticas y procedimientos; cartas circulares internas y las políticas de calidad de la comunicación; actas del Comité de Control y Prevención, y del Consejo de Dirección.
- Cronograma de rendición de cuentas; procedimientos para la rendición de cuenta en los diferentes niveles; informe de los resultados de las medidas de control desarrolladas y su rendición de cuentas en el Comité de Control y Prevención, y del Consejo de Dirección.

III.3 Evaluación de la implementación de las herramientas para el perfeccionamiento del componente información y comunicación en la Dirección Provincial de Economía y Planificación

Para la evaluación de los resultados de la implementación de las herramientas propuestas para el perfeccionamiento del componente de información y comunicación, como parte del mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno, atendiendo a las deficiencias detectadas en la gestión de la información y los mecanismos de comunicación, se aplicaron dos instrumentos orientados a evaluar la pertinencia, impacto y efectividad de la propuesta, al comparar los resultados del diagnóstico inicial con el estado posterior a su aplicación.

El primer instrumento aplicado se corresponde con una comparación de los resultados cualitativos, obtenidos antes de la implementación de las herramientas propuestas (**anexo 2**) y descritos en el diagnóstico, en el capítulo II, y una segunda aplicación de esta guía adaptada a las características de la DPEP (ver **anexo 22**) posterior a la implementación de las mismas.

Al observar los resultados, anexo 22, se pudo comprobar un grado de avance en el perfeccionamiento del componente información y comunicación, al lograrse con las herramientas introducidas:

- La existencia de mecanismos de retroalimentación y de seguridad para las entradas, procesamiento, almacenamiento y salidas de la información, facilitando y garantizando su transparencia.
- La revisión de los sistemas de información en forma periódica y la existencia de evidencia que respalde su realización.
- La elaboración y aplicación de los diagramas de flujo de la información de los procesos, actividades y operaciones que se gestionan en la DPEP.
- La aplicación de mecanismos de comunicación para el reporte de quejas y denuncias por parte de los trabajadores; garantizándose el tratamiento confidencial al reporte recibido; así como la divulgación a los mismos de las medidas aplicadas a tales efectos.
- La elaboración de un Flujograma general de información que indica el emisor y receptor de cada dato significativo y la responsabilidad por su actuación y comunicación a los usuarios.
- La elaboración de un documento normativo interno que expresa las políticas de calidad de la información, las cuales permiten evaluar la eficacia de los canales de comunicación y la efectividad de los mecanismos de autocontrol.
- La existencia de un cronograma de rendición de cuentas que incluye los resultados del perfeccionamiento del control interno y las medidas de control implementadas y las respuestas de las mismas.
- Evidencia de los análisis de la efectividad del Sistema de Control Interno, tanto en el Comité de Control y Prevención, en el Consejo de Dirección, como en los órganos y organismos rectores.

Aun preexisten inconsistencias en este componente, dado a que se adolece de una estrategia de Comunicación que incluya una organización adecuada del sistema de información que debe operar en la DPEP, unido a la elaboración de un Manual de Organización que describa y modele la documentación pertinente a tal efecto. Esta acción es puramente administrativa en el tratamiento de la gestión de la información y comunicación, pero que minimiza la efectividad del componente y del Sistema de Control Interno en su interacción a los procesos de gestión de la institución.

Sin embargo, tomando como referencia los aspectos positivos alcanzados, se evalúa el componente de **ACEPTABLE**, observándose un elevado nivel de avance en su perfeccionamiento. Este criterio se corroboró con la aplicación del segundo instrumento diseñado al efecto de la evaluación de la efectividad de las herramientas propuestas.

El segundo instrumento propuesto está orientado a evaluar cuantitativamente el desempeño del componente información y comunicación, a través de un cuadro de indicadores, diseñado sobre la base de un conjunto de variables relacionadas con el proceso de implementación del control interno y en particular de la gestión de la información y la comunicación, ver **anexo 23**.

Este instrumento expresará en valores cuantitativos el desempeño o avance del componente con relación a etapas precedentes, descritos en los resultados obtenidos en el primer instrumento aplicado. Cada indicador tendrá una puntuación determinada por el nivel de importancia dentro del componente de información y comunicación y su grado de implementación, hasta completar los 100 puntos. Los rangos de medición propuestos son:

- 4 puntos, si se cumple con efectividad los criterios incluidos en cada indicador.
- 3 puntos, si se cumplen los criterios incluidos en cada indicador, pero con insatisfacciones.
- 2 puntos, si se cumple parcialmente los criterios incluidos en cada indicador.
- 1 punto, si se cumplen los criterios incluidos en cada indicador, pero con baja efectividad.
- 0 puntos, si no se cumplen los criterios incluidos en cada indicador.

Para medir integralmente el componente a partir de las variables propuestas, se suman los resultados cuantitativos establecidos en el cuadro de cálculo. Se aplicará una escala de valores que ha de establecer por rangos los niveles de desempeño alcanzados. A continuación se muestra los criterios de medidas:

Satisfactorio	$100 \geq X \geq 90$
Aceptable	$89 \geq X \geq 76$
Deficiente	$75 \geq X \geq 61$
Malo	Menos de 60

Los resultados del cuadro de indicadores se observan en el anexo 23, donde se puede evidenciar que el componente de información y comunicación alcanzó una puntuación de 81 puntos, clasificando en el intervalo de aceptable, tal y como se evidencia a continuación:

VARIABLES	RESULTADOS		
	A ALCANZAR	ALCANZADOS	% DE AVANCE
Sobre las estrategias	12	9	75.0
Sobre las políticas	16	14	87.5
Sobre los procesos	20	10	50.0
Sobre el capital humano	12	10	83.3
Sobre los recursos disponibles	12	11	91.7
Sobre los resultados	12	11	91.7
Sobre las evidencias	<u>16</u>	<u>16</u>	<u>100</u>
TOTAL	<u>100</u>	<u>81</u>	<u>81.0</u>

Las variables con peores resultados son:

1. La relacionada con las estrategias, que obtuvo un criterio deficiente al mostrar un 75% de avance en el perfeccionamiento del componente. En esta variable está incidiendo de manera significativa el criterio de aplicación de la estrategia de comunicación, la cual existe, pero no se ajusta a las características y condiciones de la DPEP, ni está definida con suficiente claridad, capaz de dinamizar el sistema de información que se gestiona en esta institución.
2. La relacionada con los procesos, que obtuvo un mal criterio al estar por debajo del 60%, límite inferior de seguridad, generando en este elemento un estado de alarma. En este resultado está incidiendo de manera significativa la pertinencia, confiabilidad y oportunidad del sistema de información, así como las garantías de seguridad que brinda el mismo en la confidencialidad de la información. Las causas están en:
 - La inconsistencia e ineffectividad de la estrategia de comunicación.
 - La insuficiente documentación y descripción del sistema de información en el Manual de Organización de la DPEP.

En cambio, el resto de las variables expresan valores positivos. El logro de este resultado está en la efectividad de las herramientas propuestas, las cuales propiciaron un avance del 81% de perfeccionamiento del componente de información y comunicación, beneficiando el mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno y la gestión de la información y la comunicación en la DPEP.

III.4 Conclusiones del capítulo

Las herramientas propuestas para el perfeccionamiento del componente de información y comunicación se fundamentan en la necesidad de introducir procedimientos y mecanismos de control al sistema de información, sobre la base de una adecuada estrategia de comunicación que conduzca los resultados previstos y que de respuesta a las disposiciones vigentes en la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República.

Se instrumentaron un conjunto de herramientas materializadas en procedimientos que dan cumplimiento a las normas del componente de información y comunicación, y a la vez permitieron a la gerencia poder direccionar los mecanismos de control sobre el sistema de información y adecuar la estrategia de comunicación.

Entre las herramientas propuestas e implementadas están el diseño de los mapas de proceso, el flujograma general de información y los diagramas de flujo por procesos y operaciones, las políticas de autocontrol y el reglamento de información, los procedimientos para la rendición de cuentas y la documentación que evidencia el componente de información y comunicación.

Los resultados de la evaluación de la implementación de las herramientas evidenciaron un nivel aceptable de avance en el proceso de perfeccionamiento del componente de información y comunicación al demostrarse la pertinencia, impacto y efectividad de las mismas. Quedando aún insatisfacciones al no contar la Dirección Provincial de Economía y Planificación con una estrategia de comunicación y un sistema de información adecuado a las características y naturaleza de la misma.

CONCLUSIONES

La bibliografía consultada permitió conformar el marco teórico referencial, relacionado con el Control Interno, desarrollo histórico, normativas vigentes en Cuba, lo que permitió establecer criterios que posibilitaron fundamentar la necesidad de su autocontrol orientado al perfeccionamiento continuo del componente información y comunicación.

La caracterización y el estudio diagnóstico del proceso de implementación del componente información y comunicación en la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Sancti Spiritus, permitió constatar insuficiencias que limitan la efectividad del SCI, donde cabe destacar la ineffectividad de la estrategia de comunicación que aglutine la definición de los sistema de información, los flujos de comunicación, los planes de autocontrol y un sistema de rendición de cuentas; y la poca responsabilidad de la dirección, calidad y oportunidad de la información procesada.

Se evidenció la necesidad de mejorar continuamente la efectividad de la gestión informativa, para lo cual se diseñaron herramientas orientadas a perfeccionar el componente de información y comunicación y su autocontrol, dinamizado por los mapas y flujogramas de procesos, actividades y operaciones, procedimientos de rendición de cuentas, las evidencias, así como las políticas y mecanismos de autocontrol para la información y la comunicación.

Las herramientas se implementaron en la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Sancti Spiritus, y en particular en la Subdirección de Inversiones, cuyos resultados demostraron la pertinencia, impacto y efectividad de las mismas al evidenciarse un nivel aceptable de avance en el proceso de perfeccionamiento del componente de información y comunicación, considerando insatisfacciones al no contar con una estrategia de comunicación y un sistema de información adecuado a las características y naturaleza de la misma.

RECOMENDACIONES

- Adecuar la estrategia de comunicación dinamizada al sistema de información de la Dirección Provincial de Economía y Planificación Sancti Spíritus en correspondencia con sus características y naturaleza.
- Diseñar los diagramas de flujo del resto de los procesos y operaciones que conforman la estructura organizativa de la Dirección Provincial de Economía y Planificación Sancti Spíritus.
- Implementar un sistema de herramientas estratégicas de autocontrol para la supervisión continua del componente Información y Comunicación la Dirección Provincial de Economía y Planificación Sancti Spíritus.
- Generalizar el sistema de herramientas de perfeccionamiento del componente Información y Comunicación a las Direcciones Municipales de Economía y Planificación en Sancti Spíritus.
- Continuar profundizando y perfeccionando las herramientas de autocontrol para el componente Información y Comunicación en la Dirección Provincial de Economía y Planificación.

BIBLIOGRAFÍA

- *Alicea, B. (2003). Comunicación empresarial.* Universidad de Puerto Rico.
- *Aranes, J. (1997). La comunicación institucional y sus paradigmas: entre la racionalidad comunicativa y lógica instrumental.* Sociedad de Estudios Vascos.
- *Arribas, A (2000). La importancia de la información interna en la empresa.* Revista latina de comunicación social, #27, marzo, Tenerife. <http://www.ull.es/>
- *Arteaga, Y.(2010). La información interna.* Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- *Auditoria Interna de la nación, (2007). Normas Generales de Control Interno.* Argentina, Edición I.M.P.O.
- *Ayala, R. (2012). Rendición de cuentas, claves para la efectividad organizacional.*
- *Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa. Una estrategia a corto plazo.* Publicado en C&D Capacitación y Desarrollo #13, agosto, 1999.
- *Castro, B. (2007). El auge de la comunicación corporativa.* Sevilla.
- *Coopers & Lybrand. (1997). Los nuevos conceptos del control interno. Informe COSO.* Madrid, España: Díaz de Santos.
- *COSO, (2004). Enterprise Risk Management–Integrated Framework, September, published by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.*
- *Chruden & Sherman. (1987). Administración del personal.* South Western Publishing.
- *Declaración sobre procedimientos de auditoría. (1972). El estudio y evaluación del control interno hecho por el auditor .* New York, EUA: AICPA, 1947.
- *Diccionario Enciclopédico Color Océano. “Biblioteca”.* España: Océano, 1999.
- *Del Toro, J.C. (2012). Los Sistemas de Información: Reflexiones.*
- *Enciclopedia Encarta (2009).*
- *Espejo, O.; Torres, C.(2006.) COSO. Control Interno.* Universidad de Veracruz.
- *Espinosa, F. Sistema de información para la gestión de la empresa.*
- *Estándar Colombiano (MECI 1000:2005) Manual de implementación. 2008.*
- *Fernández Collado, C. (2001). La comunicación humana: en el mundo contemporáneo,* Ed. Mc Graw Hill, México.
- *Fontebaa, A. (2012). Curso de nuevos conceptos de control interno a distancia Tema IV; Componente: Información y comunicación, Centros de Estudios Contables, financieros y de seguros, La Habana, Cuba.*

- Fowler, E. (1976). *Tratado de Auditoría*. Buenos Aires: Contabilidad Moderna.
- Galbraith, J.; Kazanjian R. (1986). *Strategy implementation: structure, systems and process*. Capítulo 2, segunda edición. San Pablo, Minnesota: West Publishing.
- Gómez, J. (1968). *El control interno en los negocios*. Fondo de la cultura económica.
- IAC. (1972). *Estudio y evaluación del control interno hecho por el auditor*.
- INTOSAI (2004). *Guía para las normas de Control Interno del Sector Público*.
- ISO/IEC 27000. Normas para la gestión de la seguridad de los sistemas de información. 2008. España. <http://www.aenor.es/desarrollo/normalizacion/normas/buscadornormas.asp>
- Iñiguez, G; González, E (2004). *La comunicación industrial y empresarial*. Universidad de Guadalajara, México.
- Ivinsky, M. *Significado de la información*.
- Kell, W.; Boynton, W.; Ziegler, R. (1995). *Auditoría Moderna*. segunda edición. México, México.
- Kosciuk, N. (2006). *Resumen de sistemas de información gerencial. Laudon y Laudon*.
- La Porte, J. (2005). *Introducción a la comunicación institucional*. Pontificia Università Della Santa Croce, Italia.
- Lawrence, H.; William, J. (1984). *Implementing Strategy*. Nueva York, Macmillan.
- Ley 107. (2009). Contraloría General de la República de Cuba.
- *Manuales prácticos de la PYME “¿Cómo elaborar el plan de comunicación?”*
- Marín, M. (2005). *Sistemas administrativos del control contable. Nuevos conceptos del control interno. Informe COSO* . México.
- Marín, G. (2010). *El Control Interno: una efectiva en la empresa*. Universidad Central de Las Villas.
- Martínez, J. (2006). *Teorías de la comunicación*. Universidad Católica Andrés Bello, Guayana, Venezuela.
- Montgomery, H. (1978). *La censura de cuentas*. Mongomerys auditing . Barcelona, España: Hispano Europea.
- Muñoz, A (2003). *Sistema de información en las empresas*. [en línea] “Anuario académico sobre documentación digita y comunicación interactiva, edición # 1, 2003, Universidad Pompeu Fabra, Barcelona, España.
- Paz, J. (2009). *Sistema de Información y Comunicación*.
- Peña, A. (2006). *Ingeniería de software: una guía para crear Sistemas de Información*. Primera edición. Instituto Nacional Politécnico de México.

- Peralta, M. *Sistema de Información*. <http://www.monografias.com>
- Perdomo, J. (2007). *El Perfeccionamiento Empresarial y el Control Interno*.
- Portela, L. *Los sistemas de gestión de información, piedra angular de la estrategia integral de gerencia*. IDICT, La Habana.
- Prado, C. (2006). *La comunicación empresarial*. Series académicas #15, impresiones y publicaciones U.I.G.V, Lima, Perú.
- Resolución Ministerial No. 297. (2003). *Definiciones de los nuevos conceptos del control interno*. Ministerio de Finanzas y Precios, Cuba.
- Resolución 60: *Normas del Sistema de Control Interno*. (2011). Contraloría General de la República de Cuba.
- Rojas, Y. (2004). *Organización de la información: un factor determinante en la gestión empresarial*.
- Silvia, R. (2009). *Sistema de información*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.monografias.com>
- Stable, Y. (2004). *La implementación del sistema de información en la organización*. Congreso Internacional de Información. Instituto de Información Científico y Tecnológica, La Habana, Cuba.
- Stoner, J. (2005). *Fundamentos de Administración*. Tercera parte, capítulo 8. Editorial Carpentier, quinta edición.
- Torrealba, T.; Sarabia, L. *Sistema de información para la toma de decisiones*.
- Valdez, G. *Introducción a los diagramas de flujos*.
- Vega, E. (2006). *Los sistemas de información y su importancia para las organizaciones y empresas*.
- Viña, R. (2007). *Modelo de evaluación integral del sistema de control interno para las entidades cubanas*. La Habana, Cuba: V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas.
- Viña, R.; Hernández, S.; Curbelo, I.; Orozco, M. (2009). *La implementación del Sistema de Control Interno, una alternativa para la empresa pública cubana*.

Anexo 1. Estructura Organizativa de la Dirección Provincial de Economía y Planificación



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Guía de autocontrol del componente información y comunicación adaptada a la Dirección Provincial de Economía y Planificación.

COMPONENTE “INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN”

No.	Aspectos a Verificar	SI	NO	NP
	Sistema de información, flujo y canales de comunicación			
1.	El sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturaleza de la DPEP.			
2.	El sistema de información es flexible al cambio, o sea, se puede modificar fácilmente.			
3.	Este sistema provee información para la toma de decisiones.			
4.	El sistema de información cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para las entradas, procesamiento, almacenamiento y salidas de la información, facilitando y garantizando su transparencia.			
5.	Se revisan los sistemas de información en forma periódica y hay evidencia que respalde su realización.			
6.	La información que se elabora tiene vinculación con la planificación, el cumplimiento del objeto social, empresarial o encargo estatal aprobado y las funciones de la DPEP.			
7.	El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la DPEP: ascendente, descendente, transversal y horizontal.			
8.	Está elaborado un diagrama del flujo de la información de la DPEP.			
9.	Los canales y medios de comunicación permiten trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos).			
10.	La comunicación entre los cuadros, dirigentes y trabajadores se desarrolla de acuerdo con los valores establecidos en la DPEP.			
11.	Se divulgan ampliamente al personal las medidas de control interno que se implantan en la DPEP.			
12.	Se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la DPEP, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma.			
13.	Los trabajadores brindan sugerencias para mejorar los controles y son analizadas por la máxima dirección y reciben respuesta sobre las mismas.			
14.	Los cuadros y demás trabajadores realizan adecuadamente y de acuerdo con lo establecido en la DPEP, el envío de mensajes.			
15.	Cuentan con adecuados mecanismos de comunicación para el reporte de quejas y denuncias por parte de los trabajadores; y se garantiza el tratamiento confidencial al reporte recibido.			
16.	Hay buena comunicación con clientes, proveedores y otras entidades.			

No.	Aspectos a Verificar	SI	NO	NP
17.	Se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la DPEP, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma.			
18.	En los análisis que se realizan en cada área participan los trabajadores para la toma de decisiones.			
Contenido, calidad y responsabilidad				
19.	La información transmite la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.			
20.	Existe un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo y la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice.			
21.	Existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información.			
22.	No hay duplicidad en la información y en los datos.			
23.	La información que se brinda tiene el detalle adecuado, posee valor para la toma de decisiones, es correcta, actualizada, oportuna y suficiente.			
Rendición de cuentas				
24.	Los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios informan de forma integral acerca de la transparencia de su gestión, toma de decisiones y justificación de las mismas.			
25.	Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta.			
26.	Se guardan las actas de las rendiciones de cuenta.			
27.	<p>En la rendición de cuenta se da a conocer los aspectos relacionados con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El uso, custodia y destino de los recursos; - El cumplimiento de los objetivos y metas; - El estado de cumplimiento de las tareas, en el caso de las tareas no cumplidas se explican las causas y los responsables; - Las incidencias ocurridas; - La situación financiera de la DPEP; - Los resultados de la DPEP en ese período; - Las deficiencias, irregularidades, ilegalidades e indisciplinas ocurridas; - Otros aspectos que se consideren necesarios y característicos de la DPEP. 			
28.	Periódicamente se rinde cuenta al órgano u organismo superior al que se subordina.			

Anexo 3. Encuestas a los trabajadores de la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Sancti Spiritus.

Objetivo. Constatar el grado de participación de los trabajadores en la implementación del componente información y comunicación.

- Participación en la implementación del componente información y comunicación,
- Los sistemas de información,
- Relación de los sistemas de comunicación entre las áreas y el cumplimiento de las responsabilidades asignadas,
- Mecanismos de información y comunicación que poseen para informar irregularidades.

Como usted conoce en esta dirección se está implantando la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República, referida a las normas del sistema de control interno, necesitamos de su colaboración mediante criterios emitidos en las respuestas que dará a las preguntas que se reflejan en esta encuesta.

¿Área de trabajo? _____

¿Jefe Inmediato Superior? _____

I. ¿Conoce la estructura organizativa de esta dirección?

SI _____ NO _____

II. ¿Cree usted que la dirección de su entidad en su conjunto está sensibilizada con el control interno y comprometido con su implementación? En caso negativo, argumente.

SI _____ NO _____

III. ¿La dirección es responsable de la calidad y oportunidad de la información que se gestiona en la Dirección?

SI _____ NO _____

IV. ¿Participan los trabajadores en la implementación del componente de información y comunicación? En caso afirmativo, nombre alguna de las acciones realizadas.

SI _____ NO _____

I. ¿Su jefe inmediato superior controla las entradas y salidas de la información y el cumplimiento de la periodicidad informativa?

SI _____ NO _____

II. ¿Qué opinión tiene usted acerca de los mecanismos de comunicación que se utilizan en su entidad?

____ Buena

____ Regular

____ Mala

III. ¿Cuenta la Dirección con una estrategia de comunicación?

SI _____ NO _____

IV. ¿Son divulgados a los trabajadores las medidas de control internos implementadas de manera oportuna?

SI _____ NO _____

V. ¿Se les informa a los trabajadores las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la Dirección Provincial?

SI _____ NO _____

VI. ¿La administración cuenta con mecanismos para informar las irregularidades que son detectadas durante los controles realizados?

SI _____ NO _____

VII. ¿La dirección rinde cuenta a los trabajadores sobre el avance del Sistema de Control Interno y los prepara para su perfeccionamiento?

SI _____ NO _____

Muchas gracias por la colaboración prestada.

Anexo 4. Encuesta para los trabajadores.

Objetivo. Valorar el nivel de preparación y participación de los trabajadores de la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Sancti Spiritus, sobre el proceso de implementación del componente información y comunicación.

Aspectos a comprobar:

1. Nivel de preparación.
2. Nivel de motivación.
3. Nivel de compromiso.
4. Conocimiento acerca de la implementación del componente información y comunicación.
5. Participación en el proceso de implementación del componente información y comunicación.

Compañero para responder la siguiente guía sea lo más sincero posible, apóyese en la realidad de su entidad, el resultado de este trabajo lo ayudará a resolver los problemas presentes. Gracias por su cooperación.

Indicadores	Escalas valorativas		
	Sí	No	NP
1. Tienes conocimientos de los cambios ocurridos en la Dirección Provincial de acuerdo a la Resolución 60.			
2. Has recibido preparación para enfrentar el proceso de implementación del Control Interno, y en particular del componente información y comunicación.			
3. Tienes las condiciones creadas para enfrentar los procesos de cambios que se están generando.			
4. Estás motivado a participar en la preparación, diagnóstico, diseño, implementación del componente información y comunicación.			
5. Tienes disposición para participar en los cambios que han de producirse.			
6. Tienes conocimiento de la existencia de una estrategia de información y comunicación en la Dirección Provincial.			
7. Posees alguna herramienta de autocontrol al componente información y comunicación.			
8. El Comité de Control u otra estructura directiva de la entidad te ha			

hecho participe de la implementación del componente información y comunicación.			
9. Tienes conocimientos de la existencia de los flujos de información que debes utilizar en tus tareas diarias.			
10. Cuenta tu área de trabajo o entidad con algunos de los siguientes instrumentos relacionado con el componente información y comunicación. (Marca con una X las que son de su conocimiento).			
<input type="checkbox"/> Estrategia de comunicación.			
<input type="checkbox"/> Plan de informes periódicos a rendir.			
<input type="checkbox"/> Diagramas de flujos			
<input type="checkbox"/> Asignación de responsabilidad informativa por escrito			
<input type="checkbox"/> Evidencia de los controles al sistema de información.			
11. Se le comunican los resultados de los controles realizados y las medidas tomadas.			
12. Ha influido el control de la dirección a los sistemas de información en el incremento de los resultados de su trabajo.			

A continuación exponga cualquier criterio que desee expresar.

Anexo 5. Cronograma de implementación del sistema de información y comunicación para la dirección provincial de economía y planificación.

RESOLUCIÓN 60/11 NORMAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA CGR

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
a)	Sistema de información, flujo y canales de comunicación.					
1.	Diseñar del sistema de Información, para la toma de decisiones.		X	30/12/11	Directivos CAP	Comité de Prevención y Control CAP
2.	Cronograma del flujo informativo de transmisión y recepción de la información y sus canales.		X	30/12/11	Directivos CAP	Comité de Prevención y Control CAP
b)	Contenido, calidad y responsabilidad.					
3.	Diseñar el sistema de información sobre la base de la estrategia de Información y Comunicación.		X	30/11/11	Directivos CAP	Especialistas designados
4.	Revisar los sistemas de información en forma periódica y dejar evidencia que respalde su realización.		X	14/11/11	Comité de Prevención	Especialistas designados
5.	Elaborar la estrategia de información y comunicación de la entidad.		X	30/11/11	Directivos CAP	Especialistas designados
6.	Crear los mecanismos adecuados de comunicación para el reporte de quejas y denuncias por parte de los trabajadores; y garantizar el tratamiento confidencial al reporte recibido.	X			Directivos CAP	Especialista atención quejas
c)	Rendición de cuentas					
7.	Establecer como los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios cumplirán el deber legal y ético de responder e informar acerca de su gestión, administración, manejo y rendimiento de los fondos, bienes o recursos públicos asignados y los resultados del cumplimiento de su mandato, ante sus órganos superiores, consejos de dirección y colectivo de trabajadores.	X			Presidente Comisión Cuadros y C/D	directivos superiores, directivos y ejecutivos

Anexo 6. Herramientas de rendición de cuentas.

Proforma 1: Orientación sobre los temas que debe rendir el área.

Dirección Provincial de Economía y Planificación

Comité de Control y Prevención o Consejo de Dirección

GUÍA PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS SOBRE LA ACTIVIDAD O PROCESO QUE DEBE INFORMAR

NIVEL AL QUE SE LE RINDE CUENTAS: _____.

ÁREAS QUE RIENDEN CUENTAS EN _____:

TEMAS A RENDIR:

(*)Debe precisarse a través de una nota aclaratoria el periodo de entrega anticipada de los resultados que se esperan debatir para su análisis y socialización.

Presidente del Comité de Prevención y Control

Secretario ejecutivo

Proforma 2: Rendición de Cuentas de las áreas ante el Comité de Prevención y Control

Rendición de Cuentas del Área _____ al Comité de Prevención y Control.

Aspectos a Rendir:

1. Funcionamiento del Control Interno del área:

Total de reuniones planificadas

Total de reuniones efectuadas

Por ciento (%) que representa

Número total de acuerdos tomados

Número total de acuerdos cumplidos

Por ciento (%) que representa

Causas de los acuerdos incumplidos.

2. Acciones de autocontrol desarrolladas por el área en el período que se evalúa:

Reuniones trimestrales desarrolladas. Lineamientos y tareas con dificultades.

Cumplimiento del Plan de supervisiones. Causas de los incumplimientos.

Acciones de capacitación del control interno sobre gestión de riesgos.

Cantidad de acciones de control recibidas. De ellas externas y internas.

Actualización y evaluación del Plan de prevención de riesgos.

Estado de cumplimiento de las medidas de control contenidas en el Plan de Prevención y de las acciones de control recibidas. Explicar causas de las incumplidas.

3. Resultados de las acciones desarrolladas.

4. Acciones a desarrollar en la próxima etapa.

5. Proyecto de acuerdo.

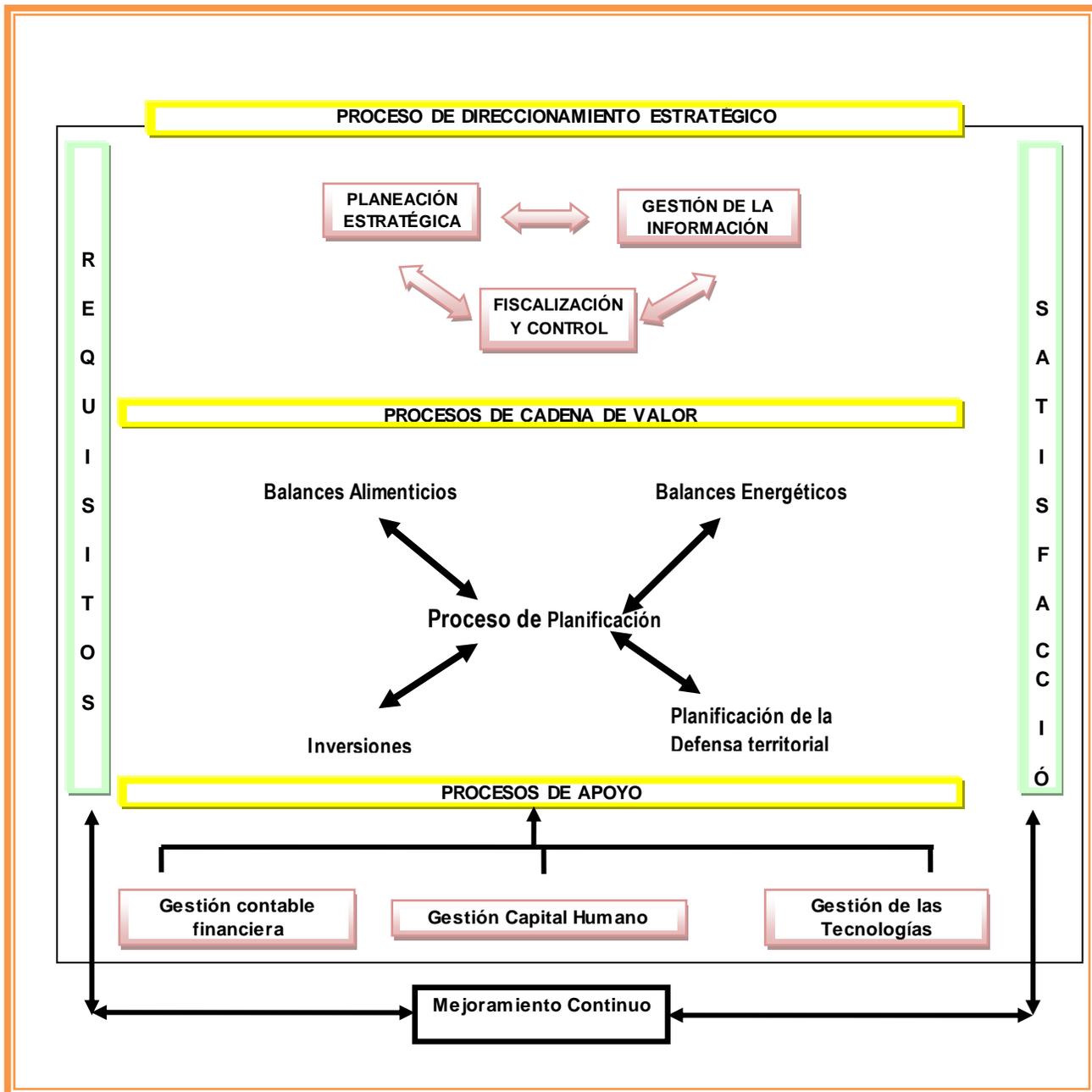
Responsable de la rendición de cuentas

Cargo,

Fecha

Firma

Anexo 7. Mapa de procesos de la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Sancti Spíritus.



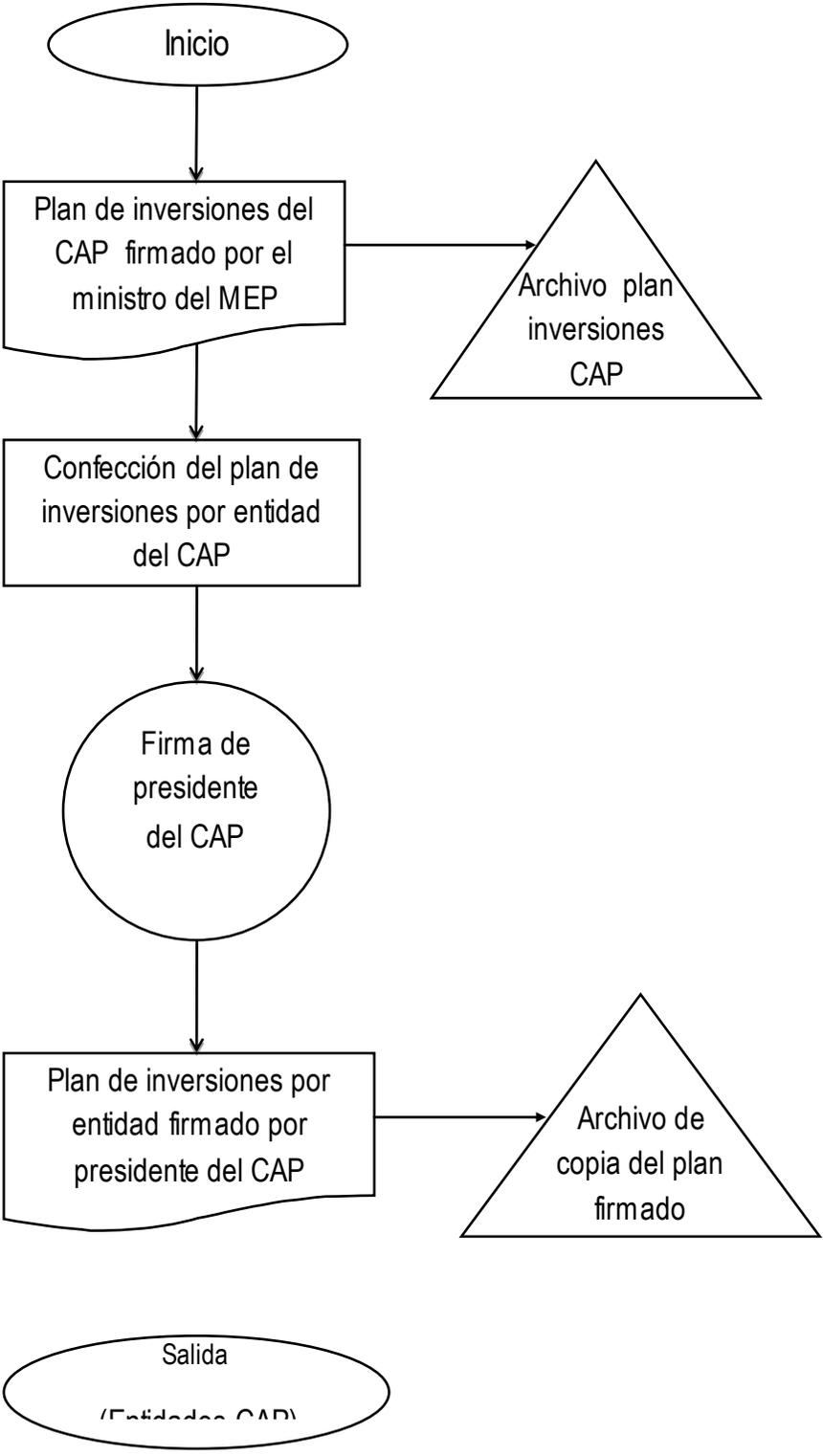
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8: Flujograma Informativo General de la Dirección Provincial

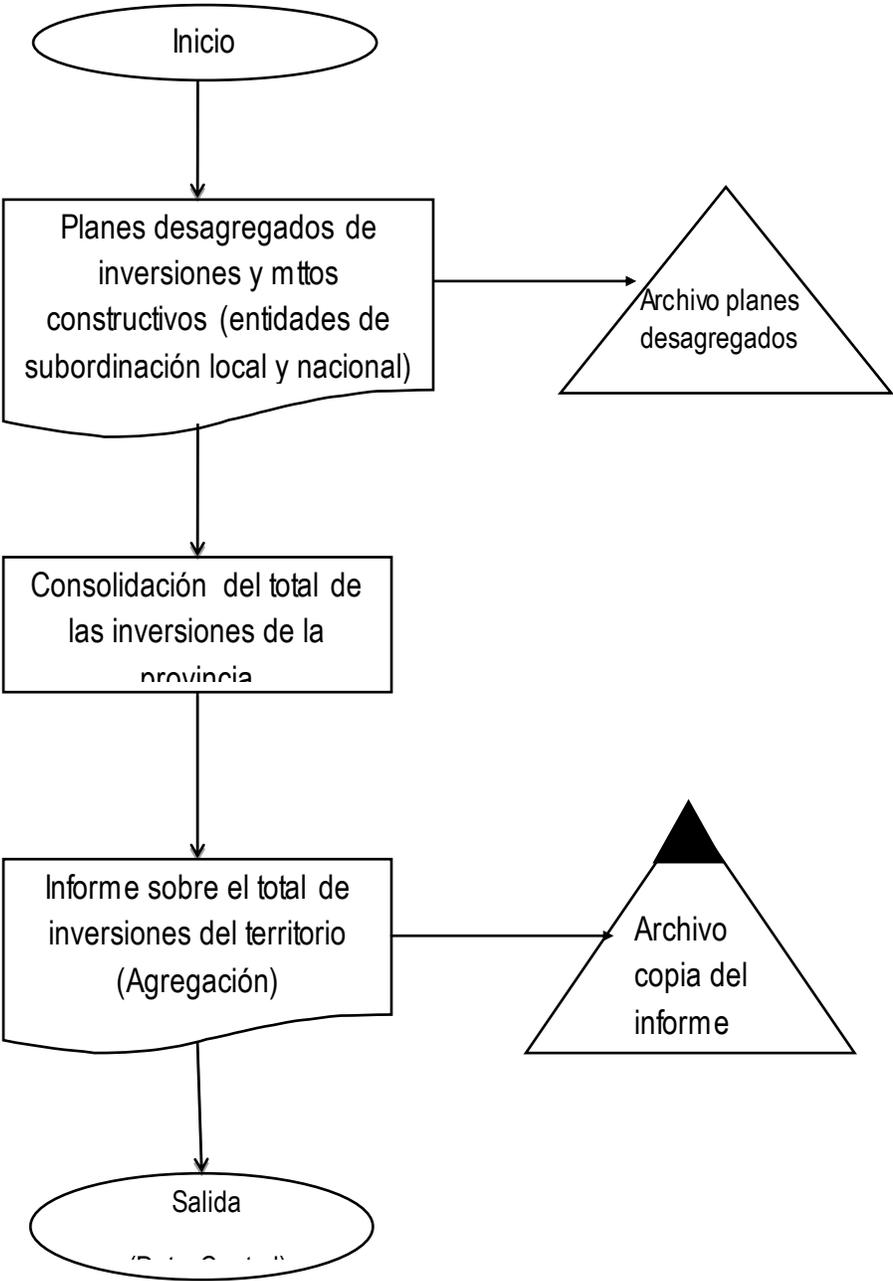
No.	Nombre del documento	Origen	Destino	Periodicidad	Responsable	Fecha cumplimiento
	Propuesta del plan de la economía del CAP para el próximo año.	Todas las áreas	MEP	Anual	Director	Julio
	Emisión de las cifras del plan de la economía aprobado para el próximo año.	Todas las áreas	Entidades del CAP	Anual	Director	20 -30 Diciembre
	Plan territorial de la provincia	Todas las áreas	MEP	Anual	Director	1-15 de Febrero
	Informe de los resultados de la economía en la provincia	Todas las áreas	CAP y PCC Provincial	Mensual	Director	Último jueves del mes
	Indicaciones metodológicas para la elaboración de la propuesta del plan	Todas las áreas	Entidades del CAP y las DMEP	Anual	Director	Entre el 20 abril al 20 de mayo
	Informe sobre el control del plan aprobado	Todas las áreas	MEP	Trimestral	Director	Día 20 de: abril, julio, octubre y enero
	Informe sobre la marcha de los proyectos de la Iniciativa Municipal Desarrollo Local.	Dpto- Central	CAP	Semanal	Director	Jueves
	Informe resultados de las inversiones y los mantenimientos constructivos de la provincia.	Subdirección de Inversiones	CAP y PCC Provincial	Mensual	Director	Día 20 de cada mes
	Asignación de financiamiento solicitado (resto de inversiones no nominales) (Modelo I).	Subdirección de Inversiones	Entidades del CAP	Mensual	Subdirector de inversiones	20 de cada mes
	Asignación de recursos materiales para las inversiones (Preparación técnica).	Subdirección de Inversiones	Entidades del CAP	Mensual	Sudirector de inversiones	1ro de cada mes

	Propuesta del plan de preparación de la economía para la defensa	Subdirección de Inversiones	MEP	Anual	Director	Julio
	Balances de alimentos.	Subdirección Agroalimentaria	Empresas Circuladoras	Mensual y Trimestral	Subdirector de alimentos	25 de cada mes y el 20 de: diciembre, marzo, junio, septiembre.
	Informe de producciones seleccionadas.	Subdirección Agroalimentaria	MEP	Trimestral	Director	Día 15 de: abril, julio, octubre y enero
	Informe del cumplimiento de los indicadores del plan Turquino en la provincia.	Subdirección Agroalimentaria	MEP	Trimestral	Director	Antes del 25 de: abril, julio, octubre y enero
	Modelo CDA-02 (control de combustible) del CAP.	Subdirección Energía y Combustibles	MEP	Mensual	Director	Días 10 de cada mes
	Balance de carga de bases especializadas y centralizadoras.	Subdirección Energía y Combustibles	MEP	Mensual	Director	Días 25 de cada mes

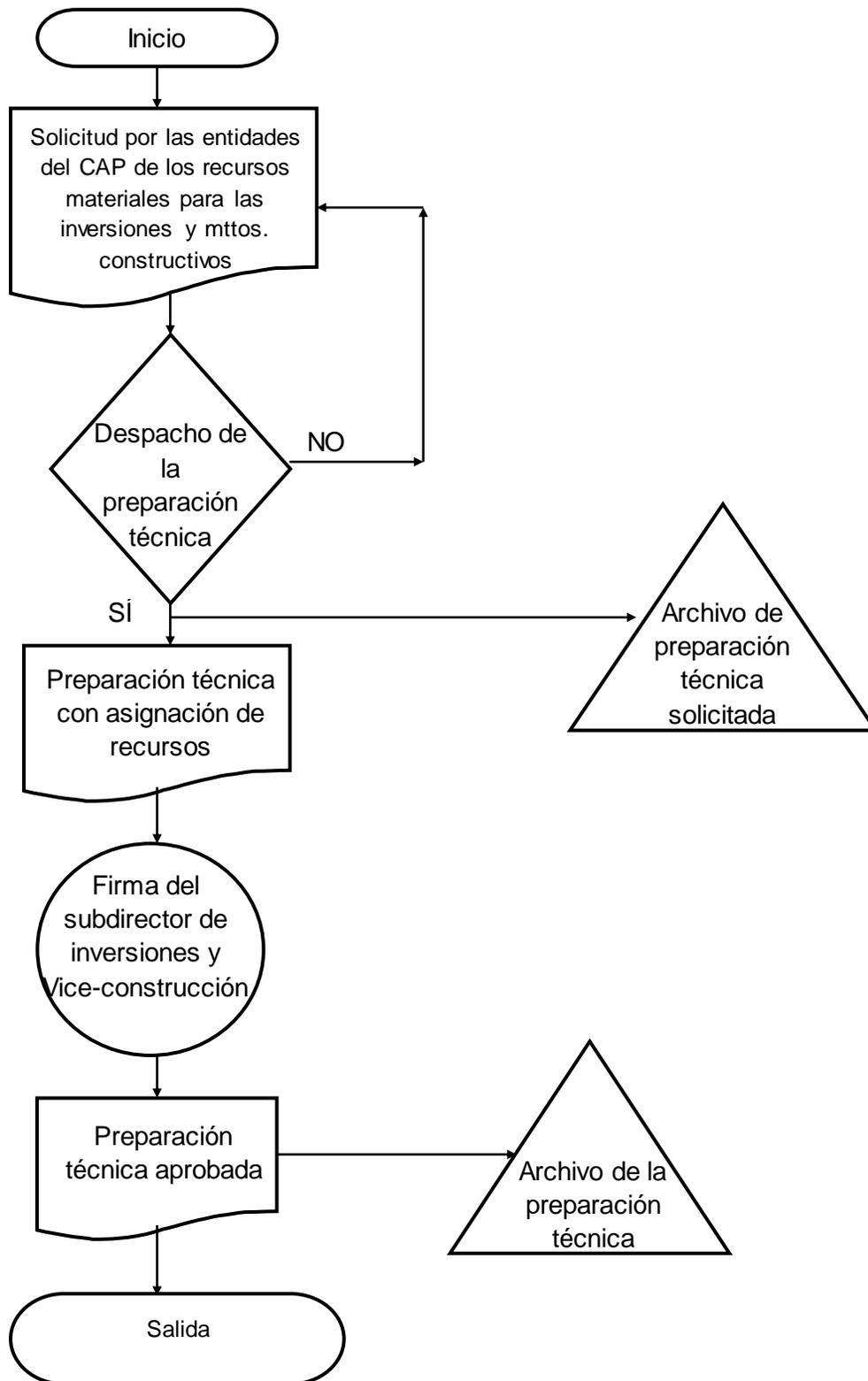
Anexo 9. Diagrama de flujo 1 “Emisión de las cifras del plan de inversiones del Consejo de Administración Provincial (CAP)”.



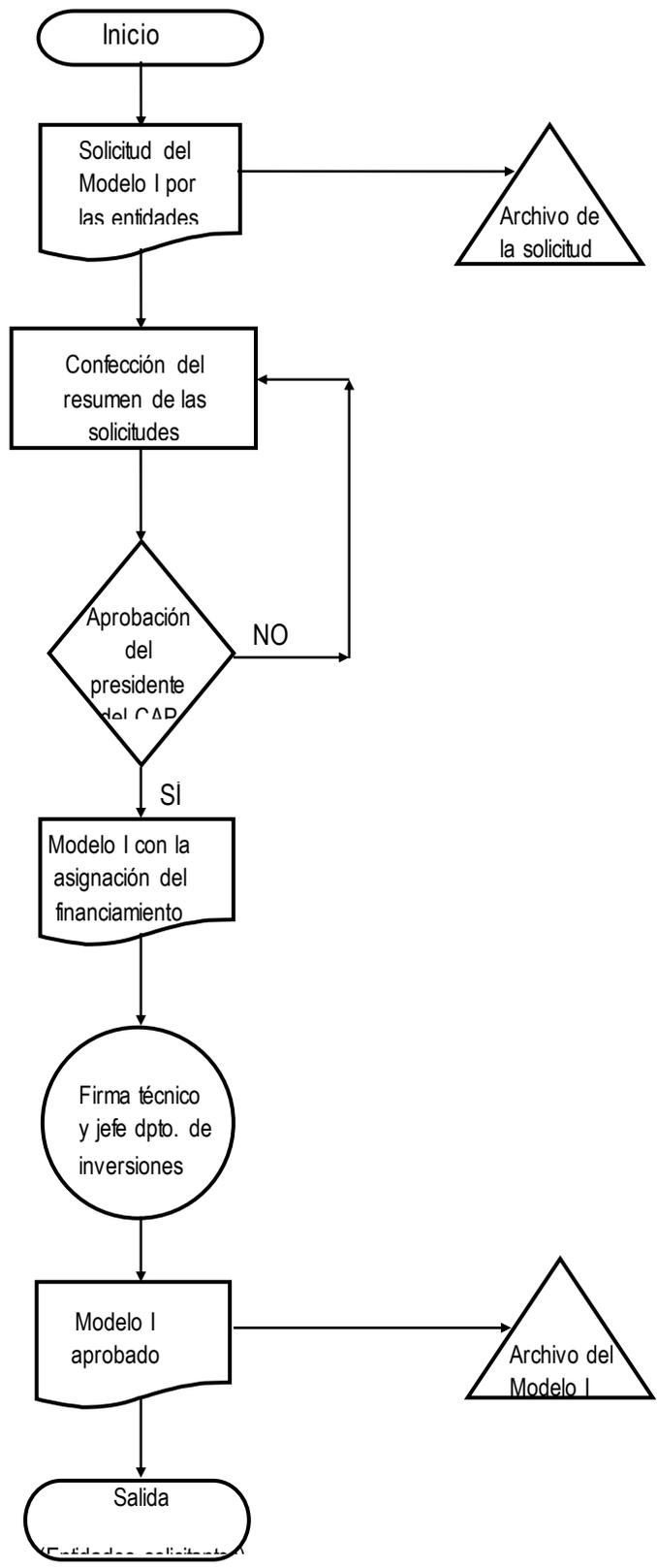
Anexo 10. Diagrama de flujo 2 “Plan del territorio categoría inversiones (Desagregación y agregación)”.



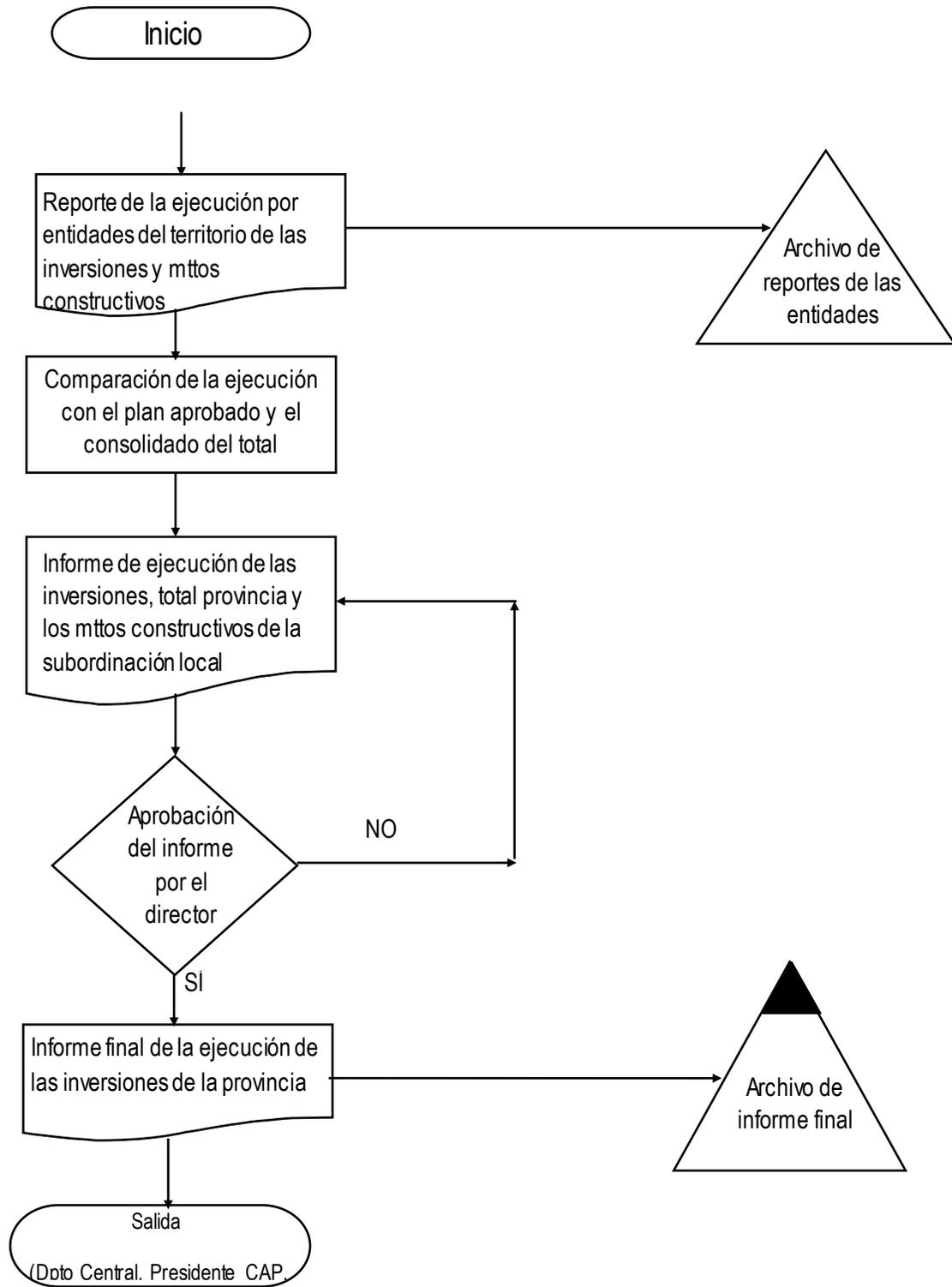
Anexo 11. Diagrama de flujo 3 “Asignación de recursos materiales para las inversiones y los mantenimientos constructivos (Preparación técnica)”.



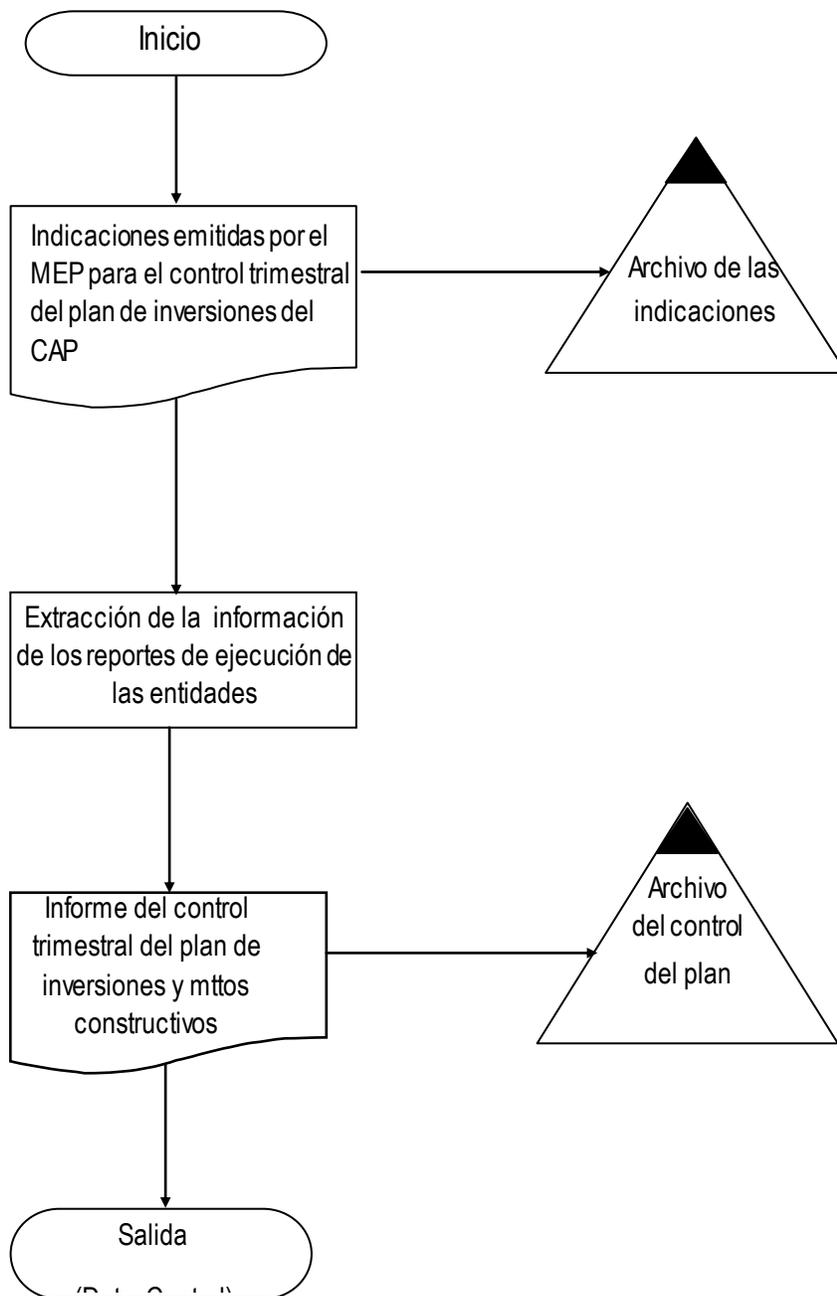
Anexo 12. Diagrama de flujo “Asignación de financiamiento por el resto de las inversiones no nominales. (Modelo I)”



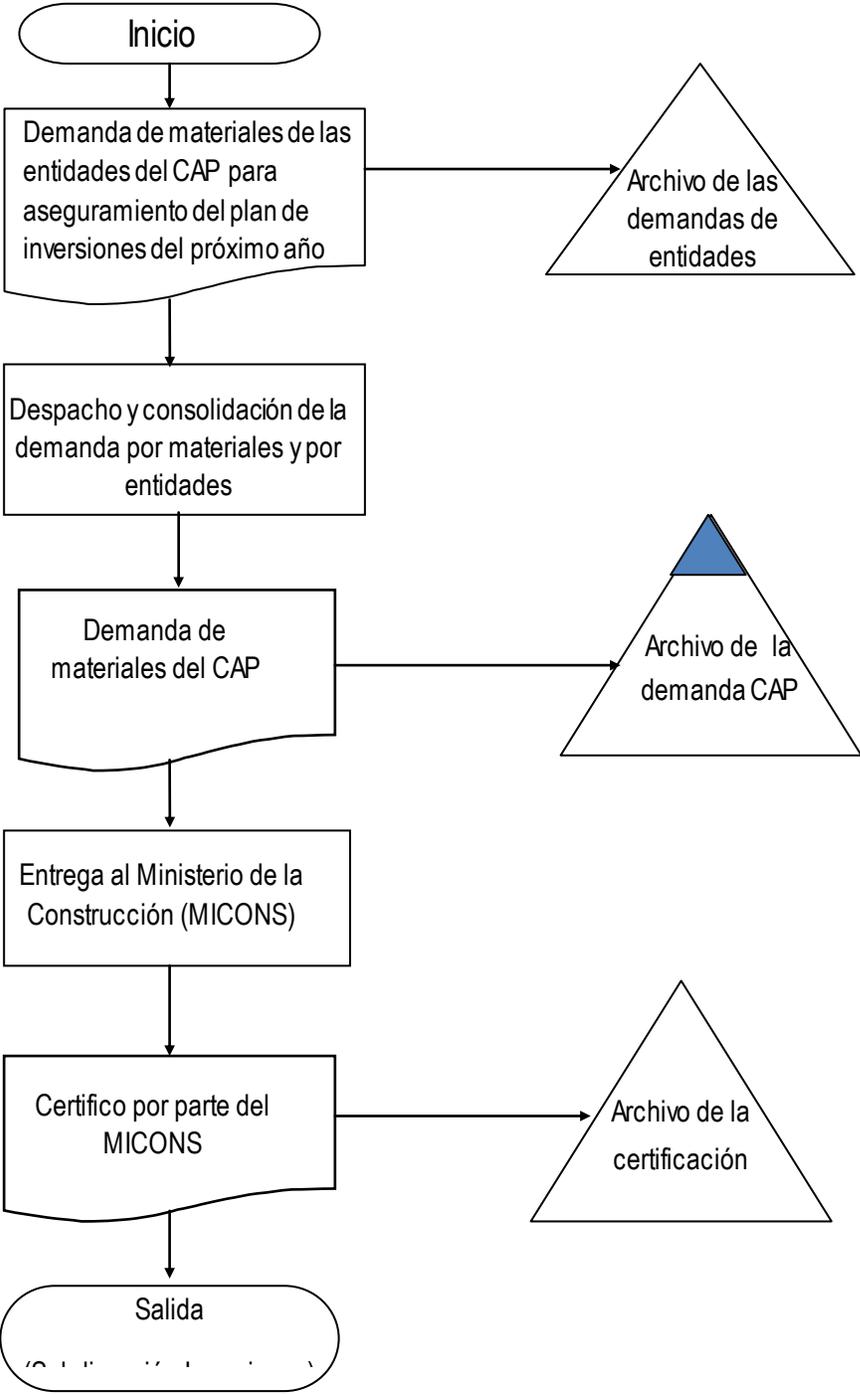
Anexo 13. Diagrama de flujo “Informe del cumplimiento mensual del plan de inversiones de la provincia”



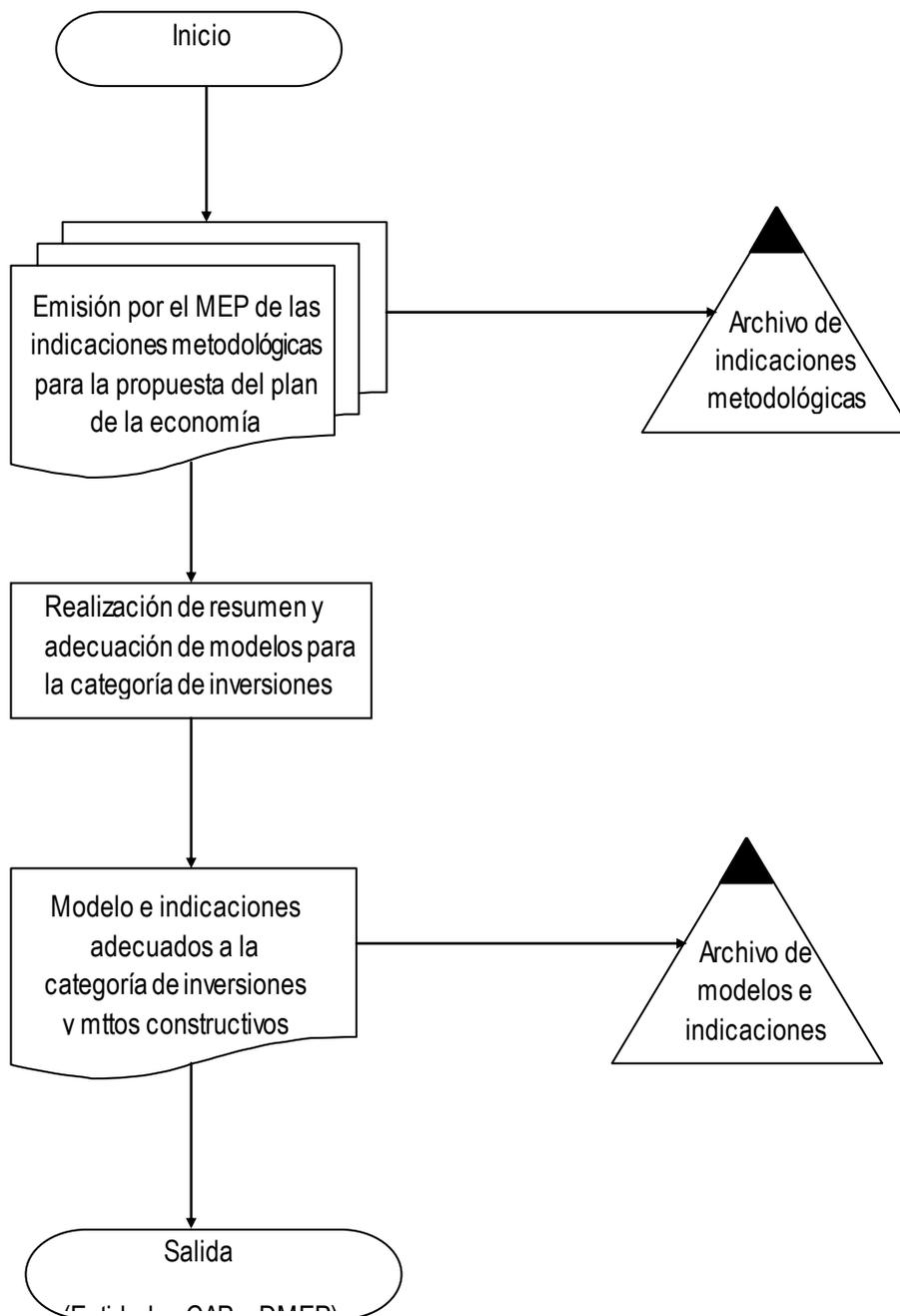
Anexo 14. Diagrama de flujo “Informe trimestral sobre el control del plan de inversiones y mantenimientos constructivos de la provincia”



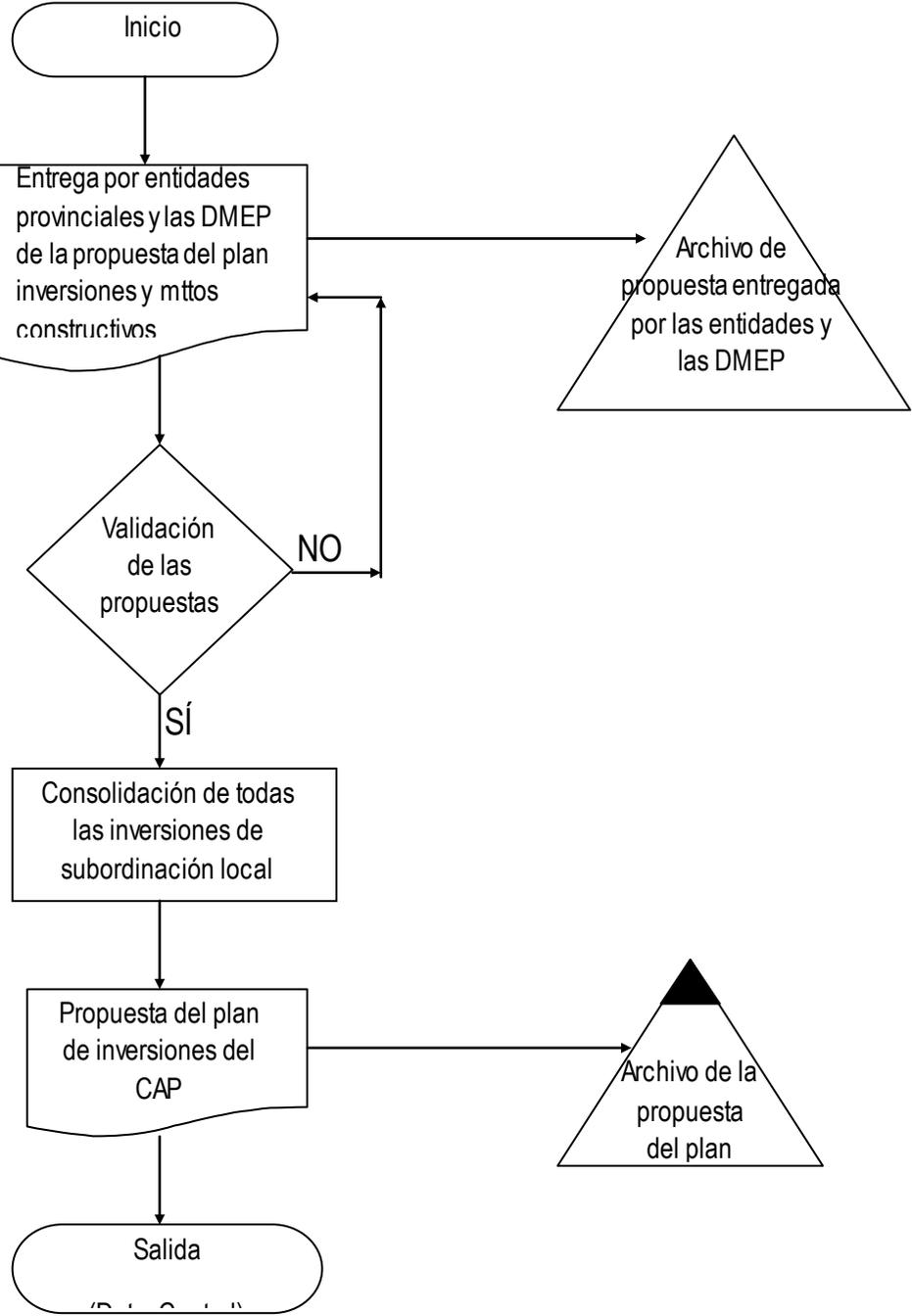
Anexo 15. Diagrama de flujo “Demanda anual de materiales para el aseguramiento del plan de inversiones para el próximo año”



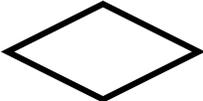
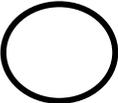
Anexo 16. Diagrama de flujo “Indicaciones metodológicas para la propuesta del plan de inversiones para el próximo año”



Anexo 17. Diagrama de flujo “Propuesta del plan de inversiones y mantenimientos constructivos del CAP”.



Anexo 18. Leyenda de los diagramas de flujos

	Se utiliza para expresar el inicio y la salida (Destino) del proceso
	Simboliza una actividad realizada
	Se utiliza para identificar un documento o modelo
	Simboliza la toma de decisiones
	Expresa la inspección o firma de documentos o modelos
	Expresa un multidocumento o expediente
	Las líneas se utilizan para indicar la dirección del flujo
	Expresa el archivo definitivo de un documento o modelo impreso
	Expresa el archivo definitivo de un documento o modelo en formato digital

Anexo 19 Cronograma de las rendiciones de cuentas

<u>Area</u>	<u>Temas a Rendir</u>	<u>Principales Resultados</u>	<u>Fecha</u>	<u>Resp.</u>	<u>Ante quien rinde</u>
Dirección	Funcionamiento del SCI en la Dirección Provincial	Resultados de la aplicación de la Guía de Autocontrol. Resultados de las acciones de control desarrolladas Propuesta de mejora sobre las deficiencias detectadas	Enero y Julio	Edilio Gil Mursulí (Director)	MEP y CAP
Departamento Central	Funcionamiento del SCI en la Dirección Provincial y del área	Resultados de la aplicación de la Guía de Autocontrol. Resultados de las acciones de control desarrolladas en la Dirección y el área. Propuesta de mejora sobre las deficiencias detectadas	Enero y Julio	Daisel García Bello (Jefe de Departamento)	Comité de Control Consejo de Dirección
Subdirección Agroalimentaria	Funcionamiento del SCI en el área.	Resultados de la aplicación de la Guía de Autocontrol. Resultados de las acciones de control desarrolladas en el área. Propuesta de mejora sobre las deficiencias detectadas.	Febrero y Agosto	José Pérez Santos (Subdirector)	Comité de Control Consejo de Dirección

Subdirección Global	Funcionamiento del SCI en el área.	Resultados de la aplicación de la Guía de Autocontrol. Resultados de las acciones de control desarrolladas en el área. Propuesta de mejora sobre las deficiencias detectadas.	Marzo y Septiembre	Edelso Rojas Gutiérrez (Subdirector)	Comité de Control Consejo de Dirección
Subdirección Inversiones	Funcionamiento del SCI en el área.	Resultados de la aplicación de la Guía de Autocontrol. Resultados de las acciones de control desarrolladas en el área. Propuesta de mejora sobre las deficiencias detectadas.	Abril y Octubre	Javier Pérez Martínez (Subdirector)	Comité de Control Consejo de Dirección
Subdirección Energía y Combustibles	Funcionamiento del SCI en el área.	Resultados de la aplicación de la Guía de Autocontrol. Resultados de las acciones de control desarrolladas en el área. Propuesta de mejora sobre las deficiencias detectadas.	Mayo y Noviembre	Harrison Sardiñas Torres (Subdirector)	Comité de Control Consejo de Dirección
Departamento de Informática	Funcionamiento del SCI en el área.	Resultados de la aplicación de la Guía de Autocontrol. Resultados de las acciones de control desarrolladas en el área. Propuesta de mejora sobre las deficiencias detectadas.	Junio y Diciembre	Numer Vidarte Nodarse (Jefe de Departamento)	Comité de Control Consejo de Dirección

Anexo 20. Políticas internas de autocontrol para el componente información y comunicación.

I. OBJETO

Contribuir al establecimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos de control interno sobre información y comunicación, que conducen al logro de los objetivos estratégicos y de control.

II. FINALIDAD

Establecer procedimientos internos que sirvan de herramientas para la implementación y fortalecimiento del sistema de control interno de la DPEP, a través del Componente “Información y Comunicación “

III. BASE LEGAL

Ley 107 de 2009, de la Contraloría General de la República de Cuba.

Ley 107 de 2010, Reglamento de la Contraloría General de la República de Cuba.

Resolución 60 de 2011, Normas del Sistema de Control Interno, CGR.

Guía de Autocontrol del Sistema de Control Interno, CGR.

Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, 2011, PCC.

IV. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en la presente directiva son de obligatorio cumplimiento por los directivos, funcionarios y trabajadores de la DPEP y de las Direcciones Municipales.

V. POLÍTICAS GENERALES

- 5.1. La información y la comunicación son esenciales para la realización de todos los objetivos de control interno. Uno de los objetivos de control interno es cumplir con las obligaciones de responsabilidad gubernamental. Esto puede lograrse desarrollando y manteniendo información confiable y relevante, y comunicando esta información a través de la exposición de reportes e informes puntuales.
 - 5.2. La información y comunicación relacionada con el trabajo de la DPEP creará la posibilidad de evaluar orden, ética, economía, eficiencia y eficacia de las operaciones. En todos los casos, la información tiene que ser emitida, y el proceso de la comunicación tiene que llevarse a cabo para cumplir con las leyes y regulaciones.
 - 5.3. La información se necesita a todos los niveles de la DPEP para tener un control interno efectivo y lograr los objetivos de trabajo. Por tal motivo el conjunto de información pertinente, confiable y relevante debe ser identificado, capturado y comunicado en la forma y período de tiempo que permita que el personal lleve a cabo su control interno y sus otras responsabilidades. Una precondition para que la información sea confiable y relevante es el archivo oportuno y correcta clasificación de los hechos y las transacciones.
 - 5.4. Las transacciones y hechos deben ser archivados oportunamente cuando hayan ocurrido, si la información es relevante y valiosa para la dirección al momento de controlar las operaciones y tomar decisiones. Esto se aplica al proceso completo o al ciclo de vida de una transacción o evento, incluyendo la iniciación y autorización, todas las etapas mientras dure el proceso, y su clasificación final en los archivos. También se aplica a la actualización oportuna de toda la documentación para que siga siendo relevante.
 - 5.5. La clasificación correcta de las transacciones y hechos es también necesaria para asegurar que la información confiable sea asequible a la Dirección. Esto significa organizar, categorizar y formatear la información con la que se preparan los reportes, planes de trabajo y estados informativos.
 - 5.6. Los sistemas de información generan reportes que contienen información operacional, financiera y no financiera, información relacionada con el cumplimiento de los objetivos y que hace posible que se lleve a cabo y controle una operación. Los sistemas no sólo tienen que ver con formas cualitativas o cuantitativas de datos generados internamente, sino con información sobre hechos externos, actividades y condiciones necesarias para la toma de
-

decisiones y su reporte

- 5.7. Para la toma de decisiones la dirección, deberá asegurarse que la información sea apropiada, oportuna, actualizada, exacta, accesible.
- 5.8. Para ayudar a asegurar la cualidad de la información y la rendición de cuentas, llevar a cabo las actividades de control interno y las responsabilidades, y hacer que el seguimiento sea más efectivo y eficiente, el sistema de control interno, al igual que todas las transacciones y eventos significativos deben ser correctos y claramente documentados (ejemplo: diagramas de flujo y narrativos). Esta información además debe estar lista y asequible para ser examinada.
- 5.9. La documentación del sistema de control interno debe incluir la identificación de la estructura de una organización, sus políticas, sus categorías operacionales, sus objetivos relacionados y sus procedimientos de control. Una organización debe haber evidenciado por escrito los componentes del proceso de control interno, incluyendo sus objetivos y actividades de control.
- 5.10. La información es la base de la comunicación misma que debe cumplir con las expectativas de grupos e individuos, permitiéndoles llevar a cabo sus responsabilidades de forma efectiva. La comunicación efectiva debe darse en todas las direcciones, fluir hacia abajo, a través y hacia arriba en la organización, tocando todos los componentes de la estructura del SCI.
- 5.11. La Dirección debe estar actualizada en cuanto a la actuación, desarrollo, riesgos y funcionamiento del control interno y otros temas y eventos relevantes. Del mismo modo, la dirección debe comunicar a su personal, por intermedio de sus jefes de las Subdirecciones y Departamentos, la información que requiere retroalimentación y mejora. La Dirección también debe proveer comunicación específica y dirigida, relacionada con las expectativas de conducta.
- 5.12. La comunicación debe elevar la conciencia sobre la importancia y la relevancia de un control interno efectivo, comunicar la tolerancia al riesgo de la DPEP, y hacer que el personal esté consciente de su rol y responsabilidades al efectuar y apoyar los componentes del control interno. Además de las comunicaciones internas, la dirección debe asegurar que existan medios adecuados de comunicarse y obtener información de partes externas, dado que las comunicaciones externas pueden servir como entradas que tengan un alto impacto de significado en la medida en la que la organización logre sus objetivos.
- 5.13. La Dirección, basándose en las comunicaciones internas y externas recibidas, debe implementar estrategias necesarias para realizar acciones puntuales de seguimiento.

VI. POLÍTICAS ESPECÍFICAS.

La implementación del componente de información y comunicación implica el establecimiento de políticas, procedimientos, herramientas y soportes de la información y comunicación dentro de la DPEP.

- 6.1. Funciones y características de la información que genera la DPEP.
 - 6.1.1. La información que generan los Departamentos y las Direcciones Municipales, es el resultado de las actividades operativas, financieras y de control provenientes del interior o exterior y debe contar con las de integridad, oportunidad, actualización, exactitud, accesibilidad, certidumbre, racionalidad, y objetividad.
 - 6.1.2. Las políticas del sistema de información, deben contener además de las ya establecidas en el Manual de Políticas, las siguientes:
 - Elaboración de planes o manuales que identifiquen las necesidades de información interna y externa.
 - Implementación de una política de puertas abiertas a las inquietudes de los usuarios y la mejora continua de la comunicación organizacional.
 - Mecanismos de comunicación de los cambios organizacionales directamente a todos los usuarios internos y externos.
 - Diseño de un manual de comunicación para transmitir la información que necesite cada Departamento, Dirección Municipal, o usuarios externos.
-

- Determinar los tipos de información que la DPEP administrará para la toma de decisiones en los distintos niveles jerárquicos.

6.2. Información y responsabilidad.

Es importante determinar la relación entre información y responsabilidad que el personal de la DPEP asumirá en el desarrollo de sus tareas y actividades laborales. Para ello se debe adoptar las siguientes políticas y estrategias:

- Implementación de la comunicación directa con el personal, cuando sea posible; a través de las vías disponibles.
- Crear un clima de confianza mutua que permita la comunicación oportuna de buenas y malas noticias propiciando una comunicación abierta y honesta.
- Proponer el ejercicio de comunicaciones en tres direcciones (descendente, horizontal y ascendente).
- Se dejará evidencia de la comunicación de los problemas detectados.

6.3. Calidad y suficiencia de la información.

Para garantizar la calidad y suficiencia de la información, la máxima dirección, en coordinación con el Comité de Control y Prevención, debe implementar mecanismos necesarios que permitan asegurar la confiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia y oportunidad de la información que se genere y comunique en la DPEP.

6.3.1. La calidad y suficiencia de la información que se genera y comunica en la DPEP se refleja en:

- a). La información tecnológica: aquella que se brinda por medio de los sistemas informáticos, a través del sitio web de la DPEP o del servicio de atención al público, u otros sistemas informativos disponibles en la entidad.
 - b). La información gerencial: es la información que se presenta a la Dirección, Consejo de Dirección y demás estructuras directivas intermedias en forma periódica o eventual, para la toma de decisiones.
 - c). La información electrónica: es la que se genera a través del correo electrónico o Intranet, en la comunicación interna (entre directivos, funcionarios y trabajadores) y externa (usuarios, directores municipales y público en general) siendo válida para todos los efectos legales y administrativos.
 - Los directivos, funcionarios y usuarios deben asumir que los datos y la información, así como los procesos que los crean, almacenan, procesan y utilizan, son propiedad de la DPEP y que su uso compartido dentro de la misma, así como con terceros, deberá estar sometida a consideraciones legales y de seguridad.
 - Los Órganos y Organismos Rectores, así como los suministradores de información son responsables de mantener un inventario actualizado de los datos o información de su disponibilidad, así como informar sobre la calidad de los mismos.
 - El CAP y el PCC deben conocer quién usa la información emitida por la DPEP y con qué propósito, así como implementará la gestión de los procesos de generación de datos que incluyan medidas de calidad que aseguren la satisfacción de los requisitos de los usuarios.
 - En el almacenaje y procesamiento de datos se debe proporcionar procedimientos que minimicen la redundancia, salvaguardar los datos de daños o accesos no autorizados y diseñar las nuevas tecnologías con el fin de promover la calidad de la información.
 - Los usuarios deben trabajar con los suministradores de datos con el propósito de suministrar retroalimentación, asegurar que los datos se interpreten correctamente y que se utilizan sólo para fines de la DPEP, protegiendo los
-

derechos de los usuarios y servidores, entre otros, en relación con la privacidad.

6.3.2. Las Subdirecciones de la DPEP son responsables de la evaluación periódica de las políticas y procedimientos establecidos en los documentos de gestión, según corresponda, de acuerdo a las directivas y normas internas y externas emitidas por la entidad y por los órganos rectores del CAP.

6.4. Sistemas de información.

La Oficina de Seguridad y Redes Informáticas (OSRI), es responsable de conducir, ejecutar y evaluar las políticas y procedimientos en materia de tecnología de la información y comunicación, velando que los demás órganos cuenten con la información oportuna y eficiente.

6.5. Flexibilidad al cambio.

6.5.1. La DPEP debe estar atenta a los cambios e innovaciones que se manifiestan a través de la creación o modificación de productos tecnológicos o servicios de información, y de la normatividad. En este sentido, la DPEP en un proceso de mayor flexibilidad y adaptabilidad, se adecuará a los cambios tecnológicos y a las demandas de sus usuarios internos o externos, y de aquellas entidades que reportan o demandan información.

6.5.2. La máxima dirección de la DPEP debe proporcionar los recursos tecnológicos adecuados y el personal idóneo en el manejo de la información, quien a su vez debe proponer al alto mando la implementación de mejoras en el sistema de información y comunicación, como las que a continuación se detallan:

- Fortalecer a través del sistema de información las relaciones con el personal y los usuarios externos de la DPEP para tomar conocimiento de sus necesidades, reclamos opiniones e inquietudes
- El sistema de información de la DPEP debe ser revisado periódicamente y, si es necesario, perfeccionarlo cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento o cuando los cambios en las necesidades de los trabajadores, clientes, normativa, entre otros, así lo requieran.
- El sistema de información deberá tener la capacidad de generar información de acuerdo con los requerimientos de los trabajadores o clientes de la Dirección
- Se debe establecer niveles de acceso a los sistemas de información con la finalidad de evitar que pueda ser modificado por diferentes personas que no cuentan con la autorización respectiva para realizar cambios.
- El sistema de información debe ser diseñado de acuerdo con sus necesidades prioritarias y a los recursos con los que cuenta la DPEP.
- Se debe constatar periódicamente que la información elaborada sigue siendo relevante para los objetivos de la DPEP.
- El sistema de información debe encontrarse estandarizado para permitir a la DPEP integrar nuevas tecnologías más fáciles y rápidas e invertir menos tiempo y dinero en la capacitación a su personal.
- El Plan de Seguridad Informática debe estar estrechamente articulado con el Plan de Prevención de Riesgos, el plan estratégico de la entidad y con sus planes operativos anuales, para hacer frente a los cambios futuros.
- El sistema de información debe estar alineado y sincronizado con los procesos más importantes de la DPEP, con el fin de que esto permita que la entidad pueda responder con rapidez al cambio.

6.6. Archivo institucional.

El Consejo de Dirección de la DPEP, es el órgano responsable de establecer y aprobar las políticas internas y procedimientos que contribuyan a la eficiente administración, organización,

mantenimiento y conservación de toda la documentación que se genera en el ámbito institucional como consecuencia de sus actividades, en el ejercicio de sus funciones. Coordina con el Ministerio de Economía y Planificación para la transferencia y eliminación de documentos.

6.6.1. Aspectos a considerar en la mejora de la administración, organización y conservación de archivos de la DPEP:

- Formulación de una Guía de Organización de documentos, la misma que debe considerar las siguientes acciones:
 - a) Elaborar un inventario preliminar de unidades de archivos (carpetas, legajos, tomos, cajas, etc.), para detectar documentos deteriorados que van a permitir evaluar las condiciones medioambientales y los depósitos en que estarán guardados las unidades de archivamiento;
 - b) Las unidades de archivo, las series documentales (documentos que tienen características comunes) y las unidades orgánicas de la DPEP deben tener una codificación alfabética, numérica o alfanumérica;
 - c) En los archivos periféricos y del archivo central, la clasificación y ordenamiento será por el principio de procedencia (unidad orgánica de origen) y principio de orden original (orden que se dio en cada unidad orgánica);
 - d) Elaborar los cuadros de clasificación de documentos.
- Elaboración de un formato de inventario de transferencia o eliminación de documentos que debe conservarse permanentemente en la DPEP, según sea el tipo de documento o información, para dejar constancia de los documentos transferidos o eliminados. Dicho inventario debe ser registrado en el módulo correspondiente (transferencia o eliminación).
- La DPEP, elaborará y actualizará las tablas de plazos de conservación de documentos, según sea el caso.
- Se protegerá toda la documentación de aquellos factores destructivos que puedan afectar su conservación.
- Los documentos deben ser conservados en locales adecuados que los protejan ante cualquier inclemencia, y tener el cuidado necesario en el manejo de los mismos.
- Los depósitos y archivos tendrán establecido el acceso restringido.
- Los documentos electrónicos que son almacenados en medios magnéticos, formarán parte de un programa de respaldo y migración de soporte para garantizar el acceso, el uso y la adecuada preservación de la información, con la finalidad que esta información sea accesible en todo momento.
- Se debe reservar un espacio físico para resguardar los soportes magnéticos de información.

6.7. Comunicación interna.

La comunicación interna es la que se desarrolla entre el personal de la institución.

En función de la dirección que sigue el flujo de información, la comunicación interna se divide en vertical (descendente y ascendente) y horizontal.

6.7.1. Comunicación descendente.

Es la que va de la dirección, en sus distintos niveles, a los subordinados. Suele ser la más común y a la que más importancia se da, por lo que, en general, está bien organizada. Puede discurrir desde el Director hasta el empleado de menor categoría de la DPEP, bien directamente, o a través de mandos intermedios.

En primer lugar, la comunicación descendente debe informar a los empleados, utilizando diferentes medios y mecanismos, sobre:

- Cuál es la finalidad de la DPEP, cuáles son sus objetivos, actividad y organización, vigente.
-

- Cuál es su visión, misión y funciones.
- Cuál es su esquema orgánico, qué lugar ocupa la DPEP en la estructura orgánica del CAP y el Gobierno y en el sector correspondiente.
- Quién es su superior y su supervisor inmediato, ante quien es responsable.

Estas informaciones permiten que cada empleado conozca el sentido de su trabajo en relación con la entidad y de ésta en la sociedad.

La comunicación descendente puede realizarse por medios orales o escritos. Los primeros son más rápidos, pero plantean el problema de su escasa fiabilidad y tendencia a la distorsión, por lo que se intenta que quede siempre una evidencia escrita.

Una forma peculiar de comunicación descendente es la evaluación del desempeño, es decir, la información a los empleados y subordinados del grado de calidad y cantidad en la realización de sus funciones. Para que la evaluación sea correcta, ha de cumplir las siguientes condiciones:

- Estar relacionada con el trabajo. Evaluar el desempeño, no a la persona.
- Oportunidad en el tiempo. La mejor evaluación es la que se realiza inmediatamente después de terminar la tarea.
- Específica. Diciendo exactamente lo que está mal, evitando las ambigüedades.
- Objetiva. Basada en aspectos observables y comprobables.
- Deseada. Que el subordinado la desee como medio para mejorar y porque no le supone un conflicto al cumplir las condiciones anteriores.
- Con confirmación que se ha entendido. Asegurándose que el subordinado ha entendido lo que le hemos indicado y sabrá hacerlo bien en posteriores ocasiones.

6.7.2. Comunicación ascendente.

Es la que parte de los empleados y se dirige a los directivos. Incluye la comunicación a los superiores: opiniones, sugerencias, ideas, propuestas quejas, y problemas de los empleados.

La comunicación ascendente suele ser menos común que la descendente y se descuida más, pero, paulatinamente usuarios se van haciendo conscientes de su importancia.

Por otra parte, el tener la posibilidad de comunicar con los superiores, mejora el ambiente laboral, la confianza en la dirección, el sentimiento de pertenencia, y por tanto, la motivación en el trabajo.

6.7.3. Comunicación horizontal.

Es la que se produce entre empleados o trabajadores del mismo nivel o de categorías directa e íntimamente relacionadas. Es en este tipo de comunicación donde es más factible que aparezca la comunicación informal. La división del trabajo y la compartimentalización de funciones que, por un lado, hace aumentar la productividad, puede por otro, dar lugar a problemas de coordinación entre departamentos o empleados del mismo nivel.

La máxima dirección de la DPEP debe incorporar en sus políticas de gestión institucional, estrategias de control para mejorar la comunicación Interna, tales como:

- Todo el personal debe recibir información relativa a sus responsabilidades sobre las operaciones y el control de las mismas, como también, de la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los otros funcionarios. En este sentido, la información debe permitir al personal dar cumplimiento a las siguientes acciones:
 - Conocer las funciones específicas asignadas y los resultados esperados.
 - Desarrollar adecuadamente las tareas correspondientes para el ejercicio de sus funciones.
 - Responder integral y oportunamente por los resultados obtenidos.

- Establecer líneas de comunicación, para la denuncia de posibles actos indebidos de parte del personal; así como para la recepción de propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad, la calidad, entre otros.
- Desarrollar un Plan de Comunicación Interna, que debe contener la siguiente estructura:
 1. Lograr un firme compromiso de la Alta Dirección de la DPEP.
 2. Realización de un diagnóstico de la situación de comunicación en la DPEP.
 3. Diseño del Plan.
 4. Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación.
 5. Implantación y seguimiento.
- Desarrollar reuniones periódicas entre el Consejo de Dirección y las Direcciones Municipales, así como con el personal subalterno.
- Establecer niveles de comunicación entre la DPEPy las Direcciones Municipales.

6.8. Comunicación externa.

6.8.1. La comunicación externa es un proceso que consiste en transportar información o contenidos informativos desde la DPEP hacia el entorno a través de los medios de comunicación establecidos.

6.8.2. La máxima dirección de la DPEP debe incorporar dentro de sus políticas de gestión institucional, estrategias de control para mejorar la comunicación externa, tales como:

- Establecer mecanismos para detectar las necesidades de comunicación específicas de cada usuario externo.
- Identificar el personal clave en el proceso de comunicación,
- Contar con un adecuado asesoramiento en relación con la imagen y relaciones que se tendrán con la DPEP.
- Establecer procedimientos que garantice que las comunicaciones externas sean:
 - Recibidas.
 - Registradas y documentadas.
 - Evaluadas para saber cuáles se consideran relevantes.
- Quién y qué se responde a las comunicaciones recibidas (solicitudes de información, opiniones y quejas).
- Designar los responsables de entregar la información de acceso público.
- Designar al responsable de la elaboración y actualización del sitio web.
- Designar a los encargados de clasificar la información de carácter secreto y reservado.
- Adoptar las medidas de seguridad que permitan un adecuado uso y control de seguridad de la información de acceso restringido.

6.9. Canales de comunicación.

La Alta Dirección de la DPEP deberá implementar políticas para establecer medios de comunicación que faciliten y estandaricen la comunicación interna y externa efectiva, a través de los diferentes de canales de comunicación.

6.9.1. De acuerdo con la jerarquía, los canales de comunicación son:

- **Vertical:** debe generarse en las áreas directivas de la DPEP y desciende utilizando los canales oficiales.
- **Horizontal o plana:** se desarrollará entre el personal de un mismo nivel, escasamente utiliza las canales oficiales. En este tipo de comunicación se puede implementar la técnica de trabajo en equipo.
- **Diagonal u Oblicua:** Es la comunicación que se da entre un superior jerárquico y los subalternos de las Direcciones Municipales.

6.9.2. De acuerdo con su forma, los canales de comunicación son:

- Formal: su contenido está referido a aspectos laborales. Es la comunicación escrita que genera la DPEP, es lenta y se plasman en documentos tales como memorando, cartas, oficios, entre otros, periódicos murales, boletines, buzón de sugerencias, revistas, Intranet, entre otros.
- Informal: es la comunicación cuyo contenido es de aspectos laborales pero no utiliza canales oficiales. Es más veloz que la comunicación formal.

6.9.3. De acuerdo con los medios, los canales de comunicación son:

- Físicos: son aquellos en que los mensajes se transmiten en el mundo real a través de distintos tipos de soporte (escritos, visuales, auditivos, de coordinación, entre otros).
- Virtuales: Son aquellos que recrean el mundo físico a partir de la utilización de los sistemas de información (hardware y software) interconectados en redes.

6.9.4. De acuerdo con su dirección:

- Ascendente: aquellas que ocurren de un nivel jerárquico inferior a otro superior.
- Descendente: aquellas que se dan del nivel jerárquico superior a un nivel administrativo inferior.
- Multidireccional: aquellas que se dan tanto ascendente como descendentemente.

VII. REGLAMENTO DE LA INFORMACIÓN

El reglamento de la información, por su naturaleza y extensión se anexa a este documento.

VIII DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

- 8.1. El Director de la DPEP es el máximo responsable del perfeccionamiento continuo del Sistema de Control Interno y su autocontrol.
- 8.2. El Consejo de Dirección es el órgano responsabilizado en la aprobación de los cambios en el SCI y la toma de decisiones.
- 8.3. El Comité de Control y Prevención, es el órgano responsable de la implementación del componente de información y comunicación.
- 8.4. La Resolución 60 y la Guía de Autocontrol del sistema de control interno de la DPEP, es el marco de referencia de los aspectos y términos contenidos en la presente política.

IX. RESPONSABILIDAD.

- 9.1. El Consejo de Dirección asume la obligación de velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones establecidas en la presente Directiva.
- 9.2. El Comité de Control y Prevención de la DPEP, está obligado a cumplir y hacer cumplir dentro de su ámbito, las medidas establecidas en la presente directiva, bajo exclusiva responsabilidad, constituyendo falta de carácter disciplinario su incumplimiento.

X. ANEXOS.

Estructura del componente información y comunicación

Anexo 20-1: Reglamento de la información

ANEXO 20-1. REGLAMENTO DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL

CAPITULO I: OBJETIVOS Y ALCANCE.

ARTÍCULO 1: El presente Reglamento tiene por objetivo adecuar y ordenar el funcionamiento del Flujo de Información Interna y Externa como elemento fundamental en la toma de decisiones, tanto de la alta dirección como del resto de las subdirecciones y departamentos, así como de las direcciones municipales.

ARTÍCULO 2: Abarca a todas las estructuras y trabajadores de la Dirección Provincial de Economía y Planificación (DPEP) y sus direcciones municipales.

CAPITULO II: DISPOSICIONES GENERALES SOBRE LA INFORMACIÓN.

ARTÍCULO 3: La información interna utilizada por la entidad, incluye a todas las subdirecciones y departamentos, así como de las direcciones municipales, según la fecha de entrega establecida, así como a los responsables de su ejecución y control.

ARTÍCULO 4: La información externa a entregar por la entidad, incluye las solicitadas por el Consejo de Administración Provincial o el Ministerio de Economía y Planificación, según la fecha de entrega establecida, así como a los responsables de su ejecución y control. La máxima prioridad informativa será la que conforme a la periodicidad establecida se requiera enviar al Consejo de Administración Provincial (CAP) y al Ministerio de Economía y Planificación (MEP) según sea el caso. También se entregan informaciones que se soliciten por la ONEI y el Buró Provincial del PCC.

ARTÍCULO 5: Cada fuente de información debe manejar los modelos o la tipología de información establecida según las funciones y necesidades de los destinatarios, contenidas en los Manuales de Organización, Políticas y Procedimientos diseñados por la DPEP, en correspondencia con las regulaciones vigentes.

ARTÍCULO 6: El flujo de información queda establecido en el Modelo de la información interna y externa que incluye el cuadro de origen y destino según el anexo No. 1 que forma parte de este Reglamento.

ARTÍCULO 7: El Departamento Central y los Especialistas directamente subordinados elaborarán a partir de la implantación del modelo del anexo No.1, el flujo informativo que se origina en su radio de acción. Actualizándolo al inicio de cada año calendario.

ARTÍCULO 8: Para la realización y actualización de la información, se tendrá en cuenta el siguiente orden de prioridad:

- a. Las informaciones que se emiten desde la Dirección Provincial de Economía y Planificación para los niveles superiores de dirección: Información Externa; Comunicación Vertical.
- b. Las informaciones que se emiten hacia organizaciones de igual nivel: Información Externa; Comunicación Horizontal.
- c. Las informaciones que tributan a las diferentes subdirecciones, departamentos y direcciones municipales a la Dirección Provincial, y viceversa: Información Interna; Comunicación Vertical y Horizontal.

Resulta importante que por ningún motivo se dejen de llenar todos los escaques de la tipología o modelo establecido como Flujograma informativo General.

ARTÍCULO 9: La información a procesar por la DPEP que requiere de medios automatizados se registrará por lo establecido en el Reglamento de Seguridad Informática. Los sistemas informáticos que se explotan a tales fines deberán estar certificados por el organismo competente.

ARTÍCULO 10: La DPEP cuenta con un organigrama, cuyo funcionamiento permite asegurar la subordinación, jerarquización, registro, control y flujo de la información tanto interna como externa en correspondencia con lo establecido en el Flujograma general de la información diseñado.

ARTÍCULO 11: Cada subdirector y especialista que elabora información, queda a partir de la implantación del presente Reglamento, responsabilizado con la aplicación de lo que en el mismo se regula, así como de informar a la dirección cualquier cambio que surja con relación al Flujograma informativo General (ver anexo 8), quien será el encargado de aprobar dichos cambios. Los jefes de las subdirecciones y el jefe del Departamento Central son los encargados de someter a la aprobación del Director, los cambios de carácter interno o externos que se produzcan.

ARTÍCULO 12: Toda información que se elabore en cualquier nivel de dirección, debe tener probidad, confiabilidad y confidencialidad, asumiendo la misma responsabilidad tanto quien la emite o recibe, como quien tiene la responsabilidad de revisarla y aprobarla.

ARTÍCULO 13: El Director será el máximo responsable de exigir y velar por el correcto cumplimiento de lo que se establece en el presente Reglamento y de cumplir y hacer cumplir lo que en materia informativa está establecido y normado.

CAPÍTULO III: SOBRE EL SISTEMA INFORMATIVO.

ARTÍCULO 14: La dirección tiene la obligación de disponer, en todo momento, de la información que le resulte verdaderamente útil para dirigir y tomar decisiones.

ARTÍCULO 15: La DPEP está obligada a estudiar, diseñar y actualizar su sistema informático tanto interno como externo, partiendo del criterio de que, sin información no se puede dirigir, pero para dirigir, no hace falta "cualquier información", o "mucho información", sino la que verdaderamente resulte útil para tomar decisiones, por lo que se deberá hacer un estudio de la información necesaria, teniendo en cuenta los requerimientos de su nivel superior.

ARTÍCULO 16: El sistema informático debe tener presente lo siguiente:

- Que resulte verdaderamente útil.
- Que se puedan tomar decisiones.
- Que pueda brindarle información a los niveles superiores y otras entidades y usuarios.

ARTÍCULO 17: La automatización de la información incrementa la eficiencia de los procesos de dirección, por lo que los sistemas soportados sobre la tecnología de la información deben garantizar:

- Agilidad y confiabilidad en las informaciones que se necesitan en el proceso de dirección.
- Estabilidad de la información.
- Establecer normas y políticas de seguridad que garanticen la confiabilidad, integridad y autenticidad de la información.
- Validación de la información.
- Implantar programas únicos y compatibles en las máquinas existentes que garanticen el procesamiento de la información en un solo momento, aunque sus destinos y usos sean diferentes. A tales fines deberán librarse las siguientes acciones:
 - Planificar y organizar una política única de salvaguarda de información.
 - Diseñar el plan contra catástrofes garantizando la recuperación de la información en el menor tiempo posible.
 - Elaborar y mantener actualizado el análisis de riesgos tecnológicos, implementar mecanismos de monitoreo periódico.
 - La protección contra cualquier factor externo, que pueda poner en peligro la exactitud, confiabilidad y prontitud de la información, en el momento que se necesita.
 - Establecer sistemas protectores contra virus informáticos y el control de la información, en diferentes soportes magnéticos.
 - Establecer procedimientos para preservar la información de poder ser modificada por el personal no autorizado, quedando registradas las trazas de cualquier modificación de la información a través de un sistema de Seguridad Informática bien diseñado y con posibilidades de ser auditado periódicamente.

ARTÍCULO 18: El flujo informativo debe funcionar en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y vertical. El diseño del flujo informativo, y su posterior funcionamiento, debe constituir preocupación para los responsables de la DPEP y ser de utilidad en la toma de decisiones.

ARTÍCULO 19: La DPEP debe contar con un Reglamento de la información, tanto interna como externa, que por lo general contenga los siguientes aspectos:

- Información interna a manejar por la Dirección, que incluye a todas las áreas y las direcciones municipales, la fecha de entrega, así como los responsables de su control y entrega.
- Información externa a entregar por la DPEP, incluye las solicitadas por su instancia superior u otros Organismos que así lo requieran, fecha de entrega, así como los responsables de su control y entrega.
- Tipología de cada información (modelo), cuidando que cada fuente de información maneje los que le corresponde por sus funciones y la necesidad de los destinatarios.
- Cuadro de origen y destino de la información (interna y externa).
- Sistemas automatizados a emplear.
- Organización de los archivos y el flujo documental de los dispositivos.
- Tiempo que debe estar archivada la información, donde se archiva y quien es el responsable de su custodia.

ARTÍCULO 20: Los modelos internos a manejar, su tipología, las correspondientes guías para su confección, el cuadro de origen y destino de la información y las normas para el tiempo en que debe guardarse los documentos y el responsable de su custodia, son aprobados por el director de la entidad.

ARTÍCULO 21: El director de la organización es el único facultado para establecer nuevas informaciones técnicas cambiando o modificando el sistema actual. Las solicitudes de información establecidas por los jefes de los Organismos superiores deberán cumplirse en tiempo y forma.

ARTÍCULO 22: Los criterios de medidas de la información son la síntesis permanente del flujo de información de la entidad, permite a los diferentes escalones de mando de la estructura organizativa, apreciar a simple vista, la realización de los objetivos programados y cumplimiento de los indicadores seleccionados.

ARTÍCULO 23: Los indicadores de la información que será utilizado por el director de la organización deben permitir detectar lo que no marcha conforme a lo previsto, y en consecuencia, intervenir para buscar las soluciones correctivas.

ARTÍCULO 24: Los indicadores de la información de los jefes de los mandos intermedios, deben resumir los datos específicos de cada área, pues a cada jefe le interesa disponer sólo de los informes que emita él, o estén bajo su responsabilidad, para tomar las decisiones en correspondencia con las facultades delegadas.

ARTÍCULO 25: Es necesario diseñar tantos indicadores de la información, como responsabilidades distintas existan en la Dirección. Para cada uno se seleccionará la información que necesite, teniendo en cuenta que el exceso de datos resulta perjudicial, ya que desvía la atención de la problemática de su actividad.

ARTÍCULO 26: Los indicadores expresan la información necesaria para la toma de decisiones a cada nivel, y en general deben atenerse a los siguientes principios:

- a. Poner en evidencia de forma sintética, solamente las informaciones precisas para la toma de decisiones. En el mando superior, la información debe estar más sintetizada. En los mandos intermedios y el nivel de base deberá mostrarse más detallada, de acuerdo al carácter "piramidal" de la información.
- b. Destacar las informaciones relevantes, ya sea mediante gráficos o bien, subrayando en los indicadores, los desvíos excepcionales.
- c. Las informaciones deberán presentarse por orden de importancia y por esta razón se debe delimitar hasta que grado de detalle necesita cada jefe su información. Esto quiere decir que los indicadores más relevantes a medir, deberán aparecer primero e ir descendiendo, según el grado de importancia.
- d. De esta forma se aumenta la claridad de los indicadores de la información, se facilita su análisis y permite establecer adecuadas comparaciones, tendencias.
- e. Las señales de alerta revelan donde se han producido desviaciones importantes, lo que permite aplicar el principio del "control por excepción", pero no basta con destacar los desajustes, es preciso además, informar acerca de sus causas, explicando las razones por las cuales no se han alcanzado los objetivos, proponiendo un plan de acción destinado a modificar la tendencia negativa, para eliminar las causas de dichas desviaciones.

ARTÍCULO 27: Los indicadores de la información representan una dosificación bien estudiada de datos fundamentales en un momento dado, y también en forma progresiva y evolutiva, si se añaden elementos de comparación en el tiempo, para poner de manifiesto lo esencial en materia de situación, marcha y tendencia de la actividad. Como regla cada indicador que se analice debe ser comparado con un patrón, una norma, un plan. La desviación negativa entre el comportamiento real y este patrón, será lo que indicará la existencia de un problema.

ARTÍCULO 28: Toda información, además de contar con la calidad requerida debe llegar a su destino en la fecha establecida, por lo que debe ser enviada en tiempo y forma.

Anexo No1 –MODELO CUADRO DE MANDO DE LA INFORMACIÓN.

Origen	Información	Destino	Periodicidad	Nivel jerárquico
Subdirección de Inversiones	Emisión del plan aprobado de inversiones.	Entidades CAP	Anual	Terciario
	Agregación del plan de inversiones del territorio.(Plan del territorio)	Dpto. Central	Anual	Secundario
	Informe con los resultados de las inversiones y los mto constructivos en la provincia.	Presidenta del CAP, Vice-Construcción, PCC Provincial y Dpto. Central	Mensual	Terciario y Secundario
	Asignación de financiamiento por el resto de inversiones no nominales (Modelo I).	Entidades del CAP	Mensual	Terciario
	Asignación de recursos materiales para las inversiones y mantenimientos (Preparación técnica).	Entidades del CAP	Mensual	Terciario
	Informe sobre el control del plan en las inversiones y mantenimiento.	Dpto. Central	Trimestral	Secundario
	Demanda de materiales de la provincia para el plan de inversiones del año siguiente	MICONS	Anual	Terciario
	Indicaciones metodológicas para la elaboración del plan de inversiones y mto (Propuesta)	Entidades del CAP, DMEP	Anual	Terciario
	Propuesta del plan de inversiones y mantenimientos constructivos de las entidades del CAP para el próximo año.	Dpto. Central	Anual	Secundario
	Propuesta del plan de preparación de la economía para la defensa	MEP	Anual	Terciario
	Necesidades para la resolución conjunta 1 del 1998	MEP	Anual	Terciario
	Subdirección global	Emisión de las cifras directivas del plan	Entidades del CAP, DMEP	Anual
Agregación del plan de indicadores económicos del territorio (Plan territorial).		Dpto. Central	Anual	Secundario
Control del plan por entidades		Dpto. Central	Mensual y Trimestral	Secundario

	Solicitud de Carta Líquida	BANDEC Provincial	Según proceda	Terciario
	Asignación de divisa	Entidades del CAP y Consejos de la Administración Municipales	Trimestral	Terciario
	Demanda de recursos materiales para el aseguramiento del plan del próximo año.	Comercializadoras	Anual	Terciario
	Indicaciones metodológicas para la elaboración del plan (Propuesta)	Entidades del CAP, U/P Provinciales y DMEP	Anual	Terciario
	Propuesta del plan por entidades	Dpto. Central	Anual	Secundario
Subdirección de Energía y Combustibles	Emisión del plan aprobado de portadores energéticos.	Entidades del CAP, DMEP	Anual	Terciario
	Agregación del plan de portadores energéticos del territorio.	Dpto. Central	Anual	Secundario
	Modelo con el desglose por meses del combustible de las entidades del CAP	CUPET	Anual	Terciario
	Análisis de la facturación de los OLPP	Puesto de mando provincial de energía eléctrica	Mensual	Terciario
	Modelo CDA-02 (control de combustible) del CAP	MEP	Mensual	Terciario
	Balance de carga de bases especializadas y centralizadoras	MEP	Mensual	Terciario
	Modelo de redistribución (solicitud mensual de combustible)	CUPET	Mensual	Terciario
	Asignación mensual de combustible por entidad	FINCIMEX	2 veces al mes	Terciario
	Asignación de combustible tiro directo	Refinería de petróleo	Mensual	Terciario
	Asignación de GLP	Refinería de petróleo	Mensual	Terciario
	Modelo CDA-01 (control de portadores energéticos)	MEP	Anual	Terciario
	Indicaciones metodológicas para la elaboración de la propuesta de plan de los portadores energéticos del CAP (Propuesta)	Entidades del CAP, U/P Provinciales y DMEP	Anual	Terciario

	Propuesta del plan de los portadores energéticos del CAP.	Dpto. Central	Anual	Secundario
Subdirección de Agroindustria	Balances de alimentos	Empresas circuladoras	Mensual y Trimestral	Terciario
	Informe de producciones seleccionadas	MEP	Trimestral	Terciario
	Demanda anual de alimentos	MEP	Anual	Terciario
	Informe del cumplimiento de los indicadores del plan Turquino en la provincia.	MEP	Trimestral	Terciario
Departamento Central	Emisión del plan aprobado de los proyectos de IMDL.	Entidades del CAP, U/P Provinciales y DMEP	Anual	Terciario
	Agregación del plan de la economía (Plan del territorio)	MEP	Anual	Terciario
	Informe de los resultados de la economía en la provincial	Presidenta del CAP, Vice-Economía, PCC, ONEI, BANDEC, CTC, Organismos provinciales y DMEP	Mensual	Terciario
	Informe marcha de los proyectos de la IMDL.	Vice- Economía, BANDEC	Semanal	Terciario
	Informe sobre el control del plan	MEP	Trimestral	Terciario
	Indicaciones metodológicas para la elaboración del plan (Propuesta).	Entidades del CAP, U/P Provinciales y DMEP	Anual	Terciario
	Propuesta del plan para el próximo año del CAP Sancti Spiritus.	MEP	Anual	Terciario
Departamento de Informática	Informe de la Seguridad Informática	Director	Trimestral	Secundario

Dado en Sancti Spiritus a los ____ días del mes de _____ del _____

Elaborado por: _____

Aprobado por: _____

Anexo 21. Organización de las evidencias del Componente Información y Comunicación.

Objetivo. Garantizar la actualización y mejora del SCI en el expediente de control interno con los siguientes documentos que constituyen evidencia para cada una de las tres normas que integran el componente de información y comunicación.

Componente Información y Comunicación

No.	Nombre del documento	Custodia del documento
Sistema de información, flujo y canales de comunicación		
1	Estrategia de Información y Comunicación de la DPEP	Dirección
2	Diagrama de flujo de información General	Dirección
3	Diagrama de flujo de información por procesos	Jefes de áreas
4	Diagramas de flujo de información por operaciones	Jefes de áreas
5	Sistema de comunicación adecuado	Dirección
6	Mecanismos de comunicación de los trabajadores con su nivel superior	Dirección y áreas
7	Canales de comunicación establecidos en los procesos y en los puestos de trabajo	Dirección y áreas
Contenido, calidad y responsabilidad		
1	Actas de consejos de dirección	Dirección
2	Cartas circulares internas	Dirección y áreas
3	Manuales de procedimientos	Dirección y áreas
4	Sistemas de información	Dirección
Rendición de cuentas		
1	Programación de las Rendiciones de Cuentas	Dirección y áreas
2	Procedimientos específicos o documento guía para la rendición de cuentas en los diferentes niveles	Dirección y áreas
3	Informes y reportes de las rendiciones de cuentas efectuadas	Consejo de Dirección y Comité de Control

Anexo 22. Guía de autocontrol del componente información y comunicación adaptada a la Dirección Provincial de Economía y Planificación.

COMPONENTE “INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN”

No.	Aspectos a verificar	INICIAL		FINAL	
		SI	NO	SI	NO
	Sistema de información, flujo y canales de comunicación				
1.	La DPEP cuenta con una estrategia de comunicación claramente definida, dinamizada por un sistema de información diseñado en concordancia con sus características, necesidades y naturaleza.		X		X
2.	El sistema de información es flexible al cambio, o sea, se puede modificar fácilmente.		X		X
3.	Este sistema provee información para la toma de decisiones.	X		X	
4.	El sistema de información cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para las entradas, procesamiento, almacenamiento y salidas de la información, facilitando y garantizando su transparencia.		X	X	
5.	El sistema de información está suficientemente documentado y descrito en el Manual de organización de la DPEP.		X		X
6.	Se revisan los sistemas de información en forma periódica y hay evidencia que respalde su realización.		X	X	
7.	La información que se elabora tiene vinculación con la planificación, el cumplimiento del objeto social, empresarial o encargo estatal aprobado y las funciones de la DPEP.	X		X	
8.	El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la DPEP: ascendente, descendente, transversal y horizontal.	X		X	
9.	Está elaborado un diagrama del flujo de la información de la DPEP.		X	X	
10.	Los canales y medios de comunicación permiten trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos).	X		X	
11.	La comunicación entre los cuadros, dirigentes y trabajadores se desarrolla de acuerdo con los valores establecidos en la DPEP.	X		X	
12.	Se divulgan ampliamente al personal las medidas de control interno que se implantan en la DPEP.		X	X	
13.	Se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la DPEP, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma.	X		X	
14.	Los trabajadores brindan sugerencias para mejorar los controles y son analizadas por la máxima dirección y reciben respuesta sobre las mismas.		X	X	
15.	Cuentan con adecuados mecanismos de comunicación para el reporte de quejas y denuncias por parte de los trabajadores; y se garantiza el tratamiento confidencial al reporte recibido.		X	X	
16.	Hay buena comunicación con clientes, proveedores y otras entidades.	X		X	
	Contenido, calidad y responsabilidad				
17.	La información transmite la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.	X		X	
18.	Existe un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada		X	X	

No.	Aspectos a verificar	INICIAL		FINAL	
		SI	NO	SI	NO
	dato significativo y la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice.				
19.	Existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información.		X	X	
20.	No hay duplicidad en la información y en los datos.	X		X	
21.	La información que se brinda tiene el detalle adecuado, posee valor para la toma de decisiones, es correcta, actualizada, oportuna y suficiente.	X		X	
Rendición de cuentas					
22.	Los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios informan de forma integral acerca de la transparencia de su gestión, toma de decisiones y justificación de las mismas.	X		X	
23.	Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta.		X	X	
24.	Se guardan las actas de las rendiciones de cuenta.	X		X	
25.	En la rendición de cuenta se da a conocer los aspectos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> - El uso, custodia y destino de los recursos; - El cumplimiento de los objetivos y metas; - El estado de cumplimiento de las tareas, en el caso de las tareas no cumplidas se explican las causas y los responsables; - Las incidencias ocurridas; - La situación financiera de la DPEP; - Los resultados de la DPEP en ese período; - Las deficiencias, irregularidades, ilegalidades e indisciplinas ocurridas; - Efectividad del sistema de control interno; - Otros aspectos que se consideren necesarios y característicos de la DPEP. 	X X X X X X X		X X X X X X X X	
26.	Periódicamente se rinde cuenta al órgano u organismo superior al que se subordina. Se incluyen los resultados de los controles internos desarrollados.		X	X	

Anexo 23. Cuadro de indicadores para la evaluación del desempeño del Componente Información y Comunicación.

No.	Indicadores	Puntuación otorgada
	SOBRE LAS ESTRATEGIAS	9
1.	Existe y se aplica la estrategia de información y comunicación institucional.	1
2.	El plan de supervisión a los sistemas de información y comunicación está elaborado.	4
3.	El cronograma de rendición de cuentas está elaborado.	4
	SOBRE LAS POLÍTICAS	14
4.	Están implementadas las normas del componente de información y comunicación del Sistema de Control Interno sobre lo establecido en la Resolución 60.	3
5.	La información que se rinde reúne los requisitos de calidad establecido en las normas ISO.	3
6.	Están establecidos los niveles de responsabilidad de los miembros de la organización sobre la información que se gestiona y se rinde.	4
7.	Los sistemas automatizados que se explotan están certificados por los organismos competentes.	4
	SOBRE LOS PROCESOS	10
8.	El componente está actualizado en el Expediente de Control Interno.	2
9.	Los sistemas de información y los canales de comunicación están soportados en las tecnologías de la informatización.	3
10.	El sistema de información es pertinente, confiable y oportuno.	1
11.	El sistema de información garantiza la seguridad y confidencialidad de la información.	1
12.	Los canales de comunicación son efectivos.	3
	SOBRE EL CAPITAL HUMANO	10
13.	Cumplimiento de las acciones de capacitación.	3
14.	Participación de los directivos y trabajadores en las acciones de autocontrol, mejoramiento del sistema y en la toma de decisiones sobre el mismo.	3
15.	Se comunica a los trabajadores los resultados de los controles realizados y las medidas tomadas.	4
	SOBRE LOS RECURSOS DISPONIBLES	11
16.	Se protege y custodia los medios tecnológicos de comunicación disponibles y la información que evidencian su operatividad.	4
17.	Existencia de los diagramas de flujo.	4
18.	Existe acceso restringido a los sistemas tecnológicos que resguardan la	

	información.	3
	SOBRE LOS RESULTADOS	11
19.	Análisis de los planes de medidas de las acciones de control desarrolladas, así como las derivadas del Plan de seguridad informática, y se da seguimiento en el Comité de Prevención y Control.	4
20.	Efectividad del Plan de seguridad informática de acuerdo a resultados de las acciones recibidas.	3
21.	Tratamiento adecuado a las deficiencias detectadas.	4
	SOBRE LAS EVIDENCIAS	16
22.	Evidencia de las acciones de capacitación sobre el control interno desarrolladas.	4
23.	Evidencia de los controles realizados al sistema de información y comunicación.	4
24.	El código de seguridad informática está actualizado y firmado por los trabajadores.	4
25.	Existe evidencia de las rendiciones de cuenta.	4
	PUNTUACIÓN TOTAL	81

Rangos de Medición:

- 4 puntos- Se cumple con efectividad.
- 3 puntos- Se cumple con insatisfacciones.
- 2 puntos- Se cumple parcialmente.
- 1 punto- se cumple con baja efectividad.
- 0 puntos- No se cumple

Invalidantes a la hora de emitir criterios derivados de este instrumento:

- No cuenta con una estrategia de información y comunicación institucional.
- Los sistemas de información y los canales de comunicación soportados en las NTIC, no están certificados.
- Las normas del componente de información y comunicación del Sistema de Control Interno no están implementadas sobre la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República.

Elaborado por _____

Directivo responsabilizado

Aprobado por _____

Director de la empresa