

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS JOSÉ MARTÍ PÉREZ
FACULTAD DE CONTABILIDAD y FINANZAS
FILIAL UNIVERSITARIA MUNICIPAL LA SIERPE



TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Sistema de talleres para la capacitación de los cuadros del CAI Arrocero Sur del Jíbaro sobre el Sistema de Control Interno.

Autora: Yusneidy Bermúdez Pérez

Tutor: MSc. Luís E Cabrera Calzada

Junio 2012

“Año 54 de la Revolución”

RESUMEN

El objetivo general de la investigación es Implementar un sistema de talleres para la capacitación de los cuadros del CAI Arrocerero en control interno. Primeramente se confecciona el marco teórico-referencial a partir del análisis minucioso de la literatura sobre procedimientos de capacitación y el control interno. Los modelos hallados en la literatura se analizaron minuciosamente proponiéndose como el más apropiado para este tipo de capacitación un sistema de talleres. Luego se realiza un diagnóstico del nivel de conocimientos que tienen los cuadros del CAI Arrocerero Sur del Jíbaro sobre el control interno y cómo lo llevan a la práctica, una vez aplicado el sistema de talleres se realiza nuevamente el diagnóstico con el objetivo de medir la efectividad del proceso de calificación, Se arribaron a conclusiones que corroboran los objetivos de la investigación y recomendaciones que muestran la importancia de esta Tesis.

ABSTRACT

The general objective of the investigation is to Implement a system of shops for the training of the squares of the CAI Arrocerero in internal control. Firstly the mark is made theoretical-referencial starting from the meticulous analysis of the literature it has more than enough training procedures and the internal control. The models found in the literature were analyzed intending minutely like in the most appropriate for this training type a system of shops. Then he/she is carried out a diagnosis of the level of knowledge that you/they have the squares of the CAI Arrocerero Sur del Jíbaro on the internal control and how they take it to the practice, once applied the system of shops is carried out the diagnosis again with the objective of measuring the effectiveness of the qualification process, they were arrived to conclusions that corroborate the objectives of the investigation and recommendations that show the importance of this Thesis.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: Marco teórico referencial de la investigación	6
1.1 Introducción al capítulo	6
1.2 El control interno, Antecedentes. Sus componentes y Normas	6
1.2.1 Definición de control interno	11
1.2.2 Sistema de control interno en el CAI Arrocerero Sur del Jíbaro.	16
1.3 La capacitación como subsistema de la Gestión de los Recursos Humanos	17
1.3.1 El subsistema de formación y superación.	18
1.3.2 Principios fundamentales que rigen la formación y superación	21
1.4 La formación y superación de los cuadros y sus reservas	24
1.4.1 Métodos que pueden ser adoptados para desarrollar la capacitación.	28
1.5 El sistema de talleres como forma de capacitación	29
CAPÍTULO II: Fundamentación, presentación y evaluación de la efectividad sistema de talleres para la capacitación de los cuadros del CAI Arrocerero en control interno.	34
2.1 Introducción al capítulo	34
2.2 Caracterización del CAI Arrocerero Sur del Jíbaro	34
2.2.1 Determinación de la población y selección de la muestra	36
2.3 Fundamentación y presentación del sistema de talleres	37
2.3.1 Estructura de los talleres	39
2.4 Evaluación de la efectividad del sistema de talleres.	41
2.4.1 Procesamiento estadístico de los datos.	43
2.4.2 Valoración del impacto del sistema de talleres.	58
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Hace mucho tiempo los altos ejecutivos buscan maneras de controlar mejor las empresas que dirigen. Los controles internos se implantan con el fin de detectar, lo antes posible, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar o eliminar sorpresas de incumplimientos. Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro. Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

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

Por mucho tiempo el alcance del sistema de control interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de control interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas; el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados. No todos los directivos de nuestras organizaciones veían en el sistema de control interno un instrumento capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto. Otro elemento que atentaba contra la eficiencia de los sistemas de control internos era que las actividades de control ya venían establecidas de forma global para todas las entidades del país, minimizando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y actividades de control que fueran más eficaces según las características de la entidad. Además, no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un sistema de control interno a la medida de sus necesidades.

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: un ambiente de control, una valoración de riesgos, las

actividades de control (políticas y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión.

En Cuba tal situación materializó un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del Control interno, capaz de integrar las diversas definiciones que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones, de la auditoría interna y externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, y una visión integradora que satisfaga las demandas de todos los entes involucrados. En tal sentido, la Contraloría General de la República publicó la resolución 60 del 2011 que comprende la definición de Control Interno, el contenido de los componentes y las normas para su implementación y control.

Con independencia del conocimiento alcanzado a partir de la promulgación de la referida Resolución y la interpretación e implementación de las normas que integran los diferentes componentes en las organizaciones económicas (Sistema Empresarial del país, las unidades presupuestadas, el Sistema Bancario Nacional y el Sector Cooperativo) enfrentan múltiples dificultades que pueden comprometer el resultado final del proceso.

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

El Sistema de Formación y Superación en el marco del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos comprende un conjunto de acciones estratégicas para el ajuste e impulso de los aprendizajes de los trabajadores en concordancia a las necesidades de formación propias al desarrollo, y especialmente la innovación, de la actividad laboral de la entidad. Estará articulado al desarrollo de los subsistemas de Recursos Humanos al mejor desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo, así como para su inserción más oportuna en el mercado de trabajo.

En la búsqueda de mayores niveles de eficiencia económica y social la entidad necesita de personal calificado, con un amplio perfil ocupacional e integrado a la nueva cultura de la organización. Para ello es necesario asegurar que los cuadros desarrollen funciones más allá de las tareas que comprende la función de dirección y que desarrollen de forma competente en correspondencia con las exigencias del rol que tiene asignado cada uno.

En Cuba no es poco el esfuerzo que se ha hecho por las entidades, organismos y el estado en materia de capacitación y formación profesional en materias de control interno; sin embargo no siempre los resultados han estado en correspondencia con las necesidades de la empresa. Es común que se impartan cursos y seminarios sobre temas de control interno que no son los que verdaderamente se necesitan o que no existan las personas que realmente deben asistir.

Hace falta que los contenidos de capacitación partan de un diagnóstico de problemas y la forma de resolverlos, de las características del personal al que están dirigidos y se busquen las vías más eficaces para lograr los objetivos.

Situación Problemática:

Esta empresa aplica el perfeccionamiento empresarial desde el 2001, elemento que exige una contabilidad certificada y por tanto que exista un riguroso control interno, varias acciones se han desarrollado para capacitar a funcionarios y cuadros en el sistema de control interno, pero aun existe insuficiencia por parte de los cuadros de cómo llevar al a práctica diaria estos conocimientos. En las auditorias y controles realizados al CAI Arrocerero Sur del Jíbaro se ha puesto de manifiesto que los cuadros del mismo carecen de los conocimientos necesarios sobre la legislación vigente que norma el control interno.

Problema Científico:

¿Cómo incrementar los conocimientos sobre el Sistema de Control Interno en los cuadros del CAI Arrocerero Sur del Jíbaro a partir de la implementación de un sistema de talleres para la capacitación?

Objetivo general:

Implementar un sistema de talleres para capacitar a los cuadros del CAI Arrocerero Sur del Jíbaro e incrementar sus conocimientos sobre el Sistema de Control Interno.

Objetivos específicos:

1. Diseñar el marco teórico referencial de la investigación a partir de la revisión de la bibliografía sobre el Sistema de Control Interno y las diferentes formas de capacitación.
2. Diagnosticar los conocimientos que poseen los cuadros del CAI Arrocerero Sur del Jíbaro sobre el Sistema de Control Interno .

3. Implementar un sistema de talleres para capacitar a los cuadros del CAI Arrocerero Sur del Jíbaro sobre el Sistema de Control Interno.
4. Evaluar los resultados de la implementación de un sistema de talleres para capacitar a los cuadros del CAI Arrocerero Sur del Jíbaro sobre el Sistema de Control Interno.

Hipótesis

Si se implementa un sistema de talleres para capacitar a los cuadros del CAI Arrocerero “Sur del Jíbaro” se incrementaran sus conocimientos sobre el Sistema de Control Interno

Métodos y Técnicas:

Métodos de investigación: El **análisis y síntesis** permitió realizar una percepción detallada de cada aspecto del problema planteado, es decir, el nivel de preparación de los cuadros del CAI Arrocerero en control interno además permitió estudiar por separado cada aspecto planteado en el problema para determinar la posible utilidad del instrumento seleccionado en la transformación de la situación actual, el método **histórico-lógico** permitió, a través del estudio de la teoría, realizar un análisis de tendencia del conocimiento que en materias de control interno presentan los cuadros del CAI Arrocerero, el **inductivo-deductivo** permitió ir de los elementos particulares al general, es decir, estudiar cada elemento y cualidades del proceso de análisis e interpretación de los elementos seleccionados y con sus particularidades, asumiendo una posición de acuerdo al modelo que fundamente la propuesta acorde a las características de la entidad, el método **de lo abstracto a lo concreto** posibilitó, a través del estudio de la teoría de investigaciones antecedentes, retomar las ideas positivas de cada uno de ellas, respecto al nivel de preparación de los cuadros del CAI Arrocerero en control interno en un período y llegar a concretar el propio criterio de la investigadora con relación a la problemática actual que se presenta.

Técnicas: Revisión de documentos, comparación de datos, computacionales, evaluación cuantitativa de criterios cualitativos

Esta investigación es **descriptiva** ya que se describe el estado inicial de las variables antes y después de la investigación y **correlacionar** pues evalúa la correlación entre las variables.

La investigación se justifica pues parte de una carencia real al existir desconocimiento de los cuadros del CAI Arrocero de cómo implementar en la práctica el sistema de control interno y ser posible la realización del sistema de talleres pues para ello los recursos que se necesitan son mínimos.

Estructura del Trabajo de Diploma:

Introducción. CAPITULO I. Marco Teórico Referencial, CAPÍTULO II: Fundamentación, presentación y evaluación de la efectividad sistema de talleres para la capacitación de los cuadros del CAI Arrocero en control interno, Conclusiones, Recomendaciones, Anexos.

CAPITULO 1. Marco Teórico Referencial

1.1 Introducción al capítulo

El análisis de la bibliografía objeto de estudio para la investigación se realizó de forma tal, que permitió hacer un estudio minucioso de las condiciones y tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos en Cuba y a nivel internacional, la capacitación como subsistema de GRH, dentro de ella capacitación de los cuadros además, se profundiza en el taller como forma de capacitación y finalmente se aborda un epígrafe sobre el control interno.

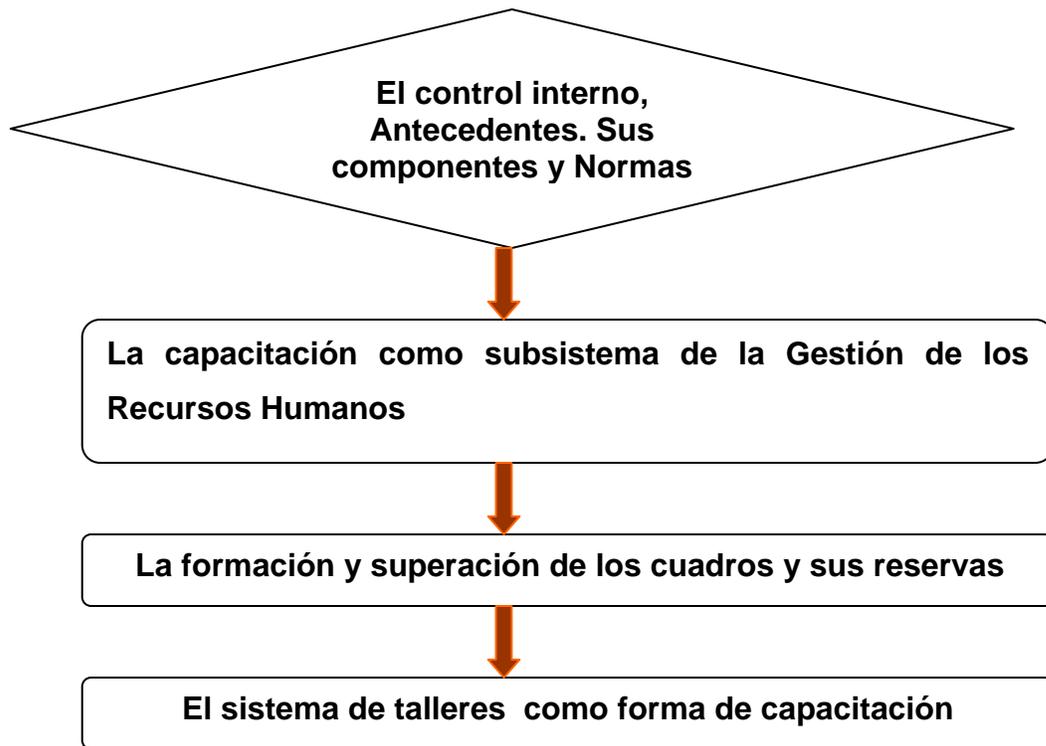


Figura 1.1 Estrategia seguida en la elaboración del Marco Teórico Referencial.

Fuente Elaboración propia

1.2 El control interno, Antecedentes. Sus componentes y Normas

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

Entre los principales cambios que se generaron tuvo lugar la sustitución del trabajo manual por el mecanizado, la mayor rapidez, cantidad y calidad de la producción, y la

gran demanda de fuerza de trabajo, todo lo cual provocó la creación y multiplicación de las industrias fabriles. Para que lo anterior fuera posible hubo necesidad de conformar de manera diferente la organización del trabajo, lo que originó la introducción de nuevos conceptos, entre los que se encontraban:

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

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

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

Para desarrollar esta función se hizo indispensable la asignación de una persona a quien en ese entonces se le conoció como “capataz”. Este ejercía una autoridad completa sobre el personal que ejecutaba las tareas: reclutaba, disciplinaba y despedía; así mismo, seleccionaba materiales, hacía inventarios, organizaba el lugar de trabajo, etc.

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

Relevancia del control

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

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

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

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

A partir de 1967, la eliminación de las relaciones monetarias mercantiles en nuestra economía, provoca deterioro en la práctica y formación de los profesionales de la ciencia contable, situación esta que inicia su recuperación con los acuerdos del primer congreso del partido, entre ellos la implementación del sistema de Dirección y Planificación de la economía que trajo consigo la promulgación en 1976 del Sistema Nacional de Contabilidad. Sin embargo se considera que este periodo no se ha recuperado este deterioro dado el impacto en la cultura de la sociedad de la necesidad del control interno y la contabilidad.

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

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

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

Por mucho tiempo el alcance del sistema de control interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de control interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas; el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados. No todos los directivos de nuestras organizaciones veían en el sistema de control interno un instrumento capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto. Otro elemento que atentaba contra la eficiencia de los sistemas de control internos era que las actividades de control ya venían establecidas de forma global para todas las entidades del país, minimizando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y actividades de control que fueran más eficaces según las características de la entidad. Además, no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un sistema de control interno a la medida de sus necesidades.

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

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

Tal situación materializó un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones, de la auditoría interna y externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, y una visión integradora que satisfaga las demandas de todos

los entes involucrados. En tal sentido, la Contraloría General de la República pone en vigor la Resolución No. 60 del 2011 que comprende la definición de Control Interno, el contenido de los componentes y las normas para su implementación y evaluación.

En análisis efectuados por el Ministerio de Finanzas y Precios con otros Ministerios se ha podido constatar que la evolución del Control Interno ha sido positiva y que existe una situación cualitativamente diferente a la existente en 1997, aun cuando no existe una buena correspondencia entre los esfuerzos que ha hecho el país con los resultados que se vienen obteniendo por lo que es necesario ajustar a las características de estos resultados y de cambiar el enfoque de Control, pues hasta ahora la aplicación del programa de medidas se había concentrado en el personal técnico, el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados, no todos los directivos de nuestras organizaciones veían en el sistema de Control Interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto, además no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un sistema de Control Interno a la medida de sus necesidades y la práctica indica que resulta imprescindible accionar sobre los principales jefes de las entidades como responsables máximos del control interno, lo que dio paso al rediseño del enfoque estratégico que posibilitara revertir la situación actual y lograr una adecuada administración de todos y cada uno de los sistemas de las organizaciones y a su vez los administradores de estos sistemas juegan un papel de regulación y ordenamiento que les corresponde por funciones. (Resolución No. 63 del 2011)

La definición de control interno se entiende como el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. La comprensión del control interno puede así ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y

economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

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

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

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

Existen otros elementos en el proceso de control:

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

1.2.1 Definición de control interno

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

El control podríamos definirlo como una síntesis crítica del funcionamiento de la gerencia, su personal y demás elementos de la gestión. La delegación de responsabilidad y autoridad a los empleados es visto por muchos gerentes como una

estrategia que implica cierto riesgo y, para que llegue a funcionar con éxito, los mecanismos de control deberán ser más eficientes. **(Rubio P. 2006)**

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

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

Estas expectativas pueden ser:

- Implícitas, es decir, lo que se desea hacer

Explícitas, en términos de: planes, procedimientos y normas reguladoras de la actividad

Existen cuatro elementos dentro de esta definición:

- Mantener constantemente la actividad de la empresa

Prestar especial atención a los clientes establecidos

Ejercer algún tipo de medida o contraste

- Comparar los resultados con las expectativas previstas

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

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

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo concepto de control interno donde se

brinda una estructura común el cual es documentado a nivel internacional en el denominado informe COSO.

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

- La dirección por objetivos
- La planificación estratégica
- El empleo eficaz de técnicas adecuadas de contabilidad y finanzas

Para el uso de esta última herramienta es imprescindible la existencia de adecuados sistemas de control interno en nuestras entidades. Haciendo uso de esta información la administración dirige y controla la empresa y se tiene la idea de los procedimientos y las políticas dictadas por la gerencia así como el cumplimiento de los reglamentos Gubernamentales y de la salud financiera de la empresa.

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

El Sistema de Control Interno diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, tiene las características generales siguientes:

- a) **Integral.** Considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores.
- b) **Flexible.** Responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica. En entidades que cuenten con reducido personal, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, previendo que la máxima autoridad o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.
- c) **Razonable.** Diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades.

(Resolución 60/2011)

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

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

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

Componentes del sistema de control interno

El Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son los siguientes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, los que se encuentran estructurados en normas. **(Resolución No. 63 del 2011)**

La propia resolución establece como normas de cada componente las siguientes:

Ambiente de control	a) planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual
	b) integridad y valores éticos
	c) idoneidad demostrada
	d) estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad
	e) políticas y prácticas en la gestión de recursos

	humanos
Gestión y prevención de riesgos	a) identificación de riesgos y detección del cambio
	b) determinación de los objetivos de control
	c) prevención de riesgos
Actividades de control	a) coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización
	b) documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos
	c) acceso restringido a los recursos, activos y registros
	d) rotación del personal en las tareas claves
	e) control de las tecnologías de la información y las comunicaciones
	f) indicadores de rendimiento y de desempeño
Información y comunicación	a) sistema de información, flujo y canales de comunicación
	b) contenido, calidad y responsabilidad
	c) rendición de cuentas
Supervisión y monitoreo	a) evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno
	b) comité de prevención y control

La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente, como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre si con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas; aunque el sistema de control interno debe ser intrínseco a la administración de la entidad y busca que esta sea mas flexible y competitiva en el mercado se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el sistema como tal sea 100% confiable y donde cabe un pequeño porcentaje de incertidumbre, por esta razón sea hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el

control provea una seguridad razonable para la categoría a la cual fue diseñado, estos riesgos pueden ser atribuidos a fallas humanas como la toma de decisiones erróneas, simples equivocaciones o confabulaciones de varias personas, es por ello que es muy importante la contratación de personal con gran capacidad profesional, integridad y valores éticos así como la correcta asignación de responsabilidades bien delimitadas donde se interrelacionan unas con otras con el fin de que no se rompa la cadena de control fortaleciendo el ambiente de aplicación del mismo, cada persona es un eslabón que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena, cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la organización debe estar siempre en cabeza de la administración o alta gerencia con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la empresa, siendo función del departamento de auditoria interna o quien haga sus veces, la adecuada evaluación o supervisión independiente del sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo, estas evaluaciones pueden ser continuas o puntuales sin tener una frecuencia predeterminada o fija, así mismo es conveniente mantener una correcta documentación con el fin de analizar los alcances de la evaluación, niveles de autorización, indicadores de desempeño e impactos de las deficiencias encontradas, estos análisis deben detectar en un momento oportuno como los cambios internos o externos del contexto empresarial pueden afectar el desarrollo o aplicación de las políticas en función de la consecución de los objetivos para su correcta evaluación.

1.2.2 Sistema de control interno en el CAI Arrocerero Sur del Jíbaro.

El CAI Arrocerero presta especial interés en el funcionamiento del sistema de control interno máxime que es una empresa que se encuentra en perfeccionamiento empresarial, tiene creado su comité de control a nivel de empresa y cada unidad subordinada tiene a su vez el suyo, cuanta además con un grupo de auditoria y una asociación de base de la ANEC.

Como sistema de trabajo se realizan como mínimo tres controles integrales a cada unidad al año por la dirección del CAI, una auditoria por el grupo del CAI y se controla la aplicación de las guías de autocontrol mensualmente, además se realiza una reunión mensual con todos los económicos y contadores donde se dan las nuevas orientaciones

que surjan y se aclaran las dudas que en materia de control interno existan por parte de los participantes.

Actualmente se encuentra en fase de implementación la resolución 60 del 2011 la que desde diciembre del propio año se completó en cada unidad y en estos momentos se reajusta todo su contenido.

1.3 La capacitación como subsistema de la Gestión de los Recursos Humanos

El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos como organismo complejo creado en determinado marco (espacio temporal) según determinados objetivos, formado por elementos interrelacionados con cualidades diferentes, permite elaborar y desarrollar acciones y alcanzar determinados objetivos, e interacción con elementos de los recursos materiales y financieros que facilitan la innovación y alcanzar una mayor eficiencia empresarial. Todo ello requerirá de la homogeneidad, de la actualización, de la coordinación y el perfeccionamiento continuo del sistema.

Por lo anterior, el Sistema de Recursos Humanos debe entenderse desde una perspectiva dinámica, es decir, a partir de su trayectoria. Esto significa, que se tiene que analizar y entender a partir de los términos de donde bienes y que se ha hecho en el pasado en cuanto a momentos y ritmos de innovación en Gestión de Recursos Humanos, cuales son los obstáculos y problemas enfrentados, que direcciones de innovación esta siguiendo, cuales fueron los fracasos, cuales lo éxitos. En este sentido, el perfeccionamiento del sistema no es absoluto sino, debe entenderse como dinámico y siempre temporal y limitado; se determina y a su vez influye en la cultura de la organización.

Teniendo en cuenta la experiencia internacional se ha considerado que el conjunto de acciones estratégicas que permiten materializar la política organizativa-laboral en su integración con la nueva gestión de las entidades o lo que es lo mismo el SGRH, puede estar compuesto por los subsistemas siguientes

- Organización
- Planificación
- Selección del Personal
- Formación y Superación
- Evaluación del Desempeño

- Desarrollo y Promoción
- Retribución y Estimulación
- Seguridad, Salud y Condiciones de Trabajo
- Comunicación e Información
- Negociación y Solución de los Conflictos
- Atención Integral al Hombre

1.3.1 El subsistema de formación y superación.

Vale la pena destacar que existen varios modelos de GRH donde el subsistema de formación y superación ocupa un lugar preponderante en la integración del sistema ya que este comprende un conjunto de acciones estratégicas para el ajuste e impulso de los aprendizajes de los trabajadores en concordancia a las necesidades de formación propias al desarrollo, y especialmente la innovación, de la actividad laboral de la entidad. Estará articulado al desarrollo de los otros subsistemas de recursos humanos al mejor desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo, así como para su inserción más oportuna en el mercado de trabajo.

En la búsqueda de mayores niveles de eficiencia económica y social la entidad necesita de personal calificado, con un amplio perfil ocupacional e integrado a la nueva cultura de la organización. Para ello es necesario asegurar que los trabajadores desarrollen funciones mas allá de las tareas que comprende un solo puesto, pero desarrollen de forma competente en correspondencia con las exigencias del rol que tiene asignado o que cada uno asume. Con ello, la formación y superación por competencia y orientado al desempeño efectivo, se exige como base y garantía de los modos de actuación diferentes que se requieren en el desarrollo del SGRH que se va diseñando para la unidad.

En nuestro país no es poco el esfuerzo que se ha hecho por las entidades, organismos y el estado en materia de Capacitación y formación profesional; sin embargo no siempre los resultados han estado en correspondencia con las necesidades de las empresas. Es común que se impartan cursos y entrenamientos sobre temas que no son los que verdaderamente se necesitan o que no existan las personas que realmente deben asistir, la capacitación y formación ha sido más un gasto que una inversión.

La capacitación que se da, está centrada en las tareas fragmentadas y más bien es una instrucción en el trabajo (adiestramiento). No se ha pasado todavía a una formación para ocupar funciones o roles, ni tampoco se le da al operario información y una visión amplia para que esté en condiciones de responder adecuadamente a los eventos o los imprevistos, producto de las contingencias que constantemente ocurren en la empresa. Hace falta que los contenidos de capacitación partan de un diagnóstico de problemas y la forma de resolverlos, que estos se plasmen en contenido de cursos y materia didáctica. Para esto es necesario que las empresas tengan mayor claridad sobre cual es el costo de la producción, cual son las variables que más inciden en él. Por otra parte con relación al personal, tendrán que complementarse la formación básica y la formación ocupaciones por competencia.

En el empeño de que los esfuerzos que se realicen se materialicen en un desarrollo en los recursos humanos acorde a las necesidades de la entidad. Se hace imprescindible que esta, teniendo en cuenta sus planes de desarrollo y la caracterización de sus trabajadores, determinen las necesidades de cada uno y programen las acciones necesarias para garantizar la formación y superación de todos.

Por tanto, para el presupuesto dedicado a la formación y superación sea más una inversión que un gasto, se requiere que la determinación de las necesidades (DNFS), y las acciones que se programen permita ir estrechando la brecha entre el estado deseado y el necesario, y el real de cada trabajador. Para que la formación-Capacidad sea por competencia, es decir, que el personal posea un repertorio de conocimientos, destrezas y habilidades para aplicarlos en una variedad de contextos orientada a impulsar el desempeño efectivo del personal, la SNFS no se puede hacer de manera tradicional, a partir de un análisis ocupacional de un inventario y clasificación de tareas por presupuesto. Se requiere por un lado, partir de la identificación de disfunciones y problemas que la organización (pedagogía de la disfuncionalidad), considerar que las percepciones y la concepción de las tareas que realizan las personas son diferentes y por otro lado, hacer un diagnóstico integrado de la trayectoria de innovación seguida por la empresa

El Plan de formación que de esta manera emerge tiene que considerar y facilitar que se concreten los eventos formativos en el trabajo, que el trabajo sea formador en si mismo,

que se den los momentos de reflexión colectiva sobre desempeño realizado y que existan momentos de transferencia de conocimientos, habilidades y actitudes en contexto de aulas. Debe acompañarse de un plan de evaluación del personal, lo que requiere a su vez la formación de evaluados internos basados en criterios y evidencias de desempeño y conocimientos.

Uno de los obstáculos para avanzar en un concepto de competencia basada en funciones y roles, radica en la organización del trabajo prevaleciente en la empresa cubana que pocas veces contempla explícitamente el desarrollo y aprovechamiento de las capacidades innovadoras del personal, lo que lleva a situaciones donde el personal no siempre resulta idóneo para las funciones a desempeñar dificultando el desarrollo de la competencia de las mismas, por otra parte se dificulta también porque los trabajadores no perciben que le va a servir y en que grado le permitirá cambiar su actividad.

Otro problema es la deficiente visión y experiencia por parte de la gerencia de Recursos Humanos en las empresas para desarrollar un currículo de formación-capacitación en el trabajo para el personal, y con ello, la modificación obligada del rol del supervisor (dirigente directo de Producción), el que como facilitador e instructor en el proceso es una figura poco desarrollada en la empresa

Un problema adicional es el calificador nacional, que rige en buena medida la estructura de ocupaciones en las empresas y que tiene como limitación, que los criterios de asignación están fundamentalmente basados en una referencia de educación formal, de conocimientos básicos y de años de experiencias en situaciones de trabajo similares, pero no en función de estándares de desempeño demostrado. Implícito está el transitar de un clasificador por puesto o cargo, compuesto por tareas, a un clasificador por sub procesos de sistemas productivos de una empresa basada en funciones.

La entidad estudia las necesidades de capacitación las cuales parten de un diagnóstico de problemas y las formas de resolverlos, estos se plasman a través de cursos, postgrados, encuentros de conocimientos, competencias de conocimientos desde en el ámbito de Unidad Empresarial de Base hasta nivel nacional, talleres, asesoramientos, entrenamientos, etc. como forma de necesidad de personal calificado en busca de

mayores niveles de eficiencia económica y productiva como estamos llamados a cumplimentar desde la implantación del perfeccionamiento empresarial.

La empresa cuenta con programas de capacitación tanto para el personal de dirección como para los ejecutivos en materia de aseguramiento de la calidad encontrándose recogido en la matriz de competencia que existe en cada unidad empresarial de base y en el ámbito de dirección de empresa.

Efectivamente, todos los ejecutivos y trabajadores se encuentran implicados en la evaluación de los conocimientos y logro de la calidad diariamente, muestra de ello lo constituye el hecho de que en cada evaluación al desempeño es preciso evaluar el estado y comportamiento de la calidad del trabajo de cada uno de los trabajadores con independencia de la categoría ocupacional que desarrolle el trabajador.

Existe un programa de entrenamiento para todo el personal que ingresa a la entidad, en primer orden si es técnico o dirigente se rota por varias Unidades Empresariales de Base para la adquisición de nuevos conocimientos prácticos y obtención de nuevas experiencias y en el caso del resto de los obreros se adiestra en los hábitos prácticos en una disciplina específica para un mejor desempeño de sus tareas laborales acompañando a este trabajador por espacio de 15 días según lo establecido en la organización por otro trabajador de mas calificación o un técnico específico.

A tales efectos se requerirá de una transformación cualitativa de las vías, métodos, y contenido de la capacitación a tenor de que el certificado de saber, solo adquirirá real valor en la demostración práctica y ante su colectivo de trabajadores. **Saber hacer significará: Demostrar saber hacer.**

1.3.2 Principios fundamentales que rigen la formación y superación;

- La formación y superación debe considerarse como un proceso continuo y permanente, flexible y dinámico
- La formación requiere en primer lugar la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje; una organización de trabajo basada en funciones amplias y enriquecidas, prácticas de comunicación entre el personal y los gerentes o directivos, cierto grado de autonomía para que el personal pueda aprender.
- La formación debe contemplar no solo las acciones necesarias para dotar a los trabajadores de los conocimientos y habilidades que necesita en lo inmediato,

sino que debe anticiparse a los cambios que deben llevarse a cabo en la empresa, de ahí la consideración de la superación.

- La Formación y superación para el cambio de actitudes se va erigiendo como base de las nuevas prácticas organizativa y de gestión.
- La formación y superación debe abarcar a todos los trabajadores. Los esfuerzos en la superación de los directivos no son suficientes para provocar los cambios cualitativos de forma y de contenido que se requieren en cada una de las entidades.
- Los actos formativos deben basarse en la relación teórico-práctica, introduciendo problemas del proceso productivo en el aula y acercando la curricular a lograr un desempeño efectivo en la organización. Requiere que se incluyan temas relacionados con la comprensión del proceso productivo en su conjunto, con aspecto estratégico de la empresa y a la vez, con temas técnicos vinculados a la gestión del proceso.
- La figura central en el proceso de formación es el jefe directo y el jefe de planta o Brigada, quienes tendrán que encargarse de formar colectivamente e individualmente al personal, acompañado a su vez por actos formativos en el aula, donde pueden apoyarse en instructores externos esto requiere la formación de formadores en la empresa como parte de su estrategia de capacitación.
- Se tendrá que establecer un plan de formación basado en resultados o desempeños demostrables, materiales o guías didácticas en apoyo al auto aprendizaje y un plan de evaluación que contemple los diversos mecanismos y condiciones bajo las cuales se evaluará el personal.

El proceso de la formación y superación debe basarse en la determinación de las necesidades para garantizar la integración del trabajador a la entidad, su adaptación al proceso, la actualización de sus conocimientos y el continuo desarrollo

A tales efectos, determinar las necesidades de formación y superación es determinar

- Qué capacidades y actitudes se necesitan.
- Qué personal requiere este contenido.
- De qué forma se puede incorporar ese contenido al personal que lo requiere.

La determinación de necesidades de formación y superación DNFS deberá acometerse de manera organizada recomendando seguir los siguientes pasos:

Identificación con los objetivos y la estrategia de la entidad. Aplicación de los procedimientos o técnicas para detectar y diagnosticar la situación actual y la necesaria, identificación de las disfunciones y problemas que se presentan. Plantear en la organización del trabajo el perfil del personal requerido a mediano plazo (por ejemplo 5 años) .Determinación de los requerimientos de contenidos de las formaciones superación de cada trabajador. Delimitación de la brecha. Establecimiento de las prioridades para ir cubriendo las brechas según las posibilidades reales de la entidad para cubrirlas. Definición de los modos, métodos, vías y procedimientos de formación y superación. Vincular la pedagogía formativa con los problemas y situaciones reales en planta. Delimitación de las acciones de formación y superación, internas y externas. Evaluación de la marcha de dichas acciones. Retroalimentación.

La formación y superación debe considerarse no como un gasto sino como una inversión, que reportará sus beneficios en la medida que se logre estimular la creatividad y encaminarla hacia los objetivos de desarrollo tanto de la entidad como de los Recursos Humanos. Para garantizar la efectividad de la inversión en personal, se deben guiarse en desempeños demostrables y críticos para los objetivos de la organización.

Se deberá promover la integración entre la entidad y el MINED y el MES y las áreas de capacitación de los organismos ramales con el fin de perfeccionar el proceso de formación, capacitación y superación profesional enriqueciéndolo con las experiencias de avanzadas.

Históricamente, los modelos de organización empresarial han ido sufriendo transformaciones, que van desde el enfoque de la empresa orientada hacia la creación de un producto o la prestación de un servicio que satisfaga plenamente las necesidades del cliente y proporcione la mayor cantidad de beneficios financieros, hasta el más moderno, en el cual la empresa y el entorno se funden en un sólo objetivo: satisfacer a tres tipos de clientes: los internos, compuestos por los miembros de la entidad; los externos, que representan al cliente en su concepto tradicional de persona que

demanda un producto o servicio y los dueños (públicos o privados) que por su papel e intereses se agrupan en una categoría particular.

Este cambio de enfoque, motivó el desarrollo e introducción en la práctica diaria de un nuevo concepto: «capital humano», como expresión y reconocimiento de que en cualquier empresa el factor decisivo en su desempeño es la acción del hombre. Los aspectos antes mencionados evidencian la necesidad de una alta flexibilidad organizacional y elevada preparación del personal, tanto en el plano profesional como en el dominio de aspectos organizativos y metodológicos que rigen en la empresa, que contribuyen a consolidar su imagen en el mercado a partir de la claridad, rapidez y grado de certeza de las respuestas que brindan a los clientes, en particular, ante preguntas sobre productos, servicios o formas de pago poco usuales.

Primeramente definamos algunos conceptos.

Según el diccionario Larousse plantea [1996] en su forma digital, se define como **modelo** (Del ital. modello < lat. vulgar modellus.)

Cosa que ha de servir de objeto de imitación: modelo de escritura; modelo de factura. Persona o cosa que, por su perfección, es digna de ser imitada: su valentía es un modelo para nosotros. Figura de barro, yeso o cera que después se reproduce en esculturas de madera, mármol o metal. Representación de alguna cosa en pequeño tamaño: tiene una vitrina con modelos de barcos antiguos. Pieza o conjunto de ellas que sirven para hacer el molde en el que se vaciarán los objetos. Prenda u objeto diseñado y confeccionado por una modista, un taller de costura o un diseñador: lleva un modelo exclusivo de un diseñador francés. Objeto, construcción u otra cosa con un diseño del que se reproducen más iguales: se hizo una falda a partir de un modelo muy actual. Esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja que se elabora para facilitar su comprensión y estudio: presentó un modelo de la economía nacional para explicar su teoría.

1.4 La formación y superación de los cuadros y sus reservas

Dentro de las empresas es la alta dirección quien decide el camino de la actividad de formación y superación profesional al definir la misión, los objetivos y el perfil de los trabajadores que desea alcanzar, de lo que lógicamente depende la formación y desarrollo de los Recursos Humanos, condicionado a los cambios estructurales en la

empresa, la adquisición de nuevos equipos y tecnologías, la detección de necesidades, entre otros aspectos.

En tal sentido es categórica Mace (1990) con la siguiente afirmación:

“El objetivo de la tarea del ejecutivo, en otras palabras, la tarea de enseñar, es utilizar las facultades y capacidades de otras personas. Utilización efectiva significa desarrollar el potencial latente de los subordinados. Por consiguiente, el adiestrar a los subordinados no es una técnica que haya de ser adoptada y empleada por los administradores como un instrumento, un método, un invento, sino que es un modo de administrar: es administración.”

Peter Drucker, 1985: “desde mediados de los años 70, lo que conocíamos sobre administración ya no nos sirve... en el futuro inmediato, los gerentes tendrán que ser capaces de olvidar lo que hacían, tan rápido como aprendan las cosas nuevas que tienen que hacer...”

Por otra parte se tiene que en el V Congreso del Partido se decidió extender el proceso de perfeccionamiento a todo el sistema empresarial, cuyo objeto central es el logro de la eficiencia y la competitividad de la Empresa Estatal Socialista. Dicho proceso se basa en un principio importante referido a que “los cuadros de dirección juegan un papel fundamental en la consecución de los objetivos en el proceso de implantación del Sistema de Gestión Empresarial dado que sus habilidades, constante preparación, entrenamiento para el cambio, (...) contribuyen al logro de las metas propuestas.”

Además la alta dirección es concedora de la razón de ser de la Estrategia Nacional para la Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y sus Reservas, la cual consiste en garantizar la formación continua del personal de dirección para cumplir sus funciones ejecutivas en la gerencia empresarial y lograr que sean capaces de dirigir profesionalmente colectivos cohesionados, eficientes y competentes.

La Dirección debe contribuir a la formación de un Clima Organizacional favorable para que el cuadro y sus reservas se desempeñen correctamente. Cuando se habla de Clima Organizacional se entiende por la percepción que tienen los trabajadores del ambiente donde laboral (P. Goncalves 2000), el mismo influye en el desempeño de los trabajadores según criterio de P. Goncalves (2000); Ferreira (2003); Carvajal (2000); Hall (1996) y Davis (1985).

Es necesario que se capaciten tanto los directivos de nivel primario, nivel intermedio y los nivel primario, así como los trabajadores, si se capacita la alta dirección solamente, es difícil la aplicación de los cambios y si se capacita a los mandos intermedios o primarios y trabajadores no va a existir un entendimiento con la alta dirección y tampoco ocurrirá el cambio. En Almaguer L M. (2002) se argumenta lo anterior mediante dos criterios, uno es el llamado "efecto salidero", consiste en la falta de relación entre la preparación del equipo de dirección, y los demás dirigentes y trabajadores en conocimientos y habilidades. El esfuerzo directivo se desvía al no existir una correspondencia entre todos, con respecto a conocimientos y habilidades, tales como: trabajo en equipo, negociación, solución de conflictos, comunicación, etc. Y el otro es el "efecto de prensa", se da cuando se prepara al personal de primera línea o de los mandos intermedios, y la alta dirección no se prepara o se preparan algunos compañeros, y no hay una toma de conciencia en la aplicación del nuevo conocimiento y/o habilidad. Por lo general haciéndose inaplicable por la presión de los mandos superiores.

Queda claro que la dirección juega un rol principal en la empresa cubana actual, siendo la responsable de la formación y superación de los cuadros y sus reservas.

El concepto superación es identificado muchas veces con otros, como capacitación, formación y desarrollo. Añorga y otros (2000) en su Glosario de Términos de Educación Avanzada lo definen como: "Figura dirigida a diversos procesos de los recursos laborales, con el propósito de actualizar y perfeccionar el desempeño profesional actual y/o prospectivo, atender insuficiencias en la formación, o completar conocimientos y habilidades no adquiridas anteriormente y necesarias para el desempeño." Valiente P. y M. A. Álvarez (2004). A partir del análisis de diferentes definiciones pueden establecerse los rasgos fundamentales que expresan su contenido como concepto y lo distinguen de los otros con los que se confunde o identifica: la superación es un **proceso**, tiene un **carácter continuo, prolongado, permanente** y transcurre durante el desempeño de las funciones docentes o directivas, a diferencia de la **formación** que constituye una etapa inicial, de preparación, en el desarrollo del docente o directivo que puede anteceder al momento de asumirlas, su finalidad es el **desarrollo** del sujeto para su mejoramiento profesional y humano, sus **objetivos son de carácter general**: ampliar,

perfeccionar, actualizar, complementar conocimientos, habilidades y capacidades, y promover el desarrollo y consolidación de valores. Lo cual distingue la superación de la **capacitación**, que tiene un significado más técnico o práctico y comprende las acciones encaminadas a que todo trabajador, una vez incorporado a la entidad, conozca las perspectivas que ésta le ofrece para su desarrollo y realización profesional dentro de la organización, y que generalmente están asociadas a sus expectativas de progreso hacia posiciones de mayor calificación, responsabilidad, reconocimiento social y remuneración.

También se plantea que la capacitación es:

- 1) Medio para desarrollar la fuerza de trabajo en cargos particulares. Dale y Arder (1950).
- 2) Se debe distinguir entre educación y capacitación y la última es la preparación de una persona para el cargo y la primera, para la vida. Whitehill (1953).
- 3) Es una necesidad, porque las personas aprenden de todos modos en el ejercicio de sus funciones, la capacitaciones una guía o ayuda. Mace (1990)

En la presente investigación se asume que la preparación tiene los mismos objetivos que la formación, preparar al cuadro para ocupar el puesto de trabajo que se le asigne, se hablará de ambos términos en igual sentido, no siendo así con la superación, la cual es considerada la etapa siguiente donde se amplían, completan, actualizan, etc. los conocimientos, habilidades y demás.... según lo planteado en el resumen anterior el cual se confeccionó con ayuda de Valiente P. y M. A. Álvarez (2004).

Formas de Capacitación

Se añade además las distintas formas de capacitación que propone Rabaza Peñalver F. *et al.* (2000).

- **Individual:** reunión de personas de diversas empresas y niveles de dirección.
- **Agrupación vertical:** personas de la misma organización pero de diferentes niveles de dirección
- **Agrupación horizontal:** personas de la misma organización y de igual nivel de dirección.
- **Agrupación de familia:** personas de la misma organización, que trabajen en equipos lo cual incluye jefes y subordinados.

En muchas ocasiones se comete el error de no adiestrar juntos a los que trabajan juntos. Se trata de capacitar Blake M. (1962) al equipo para accionar y decidir en conjunto. El jefe debe saber, enseñar, demostrar y acompañar, esto supone la existencia de estrategia y sobre todo enfoque estratégico en su ejecución.

1.4.1 Métodos que pueden ser adoptados para desarrollar la capacitación.

Los métodos para el desarrollo de cuadros son muy variados y, en alguna medida, están sujetos a circunstancias particulares de la propia organización y del individuo en sí.

Se aceptan como positivo los métodos siguientes:

- El aprendizaje mediante el estudio sistemático.

Las posibilidades de que el cuadro pueda ejercer cada vez con mejor desempeño el papel correspondiente al puesto que ocupa y se prepare, además, para empeños superiores, viene dado en buena medida, por su participación en actividades de estudios sistemáticos sobre todo en cursos de perfeccionamiento y mediante el estudio individual, estable y organizado.

- El aprendizaje mediante la práctica.

En el presente aspecto desempeña un papel muy importante el superior jerárquico del desarrollo. El papel del superior jerárquico como formador es insustituible; el aprendizaje mediante la práctica y el estudio teórico se complementan y se influyen recíprocamente. Mendoza (1990).

Cualquier variante para capacitar debe partir por el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, sucede que los cuadros y sus reservas se capacitan en ocasiones sin realizarse un diagnóstico previo, lo cual trae consigo la desmotivación por los cursos recibidos, convirtiendo el conocimiento impartido en tiempo perdido. Por tanto es importante resaltar el lugar cimero que tiene la determinación de las necesidades de capacitación en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje. De acuerdo con Tom. H. Boydell la palabra necesidad implica que algo falta, que hay una limitación en alguna parte.

Por su parte La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UNECA) señala: "...enmarcando la palabra necesidad, esta siempre nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento de un sistema. Se

refiere a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

1.5 El sistema de talleres como forma de capacitación

La selección de este tipo de resultado obedece a las posibilidades que ofrece para contribuir a la preparación de los sujetos desde un rol protagónico, si se tiene en cuenta que propicia el debate, la discusión y el análisis desde posiciones diversas. La consideración anterior y las posibilidades del taller para lograr el vínculo teoría – práctica lo convierten en una importante alternativa en la solución del problema que se aborda en esta investigación.

Asumir una posición en relación con este tipo de resultado, exigió el análisis de diversos criterios, ya que esta categoría ha sido tratada desde muchas y muy variadas experiencias. En el taller se pone de manifiesto la investigación participativa, al buscar un conocimiento objetivo de la realidad individual, grupal y social emprendido por los propios actores que aceptan la responsabilidad de la reflexión sobre su propia práctica. El taller transforma y produce nuevos conocimientos y valores para una mejor actuación.

Muchas veces resulta complejo utilizar los talleres en forma de sistema y con mucha más razón en la preparación de los cuadros, pero por la importancia que ello tiene en su aprendizaje para el futuro desempeño se ha tenido en cuenta esta característica al concebir la propuesta.

A tales efectos se recurrió a una revisión bibliográfica en busca de definiciones del concepto de “sistema”:

Según el diccionario filosófico (1984) es un: *“Conjunto de elementos que tienen relaciones y conexiones entre sí y que forman una determinada integridad, unidad (...)*

El sistema se caracteriza no solo por la existencia de conexiones y relaciones entre sus elementos (determinado grado de organización), sino también por la unidad indisoluble con el medio (en las relaciones mutuas con el mismo), el sistema manifiesta su integridad”

En 1954 surge la Teoría General de Sistemas (1954: 43), la cual a partir de ese momento, ha sido objeto de estudio por una gran cantidad de investigadores los cuales

se han dedicado a destacar sus rasgos esenciales, reuniéndolas en definiciones como las siguientes:

Beer lo define como: "...cualquier colección cohesiva de cosas que están dinámicamente relacionadas." (1983:73)

Dada su relación con el objetivo de la investigación, se asume la formulada por el mexicano Lara Lozano (1990) según el cual: [...] un sistema es un conjunto de elementos que cumple tres condiciones:

1. Los elementos están interrelacionados.
2. El comportamiento de cada elemento o la forma en que lo hace afecta el comportamiento del todo.
3. La forma en que el comportamiento de cada elemento afecta el comportamiento del todo depende al menos de uno de los demás elementos.

A partir del concepto de sistema que anteriormente se asume, se define el sistema de talleres dirigido a la preparación de los cuadros del CAI Arrocero para la capacitación en control interno como un conjunto de talleres subordinados a un objetivo general que satisface las particularidades siguientes:

- El contenido de cada taller se subordina a su objetivo específico.
- Entre los talleres que conforman el sistema existen relaciones de precedencia, de coordinación y de complementación.
- Ninguno de los talleres por sí solo satisface el objetivo general.

En consonancia con lo anterior, la autora de este trabajo considera que un sistema de talleres lo constituyen varios elementos o componentes interrelacionados entre sí, que están dirigidos a cumplir un objetivo determinado donde se integra la teoría con la práctica, propicia y enriquece los espacios de reflexión y debate en aras de tomar decisiones, proyectar alternativas y estrategias de trabajo que eleven la calidad del proceso educativo.

Según esta definición, el sistema de talleres que se propone se distingue por las siguientes características:

- Propician el rol protagónico de los participantes.
- Utilización de dinámicas grupales.
- Uso de la autoevaluación como componente para orientar la transformación.

A continuación se fundamentan las características antes mencionadas.

El rol protagónico de los participantes se expresa en las oportunidades que tienen los sujetos para participar con independencia en cualquiera de las etapas del taller, estará dado tanto por el nivel de implicación en la búsqueda del conocimiento y las exigencias de las tareas para adquirirlo y utilizarlo, como por las propias exigencias de las tareas que deberán propiciar un rico intercambio y comunicación de los sujetos entre sí, la selección de alternativas de solución, emisión de juicios, valoraciones, todo lo cual fomenta el compromiso con la actividad que desarrolla.

Utilización de dinámicas grupales como procedimientos que se aplican para motivar, animar e integrar a los participantes en el tratamiento del tema, a fin de que venzan temores e inhibiciones, eliminen tensiones, ganen en confianza y seguridad para ser más sencillos y comprensibles los contenidos que se trabajen.

La autoevaluación como componente para orientar la transformación. La autoevaluación se aplica a partir de la autovaloración, implicando a los sujetos en la toma de conciencia de sus posibilidades y limitaciones, potenciando su desarrollo personal y profesional, por tanto su autoperfeccionamiento, constituye el recurso que debe impulsar la transformación de la preparación de los cuadros desde una posición autocrítica y participativa. Durante los talleres se debe sistematizar la práctica de la evaluación logrando transitar por formas como la autoevaluación y la coevaluación.

El concepto de zona de desarrollo próximo (ZDP) sintetiza esta concepción cuando plantea, ... la ZDP es la distancia entre el nivel de desarrollo actual que se determina con ayuda de tareas que se solucionan de manera independiente y el nivel de desarrollo posible, que se determina con ayuda de tareas, que se solucionan bajo la dirección de los adultos y también en colaboración con los condiscípulos más inteligentes. (González S., A. M. y Reinoso C., C.2002:178).

La utilización de estos criterios generales en acciones de preparación de los cuadros puede tener muy diversas formas de expresión. En el marco de la propuesta de esta tesis, se priorizan como aspectos a considerar en la dinámica de funcionamiento de los talleres:

- El reconocimiento del valor que para el bienestar emocional de los sujetos que aprenden puede tener el establecimiento de un estilo de comunicación

democrática, cada vez más horizontal, en el marco de una atmósfera interactiva sana, que estimule el respeto, la motivación y la aceptación recíproca de búsqueda y reflexión conjunta.

- La comprensión de que en cada taller se propicie la actitud colaborativa de los actores implicados, basadas en el respeto, el diálogo, la reflexión, la autocrítica, que propicie su implicación en el proceso como vía para lograr el desarrollo de la autorreflexión, la autovaloración, la autodeterminación, la postura activa y reflexiva hacia la realidad y hacia sí mismo, el compromiso y la implicación personal en su proceso de autoperfeccionamiento.

El Marxismo Leninismo, desde la consideración del sistema de la dialéctica materialista teniendo en cuenta sus propias leyes considera la práctica social como punto de partida, la representación de la relación entre hombre y sociedad en un proceso histórico concreto como máxima de cualquier empeño educativo, esto obliga a analizar la educación como medio y producto de la sociedad, donde se observa la necesidad del profesional en su preparación sistemática para estar acorde con la dinámica del desarrollo social, y poder cumplir la función social que exige la sociedad.

La intención fundamental es presentar el sistema de talleres, los objetivos, contenidos, métodos y formas fundamentales de evaluación, entre otros aspectos. Para el cumplimiento de esta aspiración se procederá a partir de los siguientes procedimientos:

- Exposición reflexiva por parte de la coordinadora acerca de la problemática del control interno , importancia de su estudio bien dirigido, para que repercuta en la formación profesional del cuadro
- Explicación acerca de la importancia de los talleres en función de la solución del problema e información general acerca de la concepción de los mismos.
- Presentación y debate grupal con los agentes participantes para la aprobación y adecuación de los objetivos, contenidos, métodos, procedimientos, medios, instrumentos a emplear y tiempo de duración de los diferentes talleres que se proponen.
- Precisión del cronograma para el desarrollo de los talleres.
- Autorreflexión y análisis colectivo acerca de las metas individuales y grupales a las que se aspira.

Conclusiones parciales del capítulo

- El análisis de la bibliografía permitió la creación del marco teórico para esta investigación
- Se demostró las ventajas de aplicar el sistema de talleres sobre las demás formas de capacitación.

Capítulo II Fundamentación, presentación y evaluación de la efectividad sistema de talleres para la capacitación de los cuadros del CAI Arrocerero en control interno

2.1 Introducción al capítulo

En este capítulo se realiza una Caracterización del CAI Arrocerero Sur del Jíbaro y su consejo de dirección, seguidamente se realiza la fundamentación y presentación del sistema de talleres para la capacitación de los cuadros en control interno y al final se evalúa de la efectividad del sistema de talleres.

2.2 Caracterización del CAI Arrocerero Sur del Jíbaro

Esta entidad está situada en la parte sur de la provincia de Sancti Spíritus, tiene una extensión de 6250 caballerías, equivalente a 83 875 hectáreas (ha), de las cuales dedica al cultivo del arroz 27 217 ha, 20 130 ha a la ganadería mayor y menor y 2050 ha a los cultivos varios. El resto es superficie no agrícola, entre ellas canales de riego, viales e instalaciones.

El mismo surge como resultado de la fusión de las siguientes empresas:

Empresa Arrocerera Sur del Jíbaro.

Empresa Pecuaria Sur del Jíbaro.

Empresa Industrial Sancti Spíritus.

Empresa Municipal de Cultivos Varios.

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

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

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

De los 3485 trabajadores, 1409 pertenecen a las UBPC y 2079 al sector estatal. De ellos 617 son mujeres y el 18.4 % tiene un nivel medio y nivel superior.

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

Producir, beneficiar, procesar industrialmente y comercializar de forma mayorista, arroz y los subproductos de éste, carne, leche y sus derivados, huevos, plumas, hielo, productos agrícolas y pieles.

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

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

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

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

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

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

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

El consejo de dirección del CAI Arrocero Sur del Jíbaro está compuesto por:

Director General

Director Adjunto

Director Contabilidad y Fianzas

Director Capital Humano

Director Técnico Productivo

Director Industrial

Los 15 Directores de las UEB

Otros especialistas

Así como invitados permanentes los 7 administradores de las UBPC y los 7 presidentes de las CCS F.

Para contactar el conocimiento que presentaban los cuadros sobre el control interno y como lo llevaban a la práctica en sus unidades se aplicaron varios métodos entre ellos una encuesta que se aplicó a la muestra (anexo 1) y la revisión documental, además se empleó una guía previamente elaborada (anexo 2), se revisó el expediente de acciones de control en las unidades y el de la dirección del CAI, lo cual arrojó como resultado los siguientes.

2.2.1 Determinación de la población y selección de la muestra

De los 46 cuadros que conforman el consejo de dirección del CAI arroceros se decidió utilizar como muestra a los 28 que son directores de unidades pues los demás compañeros en sus funciones diarias tienen responsabilidad con el control interno pero no inciden directamente en él.

De estos 28 cuadros tienen nivel superior 16 para un 57.1 % de ellos son master 8 que representan el 50 % y de los 12 que tiene nivel medio 4 se encuentran estudiando en carreras universitarias.

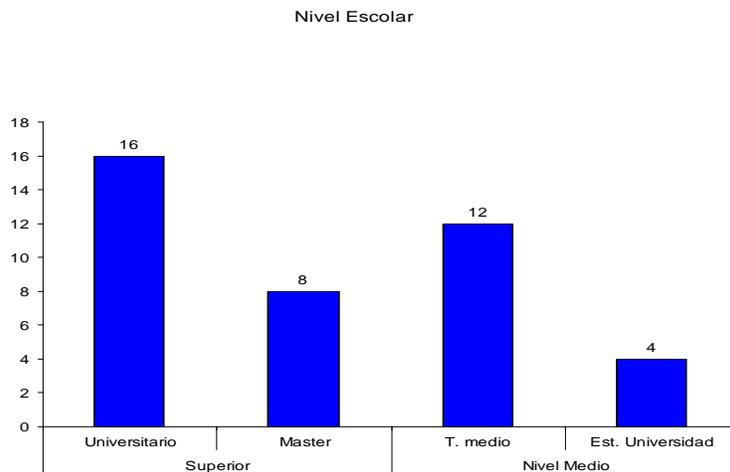


Gráfico 1 Nivel escolar de los cuadros que conforman la muestra.

Dentro del estudio se buscó los perfiles de las carreras de los cuadros y los resultados obtenidos son que el 21 % corresponden a ciencias de la economía, el 29 % a carreras agropecuarias y el 50 % a otras especialidades. Esto es importante pues a mayor nivel

escolar y mientras más relacionado estén con temas económicos mejor será su incidencia en el control interno de las unidades bajo su mando.

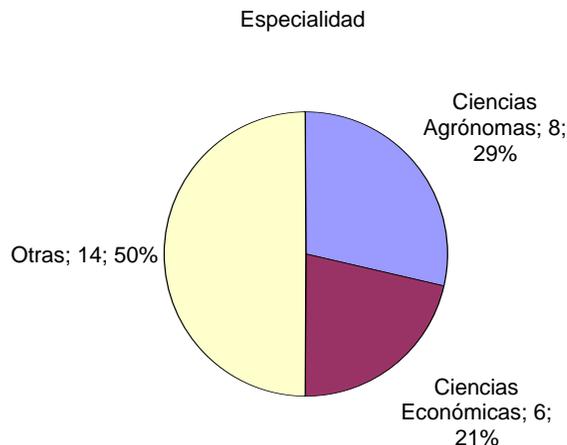


Gráfico 2 Especialidad de los cuadros

Con el objetivo de conocer en que medida los cuadros implementan en sus planes de trabajo y en los de sus subordinados tareas relacionadas con el control interno se revisaron los meses comprendidos desde junio 2011 a diciembre 2011 tomando estos como año base y el periodo enero 2012 a abril 2012 como año actual y los resultados se aprecian en la siguiente grafica.

La que demuestra como a partir de la implementación de la resolución 60 y de la aplicación del sistema de talleres solo dos cuadros no son sistemáticos en la incorporación de tareas de control interno en sus planes de trabajo.

Con respecto al análisis de la idoneidad demostrada de los trabajadores 19 cuadros no realizaron un estudio objetivo y profundo en sus unidades mientras que en los primeros meses del 2012 el 100 % lo realizó según se aprecia en la siguiente grafica.

2.3 Fundamentación y presentación del sistema de talleres

La selección de este tipo de resultado obedece a las posibilidades que ofrece para contribuir a la preparación de los sujetos desde un rol protagónico, si se tiene en cuenta que propicia el debate, la discusión y el análisis desde posiciones diversas. La consideración anterior y las posibilidades del taller para lograr el vínculo teoría – práctica lo convierten en una importante alternativa en la solución del problema que se aborda en esta investigación.

Asumir una posición en relación con este tipo de resultado, exigió el análisis de diversos criterios, ya que esta categoría ha sido tratada desde muchas y muy variadas experiencias. En el taller se pone de manifiesto la investigación participativa, al buscar un conocimiento objetivo de la realidad individual, grupal y social emprendido por los propios actores que aceptan la responsabilidad de la reflexión sobre su propia práctica. El taller transforma y produce nuevos conocimientos y valores para una mejor actuación.

Muchas veces resulta complejo utilizar los talleres en forma de sistema y con mucha más razón en la preparación de los cuadros, pero por la importancia que ello tiene en su aprendizaje para el futuro desempeño se ha tenido en cuenta esta característica al concebir la propuesta.

Los seis talleres que componen el sistema fueron concebidos con una estructura única y común para todos ellos, lo cual permitió que la experiencia adquirida en los primeros, facilitara el desarrollo de los últimos. Fueron distribuidos con una frecuencia mensual, durante seis meses, uno por mes, realizándose éstos en la primera semana del sistema de trabajo.

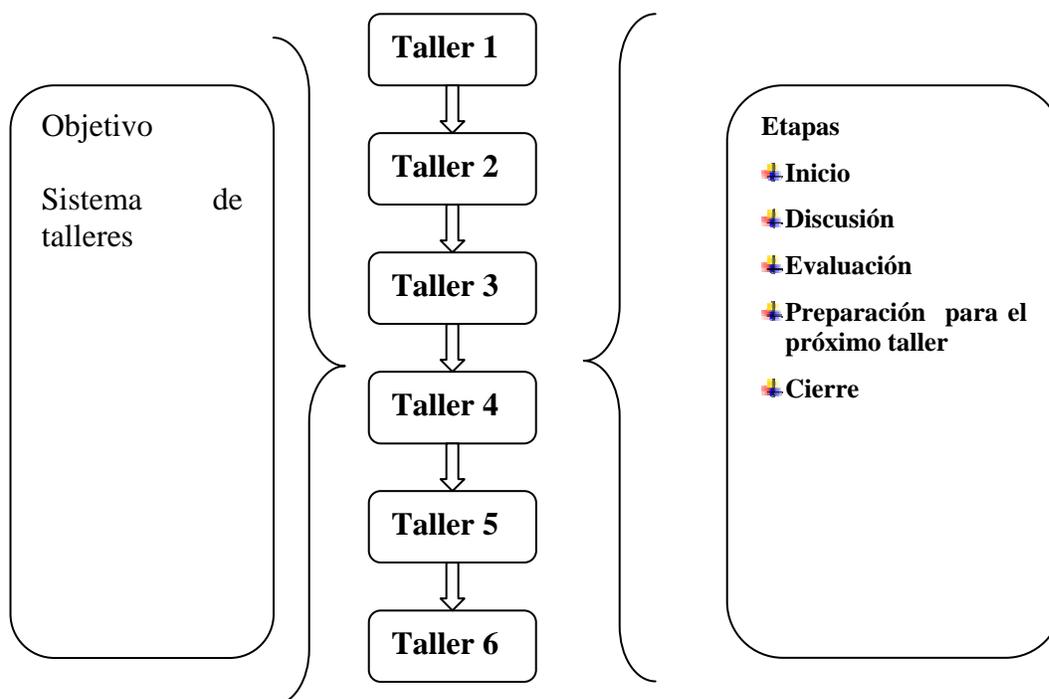


Fig. 1 Esquema del sistema de talleres, fuente elaboración propia

En cada uno de los talleres debe tenerse siempre presente el tratamiento individual a las necesidades de los participantes en toda su diversidad, lo que contribuirá a resolver las carencias que posean. A tales efectos se debe tener en cuenta la utilización de procedimientos como: la consulta personalizada, la diversificación de las fuentes de información y de los roles asignados dentro de la actividad, así como de la concepción de la evaluación.

Los talleres fueron planificados y organizados, a partir de la determinación de necesidades que demandaron su elaboración en seis sesiones de trabajo, cada una de ellos con una determinada finalidad. En la tabla 2, se presentan los contenidos jerarquizados para cada taller.

Componentes del sistema de talleres	
Taller 1	Ambiente de control
Taller 2	Gestión y prevención de riesgos
Taller 3	Actividades de control
Taller 4	Información y comunicación
Taller 5	Supervisión y monitoreo
Taller 6	Generalización

Tabla 1: Contenidos a trabajar en cada taller

El perfeccionamiento profesional de las personas que participan en el taller, se concibe en la actividad y la comunicación, en las relaciones interpersonales que establecen los sujetos objeto de transformación, constituyendo ambas (actividad y comunicación) los agentes mediadores en el proceso de apropiación de la cultura que van adquiriendo los directivos.

2.3.1 Estructura de los talleres

Cada uno de los talleres se estructuró del siguiente modo: título, objetivo, sesión de inicio, discusión, evaluación, preparación para el próximo taller y el cierre del taller.

La sesión de **inicio** persigue tres objetivos:

- Movilizar a los asistentes para promover ideas variadas, con el propósito de lograr que sean lo más imaginativos y originales posibles.
- Crear un clima de libertad y espontaneidad de expresiones.

- Preparar a los cuadros asistentes para la sesión de discusión.

La **discusión** se organiza en pequeños grupos y en sesión plenaria. Tiene como finalidad:

- Valorar los aciertos, posibilidades y limitaciones que poseen los asistentes sobre sí mismos y a través de la comunicación con otros.
- Crear ambientes donde se incrementen las expectativas de cada asistente ante las interrogantes y se generen variadas alternativas para su solución.

La sesión de **evaluación** tiene como finalidad que:

- Cada asistente se compare con otro del grupo y con el nivel de preparación refrendado en el objetivo.
- El grupo emita juicios de valor sobre la participación de los asistentes incluyendo el reconocimiento del desempeño de los más destacados.
- El coordinador emite un juicio valorativo de la evaluación realizada.

En los talleres, la evaluación proviene del consenso que se establece entre el coordinador y los asistentes, transitando por formas como la autoevaluación y la coevaluación.

La **preparación para el próximo taller** tiene como propósito la orientación de tareas a ejecutar por los asistentes, dirigidas al aseguramiento del nivel de partida para el próximo taller. Esta sesión puede cumplirse de forma colectiva o individual y para lograr una mayor independencia en la realización de las tareas es necesario que disminuyan los niveles de ayuda de un taller a otro, observando el principio de las exigencias decrecientes.

La evaluación de esta etapa se realizará esencialmente de forma sistemática y continua a través de la interacción de los representantes del grupo en próximos talleres.

En el **cierre del taller** se aplican técnicas e interrogantes dirigidas a medir el estado de satisfacción que sienten los cuadros en la realización de las actividades.

Los seis talleres que componen el sistema fueron concebidos con una estructura única y común para todos ellos, lo cual permitió que la experiencia adquirida en los primeros, facilitara el desarrollo de los últimos. Fueron distribuidos con una frecuencia mensual, durante seis meses, uno por mes, realizándose éstos en la primera semana del sistema de trabajo.

Antes de iniciar el taller 1, con el que se da inicio al sistema, se incluye una sesión previa al mismo, considerando la necesidad de intercambiar con los cuadros que participan en la experiencia.

La intención fundamental es presentar el sistema de talleres, los objetivos, contenidos, métodos y formas fundamentales de evaluación, entre otros aspectos. Para el cumplimiento de esta aspiración se procederá a partir de los siguientes procedimientos:

- Exposición reflexiva por parte de la coordinadora acerca de la problemática del control interno , importancia de su estudio bien dirigido, para que repercuta en la formación profesional del cuadro
- Explicación acerca de la importancia de los talleres en función de la solución del problema e información general acerca de la concepción de los mismos.
- Presentación y debate grupal con los agentes participantes para la aprobación y adecuación de los objetivos, contenidos, métodos, procedimientos, medios, instrumentos a emplear y tiempo de duración de los diferentes talleres que se proponen.
- Precisión del cronograma para el desarrollo de los talleres.
- Autorreflexión y análisis colectivo acerca de las metas individuales y grupales a las que se aspira.

2.4 Evaluación de la efectividad del sistema de talleres.

El cuarto objetivo específico de esta tesis está vinculado con la determinación de los resultados que se obtienen al aplicar el sistema de talleres. Para dar respuesta al mismo se desarrolló la tarea de investigación relacionada con la validación de su efectividad para elevar el nivel de preparación de los cuadros del CAI Arrocero en control interno.

En el presente epígrafe se expone el modo en que se organizó y los principales resultados que se obtuvieron. El estudio se desarrolló en una población determinada por los 28 los cuadros que laboran en el CAI Arrocero en el espacio programado para la capacitación de los mismos en las secciones previas a los consejillos semanales.

Las cuestiones más significativas de la búsqueda de información realizada se exponen en el capítulo primero de este informe.

En la dirección referida resultaron de gran valor los saberes declarados por la UNESCO: saber, saber hacer, saber ser y saber convivir (Delors, J., 1995), a los que recientemente se agrega el saber crear. En dirección similar se orientan los estudios de autores latinoamericanos que al clasificar los contenidos que se enseñan y aprenden, distinguen los conceptuales, procedí mentales y actitud inhales.

En esta investigación se han tomado como referencia las posiciones de autores cubanos como Labarrere y Valdivia (1988) que hacen referencia a los conocimientos, las habilidades y el sistema de normas, valores y relaciones con el mundo. En consecuencia, se asume la unidad que se manifiesta, entre lo cognitivo y lo afectivo en la determinación del grado de preparación que poseen los sujetos.

En la tabla 2 se precisan cada una de las componentes y normas

Componente	Normas
Ambiente de control	a) planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual
	b) integridad y valores éticos
	c) idoneidad demostrada
	d) estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad
	e) políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos
Gestión y prevención de riesgos	a) identificación de riesgos y detección del cambio
	b) determinación de los objetivos de control
	c) prevención de riesgos
Actividades de control	a) coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización
	b) documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos
	c) acceso restringido a los recursos, activos y registros
	d) rotación del personal en las tareas claves
	e) control de las tecnologías de la información y las

		comunicaciones
		f) indicadores de rendimiento y de desempeño
Información comunicación	y	a) sistema de información, flujo y canales de comunicación
		b) contenido, calidad y responsabilidad
		c) rendición de cuentas
Supervisión monitoreo	y	a) evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno
		b) comité de prevención y control

Tabla 2: Componentes y normas

2.4.1 Procesamiento estadístico de los datos.

A continuación se presenta una descripción de los resultados obtenidos en la medición de los componentes y de cada una de las normas

Componente 1: Ambiente de control

Como se puede comprobar, a partir de los datos expuestos en las referidas tablas, al analizar de manera detallada los resultados alcanzados en el componente uno, pueden notarse transformaciones positivas en los sujetos implicados en la población, ya que en todas las normas se produjeron transformaciones de tendencia positiva.

Norma 1, a) planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual

La máxima autoridad de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades debe integrar a su Sistema de Control Interno, el proceso de planificación, los objetivos y planes de trabajo, para relacionarlo con los procesos, actividades y operaciones en el interés de asegurar el cumplimiento de su misión y de las disposiciones legales que le competen.

En este indicador se tuvo en cuenta el análisis de los planes de trabajo de los cuadros para verificar cuantas tareas se planifican en función del control interno, se consideró como siempre aquellos que mensualmente planifican varias actividades de control interno propias de la unidad que dirigen y que no son las indicadas por la dirección del CAI. Como se aprecia en el gráfico este indicador cambió radicalmente a partir del sistema de talleres, ya que se logró una mejor comprensión por parte de los cuadros de

la importancia de planificar y cumplir actividades de control interno. Aunque al finalizar la investigación aun 2 caso no lo realizan constantemente.

planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual

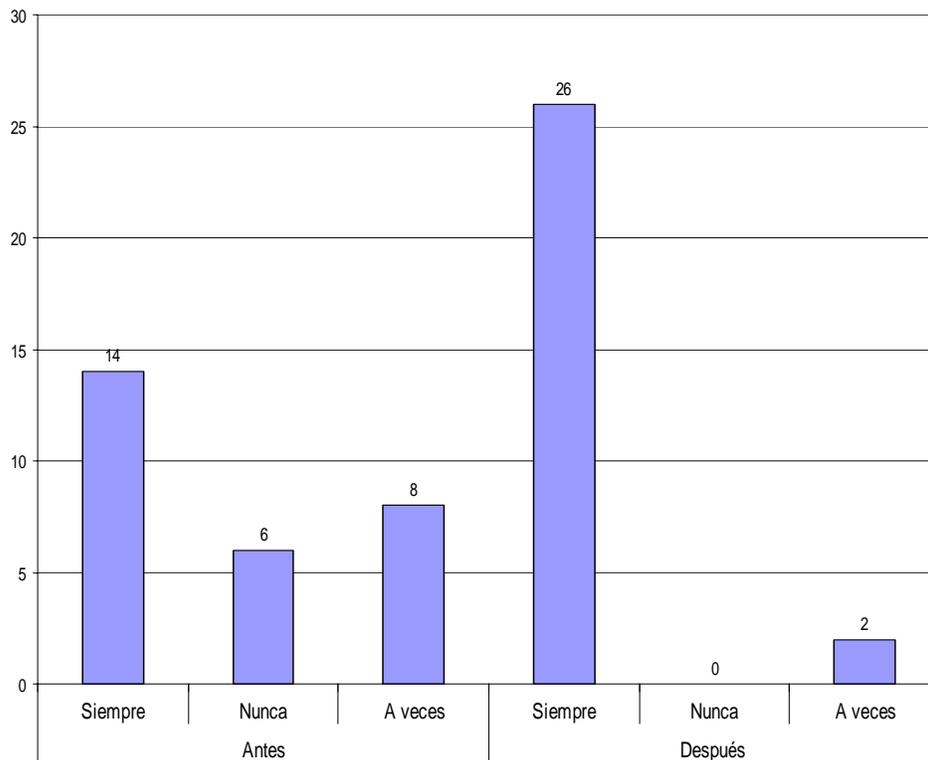


Gráfico 4 comportamiento de los planes de trabajo

En el caso de la normas 1 b) el análisis previo no arrojó la existencia de dificultades por lo que no se trabajo intencionalmente en el sistema de talleres solo se vio de forma superficial.

Norma 1 c): idoneidad demostrada.

La idoneidad demostrada del personal es un elemento esencial a tener en cuenta para garantizar la efectividad del Sistema de Control Interno, lo cual facilita el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo.

En un análisis inicial esta norma parecía que no presentaba problemas pues los cuadros respondieron que esto estaba bien en sus unidades, sin embargo se comprobó que el proceso de selección y aprobación del personal, no siempre aseguraba que el candidato seleccionado posea el nivel de preparación y experiencia en correspondencia

con los requisitos y competencias exigidos; una vez incorporado a la entidad, no siempre se consultan los manuales de funcionamiento y técnicos, los cuales se aprueban por la máxima autoridad, ni reciben la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios para desempeñar su trabajo.

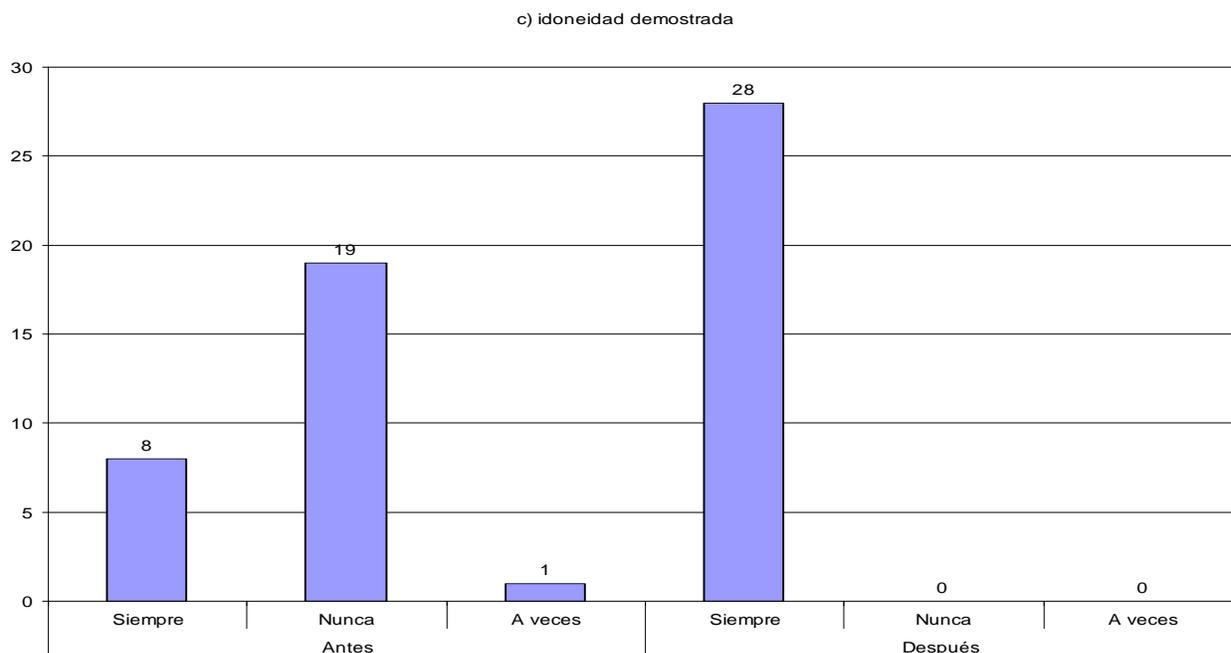


Gráfico 5 Valoración de la idoneidad del personal

La gráfica muestra como este indicador de 20 que no lo hacían de forma sistemática cambió para un 100% después de la calificación de los cuadros en el sistema de talleres.

Norma 1 d) estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad

Se comprobó que antes de la aplicación del sistema de talleres las unidades contaban con el organigrama pero no siempre este se ajustaba a las características actuales de la entidad sino que fue elaborado hace varios años y no se le habían realizado las adecuaciones necesarias, con respecto a las atribuciones y obligaciones de los cargos, que constituyen el marco formal de autoridad y responsabilidad, así como las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales en correspondencia con los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan de los 9 que no presentaron evidencias

documentales al finalizar en estudio solo quedaron 2 cuadros con algunas deficiencias en este sentido.

d) estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad

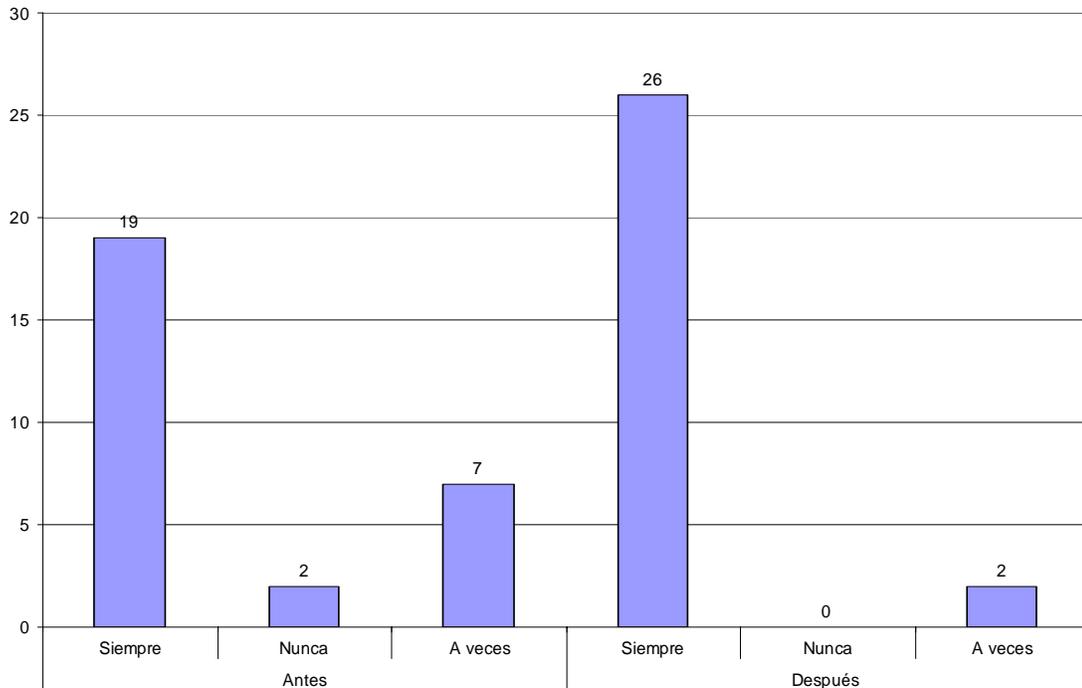


Gráfico 6 estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad

El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos.

Norma 2 a) identificación de riesgos y detección del cambio.

En la identificación de los riesgos, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La identificación de riesgos se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar. Esta norma se partió

del análisis realizado por cada unidad en su plan de prevención de riesgos y se llevó al análisis cruzado ya que se intercambiaron los mismos para que se le hicieran los señalamientos según la experiencia personal, los resultados antes de la experiencia dieron que 13 no tenían una identificación correcta de los riesgos y al final el sistema de talleres esto se redujo a solo 3 compañeros aunque con solo algunos señalamientos menores.

a) identificación de riesgos y detección del cambio

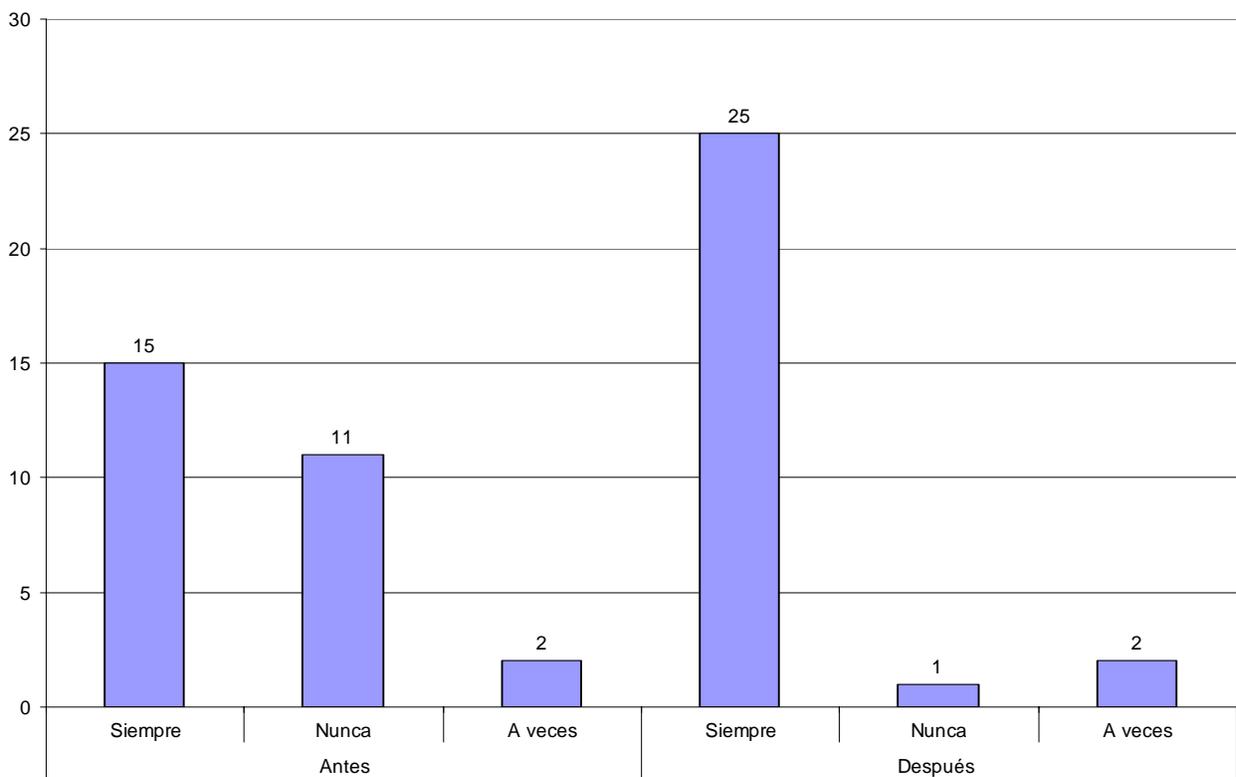


Gráfico 7 identificación de riesgos y detección del cambio

Norma 2 c) prevención de riesgos

Esta norma constituye un conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético-moral, técnico- organizativos y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los riesgos internos y externos, así como los hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuados y en un clima de impunidad, provocan manifestaciones de corrupción administrativa o la ocurrencia de presuntos hechos delictivos.

El Plan de Prevención de Riesgos se estructura por áreas o actividad y el de la entidad. En su elaboración se identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas.

El autocontrol se considera como una de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos para medir la efectividad de estas y de los objetivos de control propuestos.

Como se puede apreciar en la gráfica en el momento inicial no existía una comprensión cabal de cómo realizar un análisis de riesgo, estos se realizaban de forma casi automatizada siguiendo patrones anteriores, luego de la capacitación se logró que los cuadros dominaran cómo hacer correctamente una valoración de los riesgos y como evitarlos.

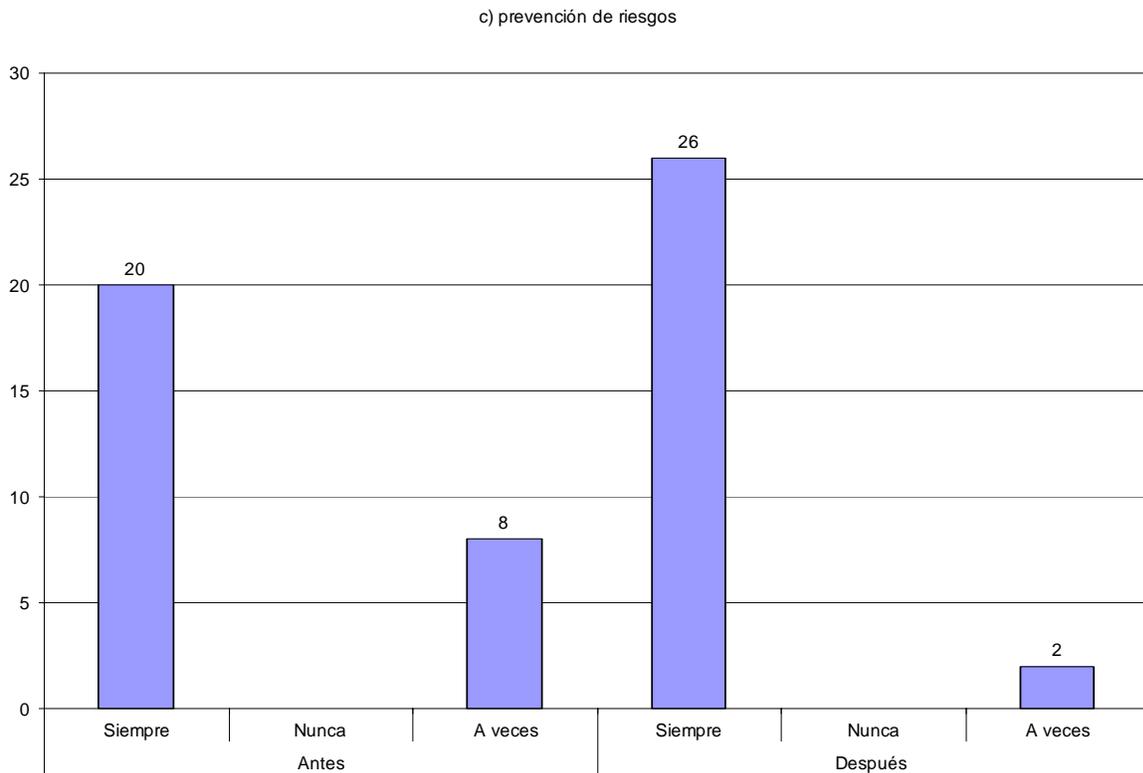


Gráfico 8 Prevención de Riesgos

Norma 3 a) coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización.

El Sistema de Control Interno para que sea efectivo requiere de una adecuada interrelación y coordinación de trabajo entre las áreas que ejecutan los procesos, actividades y operaciones; cada operación necesita de la autorización de la autoridad

facultada y debe quedar específicamente definida, documentada, asignada y comunicada al responsable de su ejecución.

Se establece un balance entre la separación de tareas y responsabilidades y el costo de dividir las funciones o tareas asignadas, lo cual debe quedar documentado en caso de no poderse cumplir e implementar controles alternativos que aseguren razonablemente el adecuado desempeño de los responsables.

Este aspecto aparentemente estaba bien en todas las unidades, pero cuando se particularizó con varios ejemplos se demostró que en algunas unidades la coordinación entre áreas, aunque está establecida por directivas del nivel central, en la práctica no existe la documentación que la establezca y regule esta interrelación. Con respecto a la separación de tareas y niveles de autorización sucede algo similar pues se demostró como en ocasiones una misma persona ejecuta acciones de otra por alguna causa.

Como se aprecia en la gráfica se produjo un cambio cuantitativamente superior al lograr una mayor comprensión de lo establecido por parte de los cuadros.

a) coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización

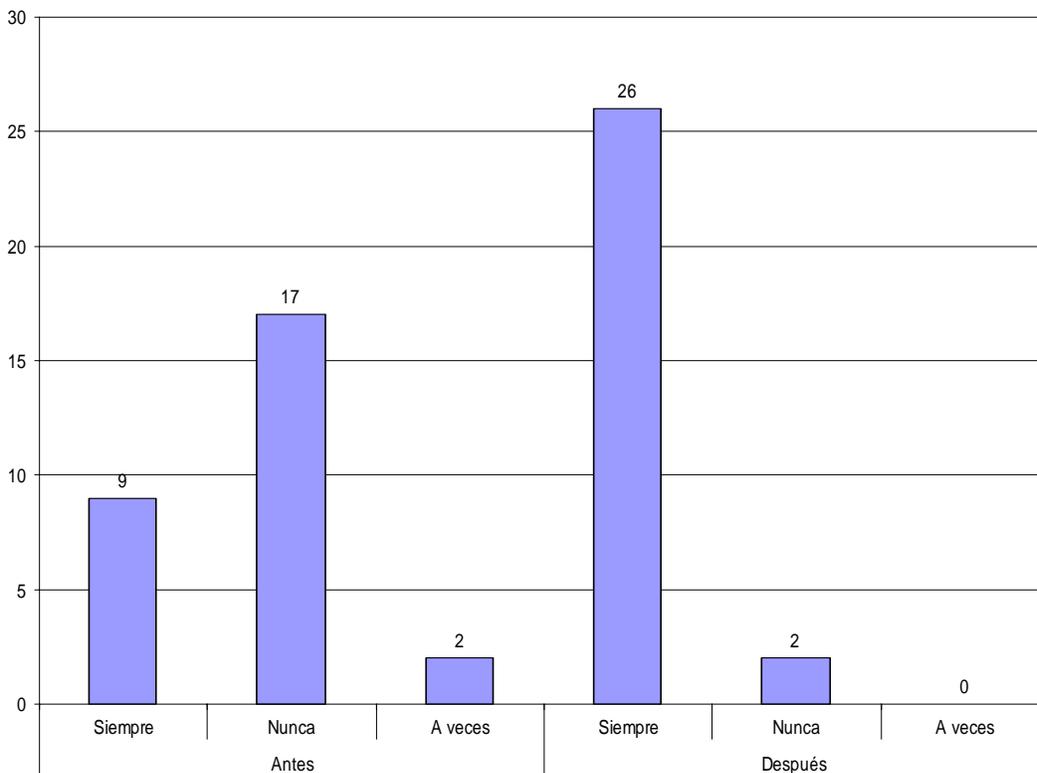


Gráfico 9 coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización.

Norma 3 d) rotación del personal en las tareas claves

La rotación del personal, siempre que sea posible y acordado por el órgano colegiado de dirección, puede ayudar a evitar la comisión de irregularidades, permitir mayor eficiencia y eficacia de las operaciones e impedir que un trabajador sea responsable de aspectos claves inherentes a sus funciones por un excesivo período de tiempo en la función o cargo. Los trabajadores a cargo de dichas tareas se emplean periódicamente en otras funciones. En el caso de aquellas unidades organizativas que por contar con pocos trabajadores, se dificulte el cumplimiento de esta norma, es necesario aumentar la periodicidad de las acciones de supervisión y control.

Como se ilustra en la gráfica la mayoría de las unidades no cumplen de forma sistemática con esta normativa, pues se comprobó que las personas permanecen por varios años en una misma actividad fundamentalmente cajeras, almaceneras, etc. Lo cual era visto como una fortaleza por los directivos y que una vez comprendida la importancia de la rotación fue transformándose positivamente. Aunque al término de la investigación no se lograba un 100 % de cumplimiento.

d) rotación del personal en las tareas claves

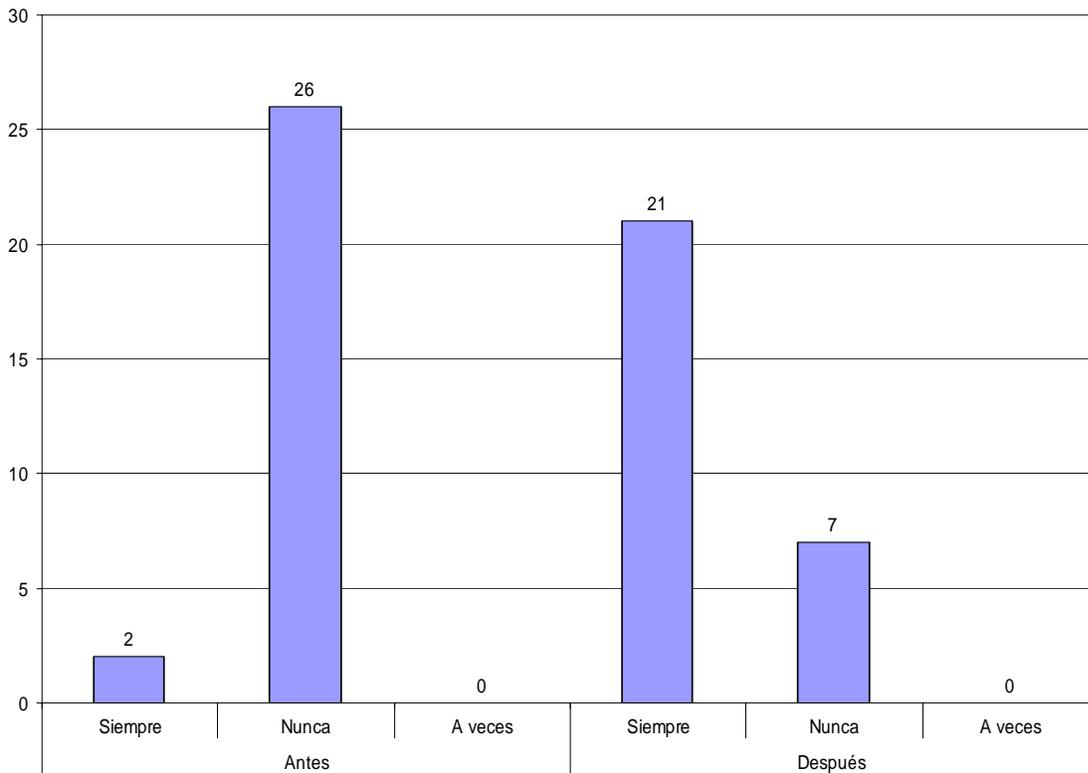


Gráfico 10 rotación del personal en las tareas claves

Norma 3 e) control de las tecnologías de la información y las comunicaciones

Las unidades del CAI deben integrar y conciliar el Plan de Seguridad Informática con su Sistema de Control Interno, en el que se definen las actividades de control apropiadas a partir de la importancia de los bienes e información a proteger, en correspondencia con la legislación vigente, considerando los riesgos a que están sometidos; los permisos de acceso a los diferentes niveles de información automatizada, que deben quedar registrados mediante el documento que corresponda, debidamente firmado.

Con este estudio se logró que el 100 % de los cuadros comprendieran cabalmente su responsabilidad en la seguridad informática y que esta no es tarea solo del informático de la entidad, que ellos deben dirigir el proceso de elaboración del Plan de Seguridad Informática y exigir por su cumplimiento.

e) control de las tecnologías de la información y las comunicaciones

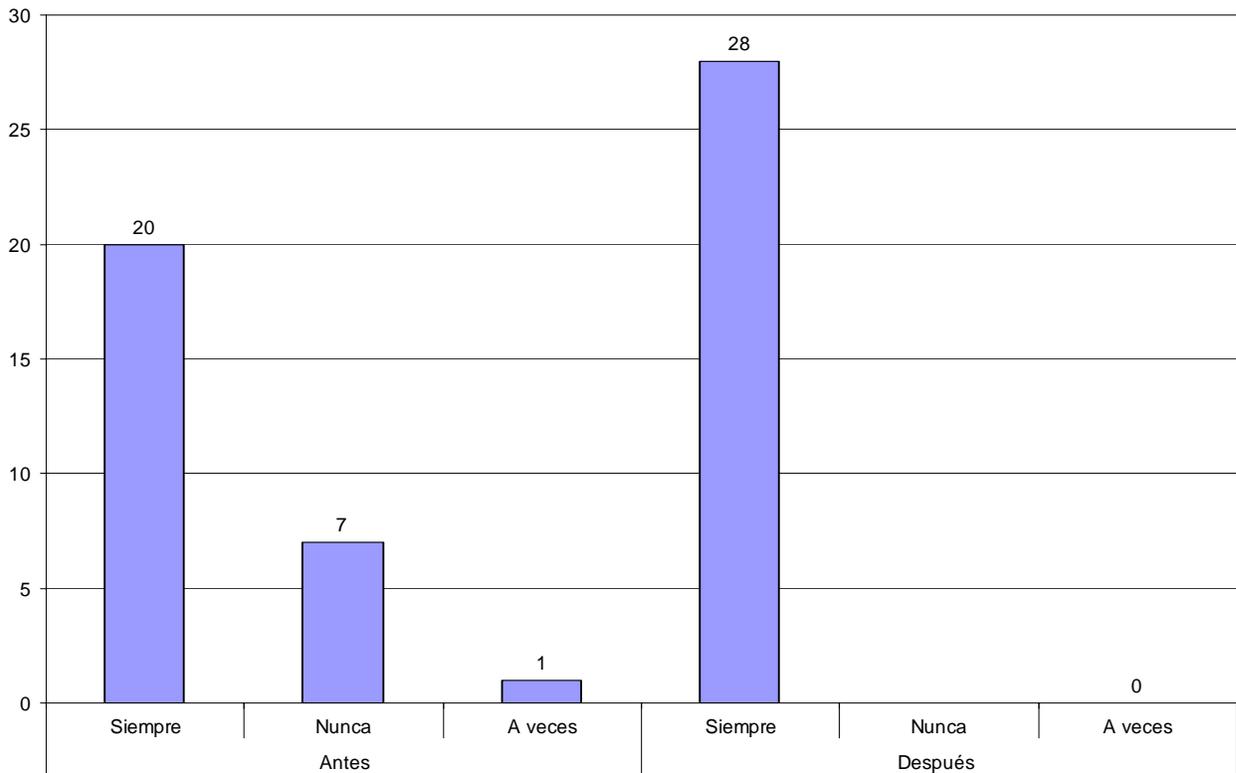


Gráfico 11 control de las tecnologías de la información y las comunicaciones

Norma 3 f) indicadores de rendimiento y de desempeño

Las entidades establecen sus indicadores de rendimiento y de desempeño de tipo cualitativos y cuantitativos de acuerdo con sus características, tamaño, proceso productivo de bienes y servicios, recursos, nivel de competencia y demás elementos que lo distinguen, con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados.

En 10 unidades se contactó que los indicadores de rendimientos y desempeño se realizaron por los especialistas de la empresa ya que entre otras causas los de la unidad no tenían la suficiente preparación para realizarla. Constituyendo esto algo no positivo pues un especialista externo nunca va a dominar las particularidades de un puesto de trabajo con la profundidad que lo puede hacer el de la entidad, por lo cual se trabajo con los cuadros la ventaja de que en vez de solicitar el trabajo a otro especialista lo que soliciten sea la capacitación de los responsable de actividad.

Al concluir la investigación solo una entidad no estaba en condiciones de definir sus propios indicadores de rendimiento y desempeño.

f) indicadores de rendimiento y de desempeño

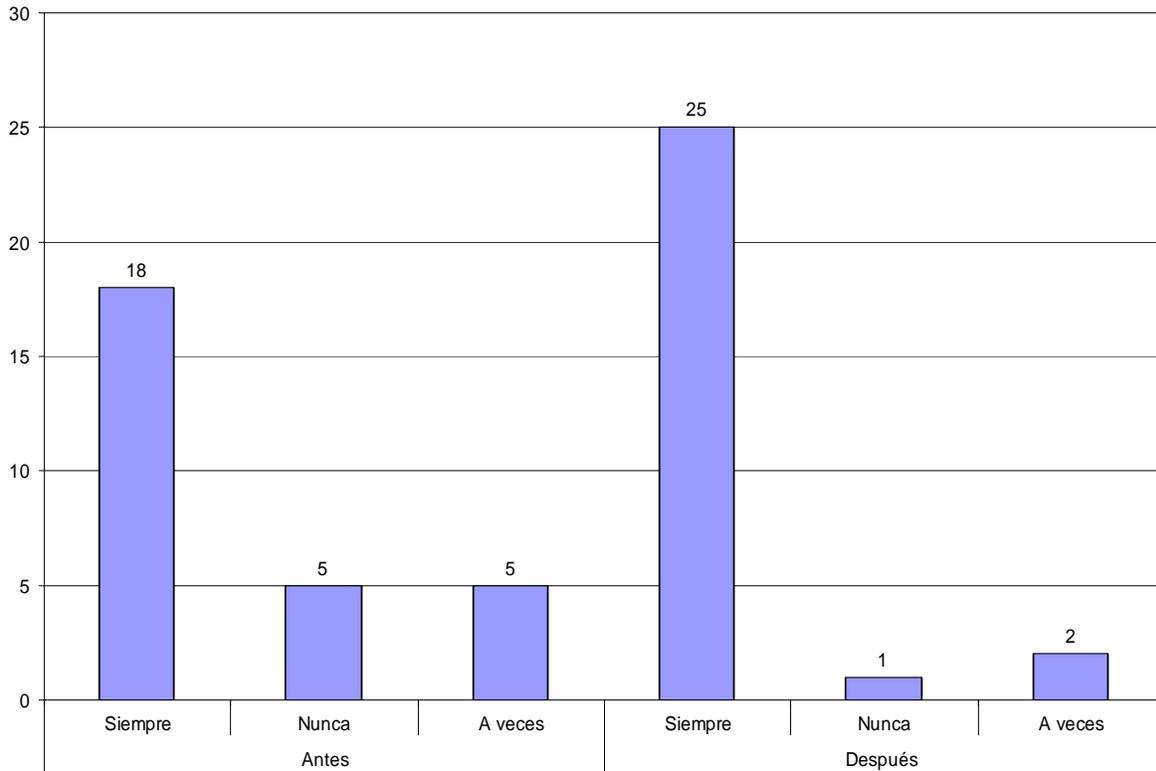


Gráfico 12 indicadores de rendimiento y de desempeño

Componente Información y comunicación

El componente Información y Comunicación precisa 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.

En el caso de las normas a) y b) se comprobó que estas no presentan dificultades pues a nivel de base hasta el CAI está estructurado el **sistema de información, flujo y canales de comunicación así como su contenido, calidad y responsabilidad:**

Norma 4 c) 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 solo 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.

c) rendición de cuentas

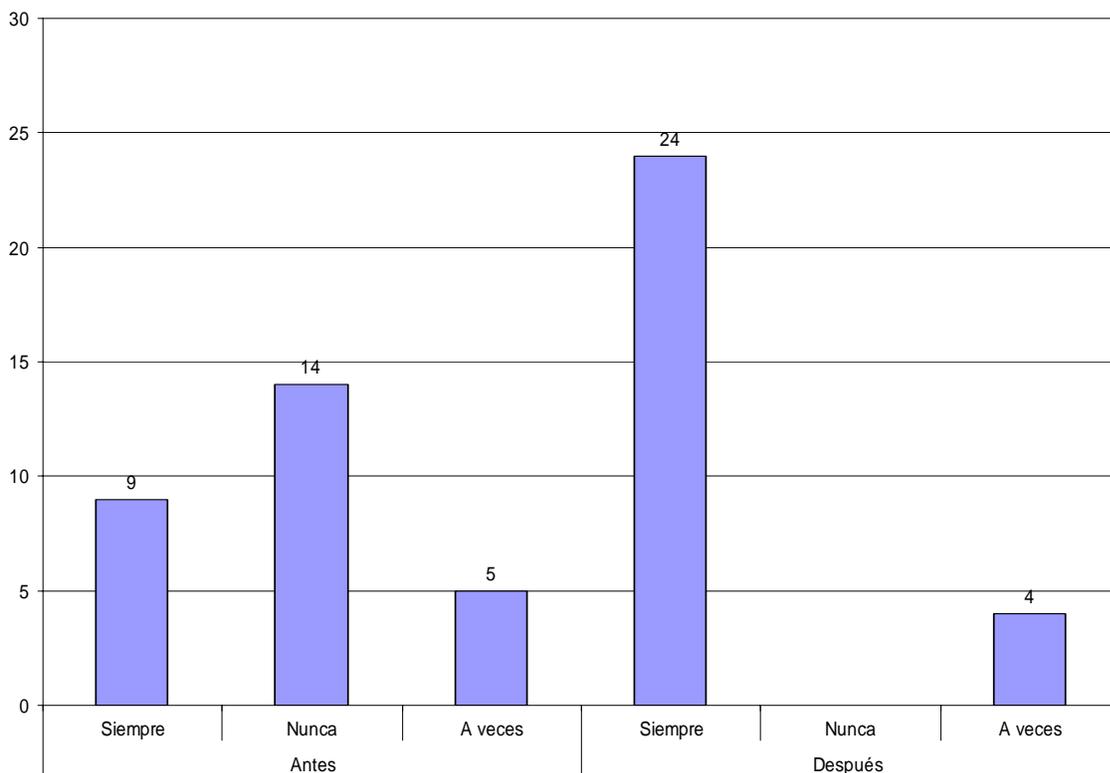


Gráfico 13 rendición de cuentas

Como se aprecia en la grafica en 14 de las unidades nunca se habían realizado rendiciones de cuantas del director o jefes de departamentos de recursos humanos,

economía o producción y 5 solo lo realizaron en alguna ocasión, una vez comprendido la importancia de estas por los cuadros de produjo un cambio significativo.

Componente **Supervisión y Monitoreo**: está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias.

Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas. Se estructura en las siguientes normas:

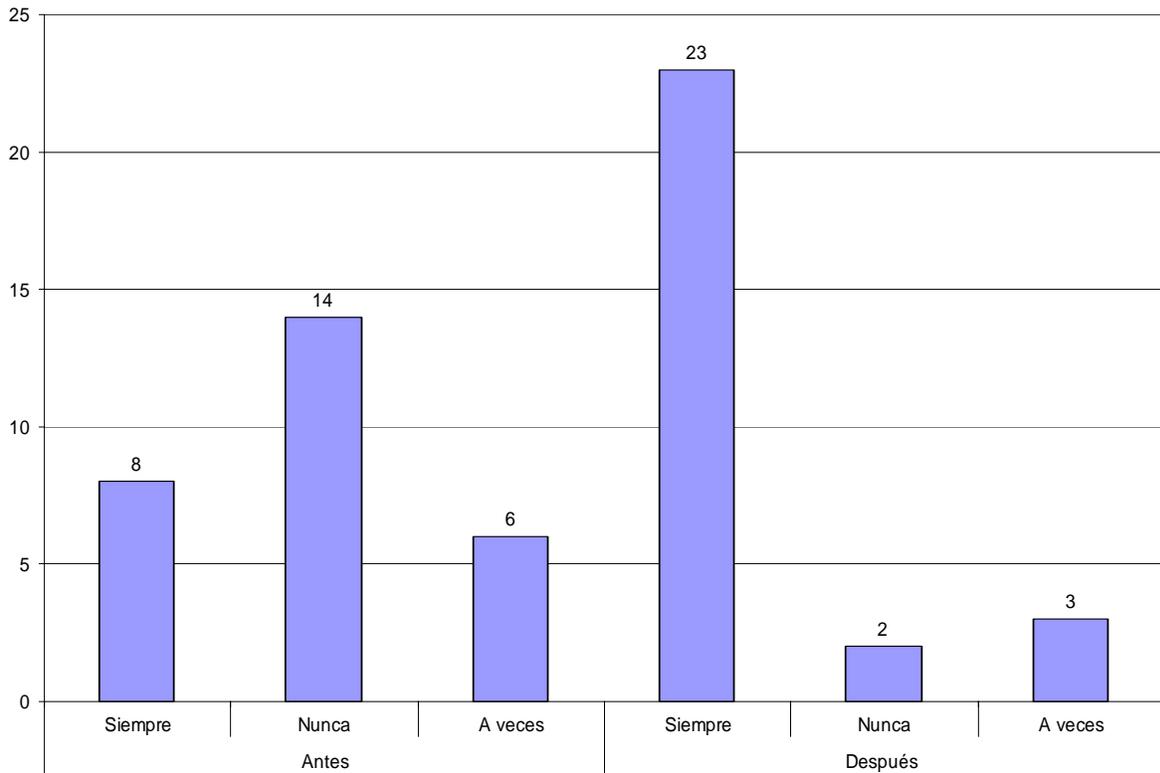
Norma 5 a) evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno.

El Sistema de Control Interno es objeto de evaluación para conocer la eficacia de su funcionamiento y permitir su retroalimentación y mejora continua; la evaluación comprende un conjunto de actividades de control incorporadas a los procesos, actividades y operaciones que se llevan a cabo mediante el seguimiento de sus resultados.

Cuando se detecte alguna deficiencia en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, los jefes de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades emprenden oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento, de conformidad con los objetivos y recursos disponibles. También verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.

Los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades mediante la aplicación del autocontrol sistemático garantizan su función de control, adecuan, actualizan y gradúan la aplicación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República en correspondencia con su actividad y sus características. A partir de los resultados obtenidos se elabora un plan de medidas, el que debe ser evaluado por el órgano colegiado de dirección.

a) evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno



Gr

Gráfico 14 evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno.

Como tendencia antes de la aplicación del sistema de talleres los directivos se limitaban a realizar el autocontrol a través de la guía y a evaluar sus aspectos de forma automática, o sea no se hacía un análisis profundo de cuáles son las características propias del control en la unidad, qué y cómo hacer para mejorar su eficacia, después del sistema de capacitación se logró que los cuadros comprendieran que el autocontrol es una herramienta más de dirección que le permite al directivo saber como está su unidad al detalle, y facilita la toma de decisiones oportunas antes de que ocurran hechos delictivos.

Se puede afirmar que el 82,1 % comprendió la importancia de evaluar su sistema de control interno y solo el 7,1 % aun no ha dado muestras de receptividad ante esta normativa.

Norma 5 b) comité de prevención y control

Entre sus funciones fundamentales se encuentran: conocer las disposiciones legales relativas al Sistema de Control Interno, con el propósito de formular propuestas, auxiliar

a la dirección en el diagnóstico de los objetivos de control; en la organización, conducción y revisión del proceso de elaboración del Plan de Prevención de Riesgos y su posterior seguimiento, a partir del análisis integral de los resultados de acciones de control y la evaluación de las causas y condiciones que generan las deficiencias detectadas y propone las acciones y recomendaciones que considere necesarias para el mejor funcionamiento y eficacia del Sistema de Control Interno; coordinar y orientar la divulgación de información y capacitación a los trabajadores acerca de políticas, disposiciones legales y procedimientos emitidos por la entidad o de carácter vinculante, apoyando a la dirección; así como otras funciones que se consideren necesarias por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para la gestión de riesgos y el cumplimiento de su misión y objetivos.

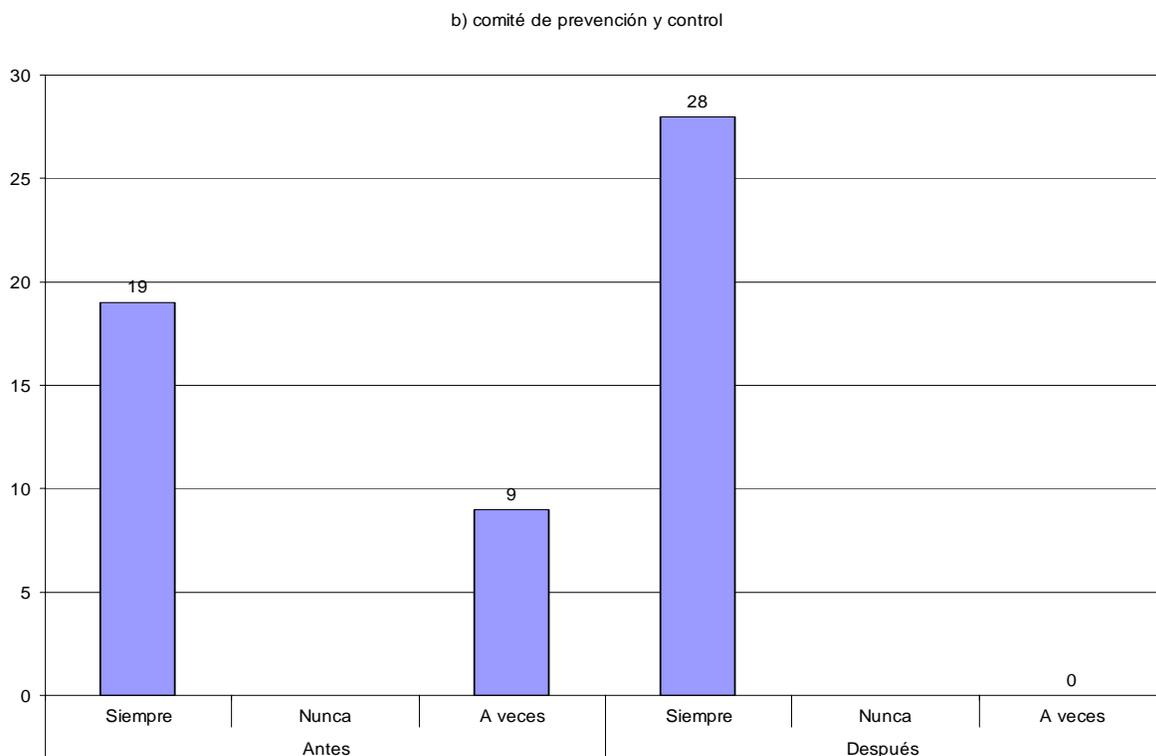


Gráfico 15 comité de prevención y control.

Las revisiones de las actas de los diferentes comités de Prevención y control evidenciaron que estos no estaban funcionando acorde a lo establecido, en muchas ocasiones funcionaban de modo esquemático y sin brindar los frutos que de este se

requieren, aplicado el sistema de talleres se logró una mejor comprensión de cómo hacer que el comité se convierta de una reunión más en una necesidad del sistema de control interno de la entidad.

2.4.2 Valoración del impacto del sistema de talleres.

A manera de síntesis puede afirmarse que de modo general el sistema de talleres contribuye a la preparación de los cuadros del CAI Arrocerero Sur del Jíbaro en materia de control interno ya que en todos los indicadores evaluados se observaron transformaciones de tendencia positiva, evidenciado en:

- El dominio de los conocimientos teórico – conceptuales básicos sobre el control interno.
- Comprensión del papel real del cuadro en función del control interno.

Al finalizar el sistema de talleres se les solicitó a los participantes que de forma anónima hicieran por escrito una valoración sobre el mismo atendiendo entre otros aspectos a los siguientes:

- Comparación con otras capacitaciones recibidas sobre el tema.
- Su criterio sobre la utilidad de tiempo invertido en esta actividad.
- Realizarse una valoración personal estado de preparación sobre el control interno antes y después del sistema de talleres.

De forma mayoritaria los participantes consideraron que este sistema de capacitación es más provechoso que los anteriores pues permite el debate, la interacción y comunicación, se trabajó con ejemplos reales y se logró que los participantes fueran capaces de detectar sus propios errores y corregirlos.

Por unanimidad consideraron que el tiempo invertido fue provecho.

La mayor parte de los compañeros expresaron que este sistema de talleres les permitió comprender cabalmente la importancia del dominio de las legislaciones sobre el control interno, enfatizando una comprensión generalizada de la necesidad que ellos tienen como cuadro de que el control interno funcione correctamente para ser más eficientes en el cumplimiento de sus funciones administrativas.

Conclusiones parciales del capítulo

- Se demostró que los cuadros conocen las resoluciones que norman el control interno pero con grandes dificultades en su realización práctica.
- Con la aplicación del sistema de talleres se logró una mayor realización práctica de las normativas del control interno

CONCLUSIONES

1. El análisis de la bibliografía permitió la creación del marco teórico para esta investigación abordando lo referido al control interno, la capacitación, sus métodos y las ventajas que entre ellos ofrece el sistema de talleres.
2. El diagnóstico inicial demostró que los cuadros conocen las resoluciones que norman el control interno pero presentan dificultades a la hora de su realización práctica.
3. La implementación del sistema de talleres se caracterizó por: propiciar el rol protagónico de los participantes, Utilización de dinámicas grupales y el uso de la autoevaluación como componente para orientar la transformación.
4. Con la implementación del sistema de talleres se logró que los cuadros alcanzaran mayor conocimiento sobre el Sistema de Control Interno y de cómo llevarlos a la práctica diaria.

RECOMENDACIONES

- Aplicar este sistema de talleres a los consejos de dirección de las unidades que conforman el CAI Arrocero Sur del Jíbaro.
- Sugerir a la dirección de la ANAP en el municipio La Sierpe que coordine la implementación del sistema de talleres a los presidentes de las CCS F del territorio.
- Proponer al departamento de capacitación del CAI Arrocero Sur del Jíbaro que incluya este sistema de talleres en los planes de superación de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Garciga, R y A Cuesta (1995): "Análisis y diseño para mejorar el clima organizacional". Ponencia al III Simposio Internacional de Psicología Aplicada al Perfeccionamiento de la Dirección y el Desarrollo Organizacional, Universidad de la Habana.
2. Almaguer L M. (2002). Impacto del componente Dirección de la Preparación y Superación de Cuadros y su contribución al desempeño directivo. Trabajo de Diploma en opción al grado científico de Master en Dirección. I taller de impacto de la capacitación. Universidad de Holguín. En <http://intranet>.
3. Boyatzis,R.(1982). *The Competent Manager*, N.Y. Wiley and Sons.
4. Carvajal Peña, G. (2000): "Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar". Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al Título de Especialista en Gerencia e Recursos Humanos. Caracas.
5. Castellanos, D. et al. (2001). *Hacia una concepción del aprendizaje desarrollador*. ISPEJV. Colección Proyecto.
6. Chávez, J. (1997). *Retos actuales de las Teorías Educativas*. Congreso Internacional Pedagogía 97. La Habana.
7. CONOCER (1997). "La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas". Presentación en marzo de 1997. Madrid.
8. Dale B. G., R. J. Boaden, and D. Lascelles. (1990):" Total quality management: An overview". In Dale, B.G. ed. *Managing Quality*, Ed. B. G. Dale, 3-39. New York: Prentice Hall.
9. Davis Keith y J. W. Newstrom (1985): "Comportamiento Organizacional". Séptima edición.
10. De la Cruz Soriano, R.I et al. (1999): "Diagnostico de la capacidad innovadora de la industria azucarera". Centro Azúcar.
11. Díaz Pérez, J. (2005). *Estrategia para la capacitación metodológica de los equipos técnico-docentes municipales del MINED*. Tesis en Opción al Título

Académico de Máster en Ciencias de la Educación. Centro Universitario José Martí. Sancti Spíritus.

12. Diccionario Enciclopédico Espasa Calpe S.A., (1995). Madrid.
13. Documento (1997): “El Partido de la Unidad, la Democracia y los Derechos Humanos que Defendemos”, V Congreso del PCC, Ed. Política, La Habana, Cuba. Mimeo.
14. Drucker, P. (1973). La gerencia. Tareas, responsabilidades y práctica. El Ateneo, Buenos Aires.
15. Fernández R.M Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid. (1995).
16. Ferreira, P. y L. Disla Cruz (2003):”Cultura organizacional”, en http://www.efqm.org/Press_Room/PRESS%20RELEASE%20Winners%20announced%20-%20Spanish.pdf
17. Ferreira, P. y L. Disla Cruz (2003):”Cultura Organizacional”, en http://www.efqm.org/Press_Room/PRESS%20RELEASE%20Winners%20announced%20-%20Spanish.pdf .
18. Garciga, R y A Cuesta (1995): “Análisis y diseño para mejorar el clima organizacional”. Ponencia al III Simposio Internacional de Psicología Aplicada al Perfeccionamiento de la Dirección y el Desarrollo Organizacional, Universidad de la Habana.
19. Garvin, D. A. (1988):” Managing quality: The strategic and competitive edge”. New York: The Free Press.
20. Garvin, D. A. (1993):” Building a learning organization”. Harvard Business Review 71, No. 4: 78-91.
21. Goleman, D. (1997): “Inteligencia emocional. A teoría revolucionaria que redefine o que e ser inteligente”, Ed. Objetiva, Río de Janeiro.
22. González M. et al. (2003): “Diagnostico operacional de zafra realizado en: CAI “Amistad con los Pueblos” Guines. Empresa importadora de la agroindustria

azucarera. CAI "Honduras" Guantánamo. Empresa de automatización industrial. Ciudad de La Habana. UIP-ICINAZ "Pablo Noriega".

23. González R. *et al* (1995): "Aplicación del método de expertos en el sistema de control de la calidad de las cremas dental nacionales". Centro azúcar, año 22, No 2.
24. González, F. L. (1989): "Psicología, principios y categorías", Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
25. Guasch, Manuel (1992): "Conferencia por el comienzo del Premio Europeo a la Calidad"
26. Guerrero L. y Nancy García (2003). Evaluación del impacto de la capacitación a directivos el caso de la Maestría en Dirección. I taller nacional de medición de impacto de la capacitación. CETDIR – ISPJAE. En [http:// Intranet](http://Intranet).
27. Guimaraes, Sandy y Mc Keen (2003): "Comprobación empírica de algunos factores principales relacionados con el usuario para el desarrollo del sistema de calidad", Empresa de software, Vol. X.
28. Gutiérrez Martín, D. (2005): "Modelo de Gestión por competencia para la Villa Rancho Hatuey de la cadena Islazul", Tesis en opción al Grado Científico de Master en Dirección, Sancti Spíritus.
29. Gutiérrez R. (2000). Valoración de los resultados de la Encuesta de Capacitación de Dirigentes. Análisis comparativo de los resultados obtenidos en la aplicación realizada en los años 1997 y 1998. Folletos Gerenciales. Publicación Periódica, Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Pág. 50.
30. Hall, R. (1996): "Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados". 2da Edición. México. Printice Hall.
31. Hall, R. (1996): "Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados". 2da Edición. México. Printice Hall.
32. Hernández Martínez, I. (2003): "Estrategia para el desarrollo de las competencias de la organización que aprende". Trabajo de Diploma en opción al título de Master en Gestión de Recursos Humanos. La Habana.

33. Hernández Vila, M. (2004): "Algunas reflexiones acerca de la rotación de personal y sus causas fundamentales". Situado en la red del Centro Universitario de Santi Spíritus.
34. Hyland, P., R. Mellor, T. Sloan, E. O'Mara, and R. Kondepudi. (2000):" A comparison of Australian firms and their use of continuous improvement tools'. The TQM Magazine 12.
35. I Congreso del Partido Comunista de Cuba. (1976). Informe Central, Pág. 248.
36. Informe Central al III Congreso del PCC. (1985). Editora Política. La Habana. Cuba.
37. Informe Central al IV Congreso del PCC. (1990). Editora Política. La Habana. Cuba.
38. Informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (1996), en <http://www.undp.org.pa/pnudpanama/informe/indh/1996.html>
39. Kotter, J.P. (1997): "Os líderes necesarios", HSM Management, Ed. Savana, Sao Paulo, año1, 4: 8 -12.
40. Louart, P. (1994): "Gestión de los Recursos Humanos", Ed. Gestión 2000, Barcelona.
41. Mace Myles. (1990). Promoción y formación de ejecutivos. Ed. Revolucionaria. C. Habana.
42. Machado, O. C. (2004):" Algoritmos de control Estadístico y regulación de proceso con aplicaciones basadas en la incertidumbre de las mediciones". Tesis para optar por título Dr. en ciencias. Santa Clara. Pag. 109.
43. Machado, R. (1990). Formación de cuadros y Dirección científica desde el subdesarrollo. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
44. Mancilla S. M. y C. Parra Retamal (1996):"Diagnostico de clima organizacional del servicio de salud Valparaíso-San Antonio" , en http://www.ssvsa.cl/96_135.html
45. Manguela G. (1998). Inicio curso escolar para cuadros sindicales. Periódico Trabajadores, Órgano Central de Trabajadores de Cuba, 9 de Mayo de 1998. La Habana, Cuba, Pág. 3.

46. Manzano Guzmán, R. (2005). *El taller educativo*. Material en soporte digital.
47. Mañalich, R. (Compil.). (1999). *Taller de la palabra*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
48. Mariño Muñoz R. et al. (2000). Impacto de la capacitación de los cuadros y reservas en los resultados económicos – productivos en Empresas de la provincia de Ciego de Ávila. Folletos Gerenciales. Publicación Periódica, Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior. Pág. 50.
49. Márquez Morales, N. (2001): “Estrategia de cambio en instituciones de atención primaria de salud”. Revista Cubana Medicina General Integral. La Habana. En [http:// www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol17_6_01/mgi1462001.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol17_6_01/mgi1462001.htm)
50. Marrero Delgado, F. (2001):”Procedimiento para la toma de decisiones logísticas con un enfoque multicriterio en la cadena de corte, alza y transporte de la caña de azúcar. Aplicaciones en CAI de la provincia Villa Clara. Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Santa Clara. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias técnicas”
51. Marsán, J. et al (1986): “La organización del trabajo”. Editorial ISPJAE. La Habana.
52. Martínez, Luis (2004): “Cultura y Clima Organizacional”, en <http://www.academia.org.mx/Academicos/AcaCurriculos/Martinez.htm>
53. McGregor, D. M. (1960):”The Human Side of Enterprise”, Ed. McGraw-Hill, New York.
54. Mendoza, A. (1990). Manual para la determinación de necesidades de capacitación. Editorial Trillo. México.
55. Mendoza, A. (1990). Manual para la determinación de necesidades de capacitación. Editorial Trillo. México.
56. MES. (1997). Algunas proyecciones del postgrado internacional. Catalogo. Ciudad Habana.
57. MES. (1997). Algunas proyecciones del postgrado internacional. Catalogo. Ciudad Habana.

58. MES. (1998). III Reunión Nacional de Balance de la Preparación y Superación de Cuadros del Estado. Informe. 14 y 15 de Abril 1998. Ciudad de La Habana.
59. Mezquita Luiz F. (2002): "Análisis Cuantitativos y Cualitativos en Dirección y Investigación de la Organización". En <http://www.iae.edu.ar/web2002/investigacion/DT03-2002.pdf>.
60. Miguel A. (2002). El modelo de formación de alto impacto, en [HYPERLINK mailto:rrhh@magazinerrhmagazine.com](mailto:rrhh@magazinerrhmagazine.com) rrhh@magazinerrhmagazine.com .
61. Msc. García Colina F. y Msc. Maria de los Ángeles Morell Alfonso (2003). Tecnología para la evaluación de la capacitación a cuadros y la medición de su impacto. Centro de Estudios De Dirección Empresarial y Territorial. Universidad de Camaguey. Cuba.
62. Namakforoosh, M. (1990). Metodología de la Investigación. Noriega, Limusa, México.
63. Oackland, J. S. (1991): "Total quality management: The route to improving performance". London: Butterworth-Heinemann.
64. Oficina Internacional del Trabajo (1975): "Introducción al Estudio del Trabajo". Ed. Pueblo y Educación. La Habana
65. Ortiz Ordaz, F. et al (2003). Análisis de los indicadores más frecuentes para medir el impacto de la capacitación de los directivos (Universidad de Pinar del Río). Ponencia presentada en Evento sobre la Evaluación de Impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.
66. Paneque W. (2000). Experiencias e importancia de la superación de cuadros y sus reservas en gestión de la calidad. Folletos Gerenciales. Publicación Periódica, Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior. Pág. 42.
67. Pérez Vega S. et al (2004). Propuesta Metodológica para la Evaluación de Impacto de la Maestría en Dirección impartida por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente. II Taller nacional de medición de impacto de la capacitación.

68. Picard, A. C. (2002): "Mediación en conflictos interpersonales y de pequeños grupos", Ed. Linotipia Bolívar y Cía
69. Portuondo L. Ángel. (2004): "Creación de Grupos de alto aprovechamiento". Conferencia impartida en Maestría de Dirección. Segunda Edición.
70. Rabaza Peñalver F. et al. (2000). Valoración de la capacitación. Vías para su ejecución. Folletos Gerenciales # 4. Publicación Periódica, Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Pág. 50.
71. Vigostky, L. S. (1981). *Pensamiento y lenguaje*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
72. Vigostky, L. S. (1989). *Obras Completas*. Tomo V. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
73. Vigotsky, L. S. (1987). *Historia del desarrollo de las funciones superiores*. La Habana: Editorial Científico- Técnica.

Anexo 1. Encuesta a los cuadros.

ENCUESTA

Objetivo: conocer el estado inicial de los conocimientos sobre control interno de los cuadros del CAI Arrocerero Sur del Jíbaro

1. Cuestionario

Nivel Escolar (Marcar con X)

Superior _____ Master _____
Medio _____ Estudia Universidad _____
Primario _____ Estudia _____

2. Especialidad cursada

Agronomía _____
Economía _____
Otras _____

3. Conoce usted los establecido en la resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la Republica.

- Si _____ No _____

4. En su unidad el autocontrol se realiza mensualmente

- Si _____ No _____

1. En el componente ambiente de control se verifica que los planes de trabajo anual, mensual e individual permitan la realización de tareas de control interno.

- Si _____ No _____ A veces _____

2. Se valora periódicamente la idoneidad demostrada de todos los trabajadores de la entidad

- Si _____ No _____ A veces _____

3. La estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad se corresponde con la realidad existente en la unidad

- Si _____ No _____ A veces _____

4. Se valoran periódicamente la identificación de riesgos y detección del cambio

- Si _____ No _____ A veces _____

5. Se valoran periódicamente la determinación de los objetivos de control

- Si _____ No _____ A veces _____

6. Existe de forma documental evidencia de las acciones de coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización

- Si _____ No _____ A veces _____

7. Se toman medidas para la elaboración correcta de la documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos:

- Si _____ No _____ A veces _____

8. Existe evidencia de la rotación del personal en las tareas claves:
- Si ____ No ____ A veces _____
9. A los directivos en sus rendiciones de cuentas se le analiza la responsabilidad con respecto al control interno.
- Si ____ No ____ A veces _____
10. Existe evidencias de la evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno:
- Si ____ No ____ A veces _____
11. Funciona en su unidad el comité de control.
- Si ____ No ____

Anexo 2. Sistema de talleres.

Preparación del sistema de talleres

En un encuentro previo con no menos de una semana de antelación al comienzo del sistema de talleres se debe reunir al grupo para:

1. Explicar el objetivo general que se pretende con el sistema de talleres: “Dotar a los participantes de los conocimientos necesarios para llevar al práctica cotidiana elementos del sistema de control interno”
2. Explicar las modalidades del sistema de talleres
3. Conformación de los subgrupos de trabajo.
4. Orientar la documentación necesaria a traer y la fecha del taller inicial

En este caso se crearon 4 subgrupos de 7 compañeros, se trató de agrupar por afinidades en cuanto al tipo de unidad.

Se les solicitó traer los planes de trabajo de los últimos 5 meses, el organigrama de su unidad, así como alguna evidencia donde se compruebe idoneidad de los trabajadores.

Subgrupo # 1

1. Aseguramiento
2. Comercializadora
3. Alfredo T Calzada
4. Serv. Técnicos I.
5. Toricuba
6. Centro de Gestión
7. Dtor. Económico

8. Subgrupo # 2

1. Tamarindo
2. Los Españoles
3. Las Nuevas
4. M. Solano
5. A. Montejo
6. Dtor. Industrial
7. Dtor. R. humanos

Subgrupo # 3

1. Botijuela
2. H. Orellanes
3. Natividad
4. G. Urbana
5. Dtor General
6. Dtor adjunto
7. Dtor Tec. Productivo

Subgrupo # 4

1. Mapos
2. Peralejos
3. Cedro
4. Sur
5. Las Nuevas Arroz
6. Las Nuevas C. V.
7. San Carlos

TALLER 1

TITULO: “Ambiente de control”

OBJETIVO: Analizar y debatir sobre como llevar a la práctica las diferentes normas del ambiente de control.

SESIÓN DE INICIO: se entrega a cada subgrupo un plan de afectaciones del director del CAI y se les orienta hacer un plan de trabajo mensual por equipo.

La coordinadora expone en la pantalla una diapositiva con el organigrama de la empresa.

Para la observación se utiliza la siguiente guía:

1. Precise en su Cuaderno de sistematización, ¿considera usted este como el organigrama ideal para el funcionamiento de la empresa?
2. Analicen por equipo y propongan un nuevo organigrama que haga más funcional la empresa.

SESIÓN DE DISCUSIÓN: Se inicia la sesión presentándoles a los participantes las siguientes palabras: **Ambiente de control.**

Se les orienta que cada uno de ellos escriba en su registro de sistematización ideas relacionadas con esta palabra. A continuación la coordinadora auxiliándose de la técnica participativa: “Lluvia de ideas”, escribirá en el pizarrón algunas de esas ideas dadas por los participantes y orientará la realización de un análisis autoral a partir de la consulta a la bibliografía que al tema se refiere.

Cada cuadro expone de forma oral sus consideraciones.

Seguidamente muestra una diapositiva con conceptos de ambiente de control dados por diferentes autores y se orienta que emitan sus criterios sobre las semejanzas y diferencias entre lo aportado por ellos y lo definido por los especialistas. La coordinadora modera el debate teniendo en cuenta el criterio de los autores y sus posiciones personales.

Concepto 1

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

Concepto 2

El ambiente de control es un elemento que proporciona disciplina y estructura, el ambiente de control se denomina en función de la integridad y competencia del personal de una

organización; los valores éticos son un elemento esencial que afectan otros elementos del control. **(Informe COSO.1992)**

Concepto 3

El componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conforman el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance. **(Res. 60/2011)**

La coordinadora modera el debate teniendo en cuenta los criterios de los autores y sus posiciones personales.

Seguidamente muestra en diapositiva las normas de ambiente de control y da una breve explicación de cada una de ellas, propone para el análisis las normas a), c) y d) que son las que dificultades arrojaron en el diagnóstico inicial.

Norma a) planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual

Cada equipo expone el plan de trabajo realizado y los demás equipos aportan sus ideas según sus conocimientos.

Al final se hace una variante de plan de trabajo según los criterios del grupo.

Con respecto a la norma c) idoneidad demostrada.

Se pide que cada integrante exponga como realiza el proceso de evaluación de la idoneidad de sus trabajadores antes del ingreso a la unidad y durante su permanencia.

Se solicita la directora de capital humano que haga un resumen de cada criterio y conforme un informe con las experiencias vertidas y al final se somete a consideración de los participantes.

SESIÓN DE EVALUACIÓN:

- ✚ La coordinadora garantiza el desarrollo de recursos para la autovaloración a partir de regular el proceso de autoevaluación con interrogantes y reflexiones que permitan corregir criterios inadecuados por sobrevaloración o subvaloración.
- ✚ Se les dará la oportunidad de que expresen desde su experiencia práctica, cuáles son las principales barreras e insuficiencias que obstaculizan la eficiencia en la implementación del ambiente de control en sus unidades

PREPARACIÓN PARA EL PRÓXIMO TALLER:

En función de asegurar el nivel de partida para el próximo taller se orienta una guía de auto preparación.

1. Estudie lo referente a Gestión y prevención de riesgos que expresa la resolución 60 del 2011 de la contraloría.
2. Traer para el próximo taller el plan de prevención de riesgo de su unidad.

Durante su estudio debe profundizar en la bibliografía que a continuación se le sugiere, elaborando fichas bibliográficas y de contenido en su registro de sistematización que le permitan contar con un material de consulta para su desempeño.

CIERRE DEL TALLER

Para culminar el taller se orienta la precisión en el registro de sistematización de los aspectos más sobresalientes que puedan resultar útiles para el perfeccionamiento de su práctica cotidiana.

Se les pide a los participantes que expresen su motivación por el tema abordado, a partir del impulso:

Si fuera a darle un color a la actividad le daría el....

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- Resolución No 60 del 2011, Contraloría General de la Republica, “NORMAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO”
- Benítez Miranda, Miguel Ángel-Maria Victoria Miranda Dearribas- Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección.
- Guía de Control Interno actualizada, para la verificación de la implementación de la Resolución 60,
- Pérez Betancourt, Armando- Moya, Rogelio- González Sánchez, Berto-Cacería de Errores- Editorial ciencias Sociales.

TALLER 2

TITULO: “Gestión y prevención de riesgos”

OBJETIVO: Analizar y debatir sobre como llevar a la práctica las diferentes normas de la Gestión y Prevención de Riesgos.

SESIÓN DE INICIO: La coordinadora entrega a cada grupo un plan (ficticio) de prevención de riesgo de la empresa. Del cual se excluyeron intencionalmente varios elementos y muestra una diapositiva con el siguiente texto extraído de la resolución 60 del 2011.

Identificación de riesgos y detección del cambio: en la identificación de los riesgos, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La identificación de riesgos se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar.

...

El autocontrol se considera como una de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos para medir la efectividad de estas y de los objetivos de control propuestos.

Para la observación se utiliza la siguiente guía:

1. Analicen por equipo el presente plan y propongan si consideran incluir o excluir algún elemento.

SESIÓN DE DISCUSIÓN: En esta fase del taller se trabajará utilizando el procedimiento de ponencia y oponencia. Cada participante presenta los resultados de la aplicación de su diagnóstico y el resto de sus compañeros asumirá la función de oponentes realizando las preguntas que considere necesarios.

La coordinadora sugiere a los participantes la organización en equipos para el abordaje de las cuestiones referidas a:

- ✚ Conceptualizar la **Identificación de riesgos y detección del cambio**.
- ✚ Relación entre el concepto abordado y el diagnóstico aplicado.
- ✚ Elaborar un cuadro sinóptico que resuma las principales manifestaciones de **riesgos** y las posibles manifestaciones.

Al culminar el participante designado por el equipo expone los principales resultados de la actividad realizada para que puedan ser escuchados por todos. Durante la exposición, el resto de los miembros podrán realizar precisiones, sugerencias y generalizaciones propiciándose así el intercambio de opiniones e ideas.

SESIÓN DE EVALUACIÓN:

Cada asistente evalúa su participación y se somete a la consideración de los demás.

La coordinadora garantiza el desarrollo de recursos de autovaloración y metacognición al reflexionar en casos de sobrevaloración o subvaloración, no impone criterios sino que lo hará a partir de la emisión de interrogantes reflexivas.

Se precisan las necesidades de profundización en el tema de manera individual o grupal y se orienta actividades a desarrollar por consulta o autopreparación según corresponda, de acuerdo a las necesidades individuales y grupales que aún subsistan.

PREPARACIÓN PARA EL PRÓXIMO TALLER:

En función de asegurar el nivel de partida para el próximo taller se orienta una guía de auto preparación.

1. interprete la siguiente afirmación:

Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo.

Durante su estudio debe profundizar en la bibliografía que a continuación se le sugiere, elaborando fichas bibliográficas y de contenido en su registro de sistematización que le permitan contar con un material de consulta para su desempeño.

CIERRE DEL TALLER

Se aplicará un PNI (positivo, negativo e interesante), en el que cada participante revelará los aspectos más significativos que considere sobre el taller, en cualquiera de las tres proposiciones.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- Resolución No 60 del 2011, Contraloría General de la Republica, “NORMAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO”
- Benítez Miranda, Miguel Ángel-Maria Victoria Miranda Dearribas- Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección.
- Guía de Control Interno actualizada, para la verificación de la implementación de la Resolución 60,
- Pérez Betancourt, Armando- Moya, Rogelio- González Sánchez, Berto-Cacería de Errores- Editorial ciencias Sociales.

TALLER 3

TITULO: “Actividades de control”

OBJETIVO: dominar como llevar a la práctica las normas del componente actividad de control.

SESIÓN DE INICIO: Para iniciar el taller la coordinadora invita a los participantes a que analicen detenidamente una diapositiva presentada en Power Point donde aparece.

Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo.

Sus normas son:

a) coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización

b) documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos

c) acceso restringido a los recursos, activos y registros

d) rotación del personal en las tareas claves

e) control de las tecnologías de la información y las comunicaciones

f) indicadores de rendimiento y de desempeño

A partir del análisis de la expresión se les pide que listen las fortalezas y debilidades que existen con respecto a lo que se aborda en las palabras analizadas y lo aportado en estudios anteriores y el diagnóstico realizado en su autoperparación.

Garantizar la profundidad en el análisis y las reflexiones.

SESIÓN DE DISCUSIÓN:

En esta fase del taller se trabajará utilizando la técnica “Combate amistoso”. Se organizan los participantes en dos equipos y cada miembro interrogará a otro del equipo contrario sobre el diagnóstico realizado. Durante la presentación de sus consideraciones deberá utilizar la presentación electrónica realizada. El participante interrogado hará preguntas al que interrogó. Pueden presentarse varias rondas hasta agotar el tema.

SESIÓN DE EVALUACIÓN:

Cada participante realiza una valoración del dominio del contenido que demuestra el resto en su exposición y seguidamente desarrolla una autorreflexión mediante una escala valorativa

ascendente del 1 al 10, en la que exprese el nivel en que considera se encuentra su dominio del contenido.

Posteriormente la coordinadora presenta una comparación entre valoración y autovaloración, convocando a los participantes a que debatan los puntos en que no coincidan.

Todo el grupo hace valoraciones acerca de la importancia del contenido trabajado y de los procedimientos que siguieron en el taller.

PREPARACIÓN PARA EL PRÓXIMO TALLER:

En función de asegurar el nivel de partida para el próximo taller se orienta una guía de auto preparación.

1. Conciba un flujo informativo que abarque desde el centro de costo como unidad menor y llegue hasta la dirección del CAI. Para ello debe tener en cuenta los canales de comunicación y la periodicidad de la información.
2. Apunte en su cuaderno ¿qué aspecto usted considera que se le debe exigir a los siguientes miembros de su consejo de dirección que aborden en sus rendiciones de cuenta.
 - Jefe de producción
 - Jefe de Recursos Humanos
 - Especialista de Maquinaria o Mantenimientos.
 - Jefes de autoconsumo.

CIERRE DEL TALLER

Se culmina con al técnica participativa “La frase falsa”

Se le entregan frases derivadas de las principales reflexiones de los talleres anteriores, se les explica que se trata de descubrir una frase falsa o más de una, en cada párrafo, Cuando hayan terminado de subrayar las frases falsas, las van leyendo y explican cómo llegaron a saber que era falsa

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- Resolución No 60 del 2011, Contraloría General de la Republica, “NORMAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO”
- Benítez Miranda, Miguel Ángel-Maria Victoria Miranda Dearribas- Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección.
- Guía de Control Interno actualizada, para la verificación de la implementación de la Resolución 60,

- Pérez Betancourt, Armando- Moya, Rogelio- González Sánchez, Berto-Cacería de Errores- Editorial ciencias Sociales.

TALLER 4

TITULO: “Información y comunicación”

OBJETIVO:

SESIÓN DE INICIO: Se inicia la actividad presentando por la coordinadora la técnica participativa “Se habla de...”, consistente en presentar acciones para evaluar como los directivos no relacionados directamente con la economía cumplen y hacen cumplir con el control interno y los participantes deberán identificar a cuál se le está dando tratamiento, a partir de completar la frase **Se habla de...**

SESIÓN DE DISCUSIÓN:

Para la concreción de esta sesión están invitados algunos especialistas que funcionarán como oponentes.

✚ Se orienta a los participantes la presentación de sus apuntes sobre los factores a evaluar en las rendiciones de cuentas de sus especialistas.

Los invitados harán su función de oponentes

SESIÓN DE EVALUACIÓN:

- ✚ La coordinadora garantiza el desarrollo de recursos para la autovaloración a partir de regular el proceso de autoevaluación con interrogantes y reflexiones que permitan corregir criterios inadecuados por sobrevaloración o subvaloración.
- ✚ Se les dará la oportunidad de que expresen desde su experiencia práctica, cuáles son las principales barreras e insuficiencias que obstaculizan la eficiencia en la implementación del ambiente de control en sus unidades

PREPARACIÓN PARA EL PRÓXIMO TALLER:

CIERRE DEL TALLER

Para culminar el taller se orienta la precisión en el registro de sistematización de los aspectos más sobresalientes que puedan resultar útiles para el perfeccionamiento de su práctica cotidiana.

Se les pide a los participantes que expresen su motivación por el tema abordado, a partir del impulso:

Si fuera a darle un color a la actividad le daría el....

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- Resolución No 60 del 2011, Contraloría General de la Republica, “NORMAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO”
- Benítez Miranda, Miguel Ángel-Maria Victoria Miranda Dearribas- Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección.
- Guía de Control Interno actualizada, para la verificación de la implementación de la Resolución 60,
- Pérez Betancourt, Armando- Moya, Rogelio- González Sánchez, Berto-Cacería de Errores- Editorial ciencias Sociales.

TALLER 5

TITULO: “Supervisión y monitoreo”

OBJETIVO: Analizar y debatir sobre como llevar a la práctica las diferentes normas de la Gestión y prevención de riesgos.

SESIÓN DE INICIO: La coordinadora presentará un póster con las reflexiones siguientes:

El Sistema de Control Interno es objeto de evaluación para conocer la eficacia de su funcionamiento y permitir su retroalimentación y mejora continua; la evaluación comprende un conjunto de actividades de control incorporadas a los procesos, actividades y operaciones que se llevan a cabo mediante el seguimiento de sus resultados.

Funciones del comité de prevención y control:

- 1. conocer las disposiciones legales relativas al Sistema de Control Interno, con el propósito de formular propuestas.**
- 2. auxiliar a la dirección en el diagnóstico de los objetivos de control; en la organización, conducción y revisión del proceso de elaboración del Plan de Prevención de Riesgos y su posterior seguimiento, a partir del análisis integral de los resultados de acciones de control y la evaluación de las causas y condiciones que generan las deficiencias detectadas.**
- 3. propone las acciones. recomendaciones que considere necesarias para el mejor funcionamiento y eficacia del Sistema de Control Interno; coordinar y orientar la divulgación de información y capacitación a los trabajadores acerca de políticas, disposiciones legales y procedimientos emitidos por la entidad o de carácter vinculante,**

A partir del análisis se les pide que la elaboren en colectivo un decálogo acerca de la necesidad del empleo del método a que se está haciendo referencia.

Se analizan las ideas expuestas en el decálogo y se comprueba el proceso seguido durante la ejecución de la guía de preparación previa.

SESIÓN DE DISCUSIÓN:

La coordinadora sugiere a los participantes la organización en equipos para el abordaje de las cuestiones referidas a:

1. Pasos a seguir para la evaluación del sistema de control interno.
2. Acciones didácticas a desarrollar en cada momento.
3. Precisar cuáles de las acciones contribuyen al correcto desarrollo del sistema de control interno de forma común para todas las unidades del CAI.
4. Funcionamiento de los diferentes comité de control y prevención

Al culminar el participante designado por el equipo expone los principales resultados de la actividad realizada para que puedan ser escuchados por todos, durante la exposición el resto puede aportar nuevas ideas y experiencias.

SESIÓN DE EVALUACIÓN:

Cada miembro dará su opinión sobre cuál fue el trabajo mejor presentado y por qué. Se hacen valoraciones grupales acerca de las ideas más valiosas que se aportaron en el taller, teniendo en cuenta la temática, las limitaciones y las potencialidades que poseen los sujetos.

Se definen nuevas acciones, en correspondencia con las necesidades y posibilidades de cada uno, que se concretarán a través de la autopreparación y la consulta.

PREPARACIÓN PARA EL PRÓXIMO TALLER:

La coordinadora orienta que el próximo taller por ser el último se convertirá en una jornada científica donde cada participante a partir de una ponencia expondrá las experiencias adquiridas en los talleres. Cada cuadro deberá utilizar las notas acopiadas en su registro de sistematización.

✚ Seguidamente explica que cada uno traerá una iniciativa para amenizar la actividad y esta iniciativa deberá responder a:

Cuadro 1: Creará un área de exposición que recoja las mejores experiencias relacionadas con el tema abordado en los talleres.

Cuadro 2: Confeccionará un póster donde quede plasmada una de las reflexiones analizadas en los talleres anteriores.

Cuadro 3 y 4: Presentarán una técnica participativa.

Cuadro 5: (De resultados más sobresalientes) Disertará con una conferencia que aborde los referentes teóricos abordados en los talleres.

Cuadro 6: Invitará a especialistas relacionados con la materia, garantizará que algunos de ellos a partir de una pequeña exposición exponga sus criterios acerca del tema y recogerá las opiniones

de cada participante sobre los talleres realizados y presentará una valoración para el final de la actividad.

CIERRE DEL TALLER

- ✚ Se realizarán conclusiones de los contenidos tratados a partir de las interrogantes formuladas por la coordinadora.
- ✚ Se ajustarán todos los detalles para el próximo taller y cada participante expondrá sus dudas sobre lo que acontecerá.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- Resolución No 60 del 2011, Contraloría General de la Republica, “NORMAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO”
- Benítez Miranda, Miguel Ángel-Maria Victoria Miranda Dearribas- Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección.
- Guía de Control Interno actualizada, para la verificación de la implementación de la Resolución 60,
- Pérez Betancourt, Armando- Moya, Rogelio- González Sánchez, Berto-Cacería de Errores- Editorial ciencias Sociales.

Taller 6

TÍTULO: Jornada científica

OBJETIVO: Valorar la pertinencia de los talleres desarrollados y la necesidad de la preparación de los cuadros para esta arista de su desempeño. Divulgar las experiencias en relación al tema abordado.

SESIÓN DE INICIO:

La coordinadora anuncia lo que ocurrirá en este taller y propone la materialización de las iniciativas traídas por los participantes.

SESIÓN DE DISCUSIÓN:

Los cuadros 3 y 4 presentarán la técnica participativa que da inicio a la jornada.

El cuadro 5 ofrecerá su conferencia.

La coordinadora anuncia las características que tendrá esta sesión:

- ✚ Presentación de experiencias relevantes sobre los temas abordados por parte de cada docente.
- ✚ Existencia de un tribunal integrado por especialistas y cuadros) de mayor experiencia, presidido por la coordinadora, que evaluarán:

- a. Dominio del contenido que exponen.
- b. Habilidades comunicativas.
- c. Originalidad y creatividad en la exposición.

✚ Selección de los mejores trabajos.

✚ Los especialistas invitados dará sus criterios sobre lo ocurrido y expondrá algunas ideas acerca del tema.

SESIÓN DE EVALUACIÓN

Durante esta sesión los participantes volverán a transitar por la autoevaluación y la coevaluación, porque de manera autocrítica cada uno determinará sus logros y limitaciones. Estos criterios serán sometidos a la valoración del grupo y la coordinadora hará las precisiones correspondientes para corregir cualquier desacierto. De manera grupal se seleccionará al cuadro más integral, exponiendo las razones por lo que lo seleccionan.

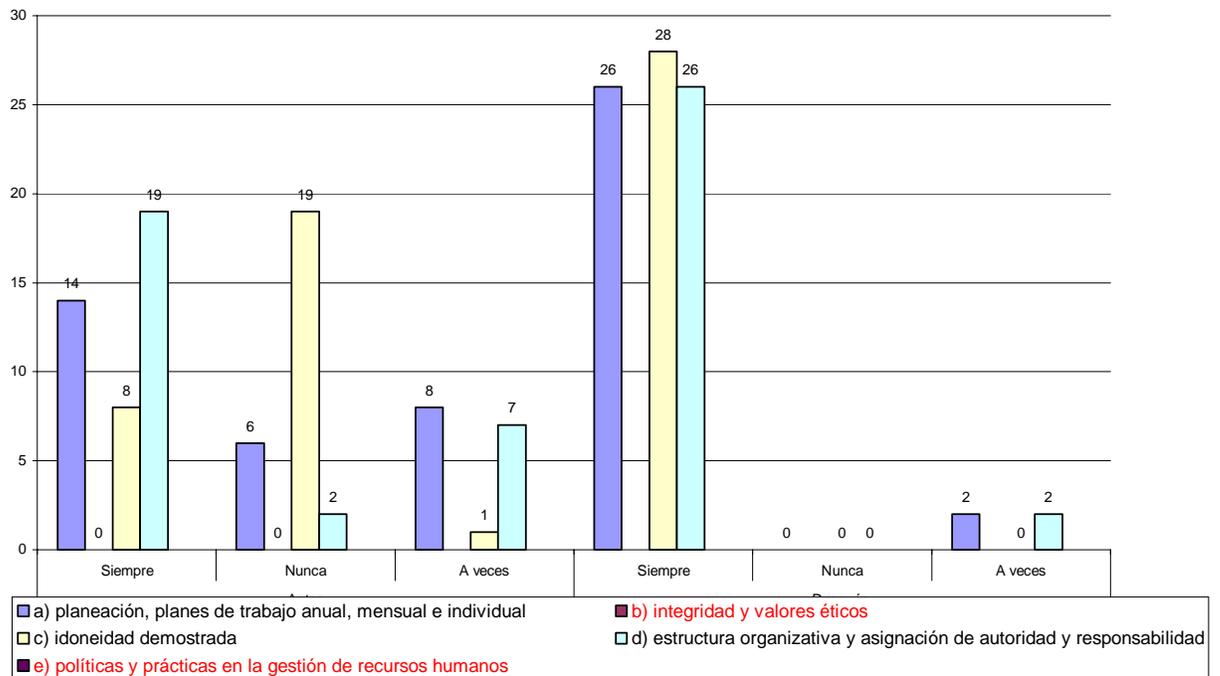
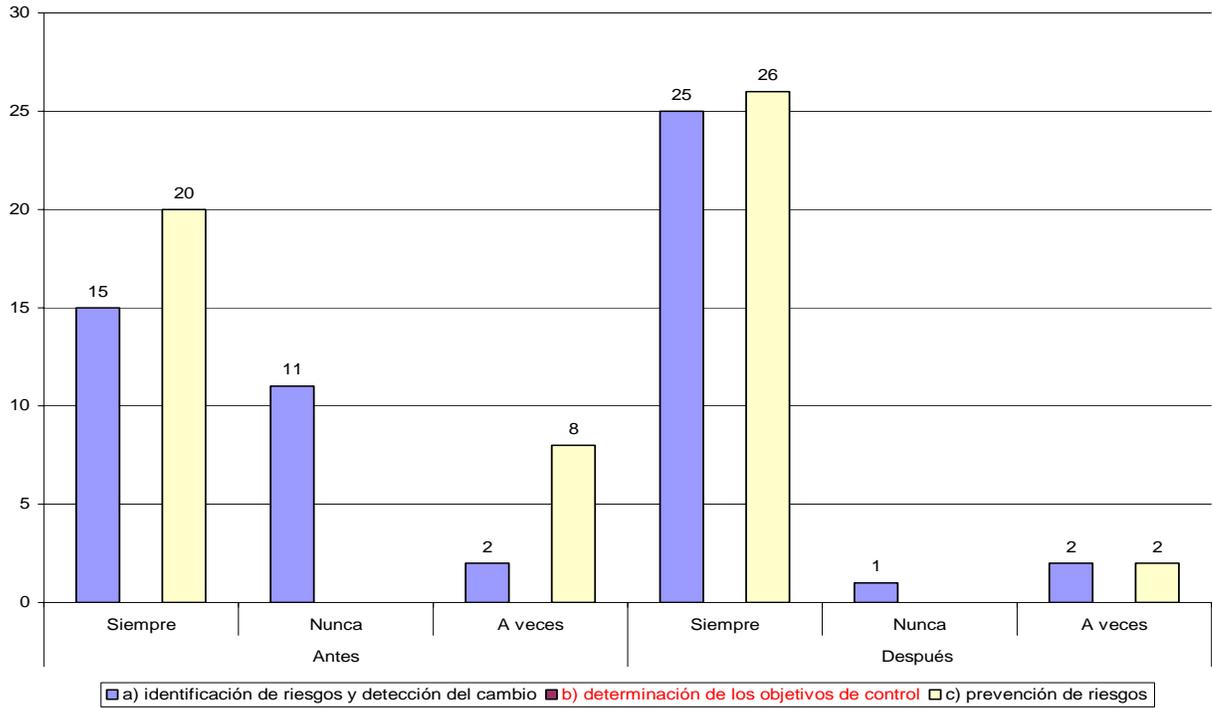
CIERRE DEL TALLER Y DEL SISTEMA DE TALLERES

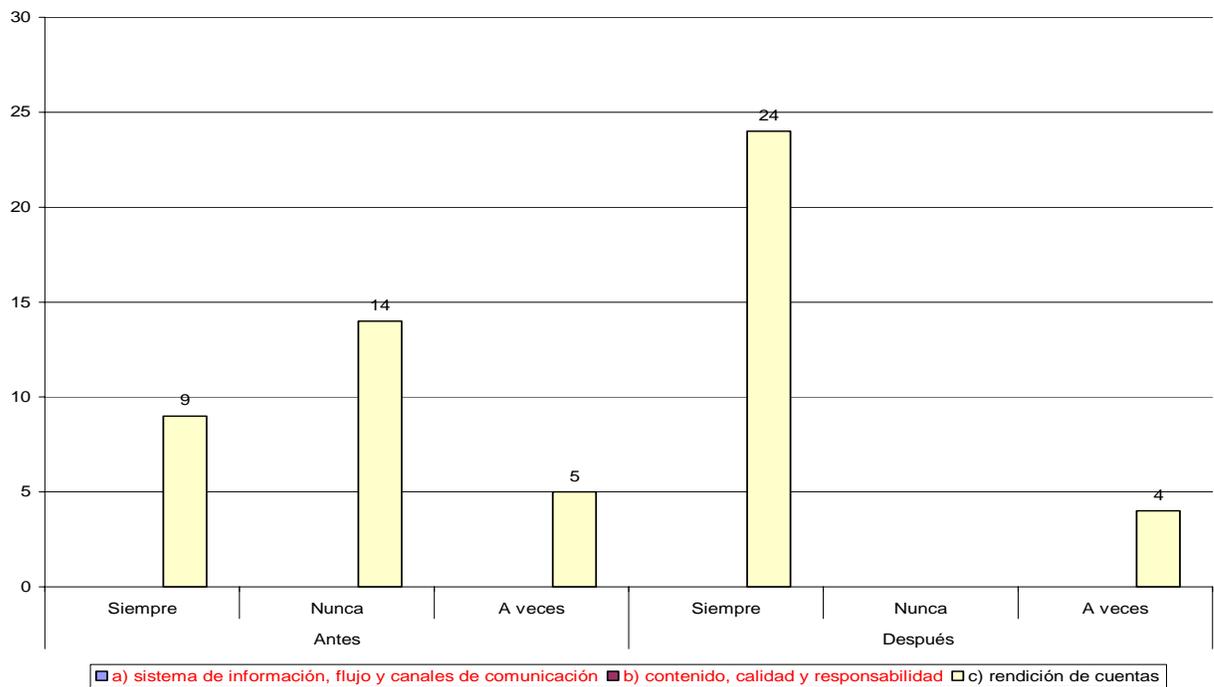
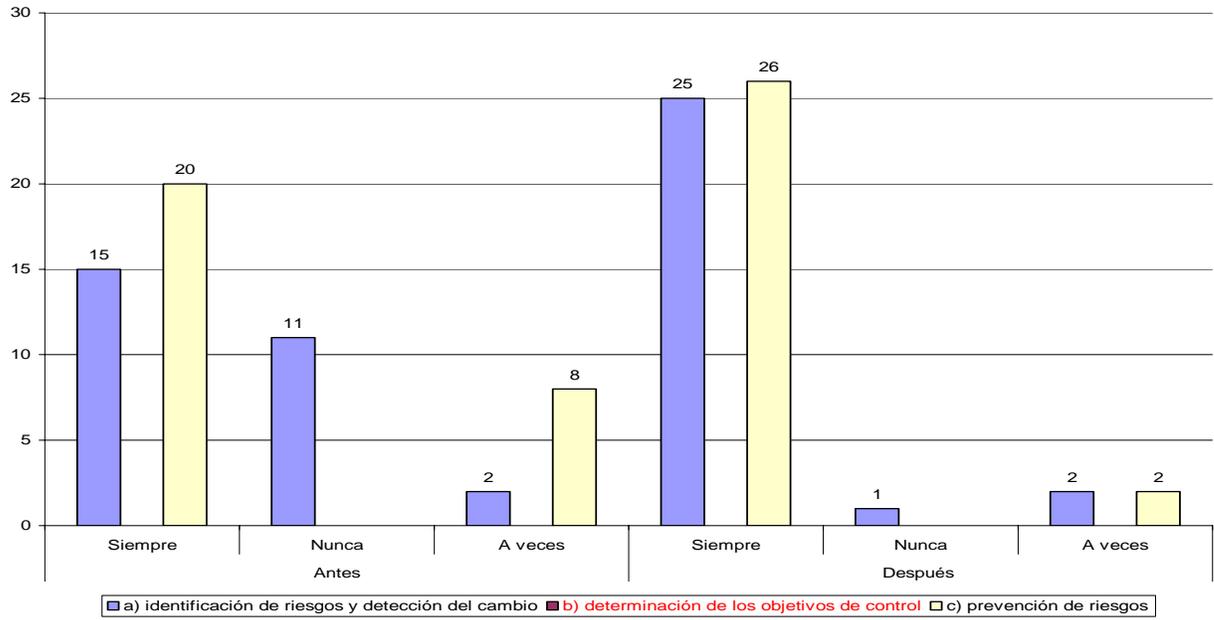
El cuadro seis expondrá los criterios recogidos sobre los talleres efectuados. La coordinadora expresa sus consideraciones acerca de cómo se ha sentido y lo que le ha aportado cada taller para su desempeño profesional e invita a los cuadros para un nuevo sistema de talleres.

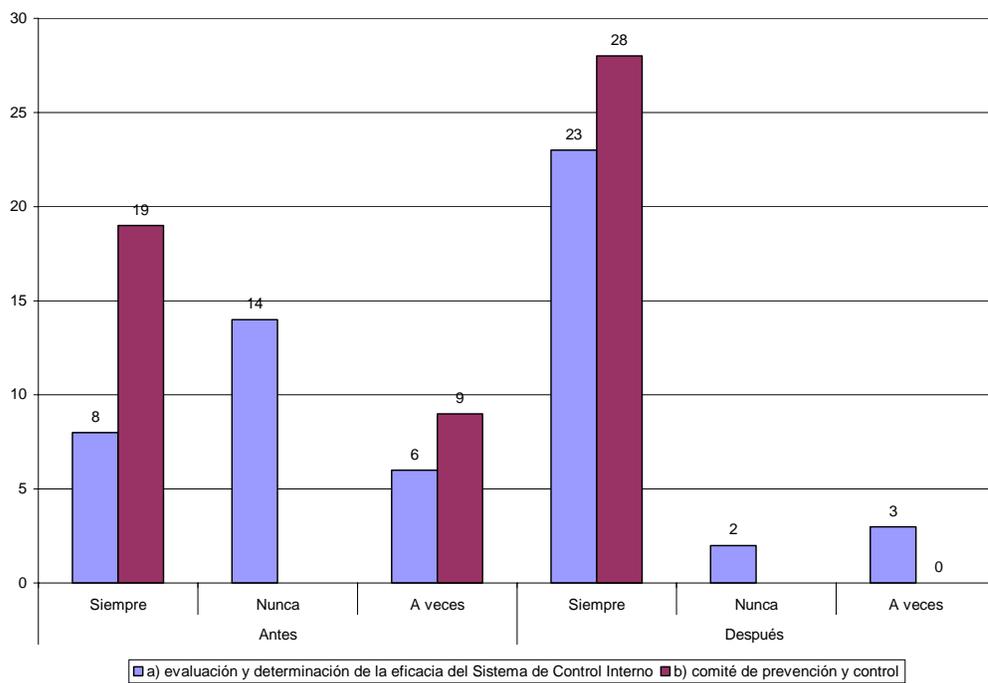
Anexo 3. Resumen del comportamiento de las Normas

Componente	Normas	Antes			Después		
		Siempre	Nunca	A veces	Siempre	Nunca	A veces
Ambiente de control	a) planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual	14	6	8	26	0	2
	b) integridad y valores éticos	0	0	28	0	0	28
	c) idoneidad demostrada	8	19	1	28	0	0
	d) estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad	19	2	7	26	0	2
	e) políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos	0	0	28	0	0	28
Gestión y prevención de riesgos	a) identificación de riesgos y detección del cambio	15	11	2	25	1	2
	b) determinación de los objetivos de control			28			28
	c) prevención de riesgos	20		8	26		2
Actividades de control	a) coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización	9	17	2	26	2	0
	b) documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos			28			28
	c) acceso restringido a los recursos, activos y registros			28			28
	d) rotación del personal en las tareas claves	2	26	0	21	7	0
	e) control de las tecnologías de la información y las comunicaciones	20	7	1	28		0
	f) indicadores de rendimiento y de desempeño	18	5	5	25	1	2
Información y comunicación	a) sistema de información, flujo y canales de comunicación			28			28
	b) contenido, calidad y responsabilidad			28			28
	c) rendición de cuentas	9	14	5	24		4
Supervisión y monitoreo	a) evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno	8	14	6	23	2	3
	b) comité de prevención y control	19		9	28		0

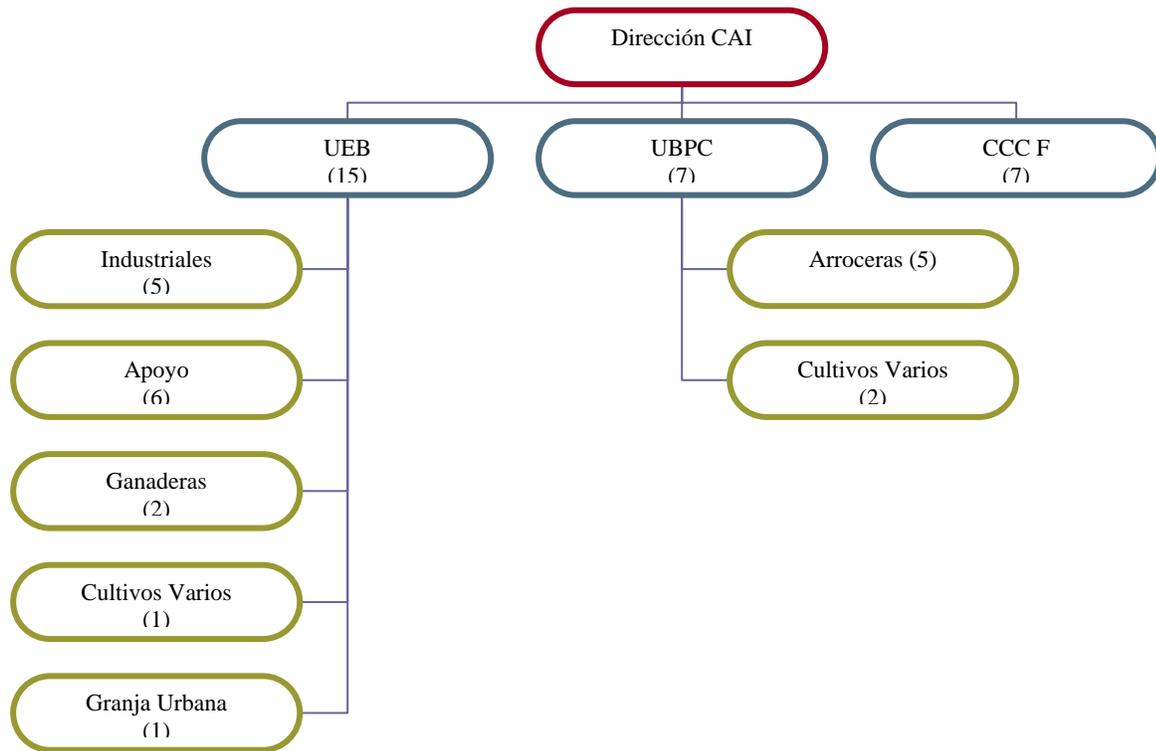
Gráficos resumen por componentes







Anexo 4 Organigrama general del CAI



UEB Industriales

- Tamarindo
- Los Españoles
- Las Nuevas
- M. Solano
- A. Montejo

UEB Apoyo

Aseguramiento
Comercializadora
Alfredo T Calzada
Serv. Téc. Integrales
Toricuba
Centro de Gestión Integral

UEB Ganaderas

- H. Orellanes
- Botijuela

UEB Cultivos Varios

Natividad

UEB G. Urbana

UBPC Arroceras

- Mapos
- Peralejos
- El Cedro
- Sur del Jíbaro
- Las Nuevas

UBPC C. Varios

San Carlos
Las Nuevas

CCS F

H. Rojas
40 Aniversario
Che Guevara
Camilo Cienfuegos
Tony Alomat
Enrique Villegas
Humberto Carmenate