



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD COSTO Y
AUDITORIA**

TRABAJO DE DIPLOMA

**Tesis presentada en opción al título de Licenciado en
Contabilidad y Finanzas**

Título:

**Evaluación del Ambiente de Control en La Unidad
Presupuestada Instituciones Educativas.**

Autor: Julio César Castillo Hernández

Tutor: Lic José Daniel Alvite Ulloa

Junio, 2011



".....Los controles empiezan en la base, empiezan en la unidad productiva y la base estadística suficientemente digna de confianza para sentir la seguridad de que todos los datos que se manejan son exactos.....aprender a interpretar estos secretos es un trabajo de hoy....."

Ernesto Che Guevara

Son tantas las personas que han aportado su granito de arena, que sería necesario utilizar varias páginas para colocar sus nombres. A ustedes les agradezco infinitamente. En este momento tan bonito quisiera darle:

- Gracias a Betty N Chávez Orizondo por el apoyo que me dio desde el principio de esta carrera.
- Realmente le agradezco a la dirección de la ANEC quienes nos apoyaron desde el principio.
- A Idalberto Rodríguez Rodríguez director de la EPASE, quien contribuyó con locales de la empresa como aulas, tiempo libre, conocimientos, datos y todo lo que fue necesario para que fuera posible nuestra graduación.
- Ciertamente no puedo pasar por alto a mi tutor José Daniel Alvite Ulloa por su dedicación.
- Imposible dejar de mencionar a nuestro Comandante en Jefe Fidel por darnos esta oportunidad en el Congreso de la ANEC.
- A nuestra Revolución Socialista por darme la posibilidad de formarme como profesional.
- Sin más, a todas las personas que hicieron de este trabajo una realidad.

Muchas Gracias.

Síntesis

El Ambiente de Control es la base para el diseño del Sistema de Control Interno, en él queda reflejada la importancia o no que da la dirección al Control Interno y la incidencia de esta actitud sobre las actividades y los resultados de la entidad. En aras de contribuir al perfeccionamiento del sistema de Control Interno la presente investigación fue realizada en la Unidad Presupuestada Instituciones Educativas de Sancti Spíritus, con el objetivo de evaluar el Componente Ambiente de Control. El estudio bibliográfico permite fundamentar teóricamente el Sistema de Control Interno con énfasis en el Componente Ambiente de Control de acuerdo a las transformaciones que ha sufrido en su concepción. Mediante la aplicación de técnicas y teniendo en cuenta las características de la unidad se realiza un diagnóstico del componente y se aplican instrumentos de control para evaluar su implementación. Lo anterior permite realizar una valoración integral de los resultados obtenidos y hacer una propuestas de acciones para mejorar su grado de aplicación. Lo anterior permite arribar a conclusiones que admiten tener mayor claridad de todo el estudio realizado y efectuar recomendaciones que deben tenerse en cuenta para lograr resultados superiores a los alcanzados hasta el momento.

CONTENIDO	Páginas
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I –Fundamentos teóricos del Sistema de Control Interno con énfasis en el componente Ambiente de Control.	6
1.1 Breve reseña histórica del Control Interno definiciones, clasificación, estructura y objetivos.	6
1.2 El Control Interno en Cuba.	24
1.3 Análisis de los componentes del Sistema de Control Interno a Través de la resolución 297/03 MFP.	25
Capítulo II – Caracterización de la entidad, diagnóstico y evaluación de la implementación del Componente Ambiente de Control y propuesta de acciones para su mejoramiento.	34
2.1 Caracterización de la Unidad Presupuestada Instituciones Educativas de Sancti Spíritus.	
2.2 Diagnóstico del Componente ambiente de Control	43
2.3 Resultados obtenidos con la aplicación de instrumentos	44
2.4 Valoración integral de los resultados obtenidos	63
Conclusiones	65
Recomendaciones	66
Bibliografía	

Introducción

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades.

Se puede afirmar que el Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales. Si algo resulta imprescindible es conocerse a sí mismo, saber nuestros defectos y virtudes, las debilidades y fortalezas, con el ánimo de superar unas y reforzar otras. Algo así sucede cuando se trata de una entidad, sólo que en este caso examinarse internamente se convierte en una necesidad que nunca debe descuidarse.

Basta con que uno de los "órganos" de ese gran cuerpo funcione mal para que repercuta en el resto y en el resultado final. Precisamente a evitar ese mal funcionamiento está dirigido el Control Interno, cuestión que en los últimos tiempos se ha convertido en tema recurrente en todas las entidades del país.

A partir del 2003 se aprueba la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) encaminadas a fortalecer el Control Interno, visto como un proceso integrado, efectuado por la dirección y el resto del personal, dirigido a todas las operaciones que se desarrollan en la entidad, para el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas; el control de los recursos de todo tipo a

disposición de la entidad, confiabilidad de la información , la eficiencia y eficacia de las operaciones sobre la base de una seguridad razonable.

Teniendo en cuenta que El Ambiente de Control es la base para el diseño del Sistema de Control Interno, en él queda reflejada la importancia o no que da la dirección al Control Interno y la incidencia de esta actitud sobre las actividades y los resultados de la entidad.

Partiendo de todos estos elementos es que para el desarrollo de este trabajo a solicitud de su dirección, se ha seleccionado la Unidad Presupuestada de Instituciones Educativas de Sancti Spíritus, la cual fue creada el 1 de julio de 1982 por la resolución No V-87-82, tiene como base fundamental en su Objeto Social Orientar y controlar las normas dictadas para el desarrollo del proceso docente educativo; Elaborar y controlar la ejecución de los planes de desarrollo de las distintas enseñanzas, controlar y mantener actualizado el registro de las unidades docentes y exigir por el cumplimiento en cada uno de los objetivos de acuerdo a los tipos y especialidades que le corresponden a los diferentes subsistemas de educación; Planificar , controlar adquirir y distribuir la base material de estudios necesarios para el funcionamiento del sistema educacional en el territorio, así como supervisar su uso y cuidado. Por lo que con el presente trabajo estamos facilitándole a la dirección el poder contar con un procedimiento para evaluar el desempeño con vista a la toma de decisiones oportunas y razonables que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos materiales, financieros y humanos.

Se enmarca como **situación problemática** el hecho de que en esta entidad laboral, en autoevaluaciones internas realizadas se han detectado irregularidades en el sistema de Control Interno tales como: se aprecian carencias en los trabajadores en torno al conocimiento del Sistema de Control Interno y particularmente el Ambiente de Control como componente base y los mismos no manifiestan una actitud receptiva con respecto a los controles en su entorno de trabajo.

Las evidencias anteriores permitieron plantear como **problema científico**: las insuficiencias presentadas en la implementación del Componente Ambiente de Control en la Unidad Presupuestada de Instituciones Educativas de Sancti Spíritus.

El **Objeto de la investigación** es el Sistema de Control Interno.

El **campo de acción** se centra en el Componente Ambiente de Control.

El **objetivo general** que guió la investigación está en función de evaluar el nivel de implementación del Componente Ambiente de Control en aras de contribuir a su perfeccionamiento en la Unidad Presupuestada de Instituciones Educativas de Sancti Spíritus.

Para guiar la investigación se declararon los siguientes **objetivos específicos**:

1. Fundamentar teóricamente el Sistema de Control Interno con énfasis en el Componente Ambiente de Control de acuerdo a las transformaciones que ha sufrido en su concepción.
2. Caracterizar la Unidad Presupuestada de Instituciones Educativas de Sancti Spíritus y diagnosticar la implementación del Componente Ambiente de Control.
3. Evaluar integralmente los resultados obtenidos y hacer propuestas para mejorar su grado de implementación.

Se emplearon los siguientes **métodos de investigación**:

Del nivel **teórico**:

- ✚ **Histórico lógico**, para la determinación de las tendencias y períodos históricos por los que ha transitado el Control Interno, tomando aquellos elementos que más significado tienen en su evolución.

- ✚ **Analítico sintético**, para realizar una percepción detallada del proceso de Control Interno
- ✚ **Inductivo deductivo**, permitiendo ir de los elementos particulares a los generales, es decir, estudiar cada elemento y cualidades del proceso del componente Ambiente de Control dentro del Sistema de Control Interno
- ✚ **De lo abstracto a lo concreto**, en el estudio de la teoría de investigaciones antecedentes, retomando las ideas positivas de cada una de ellas, respecto al Control Interno y sus componentes y llegar a establecer una posición con relación a la problemática actual que se presenta.
- ✚ **Sistémico**, para estudiar las interacciones y relaciones que se establecen en el Control Interno de manera lógica y metodológica, dando como resultado una valoración totalizadora del estado que presenta el Componente Ambiente de Control en las condiciones de la entidad.

Del nivel **empírico**

- ✚ **La encuesta**, se aplicó a directivos y trabajadores con el propósito de conocer el nivel de información y prioridad que le dan al Sistema de Control Interno y en particular el componente Ambiente de Control.
- ✚ **La entrevista**, se aplicó a los directivos con el objetivo de conocer el nivel de prioridad que dan al Sistema de Control Interno y en particular a los aspectos básicamente relacionados con la capacitación que ofrecen a los trabajadores a los efectos de implicarlos con protagonismo en la labor de prevención inherente al sistema.
- ✚ **La observación**, se aplicó a la dinámica de trabajo de la entidad laboral con el objetivo de constatar en el ambiente natural laboral cómo los directivos y trabajadores hacen cumplir los indicadores de los componentes de Sistema de Control Interno, con énfasis en el Ambiente de Control.
- ✚ **Análisis documental**, se aplicó en la revisión de las actas del Consejo de Dirección y al expediente único en aras de buscar evidencias acerca del nivel de prioridad que da la entidad al Sistema de Control Interno y particularmente al componente Ambiente de Control.

Del nivel **estadístico matemático**

El procedimiento de **cálculo porcentual** para determinar evidencias y variaciones originadas en los análisis efectuados.

La investigación tiene como **novedad científica** la aplicación eficiente de instrumentos de control que permitan la continua auto evaluación del Componente Ambiente de Control.

El **valor social** se manifiesta, de un lado, en la organización de la participación de los trabajadores de la entidad objeto de estudio en el proceso de gestión y la toma de decisiones, que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, lo que posibilita elevar el nivel de vida de la sociedad.

El **valor práctico** se expresa en la evaluación del Componente Ambiente de Control para la toma de decisiones operativas y estratégicas que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.

La tesis se ha estructurado en dos capítulos.

Capítulo I Fundamentos teóricos del Sistema de Control Interno con énfasis en el Componente Ambiente de Control.

Capítulo II Se caracteriza a la Unidad Presupuestada Instituciones Educativas, se realiza el diagnóstico de la implementación del Componente Ambiente de Control determinando las deficiencias y se proponen acciones para su perfeccionamiento.

Capítulo I. Fundamentos teóricos del Sistema de Control Interno con énfasis en el Componente Ambiente de Control

En este capítulo se recogen referentes teóricos conceptuales relacionados con el Control Interno profundizando en sus características, necesidad y valor en aras de lograr en toda la población laboralmente activa una cultura de la prevención, de igual manera se profundiza en los componente del Sistema de Control Interno relacionados con la Resolución 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP).

1.1 Breve reseña histórica del Control Interno, definiciones, clasificación, estructura y objetivos

Hace cien años eran prácticamente desconocidas las funciones del Control Interno tal y como se manifiesta en nuestros días sobre todo a partir de la década del 90.

El crecimiento de la actividad económica y la aparición de las grandes organizaciones empresariales, abarcando una gran variedad de operaciones técnicas especializadas y contando con un gran número de trabajadores y delegaciones en diferentes puntos geográficos, han propiciado una evolución en la concepción del Control Interno.

En la literatura profesional desde hace muchos años se viene reconociendo la importancia del Control Interno para la administración y para los auditores externos independientes y estatales, Kell, Boynton y Ziegler¹ refieren que una publicación del año 1947 del American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) titulada Internal Control citó los siguientes factores como coadyuvantes en el reconocimiento cada vez mayor de la importancia del Control Interno:

- El alcance y el tamaño de la entidad se ha hecho tan complejo y amplio que la administración deberá confiar en innumerables reportes y análisis para controlar efectivamente las operaciones.

- La verificación y revisión inherente a un buen Sistema de Control Interno proporcionan protección contra las debilidades humanas y reducen la posibilidad de que ocurran errores e irregularidades.
- Para los auditores resulta impracticable realizar auditoría en la mayor parte de las compañías sin rebasar las restricciones de los honorarios si no tiene el apoyo de un buen Sistema de Control Interno del cliente.

1.1.2 Definición del Control Interno

Durante varios años, al consultar a diferentes autores sobre la definición de Control Interno, hemos apreciado cierta falta de uniformidad a pesar de que en la mayoría de los casos se ha tomado como referencia la definición de Control Interno dada por los organismos con reconocida autoridad en la materia entre los que se encuentra el AICPA. La definición de Control Interno que da el AICPA ha pasado por diversas revisiones, evolucionando y ganando en profundidad en cada una de ellas. Veamos a continuación diferentes definiciones sobre Control Interno antes de llegar a la que prevalece en las cercanías del advenimiento del nuevo siglo:

Fowler Newton² define el Control Interno como “el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr a través de una efectiva planificación, ejecución y control del ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización”.

Por su parte Holmes considera el Control Interno como una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos y ofrecer seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. Estos objetivos han de lograrse mediante los controles de procedimientos internos de la empresa.

Gómez Morfin³ define: “El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su

información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración”. Esta definición ha sido asumida por el Instituto de Auditores Internos de México.

La definición clásica de 1947 del AICPA⁴ ha sido una de las más ampliamente aceptadas y dice: “El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados que se adoptan en el seno de un negocio para salvaguardar los activos, comprobar la exactitud y fiabilidad de los asientos contables, procurar la eficiencia operativa y alentar la observancia de las políticas ejecutivas prescritas. Un sistema se extiende más allá de las materias relacionadas directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas”.

Luego la interpretación de una mayoría de autores que han definido el Control Interno pudiera transcribirse como: “Conjunto de medios, medidas organizativas y procedimientos establecidos para proteger los bienes patrimoniales, promover la eficiencia en el trabajo de los empleados y asegurar el cumplimiento de las políticas y directivas constitucionales”.

En la publicación del SIAS, núm. 1 (1983) del Institute of Internal Auditors⁵ se define...”es toda acción llevada a cabo por la dirección para favorecer la posibilidad de que objetivos y metas establecidos sean alcanzados. La dirección planifica, organiza y dirige la ejecución de las acciones suficientes para proporcionar razonable seguridad de que los objetivos y metas se logren. Así, el control es la consecuencia de una apropiada planificación, organización y dirección por parte de la gerencia”.

En la revisión de 1963 del AICPA, en su Statement on Auditing Procedure núm.33 (SAP núm.33)⁶, se define el Control Interno como: “El Control Interno comprende el plan de organización y los métodos adoptados en una empresa para salvaguardar sus activos, comprobar la corrección de sus registros de contabilidad, promover la eficiencia operacional y fomentar las normativas empresariales establecidas”.

Entre las definiciones que han prevalecido con el paso del tiempo se encuentra la que considera los Controles Internos contables como el medio por el que los libros y

métodos de contabilidad, así como la organización general de los negocios, están de tal manera establecidos que ninguno de los procedimientos se encuentra bajo el control independiente y absoluto de una sola persona, sino que, por el contrario, el trabajo de un empleado es complementario del efectuado por otro empleado.

El Control Interno ha carecido durante muchos años de un marco referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales, legisladores, reguladores, etc.

El Control Interno fue sometido a un riguroso estudio por la comisión de organizaciones patrocinadoras de la comisión Treedway, también conocida como COSO (Committee of Sponsorin Organisations). Entre los miembros de COSO se cuentan el American Institute of Chartered Public Accountants (AICPA), el Financial Executives Institute (FEI), The Institute of Internal Auditors (IIA), The Institute of Management Accountants (IMA), y la American Accounting Association (AAA, que agrupa a profesores universitarios de contabilidad).

Después del estudio realizado por la comisión COSO, y a propuesta de ésta, el enfoque de la definición de Control Interno cambió su enfoque tradicional, logrando una amplia aceptación no sólo en EE.UU., sino también en otros países; incluso en España como resultado de su incorporación a la Comunidad Económica Europea se han dado pasos importantes y los recientes escándalos financieros han puesto de manifiesto la necesidad sobre la transparencia de la información financiera.

El objetivo fundamental del informe COSO según plantea el Socio Director de Coopers & Lybrand, Juan José Hierro⁷, ha sido “establecer un punto de encuentro en el que quedase establecida una definición y un desarrollo de los conceptos lo más claro posible, de tal forma que cuando se hable o se trate de Control Interno, todo el mundo esté hablando de la misma cosa; de ahí el título de Control Interno. Un marco general integrado“.

Este estudio define el Control Interno como...”un proceso que lleva a cabo el Consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el

objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de los objetivos en los siguientes ámbitos o categorías”:⁸

Eficacia y eficiencia de las operaciones; fiabilidad de la información financiera, y cumplimiento de las leyes y reglamentos.

Un aspecto de relevancia en la definición propuesta por COSO es que se trata de un proceso, donde los controles son una serie de acciones, cambios o funciones que en su conjunto, conducen a cierto fin o resultado. Esto convierte al Control Interno en un sistema integrado de materiales, equipo, procedimientos y personas.

Este proceso es muy diferente del que se sigue con frecuencia en materia de controles, cuando se detecta algún problema en que la dirección intenta solucionarlo añadiendo controles, más personal, o más auditores internos. Soluciones rápidas que crean grandes, ineficientes y burocráticas estructuras de control que se deterioran al paso del tiempo. Los controles son más efectivos cuando están incorporados a los procesos empresariales y se integran como parte inseparable de la actividad.

Otro aspecto de gran importancia del concepto de Control Interno es la participación de las personas en el proceso, pues no se trata solo de la dirección, si no de todas las personas que componen la organización, las cuales deben tener conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos, aplicar controles y estar en condiciones de responder adecuadamente a ello. Pues no es posible que la entidad pueda conocer todos los riesgos a los que está y estará expuesta en cualquier momento y desarrollar controles para hacer frente a todos y cada uno de ellos.

La frase, destinado a garantizar razonablemente a la dirección, manifiesta que no se puede esperar que los controles eviten todos los problemas y cubran todos los riesgos. Los controles sólo dan cierta seguridad pero no constituyen un elixir, por lo que es muy importante conocer sus limitaciones, para poder garantizar la consecución de los objetivos.

Según Cooper & Lybrand ⁹ la parte más importante de la definición COSO es que se alcancen los objetivos. Ya que los controles internos no pueden ser elementos restrictivos sino que posibiliten los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos porque se refieren a los riesgos a superar para alcanzarlos. Y que no se trata sólo de los objetivos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de la normativa, sino también de las operaciones de gestión. A lo que añadiremos los objetivos vinculados con la estrategia. De esta manera se valorizan las tareas de evaluación y perfeccionamiento de los controles internos y los convierte en responsabilidad de todos.

Los auditores internos realizan muchas auditorias de funcionamiento como dicen O Shaughnessy y McNamee ¹⁰, por lo que conocen las fortalezas y debilidades de su organización y pueden ser de gran ayuda criticando objetivamente los planes estratégicos al revisarlos.

1.1.3 Clasificación del Control Interno

El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados admitió desde 1973 que en todo sistema global de control existen dos aspectos: los controles administrativos y los controles contables ¹¹, definiéndolos como:

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

- Las operaciones se ejecutan con autorizaciones generales o específicas de la alta dirección empresarial.
- Las operaciones se registran con el fin de permitir preparar estados financieros con arreglo a principios de contabilidad generalmente aceptados y criterios contables, y para mantener el debido control del patrimonio empresarial.

- La disposición de bienes de activo sólo se permite con autorizaciones de la dirección
- Los datos contables de los bienes de activo se comparan periódicamente con los físicamente existentes y las diferencias encontradas son oportunamente investigadas. Es decir que el sistema de control interno contable debe servir a la empresa para asegurarse que sólo se procesan las operaciones autorizadas, de que se registran correctamente, para dar validez a los estados financieros y que se controla adecuadamente el acceso y uso de los activos.

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

Los controles administrativos son todas las acciones que realiza la gerencia para promover la eficiencia en todas las actividades de la empresa y en muchas ocasiones se basa en la información suministrada por los medios utilizados por el control contable.

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

Para Cañibano, ¹²El Control Interno se clasifica en:

- ✚ Contable, tendente a garantizar la protección de los activos y la validez de la información, tienen como objetivos principales proporcionar a la dirección de la empresa la seguridad de que la información contable es veraz y digna de crédito, y

que los activos que la misma posee están debidamente protegidos. En términos generales estos controles comprenden sistemas de autorizaciones y aprobaciones de transacciones, segregaciones de funciones en los diferentes departamentos, controles físicos sobre los activos, Auditoría interna, manuales de políticas y procedimientos contables, etc.

- ✚ Operativo, orientado hacia la promoción de la eficiencia y a asegurar la adhesión a las disposiciones de la gerencia. Comprenden el plan de toda la organización y todos los métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de la dirección. Solamente de forma indirecta tiene relación con los controles contables. Generalmente incluyen controles tales como análisis estadísticos, controles de calidad, programas de entrenamiento del personal, etc.

El resultado del informe COSO sobre el control interno es quien marca un paso evolutivo significativo sobre su alcance, comprensión y correspondencia con la dinámica del sistema empresarial.

El sistema de control interno se nos presenta como un sistema integrado, como un proceso. Los procesos de negocio que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de una organización o entre las mismas, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión. El Control interno es parte de dichos procesos no como un elemento agregado, si no que está integrado en ellos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento. Es una herramienta útil para la gestión, pero no un sustituto de esta.

Las diferentes acciones coordinadas e integradas que se extienden por todas las actividades de la entidad, pueden clasificarse según los objetivos o fines que cada una de ellas pretenden alcanzar, pero sin olvidar que no son elementos aislados, que forman parte de un proceso, y que están interrelacionadas con otras acciones que a su vez están integradas con los diferentes procesos de gestión.

Teniendo en cuenta los intereses del auditor para la evaluación del control interno y que esencialmente al auditor independiente o al auditor externo lo que le interesa es

opinar sobre la fiabilidad de los estados financieros, sigue siendo una necesidad diferenciar las acciones que conforman el proceso de control interno, clasificándolas en:

Control administrativo, que algunos autores también han denominado operativo, ha sido identificado hasta ahora como el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de la dirección. Basándonos en la conceptualización que el informe COSO plantea sobre el Control Interno, con la cual coincidimos plenamente, y en el uso cada vez más generalizado de la dirección estratégica, proponemos:

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

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

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

El control estratégico tiene como objetivos específicos:

1. Evaluar la eficacia del plan estratégico o medida del logro de los objetivos planteados.

2. Identificar los resultados alcanzados a nivel de unidad estratégica y relacionarlos con las unidades de responsabilidad de la empresa, según un sistema de alerta.
3. Determinar la calidad de la gestión en el desarrollo del plan estratégico.
4. Formular un sistema de información de “alerta y respuesta temprana” o sistema de sorpresas estratégicas (BIS) en término de oportunidad y en tiempo real.
5. Observar la adecuación de la estructura organizativa al desarrollo de las estrategias.

Teniendo en cuenta los objetivos anteriores, el diseño del sistema de control estratégico debe contemplar los siguientes aspectos:

- Definición de las situaciones sujetas a control periódico, control permanente o a acciones programadas e inmediatas.
- Diseño de un sistema de “alerta” basado en la evaluación de los impactos de un conjunto de señales y en evitar las sorpresas estratégicas
- Análisis de desviaciones y medidas preventivas y de acción programada e inmediata.
- Procedimiento para el rediseño, en su caso del proceso de planificación.

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

En las definiciones anteriores, el control interno se veía como un elemento añadido a las actividades de una organización y no como las acciones inherentes a la gestión de la empresa por parte de la dirección para alcanzar la consecución de los

objetivos. Los controles internos son más efectivos cuando se incorporan a la infraestructura de una entidad y forman parte de su actividad más elemental. No, deben entorpecer, sino favorecer la consecución de los objetivos.

Aunque, para su implementación, siempre se ha tenido presente el coste beneficio del sistema de Control Interno, así como las limitaciones inherentes a cualquier sistema, ahora estamos hablando de flexibilización del control en función de la consecución de los objetivos de la entidad, no se trata de seguir manuales rígidos, que en la mayoría de los casos no se cumplen, se trata de acciones coordinadas que se integran, de un proceso incorporado y formando parte hasta de la actividad más elemental

1.1.4 Principios y estructura del Control Interno

Si partimos de entender “un principio” en su sentido más amplio como una verdad fundamental aplicable universalmente como una ley de la naturaleza, los principios de Control Interno permanecerían inalterables. Pero si los vemos desde el punto de vista de considerarlos como reglas de conducta humana, adoptadas por el hombre considerando su utilidad para enfrentar determinadas necesidades de la sociedad en una época y lugar dados. Desde este punto de vista, los principios de control internos estarían sujetos a modificaciones, a una adaptación constante a las condiciones del medio.

Si asumimos que los principios de Control Interno son verdades o reglas de aplicaciones generales derivadas de la práctica y de la razón, adoptadas y aplicadas, sistemáticamente y persistentemente en casos similares por personas capacitadas en la materia, el cumplimiento de esos principios contribuirá al logro de los propósitos para los que se establece el control interno.

Mediante la evaluación del cumplimiento de estos principios en los sistemas de Control Interno establecidos, el auditor puede determinar el alcance y profundidad de las pruebas y revisiones a ejecutar.

El Control Interno se rige por tres principios fundamentales generalmente aceptados, aunque algunos autores tienden a desglosar el contenido de los mismos, en esencia es el mismo. **Estos principios son:**

- **División del trabajo**

- **Fijación de responsabilidades**

- **Cargo y descargo**

División del trabajo: Este principio en esencia consiste en la separación de funciones en las unidades operativas de actividades de custodia y control, y de éstas entre sí. El trabajo debe estar subdividido de tal forma que una persona no tenga un control completo de la operación, para lo cual se debe distribuir el trabajo de modo que una operación no comience y termine en la persona o departamento que la Inicio.

De esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra, que trabaja independiente, pero que al mismo tiempo está verificando la operación realizada, lo que posibilita la detección de errores u otras irregularidades. Para lograr este objetivo también es necesario que las personas que realicen las operaciones, no tengan acceso a los registros contables que guarden relación con esas mismas operaciones.

Fijación de Responsabilidades: Este principio se basa en que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración de los documentos pertinentes, permitan determinar, en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo.

La prevención de las funciones de cada área, o sea qué hay que hacer, así como las consecuentes responsabilidades de los integrantes de una unidad organizativa, expresando el cómo hay que hacer y quien debe hacerlo. En este principio hay que tener en cuenta que la autoridad es delegable, no así la responsabilidad.

Cargo y descargo: Está profundamente relacionado con el de fijación de responsabilidad, pues facilita su aplicación cuando es necesario. Cuando se produce

una entrega (descargo), existe una contrapartida o recepción (cargo). Cuando esta operación se formaliza documentalmente, la persona que recibe firma el documento asumiendo la custodia de los medios recibidos.

El objetivo de este principio es extender el control para lograr que se contabilicen y registren los cargos de todo lo que entra y los descargos de todo lo que sale.

Toda cuenta recibe cargos y descargos y debe quedar bien definido en que forma y momento recibirá los débitos y por cuales recibe los créditos. Por tanto toda anotación que no obedezca a las normales de una cuenta, debe ser investigada en detalle, así mismo debe ser analizada cualquier anotación que no esté acorde con los procedimientos de contabilidad generalmente aceptados o los establecidos internamente en la entidad.

Con relación a la estructura del Control Interno el SAS núm.55 de la Federation Of. the internal control structure in a financial statement audit. (AU 319.06)¹³ dice: “La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar seguridad razonable de que serán alcanzados los objetivos específicos de la entidad.”

El AU 319.08 ¹⁴ señala que para efectos de una auditoria de estados financieros, la estructura de control interno de una entidad consta de tres elementos: el entorno de control; el sistema contable; y, los procedimientos de control.

Se entiende como Entorno de Control a un conjunto de factores en los que se integran los controles que existen en una entidad, dichos factores incluyen:

- Filosofía de la administración y estilo operativo.
- Estructura organizativa.
- Comité de auditoria
- Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.

- Métodos de control administrativo.
- Políticas y prácticas de personal.
- Influencias externas.

Con relación al elemento de la estructura de control interno conocido como Sistema Contable el AU319.10¹⁵ lo define como los registros establecidos para identificar, agrupar, analizar, clasificar, registrar las transacciones de una entidad y mantener un control sobre los pasivos. Además plantea que un sistema efectivo de contabilidad deberá:

- Identificar y registrar todas las transacciones válidas.
- Describir sobre una base temporal las transacciones con detalle suficiente como para permitir la adecuada clasificación de éstas con fines de información financiera.
- Medir el valor de las transacciones de manera que permita registrar su adecuado valor monetario dentro de los estados financieros.
- Determinar el período en el cual las transacciones tuvieron lugar para permitir una adecuada contabilización de las transacciones en el momento contable adecuado.
- Presentar de manera adecuada las transacciones y las notas correlativas dentro de los estados financieros.

El tercer elemento de la estructura de control interno son los procedimientos de control que podrán ser aplicables a un solo tipo de transacciones, como ventas o podrán tener una aplicación más amplia e integrarse a componentes específicos del entorno de control o del sistema contable y los clasifican en las siguientes categorías:

- Procedimientos de autorización
- Separación de funciones.

- Documentos y registros.
- Controles de acceso.
- Verificación interna independiente.

Como podemos apreciar lo que hemos expuesto en este apartado con relación a los principios de control interno son las invariantes del sistema, no hemos encontrado ni un autor que no reconozca dentro del proceso de control interno la presencia de estos principios aunque no les den esta denominación.

En cuanto a la estructura de control interno hemos tomado la que el SAS núm.55¹⁶ expone por considerar que para efectos de una auditoría financiera contiene los elementos necesarios, pero opinamos que no estaría completa la estructura de control a los efectos de una auditoría operativa o de gestión.

Consideramos que la estructura de control interno de una entidad descansa sobre tres elementos:

1. Entorno de control
2. Sistema Informativo
3. Procedimientos de control

Con respecto al entorno de control y los procedimientos de control nos referiremos al sistema informativo, que a juicio nuestro, es el elemento contentivo de toda la información cuantitativa y cualitativa de una organización, incluyendo al sistema contable con todas sus funciones de identificación, agrupación, análisis, clasificación y registro de las transacciones. En el sistema informativo, también se incluye toda la información, tanto cuantitativa como cualitativa, relacionada con las operaciones, para autorizar su realización, analizar su comportamiento y tomar decisiones. Para una auditoría de gestión resulta imprescindible este elemento de la estructura de control.

1.1.5 Objetivos del Sistema de Control Interno

Diferentes autores se han referido a los objetivos del Control Interno a lo largo del tiempo, asociando los mismos a su propia definición sobre control interno. El AICPA por ejemplo, con anterioridad al informe COSO, pone de manifiesto en reiteradas ocasiones que los objetivos del mismo era el logro de la protección de los activos, la obtención de la información adecuada, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas de la dirección.

Puede apreciarse que la mayoría de los autores consultados coinciden en los objetivos del Control Interno, pero retomando la definición de Control Interno del informe COSO que dice que es¹⁷...."un proceso que lleva a cabo el consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de los objetivos en los siguientes ámbitos o categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones; Fiabilidad de la información financiera, y; Cumplimiento de las leyes y reglamentos.", pudiéramos resumir en uno solo los objetivos del control interno de una organización:

- Lograr un razonable grado de confianza en la consecución de los objetivos de la organización.

Si abrimos los objetivos en sus tres categorías o ámbitos: Eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y reglamentos, los objetivos del Control Interno siguen siendo en nuestros días los mismos. Sin embargo hay un aspecto de gran importancia que los diferencia, " proporcionar un grado razonable de confianza." Esta frase clarifica a los objetivos del Control Interno, pues como ya analizamos anteriormente cuando veíamos la definición del informe COSO sobre control interno todo sistema de control interno tiene limitaciones inherentes propias. Coopers & Lybrand¹⁸ después de participar en la elaboración del informe COSO clasifica los objetivos del control interno en:

- Objetivos relativos a las operaciones

- Objetivos relacionados con la información financiera
- Objetivos de cumplimiento.

En esta clasificación nos detendremos pues la misma resulta de interés para nuestro trabajo.

Objetivos de las operaciones

Los objetivos de las operaciones son la razón de ser de las empresas y van dirigidos a la consecución del objeto social. Representan la base de todo el proceso de elaboración de las estrategias y asignación de los recursos disponibles. Los objetivos deben ser coherentes, realistas y medibles. Son un factor clave para la gestión y constituyen la base previa para el proceso de control.

Objetivos relacionados con la información financiera.

La información financiera fiable es una necesidad para la empresa, tanto por su importancia para la gestión interna, como para las relaciones de la empresa con el exterior: con las entidades que proporcionan financiación a través de créditos, los proveedores, los inversores, los clientes,..etc. Por tanto lograr una información financiera razonablemente fiable, es un objetivo fundamental a cumplimentar.

Con relación a la fiabilidad de los estados financieros hay cierta coincidencia a nivel internacional de aceptar como requisitos, el cumplimiento de los principios de contabilidad de general aceptación y las normas de valoración. Coopers & Lybrand ¹⁹ en su estudio sobre el control interno plantean que los requisitos para la fiabilidad de los estados financieros son:

- Principios de contabilidad aceptados y apropiados a las circunstancias.
- Información financiera suficiente y apropiada, resumida y clasificada en forma adecuada.

- Presentación de hechos, transacciones y acontecimientos de tal forma que los estados financieros reflejen adecuadamente la situación financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de orígenes y aplicaciones de recursos en forma apropiada y razonable.

La información que se refleja en los estados financieros representan las afirmaciones de la dirección sobre los hechos económicos acaecidos durante el período contable, afirmaciones que según criterios generales son aplicables a los estados financieros anuales y extensibles a cualquier otra información financiera: estados financieros intermedios, publicación de resultados,..etc. Hay cierta tendencia por parte de los auditores, a coincidir, con relación a las afirmaciones que subyacen en los estados financieros, las cuales convierten en objetivos de auditoría, solo mencionaremos una explicación sintética de las afirmaciones que el informe COSO plantea ²⁰:

Existencia: Los activos y pasivos existen a la fecha del balance y las transacciones contabilizadas han ocurrido realmente durante un período determinado.

- Totalidad: Todas las transacciones y acontecimientos ocurridos durante un período determinado han sido efectivamente reflejadas en los registros contables.
- Derechos y obligaciones: Los activos son los derechos y los pasivos las obligaciones efectivas de la entidad.
- Valoración: El importe de los activos y pasivos y el de los ingresos y gastos han sido determinados con criterios adecuados de conformidad con principios contables generalmente aceptados.
- Presentación: La información financiera presentada en los estados financieros es suficiente, adecuada y está correctamente clasificada.

Objetivos de cumplimiento

Toda entidad debe desarrollar su actividad dentro del marco legal y de reglamentos que regulan las relaciones sociales (normativa mercantil, laboral, civil, financiera,

medio ambiental,..etc.) Cada entidad debe establecer los objetivos de cumplimiento dentro de los cuales deberá moverse, pues el no cumplimiento de la legislación puede ocasionarle no solo problemas, sino que también puede afectar su prestigio e imagen.

1.2 El Control Interno en Cuba

Necesidad del control interno en las condiciones actuales de Cuba:

Actualmente el país se encuentra inmerso en el estudio y aplicación de la nueva política de lineamientos del sistema económico, factor clave en el futuro de nuestro país.

Al plantearse los lineamientos de la política económica, en los marcos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea:

“[...] es necesario realizar una valoración sobre el estado de la economía y los problemas a resolver, teniendo en cuenta los principales acontecimientos y circunstancias de orden externo e interno presentes desde el último congreso [...]” y más adelante se precisa.

“[...] La elevación de la responsabilidad y facultad de las empresas hace imprescindible fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de sus planes y metas con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad

Dando respuestas a estos planteamientos el país ha tomado una serie de medidas encaminadas a fortalecer el control, para lo cual fue creada la Contraloría General de la República por la Ley Nro. 107 del 1ro de Agosto del 2009. Este pronunciamiento cambia conceptualmente la responsabilidad del control, como se ha asumido hasta ahora, que la concentra en las estructuras económico - contables, estableciéndose un sistema de acorde a las características de cada entidad , que potencie el control como parte del proceso de dirección de las actividades operacionales y técnicas, dado que es allí donde se utilizan los recursos humanos, materiales y financieros

para la producción y los servicios, y por tanto debe garantizar que el control sea realmente efectivo y compatible con el proceso de perfeccionamiento empresarial como modelo de gestión.

En Cuba quedó aprobada y puesta en vigor la Resolución 297/2003 del MFP, la cual se mantendrá vigente hasta que se implemente la nueva resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, como una de las medidas aprobadas para el fortalecimiento de la actividad de control interno, para lo cual el Consejo de Ministro instruyó al Comité de Normas Cubanas de Contabilidad establecer el concepto de control interno acorde con las condiciones de la economía cubana para su aplicación en todas las entidades y que fuese exigido por las autoridades competentes la cual está basada en el Informe COSO y se define en dicho documento como:

Un proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

1. Confiabilidad de la información.
2. Eficiencia y eficacia de las operaciones.
3. Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
4. Control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad.

1.3 Análisis de los Componentes del Sistema de Control Interno a través de la Res 297/2003 del MFP

Con relación a los componentes o elementos que conforman el control interno hay un antes y un después del informe COSO, (1992) y hasta ese momento todas las definiciones aunque varían en terminología, tienen en esencia el mismo mensaje y aunque algunos se pronuncian por la interrelación entre los componentes, no queda con la suficiente claridad la evolución del control interno al ritmo con que ha evolucionado el entorno empresarial. Sigue percibiéndose como un elemento añadido en el sistema empresarial.

Con la concepción de sistema integrado que el informe COSO nos brinda, y que son asumidos en Res 297/2003 del MFP, se identifican cinco elementos de control interno interrelacionados entre sí, y que intervienen en todos los aspectos de una organización. Si alguno de los elementos es más fuerte puede compensar las deficiencias que existan en otras áreas.

1.3.1 Componentes del Control Interno

Según la Resolución 297/03 del MFP el Sistema de Control Interno está conformado por cinco componentes, ellos son:

- 1- Ambiente de Control
- 2- Evaluación de Riesgos
- 3- Actividades de Control
- 4- Información y Comunicación
- 5- Supervisión y Monitoreo

El Ambiente de Control

El Ambiente de Control es la base para el diseño del Sistema de Control Interno, en él queda reflejada la importancia o no que da la dirección al control interno y la incidencia de esta actitud sobre las actividades y los resultados de la entidad. Es ilógico pensar que si los directivos de la organización no tienen en primer nivel de importancia el control interno los trabajadores lo asuman. (Del Toro, J. C., y col., 2005: 7).

De acuerdo con estos elementos, este componente puede ser evaluado a partir del Conjunto de normativas que integran su estructura funcional e interrelacionadas entre sí, determinan la posición que asume la entidad ante su funcionamiento y el grado de flexibilidad de sus operaciones. Estas normas se relacionan a continuación, asumiendo lo expuesto en la Res. 297/2003 del MFP:

Integridad y Valores Éticos

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

Competencia Profesional

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

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

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

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

Atmósfera de Confianza Mutua

La dirección debe crear y fomentar, a lo largo y ancho de la organización, un estado de confianza mutua que ayude a materializar el flujo de información que las personas necesitan para tomar decisiones.

La confianza debe basarse en la seguridad que se tenga de la integridad y competencia profesional de la otra persona o departamento. Si no existe una confianza en la organización, es probable que la comunicación no sea abierta.

Aunque los canales de información deben diseñarse apoyándose en el diseño del puesto de trabajo, la atmósfera de confianza mutua en la organización es otra norma con un componente intangible dentro del Ambiente de Control.

Además, esta norma establece los mecanismos para la toma de decisión colegiada y la participación de los trabajadores en este proceso.

Estructura Organizativa

La dirección de la entidad es responsable de crear un organigrama funcional donde quede plasmada la estructura organizativa de la entidad y los niveles de autoridad y responsabilidad de cada área.

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

Para lograr lo anteriormente expuesto deberán tenerse en cuenta: la estructura y flujo necesario y la definición de las responsabilidades.

Asignación de Autoridad y Responsabilidad

La forma más eficaz de dejar plasmado explícitamente los niveles de autoridad y responsabilidad graficados en el organigrama es mediante la creación de un manual de organización y funciones; en este manual deben quedar claramente establecidas las responsabilidades, las acciones y los cargos, en la misma medida en que se

establecen las diferentes relaciones de jerarquía y de funciones para cada uno de ellos.

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

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

Políticas y Prácticas en Personal

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

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

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

Comité de Control

Las entidades deben efectuar un análisis para determinar la conveniencia o no de crear el Comité de Control, pues puede existir otro órgano asesor a la dirección que pueda asumir las funciones y responsabilidades del Comité de Control.

El Comité de Control dota a la máxima dirección de un instrumento de apoyo para la vigilancia adecuada del Sistema de Control Interno creado.

Para cumplir con este fin, los integrantes del comité deben realizar reuniones con la máxima dirección para evaluar la efectividad del control interno; ejecutar chequeos periódicos del cumplimiento de los objetivos de control y la efectividad de las técnicas utilizadas en su desarrollo, y de las políticas y procedimientos establecidos; pueden además, efectuar revisiones oportunas de los resultados de las evaluaciones al control interno, realizadas por el director general y las auditorías internas y externas.

Los miembros del Comité de Control, tienen que ser objetivos, capaces e indagadores; contar con los conocimientos o la pericia de las actividades de la entidad y de los riesgos que enfrenta la misma.

Evaluación del Riesgo

Las entidades económicas, cualquiera que sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen interno y externo. La evaluación del riesgo constituye la identificación y análisis de dichos riesgos para lograr la consecución de los objetivos, y constituye la base para gestionar el riesgo. Aunque para crecer la organización debe asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar los riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

Las condiciones que pueden convertirse en factores de riesgo son múltiples, pudiendo mencionarse entre otras: Progresos tecnológicos, cambios en el entorno operativo, nuevas líneas de producción, redimensionamiento de la empresa o ajuste de plantilla, la expansión o adquisición de explotaciones en el extranjero, personal nuevo, crecimiento rápido, nuevos sistemas de información, etc.

La evaluación del riesgo debe ser un proceso continuo y básico para la organización, debe estar orientado hacia el futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos a los que se puede exponer, para que pueda adoptar las medidas oportunas.

Lo importante no es utilizar una determinada metodología para evaluar los riesgos, sino convertir la evaluación del riesgo en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

Actividad de Control

Las actividades de control deben estar integradas en el proceso de evaluación del riesgo.

Una vez identificados los riesgos la entidad desarrolla las actividades de control, para garantizar las medidas necesarias para hacer frente a los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos.

Las actividades de control se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

Información y Comunicación

Actualmente no se concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información, pero cuando los informes que reciben los directores son voluminosos y exigen revisar demasiados datos para extraer la información necesaria, en tales casos hay comunicación pero la información está presentada en una forma que la gente no puede utilizar o no utiliza real y efectivamente.

Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la dirección de que las obligaciones en materia de control son esenciales. Asimismo conocer su papel en el sistema de control interno, así como sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Necesita saber cuál es su lugar en el sistema más amplio para reconocer un problema o determinar una causa, así como para desarrollar acciones correctivas. El fomentar un ambiente adecuado para una comunicación abierta y

efectiva está fuera de los manuales de políticas y procedimientos, depende del ambiente que reina en la organización y del tono que da la alta dirección.

Además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con el exterior. Lo que contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización. Por otro lado la información suministrada por entidades externas contiene con frecuencia datos importantes sobre el sistema de control interno. Si los clientes reclaman a menudo sobre la calidad de un producto, es evidente que los procesos de control de calidad no están funcionando bien.

Los auditores internos y externos tienen una perspectiva más amplia para analizar los controles internos por lo que los informes de auditoría puede suministrar información importante sobre las deficiencias del sistema de control, y proponer recomendaciones para corregirlas.

Supervisión

La supervisión como un proceso continuo es muy importante, pues en la medida que los factores internos y externos van cambiando, los controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de ofrecer a la dirección la razonable seguridad que ofrecían anteriormente. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes.

En la medida que las actividades continuas o recurrentes sean más importantes, menos necesidad habrá de actividades específicas y esporádicas. Si se hace énfasis en las actividades día a día permite ir ajustando los controles a las necesidades y aumentando su eficiencia y efectividad, construyendo desde dentro, más que añadiendo controles para solucionar los problemas que se vayan presentando.

Conclusión del Capítulo

En este capítulo se fundamentaron teóricamente los procesos que sobre el Control Interno muestran los diversos autores, de acuerdo a las transformaciones que ha sufrido en su concepción, se analizan su definición, clasificación y objetivos, el Control interno en Cuba como una necesidad para el desarrollo económico y se analizan los componentes del Sistema de Control Interno a través de la Res 297/2003 del MFP.

Capítulo 2: Caracterización de la entidad, diagnóstico y evaluación de la implementación del Componente Ambiente de Control, propuesta de acciones para su mejoramiento.

En el capítulo se realiza una caracterización del Sistema de Control Interno en la entidad y se presenta un diagnóstico del Componente Ambiente de Control realizado a través de la aplicación de la Guía de Control Interno a la V Comprobación Nacional y la aplicación de los siguientes instrumentos.

- ✚ Encuestas.
- ✚ Entrevistas
- ✚ Cuestionarios de Control.

Se evalúa el componente Ambiente de Control, se valoran los resultados obtenidos y se elaboran un conjunto de acciones.

2.1 Caracterización de la Unidad Presupuestada Instituciones Educativas de Sancti Spíritus

La dirección de la Unidad Presupuestada Provincial de Instituciones Educativas Sancti Spíritus, se encuentra ubicada en la ciudad de Sancti Spíritus, en Plácido No. 9, entre Manolo Solano y Agustín Guardiola. Tiene como Nivel de Subordinación Administrativa: Poder Popular y es de Subordinación Local.

Por Acuerdo No 48 de fecha 27 de septiembre del 2003 de la Asamblea Provincial Poder Popular Sancti Spíritus, fue promovida para el cargo de Directora de la Dirección Provincial de Educación y en consecuencia con ello miembro del CAP, la compañera Felicia Grisel March Villamil. Por Resolución No 64/07 de fecha 3 de julio del 2007, emitida por la Directora de la Dirección Provincial de Educación en ésta ciudad, fue nombrado el compañero José Ramón Castro Blanco como Director de la U/P Provincial de Instituciones Educativas Sancti Spíritus. Por Resolución No V-87-82 del 1 de julio de 1982, emitida por el Ministro Presidente del MFP, fue aprobada la creación de la entidad. La entidad opera en la Sucursal 5131 en Sancti

Spíritus, con Cuentas Bancarias No.0651301007203315 (ANIR), 0651301007202511 (comedor autofinanciado) y 0651308007202810 perteneciente a Unidad Presupuestada Provincial, Sancti Spíritus. Mediante el No 07144 de fecha 31 de julio de 1982 aparece inscripto la entidad en el Registro Estatal de Empresas y Unidad Presupuestada REEUP. El monto económico aprobado para la entidad es de 4 921 600.00 CUP. Código: 317-1-07144.

Por Resolución No 446 del 21 de enero del 2005, emitida por el Ministro de Economía y Planificación, se aprobó el Objeto Social consistente en:

- ✚ Elaborar y controlar la ejecución de los planes de desarrollo de la Educación Preescolar, la Educación General Politécnica y Laboral, la Educación Especial, la Educación de Adultos, la Educación Técnica y Profesional.
- ✚ Orientar y controlar las normas dictadas para el desarrollo del proceso docente educativo en los distintos niveles y tipos de educación, así como la aplicación de los planes de estudios y programas de los centros docentes subordinados a otras entidades y dependencias administrativas estatales.
- ✚ Organizar la red escolar en correspondencia con las exigencias de la matrícula y los subsistemas de educación, así como controlar el cumplimiento de los requisitos para la creación, fusión, traslado o cierre de centros del territorio, así como el mantenimiento constructivo de los centros.
- ✚ Controlar y mantener actualizado el registro de las unidades docentes y exigir por el cumplimiento en cada centro de los objetivos de acuerdo con los tipos y especialidades que les corresponden a los diferentes subsistemas de educación.
- ✚ Orientar y controlar el cumplimiento de los planes dirigidos a la educación de la familia y de información sobre los aspectos más importantes de la educación y desarrollo de sus hijos,
- ✚ Orientar y controlar la aplicación de la política a la utilización racional de la fuerza de trabajo docente en correspondencia con los principios establecidos en la optimización del proceso docente-educativo,
- ✚ Exigir y controlar la aplicación de la enseñanza general obligatoria de los niños y jóvenes, según establece la ley.

- ✚ Orientar y controlar la aplicación de los principios referentes al trabajo docente-educativo y metodológico.
- ✚ Coordinar y controlar las normas y requisitos para la aplicación del principio de la combinación estudio-trabajo en todos los niveles y tipos de enseñanza.
- ✚ Planificar, asesorar y controlar las acciones para garantizar la continuidad de estudios de los graduados de 6to, 9no y 12 grados de acuerdo a las políticas trazadas y características y condiciones del territorio.
- ✚ Planificar y controlar las acciones relacionadas con la orientación profesional y la vocacional, en correspondencia con las necesidades del territorio.
- ✚ Controlar el cumplimiento de los requisitos de ingreso a centros internos y especiales; elaborar los planes anuales y perspectivas del desarrollo de la educación en los diferentes subsistemas.
- ✚ Promover y controlar la preparación político-ideológica y la educación patriótica e internacionalista de los educandos, así como del personal docente a fin de ejercer la adecuada influencia en niños y jóvenes.
- ✚ Planificar, controlar, adquirir y distribuir la base material de vida y de estudio necesarios para el funcionamiento del sistema educacional en el territorio, así como orientar y supervisar su uso y cuidado.
- ✚ Promover el establecimiento de un sistema de relaciones e influencias educativas que fortalezcan la formación integral de los estudiantes en coordinación con los organismos, organizaciones e instituciones del territorio.
- ✚ Asesorar y controlar sistemáticamente las dependencias municipales a través del método de Entrenamiento Metodológico Conjunto.
- ✚ Orientar los lineamientos que regulan las correctas relaciones hogar-escuela-comunidad.
- ✚ Coordinar con el Ministerio de Salud Pública y otras organizaciones e instituciones que corresponda, la atención a la salud de educandos y trabajadores, promoviendo ambientes saludables, en especial los centros internos y controlar las acciones educativas y de aseguramiento que garanticen este propósito.

Desarrolla como actividad económica fundamental el aseguramiento técnico material así como la prestación de servicios de comedor y cafetería de la Dirección Provincial

de Educación SS. Para realizar esas actividades dispone de edificaciones de almacenes, talleres, comedores y demás instalaciones.

Tiene como nivel de subordinación administrativa al Poder Popular Provincial, y es de subordinación local. Es una unidad Categoría: II. Como muy compleja

Misión

Satisfacer las necesidades de medios y recursos que garantizan el proceso docente educativo, así como Orientar y controlar las normas dictadas para el desarrollo del proceso docente educativo en los distintos niveles y tipos de educación, así como la aplicación de los planes de estudios y programas de los centros docentes subordinados a otras entidades y dependencias administrativas estatales.

Visión

Disponer de contabilidad confiable, buenas gestiones en la prestación de servicio, un trabajo ascendente en la informática y las comunicaciones y contar con un sistema de calidad son elementos claves de nuestros resultados.

Grupos Implicados:

- 1- Directores
- 2- Asesores
- 3- Sub. Directores.
- 4- Jefes de Dpto.
- 5- Trabajadores de las diferentes subdirecciones administrativas.
- 6- Almacenes de la UPPIE (Almacén No. 1 y Almacén No. 2)

Áreas de Resultados Claves

- ✓ Dirección Provincial.
- ✓ Sub. Dirección General.
- ✓ Sub. Direcciones.

- ✓ Asesores.
- ✓ Oficina Atención a la Población.
- ✓ Área de Economía General.
- ✓ Departamento de ATM.
- ✓ Departamento de Recursos Humanos.
- ✓ Departamento de Planeamiento y Estadística.
- ✓ Departamento de Inversiones.
- ✓ Departamento Energético.
- ✓ Títulos y Diplomas.

Unidad Presupuestada Instituciones Educativas

- ✓ Departamento de ATM.
- ✓ Departamento de Contabilidad.
- ✓ Departamento de Recursos Humanos.
- ✓ Departamento de Servicios Internos.
- ✓ Jefe Dpto. Transporte.
- ✓ Técnico Energético.
- ✓ Técnico Seguridad y Protección.

Unidades Estratégicas

Dirección Provincial de Educación. Raimundo de Pisa No. 58

Sub. Dirección A Céspedes Sur No. 56

Sub. Dirección B y C Independencia No. 63

Taller Automotriz Olivos III S/N

U/P Provincial de Instituciones Educativas. Plácido No. 9

IPVCE Eusebio Olivera Carretera Central Km. 386

Formadora de Maestros Rafael María de Mendive. Calle Livia No. 35

Problema estratégico General

Si se incrementa el éxodo de trabajadores para centros con mejores condiciones, la inestabilidad en los suministros y el incremento de la rotura y piezas en la transportación de cargas y continuación de la estructura de dirección inadecuada y la poca disponibilidad de divisas, incremento de los malos servicios que no se corresponden con las actividades de aseguramiento a la educación entonces esto traerá como consecuencia que no se pueda hacer valer el alto espíritu y responsabilidad en el cumplimiento de tareas y la mayor independencia de la dirección interna, por lo que no se podrá aprovechar el proceso dinámico de todas las tareas y actividades planificadas para la educación.

Solución estratégica General

Para disminuir el efecto del problema estratégico general es necesario aprovechar al máximo el proceso de cumplimiento y transformación de todas las actividades a desarrollar y la alta demanda en la transportación de cargas y pasajeros mediante la potenciación del alto espíritu y responsabilidad en el cumplimiento de tareas y la mayor independencia de la dirección interna, y de esta forma poder atenuar la estructura de dirección inadecuada y la poca disponibilidad de divisas y a la vez minimizar los efectos del éxodo de trabajadores para centros con mejores condiciones, la inestabilidad en los suministros y el incremento de la rotura y piezas en la transportación de cargas y a la vez hacer cumplir los objetivos y lineamientos de trabajo revirtiéndolo en una enseñanza y un aprendizaje acorde a los principios de nuestra Revolución.

Escenarios

Positivo

Se resuelve el buen aseguramiento para un buen desarrollo de todas las transformaciones en la Educación.

Mejora la situación económica del país,

Se perfecciona el sistema de trabajo,

Se alcanza rentabilidad del comedor

Mejora el control de la ejecución del presupuesto.

Se autorizan las inversiones, reparaciones y mantenimiento.

Reordenamiento de la red escolar y del trabajo de dirección.

Se aprueban los lineamientos correctos para el buen desarrollo y perfeccionamiento del trabajo.

Mejora la atención y estimulación salarial a los trabajadores.

Mejoran las comunicaciones y la calidad del servicio a los trabajadores.

Se incrementan los abastecimientos.

Se digitaliza las comunicaciones.

Mejora la disponibilidad de divisas.

Se flexibiliza el bloqueo de EEUU.

Se fortalece la estructura de dirección de la Entidad.

Favorece el mejoramiento de la tecnología de informática.

Se incrementa y favorece el nivel de calificación en los educadores.

Negativo

Se incrementa el bloqueo de EEUU.

Aumenta el déficit de combustible y equipos de transportes.

Se agudizan las dificultades económicas del país.

Disminuye la demanda de los servicios para transportar mercancías.

Disminuye el financiamiento en divisas.

Colapso del sistema de comunicaciones en la informática.

Aumenta la demanda en la transportación de cargas.

No disminuye los aseguramientos técnicos materiales.

Poca sistematicidad en el trabajo con las transformaciones.

Déficit de piezas y materiales.

Disponibilidad de algunos trabajadores en el reordenamiento de la Red Escolar.

Más probable.

Desarrollo del proceso de transformaciones de las enseñanzas.

Se desarrolla el reordenamiento de la red escolar

Se aprueban pequeñas inversiones en el sector.

Se mantiene el esfuerzo y sacrificio de los trabajadores para brindar mejores servicios.

Se mantiene el nivel de ingresos.

Se perfecciona la labor de dirección de la entidad a la base.

Aumenta el control sobre los recursos humanos y financieros.

Áreas de resultados claves

1.- Técnica Profesional.

2.- Recursos Humanos.

3.- Comercial.

4.- Economía.

Caracterización de los Recursos Humanos

Categoría Ocupacional	2010	Proyectada 2011	Variación Actual 2010-11	Peso Específico	Cubierta 2011
Dirigentes	43	37	4	7.14	37
Técnicos	196	194	2	15.08	194
Administrativos	8	7	1	2.38	6
Servicio	38	37	1	14.29	37
Operarios	79	69	10	61.11	69
Total	364	344	18	100%	343

Esta Unidad Presupuestada Instituciones Educativas S.S. solamente aplica el sistema de pago por salario fijo

Caracterización del Área Contable

Organización de la Contabilidad y la Finanzas

La Unidad Presupuestada Instituciones Educativas SS cuenta con una dirección contable financiera para realizar sus funciones, está organizada en un grupo de trabajo:

Contando con un Jefe de Departamento, 2 especialistas B en gestión económica, 3 especialistas C en gestión económica, 4 técnicos A en gestión económica y 1 técnico en ciencias informáticas.

La Unidad Presupuestada Instituciones Educativas confecciona su balance el cual entrega los días 5 de cada mes, al Poder Popular Municipal, Finanzas Municipal y demás organismos de la economía. Opera con una Cuenta Bancaria en CUP para la Unidad Presupuestada Provincial: No.0651308007202810, perteneciente a la Sucursal de BANDEC 5131 Sancti Spiritus, posee otra cuenta de comedor autofinanciado en CUP No. 0651301007202511 Agencia BANDEC y la No. 0651301007203315 en CUP de la ANIR.

Según lo establecido en la Resolución No.235 del MFP emite los siguientes Estados Financieros e informaciones.

Balance de Comprobación de Saldos. (Mensual), Estado de Situación (Estado A) (Mensual), Estado Resultado (Estado B) (Mensual), Gasto de Indicadores Seleccionados. (Anexo B1) (Mensual), Estado de Origen y Aplicación de los Fondos. (Mensual), Razones Financieras. (Mensual), Análisis Económico (Mensual) y el Estado de las Cuentas por Cobrar y por Pagar (Mensual).

2.2 Diagnóstico del Componente Ambiente de Control.

El Ambiente de Control es la base para el diseño del Sistema de Control Interno, en él queda reflejada la importancia o no que da la dirección al Control Interno y la incidencia de esta actitud sobre las actividades y los resultados de la entidad. Es ilógico pensar que si los directivos de la organización no tienen en primer nivel de importancia el control interno los trabajadores lo asuman.

(Del Toro, J. C., y col., 2005: 7).

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la dirección en relación con la importancia del Control Interno. Deben tener

presente todas las disposiciones, políticas, normas y regulaciones que se consideren necesarias para su implementación y desarrollo. (RM 297/2003 MFP).

De acuerdo con estos elementos, este componente puede ser evaluado a partir del conjunto de normativas que integran su estructura funcional, determinando la posición que asume la entidad ante su funcionamiento y el grado de flexibilidad de sus operaciones. Para la realización del diagnóstico se aplicaron los siguientes instrumentos.

Encuestas, entrevistas y cuestionarios de control.

Seguidamente se detallan los resultados de la aplicación de cada uno de los instrumentos de control.

2.3 Resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos.

2.3.1 Resultados de la aplicación de la Guía de Ambiente de Control.

En el proceso de evaluación de cada aspecto de la Guía de Control Interno al componente Ambiente de Control (**ver anexo 1**) se realizaron entrevistas personales y grupales a 41 trabajadores que representan el 13 por ciento de la muestra del total que laboran en la Unidad Presupuestada Instituciones Educativas de Sancti Spíritus constituyendo estos la población del trabajo realizado, de ellos 18 directivos y 23 técnicos pertenecientes todos a la dirección de la Unidad Presupuestada Instituciones Educativas de Sancti Spíritus en el Componente Ambiente de Control, comprobándose que:

1. Integridad y Valores Éticos

La entidad cuenta con los documentos normativos esenciales, dándole especial significación al Reglamento de los cuadros del Estado y el Gobierno, El Código de Ética, del que cuenta con un cronograma de divulgación, el Reglamento Disciplinario tanto de los directivos como de los trabajadores, El Convenio Colectivo y el resto de los documentos legales establecidos por el organismo.

En entrevistas realizadas se indagó sobre el conocimiento por parte de los directivos y trabajadores de los Reglamentos disciplinarios y el Código de Ética, comprobándose que los mismos se han divulgado y existe un alto grado de conocimiento dentro de los trabajadores. Se comprobó además, que está firmado dicho código por todos los directivos de la entidad.

Se verificó que en caso de incumplimiento de lo establecido en las disposiciones legales se han aplicado las medidas que ameritaba la indisciplina cometida tanto a trabajadores como a directivos.

2. Competencia Profesional

El Departamento de Recursos Humanos en el momento de contratar a un trabajador comprueba que el mismo tenga los requerimientos indispensables para el cargo que ocupará; cuenta con una comisión de idoneidad que es la encargada de evaluar al final del periodo de prueba del trabajador si es idóneo para el desempeño del puesto de trabajo.

La aplicación de la técnica de entrevista **mostró en sus resultados dificultades en el cumplimiento del programa formal de selección y evaluación del personal de nuevo ingreso a contratar ya que no se explotan todas las vías internas o externas como fuente de reclutamiento.** El trabajador recibe las orientaciones necesarias relacionadas con la ocupación ha desempeñar, estando debidamente definidos los contenidos para cada puesto de trabajo, actividades que se vinculan y los conocimientos requeridos.

En cuanto a los métodos de capacitación y desarrollo del personal se comprobó que la Unidad Presupuestada Instituciones Educativas de S.S, tiene elaborada la estrategia para la formación y perfeccionamiento de su fuerza laboral, sin embargo se requiere habilitar un aula en la propia entidad para lograr un proceso más dinámico.

La dirección de la empresa **no ha valorado implementar como método de capacitación la rotación por puestos de trabajo dentro de las áreas lo que conllevaría a elevar la integralidad del personal bajo su mando.**

Estrategia de Capacitación

La proyección estratégica es un instrumento para orientar el rumbo y esfuerzos de la capacitación de los talentos humanos, como documento base orientada hacia una respuesta adecuada a la permanente actualización de los conocimientos de los trabajadores de la educación, siendo necesario elevar el nivel de conocimientos del personal activo que interviene en todo el proceso tanto de la enseñanza como del personal no docente, estará encaminada también, a garantizar la preparación político-ideológica y económica de los cuadros y reservas, para contribuir a que estos jueguen cabalmente el papel que les corresponde al frente de sus colectivos en la lucha por la defensa de la Revolución en todos los terrenos lo que se agrupa en 37 dirigentes, 194 técnicos, 6 administrativos, 37 de servicios y 69 operarios. El plan de capacitación abarca al 90,5 por ciento del total de trabajadores el cual asciende a 343.

3. Atmósfera de confianza mutua

Aunque con deficiencias en su funcionamiento la máxima dirección de la entidad ha ido creando un medio para la comunicación con los trabajadores en cada área de trabajo.

Con la realización de las Asambleas de Eficiencia se logra un grado de comunicación donde los trabajadores tienen un nivel de confianza para realizar planteamientos sobre cualquier tema máxime si implica los métodos y estilos de dirección de sus directivos, lo que debe ser constantemente perfeccionado para lograr una atmósfera de confianza donde los trabajadores puedan tener una importante participación en la toma de decisiones, realizando aportes importantes para la solución de los principales problemas que se presentan en los procesos de prestación de servicios.

En las Asambleas Sindicales se tratan además los problemas que aquejan a los trabajadores los que son tramitados con la dirección de la entidad, siendo invitado a cada reunión del consejo de dirección el secretario de la Sección Sindical.

Existe constancia escrita de cada una de estas formas de reunión y en ellas quedan plasmados los planteamientos realizados por los trabajadores y los acuerdos tomados.

La entidad necesita continuar trabajando sistemáticamente para mejorar la comunicación, además de dar a conocer las medidas que se tomen por indisciplinas cometidas, reconocer ante los trabajadores sus logros, para la motivación del colectivo y así lograr que sus intereses individuales estén en correspondencia con los requerimientos que de él se exigen en el desempeño de su labor.

Lograr una atmósfera de confianza entre la dirección de la entidad y su colectivo de trabajadores es un importante paso en el logro de un razonable control de los recursos materiales, financieros y humanos que conlleve al logro de los objetivos trazados.

4. Organigrama

Se comprobó que la Unidad Presupuestada Instituciones Educativas de Sancti Spíritus cuenta con el organigrama en el que se define la estructura organizativa de esta entidad debidamente actualizado (**ver anexo 2**).

Se encuentran definidos además, las funciones y responsabilidades dando cumplimiento a la misión de la entidad así como a los objetivos trazados.

La entidad tiene definidos las áreas de procesos claves y las personas encargadas de su funcionamiento.

Estructura Organizativa

La estructura de la Unidad Presupuestada Provincial de Instituciones Educativas Sancti Spíritus se define de la siguiente manera:

1 Director, 1 Sub. Director General, 5 Jefes de Departamentos.

5. Asignación de Autoridad y Responsabilidad

La entidad tiene definidas de forma clara las funciones y responsabilidades de cada área de trabajo, así como de cada uno de los puestos de trabajo tanto de los directivos como del resto de las categorías ocupacionales, de manera tal que en cada uno se describe de forma clara y precisa todas las acciones a ejecutar para el cumplimiento de los objetivos trazados dentro de los límites de competencia de cada cual.

En caso de que alguno de los directivos o trabajadores presente dificultades en el desempeño de sus funciones es incluido en el plan de capacitación. Si después de esto aun persisten las deficiencias es evaluado por la comisión de idoneidad.

Están actualizados y fueron discutidos y aprobados en asamblea con todo el colectivo de trabajadores de cada una de las unidades que pertenecen a la entidad el Reglamento Disciplinario y el Convenio Colectivo de Trabajo.

Cuenta además con el expediente para la implementación de la Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios dentro del cual se encuentra el Manual de Organización implementado y actualizado con los siguientes documentos:

- a. Organigrama y Estructura de la Entidad.
- b. Funciones de cada una de las áreas.
- c. Niveles de Autoridad y de responsabilidad.
- d. Contenido de trabajo de las ocupaciones.

e. Proyección Estratégica y Dirección por Objetivos.

Se comprobó que en el expediente para la implementación de la Res. 297/03 del MFP tienen definidos los procedimientos organizativos de la entidad tales como la periodicidad y forma de efectuar los despachos, los Consejos de Dirección, y el resto de las reuniones de esta naturaleza.

Cuenta también con el Plan de Prevención según Resol. 13/06 del MAC, el Plan de Capacitación, el Reglamento para la Evaluación del Desempeño, los Requisitos de Idoneidad Demostrada, el Programa Integral de Salud y Seguridad del Trabajo, además del sistema de pago. Tienen establecidas las áreas de responsabilidad.

6. Políticas y prácticas en personal

Realizar una adecuada selección del personal de nuevo ingreso es una de las prioridades del Departamento de Recursos Humanos de la entidad, se comprobó que para ello se exige a los aspirantes a cada puesto de trabajo los requisitos necesarios que para el desempeño de sus funciones se encuentran descritas en el contenido de trabajo de cada una de las plazas vacantes.

El trabajador de nuevo ingreso debe ser inducido por parte del jefe del área o departamento al que se incorporará, lo que en ocasiones no tiene la profundidad requerida. Aspecto al que debe dársele prioridad ya que conlleva a la ocurrencia de errores en el proceso de producción, o procesamiento de información por desconocimiento de los procedimientos propios de la entidad.

En caso de necesidad de la fuerza laboral se valora la posibilidad de capacitar a la persona, en el momento de la contratación la entidad **no realiza pruebas de habilidades a los aspirantes y solo comprueba los antecedentes penales a los puestos de confianza**, un criterio de evaluación que debería extenderse.

Aunque con un plan de capacitación que abarca todas las categorías ocupacionales la entidad no ha considerado la rotación de los puestos de trabajo dentro de las áreas como una forma de capacitar que contribuya a lograr un personal más integral.

7. Comité de Control

La entidad tiene creado mediante la Resolución No.23 /10 el Comité de Control Interno siendo sus miembros:

Presidente: José Ramón Castro Blanco. Director

Miembros: Jorge Hernández del Sol . Sdtor Económico.

Pablo Sánchez Rodríguez. J`Seg. Y Protección

Mario García Fernández. Sdtor Rec. Humanos

Olga Lidia Ramírez Carbonell. Gestión Rec. H

Tiene definidos además en esta resolución sus objetivos y funciones.

Objetivos y Funciones del Comité de Control

Objetivos Generales:

- Vigilar el adiconado funcionamiento del sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.
- Contribuir junto a la Dirección de la Unidad Presupuestada Instituciones Educativas al diseño e implementación del Sistema de Control Interno de la entidad.

Objetivos Específicos:

- Recoger el sistema de Control Interno contribuyendo positivamente al Ambiente de Control.
- Trabajar por el mejoramiento continuo del sistema de Control Interno.

Funciones:

1. Elaborar el diagnostico para componentes de la situación del Control Interno.
2. Participar en la elaboración del cronograma detallado por componentes para la implementación del sistema de control interno de la entidad.
3. Trabajar en la confección de los manuales de organización los que junto al correcto establecimiento de los marcos formales de autoridad definan claramente la relación entre la responsabilidad, las acciones y los cargos.
4. Realizar los estudios pertinentes para la más correcta y acertada determinación de los riesgos y puntos vulnerables.
5. Contribuir de manera efectiva al más eficiente empleo de las medias y tecnologías de la información y la explotación de los sistemas disponibles.
6. Trabajar junto a la Dirección en el diseño de la planificación estratégica y el sistema de comunicación y defunción de los valores éticos, la misión, visión, objetivo, cultural organizacional y otros elementos diseño de un proceso de comunicación abierto y multidireccional.
7. Realizar la evaluación del sistema de control Interno para determinar su eficacia, diseño del sistema propio y su inducción en los manuales de procedimientos.
8. Comprobar si se realizan análisis periódico por las áreas de supervisión por el nivel superior.
9. Evaluar si la dirección de la entidad emplea un estilo de trabajo y de dirección particular.
10. Evaluar sistemáticamente el cumplimiento de los planes de funciones y enfrentamiento al delito.
11. Elaborar y aplicar un sistema de Control Interno.

Al aplicar los instrumentos para comprobar su funcionamiento se conoció que esta comisión está trabajando, existe constancia en las actas de que se hayan reunido sus miembros.

2.3.2 Resultados de la aplicación del Cuestionario de Control a las actas del Consejo de Dirección

Con el objetivo de evaluar el grado de análisis y de toma de decisiones, en las actas del Consejo de Dirección, de las acciones relacionadas con la implementación y perfeccionamiento continuo del Sistema de Control Interno se aplica un cuestionario (**Anexo 3**) a las actas del primer trimestre del año en curso, a saber:

- ✚ En la revisión de las actas se comprobó que en los Consejos de Dirección se evalúan de forma continua la situación de la contabilidad y de la información financiera.
- ✚ Se comprueban y evalúan de forma trimestral el comportamiento de las acciones y medidas de prevención de cada área con el objeto de prevenir hechos de corrupción e ilegalidades o para el seguimiento a problemas que puedan detener el proceso productivo.
- ✚ Se valoran y aprueban las decisiones derivadas de los Consejos de Dirección que sobre la base de los objetivos y estrategias de trabajo hayan sido tomadas.
- ✚ Se analizan los resultados de las auditorías, tanto internas como externas, comprobaciones e inspecciones tanto de los organismos superiores, como la autoevaluación interna realizada el mes de septiembre/2010, aprobándose en el consejo dirección el plan de medidas para la erradicación de las deficiencias detectadas.
- ✚ Se desarrollan análisis de los riesgos y del Plan de Prevención, se evalúan los resultados de los controles realizados a este y se toman las medidas necesarias para facilitar su constante actualización.
- ✚ Son analizados los momentos y niveles de aprobación de las principales actividades de la entidad sobre todo las que conllevan un alto consumo de recursos tanto materiales como humanos.

- ✚ Se analizan los resultados de las comprobaciones físicas a los inventarios y activos de la entidad, tanto al 10 por ciento como al 100 por ciento de los recursos y se toman medidas en caso de hallazgo de faltantes o sobrantes.
- ✚ Durante el análisis de los resultados financieros se evalúan además el cumplimiento de los planes de producción y servicios, tomándose en cuenta para su comparación los logros de periodos anteriores y se toman las decisiones que en cada caso corresponda para el logro de los objetivos trazados.
- ✚ Se evalúan los controles que a las diferentes estructuras internas de la entidad se realizan previa planificación y se toman las decisiones necesarias según los resultados obtenidos, quedando en un segundo plano la evaluación del proceso de implementación del Sistema de Control Interno.
- ✚ Se verifica el proceso de implementación del Sistema de Control Interno y la funciones del Comité de Control al menos de forma trimestral, se comprobó que el expediente para su implementación cuenta con la documentación requerida, y está conformado mediante resolución el Comité de Control, sus miembros y sus funciones.

2.3.3 Entrevista a directivos de la Unidad Presupuestada Instituciones Educativas de Sancti Spíritus. (Anexo IV)

Fueron entrevistados 18 dirigentes que representan el 48,6 por ciento del total en la Unidad Presupuestada Instituciones Educativas Sancti Spíritus.

La entrevista realizada tiene el objetivo de constatar el grado de compromiso que ha asumido la dirección de la entidad en el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno, enfatizando en el componente Ambiente de Control.

En todos los casos las respuestas son positivas a las preguntas del instrumento aplicado, para profundizar en esto se realizaron preguntas de control sobre los documentos normativos y las funciones del Comité de Control, confrontándose además con las respuestas que a estas preguntas fueron dadas por los trabajadores, comprobándose que:

✚ El Código de Ética se divulga entre los cuadros y en los Consejos de Dirección se trata con regularidad, se verificó además que todos los directivos lo han firmado, y es del conocimiento de los trabajadores lo cual les permite medir con conocimientos reales que sus directivos cuentan con los valores esenciales para el ejercicio de sus funciones.

✚ Están creados los mecanismos para la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, mensualmente se realizan las Asambleas Sindicales y de Eficiencia, en ellas a grandes rasgos se le informa a los trabajadores sobre el cumplimiento de los planes de producción previsto, teniendo así un alto nivel de confianza para plantear en ellas todos sus criterios, sobre todo si esto implica una crítica sobre métodos y estilos de alguno de sus directivos.

✚ Los directivos encuestados consideran que sus trabajadores cuentan con los conocimientos necesarios para la implementación del Sistema de Control Interno, al compararse con las respuestas de los trabajadores se pudo constatar que los que se encuentran vinculados directamente a la dirección, sobre todo en los departamentos como los de Economía y Recursos Humanos existe una idea más completa de lo que significa, criterio que se comprobó entre los trabajadores vinculados a la producción, los obreros y de servicios.

✚ Al profundizar sobre los miembros del Comité de Control y sus funciones todos los encuestados tenían dominio de estas y conocían que fueran miembros del órgano asesor y quienes lo conforman, lo que da la medida de que está funcionando.

2.3.4 Resultados de la entrevista realizada a trabajadores y funcionarios

(Anexo V)

Entrevista a realizar a 23 trabajadores de la Unidad Presupuestada Instituciones Educativas Sancti Spíritus que representa el 7.0 por ciento del total.

Objetivo. Constatar el grado de sensibilización de los trabajadores con el proceso de perfeccionamiento del Sistema de Control Interno.

Componente: Ambiente de Control

Indicador: Confianza Mutua y Organigrama

Se realizaron otras preguntas al aplicar este instrumento para poder profundizar en el conocimiento de los documentos normativos y nivel de compromiso de los trabajadores con el Sistema de Control Interno aplicado por la entidad comprobándose que:

- ✚ El 95.4 por ciento de los trabajadores encuestados conocen la estructura organizativa de la Unidad Presupuestada Instituciones Educativas Sancti Spiritus, consideran que esta cuenta con los valores éticos para el desempeño de las funciones inherentes a sus cargos y tienen total conocimiento del mismo.
- ✚ Consideran que sí pueden verter sus criterios lo cual denota que existe además una buena atmósfera de confianza mutua. en la Unidad Presupuestada Instituciones Educativas Sancti Spiritus.
- ✚ Muestran conocimiento del Reglamento disciplinario y conocen sus objetivos específicos plasmados en el Convenio Colectivo.
- ✚ Consideran que la dirección de la Unidad Presupuestada Instituciones Educativas Sancti Spiritus realiza esfuerzos para aumentar paulatinamente la atención a sus trabajadores.
- ✚ Conocen la implementación de la Res. 297/03 del MFP, y en la mayoría de los casos los trabajadores tienen un criterio adecuado sobre lo que significa el Control Interno y su importancia.

2.3.5 Resultados de las entrevistas realizadas a directivos, trabajadores y funcionarios. (Anexo VI)

Entrevista a 18 directivos y 23 trabajadores de la entidad que representan el 100 por ciento y el 7,5 por ciento del total, respectivamente.

Objetivo. Comprobar que los directivos y trabajadores conocen la existencia de los códigos de ética y reglamentos disciplinarios y si cumplen con las normas y principios exigidos.

Componente: Ambiente de Control.

Indicador. Integridad y valores éticos.

Al profundizar en el cuestionario de preguntas se pudo conocer que:

- ✚ Tienen conocimiento del Reglamento disciplinario y del Convenio Colectivo los que han sido divulgados y discutidos con los trabajadores.
- ✚ Los trabajadores sobre todo de las áreas subordinadas tienen conocimiento del Código de Ética para los cuadros.
- ✚ Los directivos tienen firmado el Código de Ética, este es discutido frecuentemente en los Consejos de Dirección.
- ✚ En general cumplen con las normas jurídicas establecidas y en caso de incumplimiento se aplican las medidas disciplinarias establecidas y estas se comunican a los trabajadores en los casos que las requieran.
- ✚ Los trabajadores contestaron que sus directivos en general cuentan con los valores éticos imprescindibles para el ejercicio de sus funciones.
- ✚ Los directivos consideran que en general sus trabajadores cumplen con lo establecido en el reglamento disciplinario.
- ✚ Ambas partes evalúan el desempeño de la otra como buena.

Entrevista a 18 directivos y 23 trabajadores y funcionarios de la Unidad Presupuestada Instituciones Educativas Sancti Spíritus. **(Anexo VII)**

Objetivo. Comprobar si existen procedimientos para la selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos necesarios en la entidad, así como que estén definidos, de forma clara y explícita, los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se vinculan y los conocimientos requeridos.

Componente: Ambiente de Control.

Indicador: Competencia profesional.

Al profundizar en la aplicación de este cuestionario se pudo comprobar que:

- ✚ **No se realizan pruebas de habilidades a los aspirantes** aunque sí se investigan los antecedentes penales para los puestos de trabajo, sobre todo los de confianza como los ASP y los directivos.
- ✚ **Se debe ser más profundo en la inducción de los trabajadores al iniciarse en su puesto de trabajo lo que disminuiría la posibilidad de ocurrencia de errores ya sea en el proceso productivo y de servicios o en la conformación de la información por desconocimiento de las políticas y prácticas propias de la entidad.**
- ✚ La entidad no aplica entre sus métodos de capacitación la utilización de aulas dentro de la Entidad para impartir cursos **y no aplica además la rotación por puestos de trabajo dentro de las áreas, lo que contribuiría a formar un colectivo más integral.**
- ✚ La política salarial está acorde a la calificación.

2.3.6 Resultados de las encuestas aplicadas a directivos, trabajadores y funcionarios. (Anexo VII)

Cuestionario para directivos y trabajadores de la Unidad Presupuestada Instituciones Educativas Sancti Spíritus.

Objetivo. Evaluar el grado de comunicación, intercambio y clima de colaboración entre la Dirección y los trabajadores, así como la atmósfera de confianza mutua que se respira en la Unidad Presupuestada Instituciones Educativas S.S.

Componente: Ambiente de Control.

Indicador: Atmósfera de confianza mutua.

Comprobar si existen canales de comunicación para que los trabajadores expongan sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas.

Al profundizar en las respuestas a este cuestionario se conoció que:

- ✚ La dirección de la empresa tiene creado los mecanismos para la toma de decisiones colegiadas, y se tienen en cuenta para el criterio de los trabajadores. Tienen la confianza para verter sus criterios sobre todo si esto implica realizar críticas a los estilos y métodos de dirección asumidos por la entidad.
- ✚ En los Consejos de Dirección se analizan las decisiones y acuerdos tomados y esto queda plasmado en las actas, así como su forma de control y sus responsables, y se hace llegar a toda la masa de trabajadores el resultado de los acuerdos aunque sean referidos a planteamientos realizados por estos, lo que no favorece la confianza sobre el análisis que de sus planteamientos, contribuyendo a crear una comunicación poco fluida.
- ✚ El 100 % de los trabajadores encuestados manifestó que los directivos en un alto porcentaje tienen tacto a la hora de aplicar medidas disciplinarias.
- ✚ Se realizan actas de todas las formas de reuniones y en ellas quedan plasmados los criterios emitidos y los acuerdos tomados. Y estos tienen fecha de cumplimiento y responsable.
- ✚ En el transcurso de estas reuniones se analizan los incumplimientos y sus responsables, tomándose las decisiones para la erradicación de estos.

Cuestionario de control de la documentación vigente.

Objetivo. Comprobar que la entidad cuenta con la documentación exigida para el funcionamiento interno de las diferentes actividades y esta se encuentra actualizada.

Componente: Ambiente de Control.

Indicador: Documentación vigente.

Al realizar una revisión al expediente que contiene la documentación necesaria para la implementación de la Res. 297/03 del MFP se comprobó que cuenta con los documentos que esta requiere y que son permanentemente actualizados.

2.3.7 Resultados de la aplicación de cuestionarios de control en la entidad.

Cuestionario para la evaluación de la estructura organizativa.

Objetivo. Evaluar la efectividad de la organización estructural y funcional de los diferentes procesos que desarrolla la Unidad Presupuestada Instituciones Educativas S.S.

Componente: Ambiente de Control.

Indicador: Estructura Organizativa.

Durante la aplicación de esta guía se pudo comprobar que:

- ✚ La entidad tiene diseñado el organigrama estructural y éste se corresponde con su organización funcional.
- ✚ Están establecidos los niveles organizativos de acuerdo al grado de responsabilidad de los diferentes procesos.
- ✚ Están definidos los procesos y áreas de responsabilidad claves así como el personal responsabilizado con su cumplimiento.

Cuestionario para la evaluación del cumplimiento de las políticas dirigidas al desempeño del personal de la entidad.

Objetivo. Medir el cumplimiento de las políticas y prácticas del personal, así como la asignación de responsabilidad y autoridad.

Componente: Ambiente de Control.

Indicador: Asignación de autoridad y responsabilidad.

Puntos de atención.

1. Comprobar si existe un manual de organización o reglamento orgánico donde se especifican, al menos, los aspectos siguientes:

2. Verificar si cada dirigente y trabajador tienen definido por escrito sus deberes, derechos y responsabilidad material de los recursos que custodia.

Indicador: Política y práctica del personal.

Durante la aplicación de esta guía se pudo conocer que:

✚ La entidad tiene implementado el Manual de Organización, donde entre otros documentos se recoge:

1) Objetivos y funciones de las distintas áreas de responsabilidad.

2) Autoridad, responsabilidad y funciones de los puestos de trabajo.

3) Responsabilidad asignada y delegación de autoridad, se incluye la responsabilidad sobre los sistemas de información.

✚ Además cuenta con el personal necesario en número y conocimiento para llevar a cabo la misión de la empresa y el logro de los objetivos trazados.

✚ Están redactadas las normas y procedimientos relacionados con el control.

✚ El personal responsabilizado conoce las funciones y deberes que les han conferido.

✚ **Presenta dificultades en la aplicación de las políticas y procedimientos para la contratación, formación y promoción del personal.**

✚ En el momento de contratar a un trabajador se le informan sus responsabilidades, funciones y lo que de ellos espera la entidad, debiendo profundizar en la inducción de los nuevos trabajadores en las políticas y procedimientos propios de la entidad.

- ✚ La entidad mantiene una política encaminada a la observancia de las normas éticas y morales y en caso de violación de las mismas se aplican las medidas previstas en los reglamentos disciplinarios que para estos fines están puestos en vigor.
- ✚ **Las verificaciones históricas de los candidatos en cuanto a su comportamiento previo solo se realiza para cargos de confianza y se exige como requisito presentar antecedentes penales a la mayoría de los cargos.**

Cuestionario para la evaluación del desempeño del Comité de Control en la entidad.

Objetivo. Evaluar el desempeño y funcionamiento del Comité de Control.

Componente: Ambiente de Control.

Durante la aplicación de la guía de control se comprobó que:

- ✚ Está constituido mediante resolución el Comité de Control y se encuentran definidas sus funciones y objetivos, está funcionando.
- ✚ La entidad en el momento de esta investigación dio como referencia del Comité de Control las actas de los resultados de las visitas que regularmente realiza el Consejo de Dirección a las áreas.
- ✚ El personal que lo conforma conoce sus funciones y responsabilidades.
- ✚ Cuenta con un plan de acción para ejecutar la autoevaluación del Sistema de Control Interno implementado en la entidad.
- ✚ El colectivo de trabajadores conoce sus miembros y sus funciones.
- ✚ Participan en la solución de problemas y en la toma de decisiones, en los consejos de dirección se analiza el cumplimiento de sus funciones.
- ✚ Existe constancia documentada de las reuniones efectuadas.

Cuestionario para la evaluación del cumplimiento de los objetivos, meta y estrategias.

Objetivo. Evaluar el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias.

Componente: Ambiente de Control.

Indicador: Establecimiento de los Objetivos, metas y estrategias de dirección.

Objeto de control.

Durante la aplicación del cuestionario se pudo comprobar que:

Objetivos

- ✚ La entidad tiene definidos los objetivos de trabajo, siendo compatibles con las normas y procedimientos que rigen la entidad, así como con sus planes, políticas y estrategias, están formulados por escrito y se expresa en términos medibles.
- ✚ Están definidos en términos generales y específicos para cada área, y son previamente consultados en las Asambleas de Eficiencia con el colectivo de trabajadores.

Estrategias

- ✚ Las estrategias se diseñan y ejecutan para cada área de trabajo, y se actualizan de acuerdo con los cambios que se originan, las que se aprueban por la dirección de la entidad, se someten a consulta con los trabajadores, ya que se conoció mediante una entrevista que ellos conocen sus objetivos específicos, plasmados en el convenio colectivo y tienen conocimiento sobre las estrategias de la empresa.

Planes

- ✚ Los planes de trabajo son elaborados a corto y mediano plazo existiendo compatibilidad entre ambos, y se evalúa periódicamente su cumplimiento en los Consejos de Dirección, teniendo como referencia el cumplimiento de estos en periodos anteriores y tomándose las decisiones necesarias para garantizar su cumplimiento.
- ✚ Los planes se realizan sobre la base de la posibilidad real de su cumplimiento, y la superación de resultados anteriores y el colectivo de trabajo está sensibilizado con

la necesidad de su cumplimiento, ya que se ha implantado un sistema salarial sobre la base del cumplimiento de los planes, lo que reafirma la necesidad de la vinculación del hombre al área.

✚ Se tienen creados planes alternativos en caso de que ocurran cambios inesperados en su entorno.

Políticas y procedimientos

✚ La entidad tiene implementadas las políticas y procedimientos de acuerdo con su misión y tiene establecido el proceso para su formulación, aplicación, interpretación y control, se trabaja en la difusión de estas entre los trabajadores.

✚ Las políticas están basadas en los objetivos de la entidad y relaciona funciones y factores físicos.

✚ En los procedimientos se establecen las tareas a realizar y definen las responsabilidades de las personas que la ejecutan, y las áreas de responsabilidad.

✚ Ambas se actualizan sistemáticamente y aunque cuentan con los canales para la comunicación a los trabajadores estos necesitan ser más difundidos de una forma clara y en términos comprensibles a todos los trabajadores.

2.4 Valoración integral de los resultados obtenidos

Los instrumentos de comprobación que permitieron evaluar el grado de implementación del Componente Ambiente de Control en la Unidad Presupuestada Instituciones Educativas de Sancti Spíritus, evidencian que no se ha logrado una total competencia profesional que permita a la dirección de la Unidad Presupuestada establecer todos los mecanismos para lograr que esta sea deseada por sus trabajadores. Además no se aplican las políticas y prácticas en personal al no tener profundidad en la captación del personal de nuevo ingreso con excepción de aquellos trabajadores que ocupan puestos de confianza, lo que está determinado por un conjunto de debilidades resultantes de la aplicación de los instrumentos de control que estuvieron centradas en:

- No se realiza una labor profunda en la inducción de los trabajadores al iniciarse en su puesto de trabajo
- No se garantiza la rotación por puestos de trabajo dentro de las áreas, lo que contribuiría a formar un colectivo más integrado.
- Dificultades en la aplicación de las políticas y procedimientos para la contratación, formación y promoción del personal.
- La entidad no realiza pruebas de habilidades a los aspirantes y solo comprueba los antecedentes penales a los puestos de confianza.
- No cuenta con un plan de acción para ejecutar la autoevaluación del Sistema de Control Interno implementado en la entidad.

Todo lo anterior evidencia la necesidad de elaborar un conjunto de acciones que van dirigidas a perfeccionar el sistema de Control Interno atendiendo a las dificultades presentadas en el Componente Ambiente de Control. La propuesta está basada en:

1. Realizar a través del Comité de Control análisis más profundos referidos a las acciones que se requieren aplicar para lograr eficientes competencias laborales.
2. Valorar por parte de la dirección la posibilidad de insertar la rotación de los puestos de trabajo dentro de las áreas, como un método de capacitación que permita una mayor integralidad de las personas que tiene bajo su cargo.
3. Valorar en los Consejos de Dirección con mayor frecuencia los temas relacionados con la selección, capacitación, contratación y formación del personal.
4. Continuar mejorando la funcionalidad de este sistema de forma teórica y práctica.

Conclusiones del capítulo

Después de realizada la caracterización de la Unidad Presupuestada Instituciones Educativas de Sancti Spiritus, así como el diagnóstico y evaluación del componente Ambiente de Control a partir de la aplicación de varios métodos de investigación, se comprobaron insuficiencias en la determinación de las competencias profesionales, fundamentalmente en la selección capacitación y evaluación de los recursos humanos; de igual manera se evidenció que las políticas y prácticas en personal no siempre están encaminadas a la calificación y recalificación continua y progresiva de estos recursos lo cual se evidencia en los resultados obtenidos en las entrevistas, encuesta y cuestionarios realizados a los directivos, funcionarios y trabajadores muestreados lo cual conllevó a la propuesta de acciones para su perfeccionamiento.

CONCLUSIONES

Sobre la base de la búsqueda teórica y la aplicación de los métodos e instrumentos de investigación se arriba a las siguientes conclusiones:

✚ Los fundamentos teóricos permitieron realizar un análisis del Control Interno desde sus inicios, pasando por las transformaciones que a través de los diferentes autores fue sufriendo en su concepción y su implementación como una necesidad para el perfeccionamiento de la economía en Cuba.

✚ La caracterización realizada a la Unidad Presupuestada Instituciones Educativas permitió comprobar la existencia de insuficiencias en la determinación de las competencias profesionales, fundamentalmente en la selección capacitación, contratación y evaluación de los recursos humanos; de igual manera se evidenció que las políticas no siempre están encaminadas a la calificación y recalificación continua y progresiva de estos recursos.

✚ Por otro lado, la dirección de la Unidad Presupuestada no cumple en su totalidad con la norma de Políticas y prácticas en personal toda vez que no realiza las prueba de habilidades a todos sus aspirantes.

✚ La valoración integral realizada al componente ambiente de control en la Unidad Presupuestada Instituciones Educativas de Sancti Spíritus permitió establecer acciones en aras de su perfeccionamiento.

Recomendaciones

1. Realizar a través del Comité de Control análisis más profundos referidos a las acciones que se requieren aplicar para lograr eficientes competencias laborales.
2. Valorar por parte de la dirección la posibilidad de insertar la rotación de los puestos de trabajo dentro de las áreas, como un método de capacitación que permita una mayor integralidad de las personas que tiene bajo su cargo.
3. Valorar en los Consejos de Dirección con mayor frecuencia los temas relacionados con la selección, capacitación, contratación y formación del personal y continuar mejorando la funcionalidad de este sistema de forma teórica y práctica, que contribuya a su generalización a otras entidades, dadas las características propias del organismo..
4. Discutir con la dirección las acciones propuestas con el fin de lograr su aplicación y contribuir al perfeccionamiento del sistema de Control Interno de la entidad.

BIBLIOGRAFÍA.

Almela B. (1988). Control y auditoría interna de la empresa. Colegio de economista de España.

Báez O. Jesús y Col. (2006). Curso de técnicas de análisis y diseño de sistemas gerenciales. Material de apoyo. CESPANEC. La Habana.

Collins L., Valin G. (1979). Audit et controle interne. Principes, objectifs e pratiques. Dalloz, Paris. pp. 7.

Colectivo de Autores. (2005). Material de Consulta II, Programa de Preparación Económica para cuadros de Control Interno. Cuba.

Cañibano C., L., y col. (1983). Curso de auditoría contable. Tomo I. Madrid, ICE. pp. 30.

Contabilidad, Auditoría y Tributario; III Congreso Internacional de Consultores. Cuba.

Del Toro, J. C., y col. (2005). Control Interno. Material de consulta. II programa de preparación económica para cuadros. CECOFIS.

Durand B. Enrique. (2004). El diseño de un modelo integrado de información sobre Control Interno. Universidad BUSINESS REVIEW. Revista: Actualidad Económica, cuarto trimestre.

Dussaulx P. A. (1972). El control o auditoría interna. Madrid. Guadiana. España. pp. 55.

Gómez Giovanni E. (2006). Control Interno: una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial. www.gestiopolis.com.

Gómez G. (2007). El control de gestión como herramienta fundamental para la misión financiera.

Gómez Giovanni E. (2007). Introducción a la evaluación del Sistema de Control Interno.

Guía de Control Interno actualizada, para la verificación de la implementación de la Resolución 297, (2010).

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.htm>.

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.htm>.

<http://www.controlinterno.udea.edu.co/ciup/nuevo.sci.htm.#5>.

Herramientas del Contador, colectivo de autores de CECOFIS, del MFP, (2005).

Informe Semestral del SCI de la ETB. (2006). Colombia. Septiembre, 2006.

Instituto Americano de Contadores, (1936). Examen de los Estados Financieros por contadores públicos independientes (Nueva York: AIA).

IAC Declaración sobre procedimientos de auditoría. (1972). El estudio y Evaluación del Control Interno hecho por el auditor. (Nueva York: AICPA).

Kell W.; Boynton W.; Ziegler R. (1995). Auditoría Moderna. Segunda edición. México. pp. 134.

Ladino Enrique. (2006). Control Interno. Informe COSO. www.monografia.com

Management's Report on Internal Control Over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports. SEC, Agosto 2003.

Meigs W. B. (1971). Principios de auditoría. Editorial Diana. México. pp. 109.

Ministerio de Auditoría y Control, (2005). Lo que debes saber para aplicar los nuevos conceptos y enfoques del Control Interno en el ministerio. Cuba.

Ministerio de Auditoría y Control, (2004). Orientaciones generales para el proceso de preparación de los sistemas de Control Interno en las entidades cubanas.

Ministerio de Finanzas y Precios (1996), Seminario sobre Auditoria Interna, La Habana, Cuba.

Modelo estándar de Control Interno y Sistema de Gestión de la calidad. (2005). Universidad de Santa Fe de Bogotá. Colombia.

Norma Técnica de Auditoría sobre el Concepto de Importancia Relativa". BOICAC No. 38, junio 1999.

Proposal for a Directive on Statutory Audit of Annual Accounts and Consolidated Accounts. Commission of the European Communities, marzo 2004.

Resolución No 235 del MFP, (2005). Normas Cubanas de Información Financiera.

Resolución No. 26. (2006). Guía metodológica para la aplicación de auditorías.

Resolución No 297 del MFP, (2003). Definiciones del Control Interno, Manual de Subsistemas del Control Interno al día, sección I, Capítulo I, Documento I.

Schmidt G., C. G. (2005). Control Interno. Las distintas responsabilidades en la empresa. Informe COSO.

Trabajo de Diploma de Melvis Ríos Olivera.

**Universia Business Review-Actualidad Económica | Cuarto Trimestre (2004).
"Internal Control Integrated Framework". Committee of Sponsoring
Organizations of the Treadway Commission. AICPA, Septiembre 1992.**

www.gestiopolis.com/auditoríaycontrol/2006.

www.mografias.com.2006.

Referencias Bibliográficas

- ¹ Valin, G., 1979, *Audit et controle interne, Principes, objectifs e pratiques*, Dalloz, París, pág. 7
- ² Meigs, W. B., 1971, *Principios de Auditoría*, Editorial Diana, México, pág.109.
- ³ Kell, W., Boynton, W., Ziegler, R., *Auditoría Moderna*, segunda edición, 1995, editorial Continental, S.A. de C.V., México, titulo original *Modern Auditing*, pág. 134.
- ⁴ Fowler Newton, E., 1976, *Tratado de auditoría*, Ediciones de contabilidad moderna, Buenos Aires, Argentina, pág. 135
- ⁵ Holmes, A., W., 1970, *Auditoría (Principios y procedimientos)*, UTEHA, México, pág. 3
- ⁶ Gomez Morfín, J., 1968, *El control Interno Collins en los negocios*, Fondo de cultura económica, Mexico, pág. 22, Conferencia “El control Interno de la Empresa y la Auditoría Interna”, Publicación del Instituto de Auditores internos de Mexico, 1990.
- ⁷ American Institute of certified public accouuntants, 1947, *Statement on Auditing Standards (SAS)*, núm. 1, 320.09.
- ⁸ The Institute of Internal Auditors, *Statement of internal auditing standards (SIAS)*, núm. 1 (Julio 1983), *Control: Concepts and Responsibilities*, publicado por The profesional Standards and Responsibilities Committee, Altamonte Springs, Florida, 1985, epígrafe: *New Guidelines, Guide, 300.6 (concepts of control)*, pág. 7.
- ⁹ American Institute of Certified Public Accountants, 1963, *Statements on Auditig Procedures (SAP)*, núm. 33, *The Auditing Standards Executive Committee del AICPA*, Nueva York. Esta definición se incluyó posteriormente en el SAS núm 1 Sec. 320.09 (1973).
- ¹⁰ Instituto de Censore Jurados de Cuentas de España, 1982, *Manual de Auditoría*, Madrid, pág.41
- ¹¹ Montgomery, R. H., 1949, *Montgomery-s Auditing*, Nueva York ,Reproducida en Poch y Torres, R., *La censura de cuentas*, Barcelona., Hispano Europea, 1978, pág.65
- ¹² Cooper and Lybrand, 1996, *Serie Control interno, auditoría y seguridad informática*, “Control Interno: Las distintas responsabilidades de la Empresa. Diario Expansión, Madrid, España, pág. 11.
- ¹³ *Ibid.*, op. cit., pág. 8
- ¹⁴ Cooper and Lybrand, 1996, *Serie Control interno, auditoría y seguridad informática*, “Control Interno: Las distintas responsabilidades de la Empresa. Diario Expansión, Madrid, España, págs. 11-12.
- ¹⁵ Donaald Warren Jr., J., Edelson, L., W., y Ley Parker, X.,(Cooper&Lybrand), 1996, *Serie Control interno, Auditoría y Seguridad informática*, Tecnología de la información y control interno, Edición especial diario Expansión, Madrid, España, pág 92
- ¹⁶ O Shaughnessy, J., McNamee, D., 1997, *The internal auditor and the strategic plan*, *Internal Auditing*, Vol:12, págs.53-58
- ¹⁷ American Institute of Certified Public Accountants, 1973, *SAS núm.1* , op cit., en la actualización efectuada por el AICPA en “Codification of Statements on Auditing Standards”(numbers 1 to 39), Nueva York, 1983, op. cit., Sec.320.27 y se. 320.28, y en el AICPA, *Codification....1986*, op cit., Sec. 320.26 y 320.27. Esta misma definición ha sido aceptada por el Instituto de Censores Jurados de España, por la International Federation Accountants (IFAC), y el Registro de Economistas Auditores de España (REA) entre otros.
- ¹⁸ Almela Diez, B., 1988, *El control interno y la auditoría interna de la empresa*, colegio de economistas de España, pág.92
- ¹⁹ *Ibid.*, op. cit., pág.92

²⁰ Vance, L. V., y Boutell, W. S., 1977, Auditoría, Nueva editorial Interamércana, México, pág. 18

²¹ Cañibano, L., 1990, Curso de auditoría contable, Editorial piramide, Madrid, pág. 74.

²² Cooper and Lybrand, 1996, Serie Control interno, auditoría y seguridad informática, "Control Interno: Las distintas responsabilidades de la Empresa. Diario Expansión, Madrid, España, págs. 12-13.

²³ American Institute of Certified Public Accountants, 1973, SAS núm.1 , op cit., en la actualización efectuada por el AICPA en "Codification of Statements on Auditing Standards"(numbers 1 to 39), Nueva York, 1983, op. cit., Sec.320.27 y se. 320.28, y en el AICPA, Codification....1986, op cit., Sec. 320.26 y 320.27. Esta misma definición ha sido aceptada por el Instituto de Censores Jurados de España, por la International Federation Accountants (IFAC), y el Registro de Economistas Auditores de España (REA) entre otros

Anexo I

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
ENTIDAD AUDITADA: _____

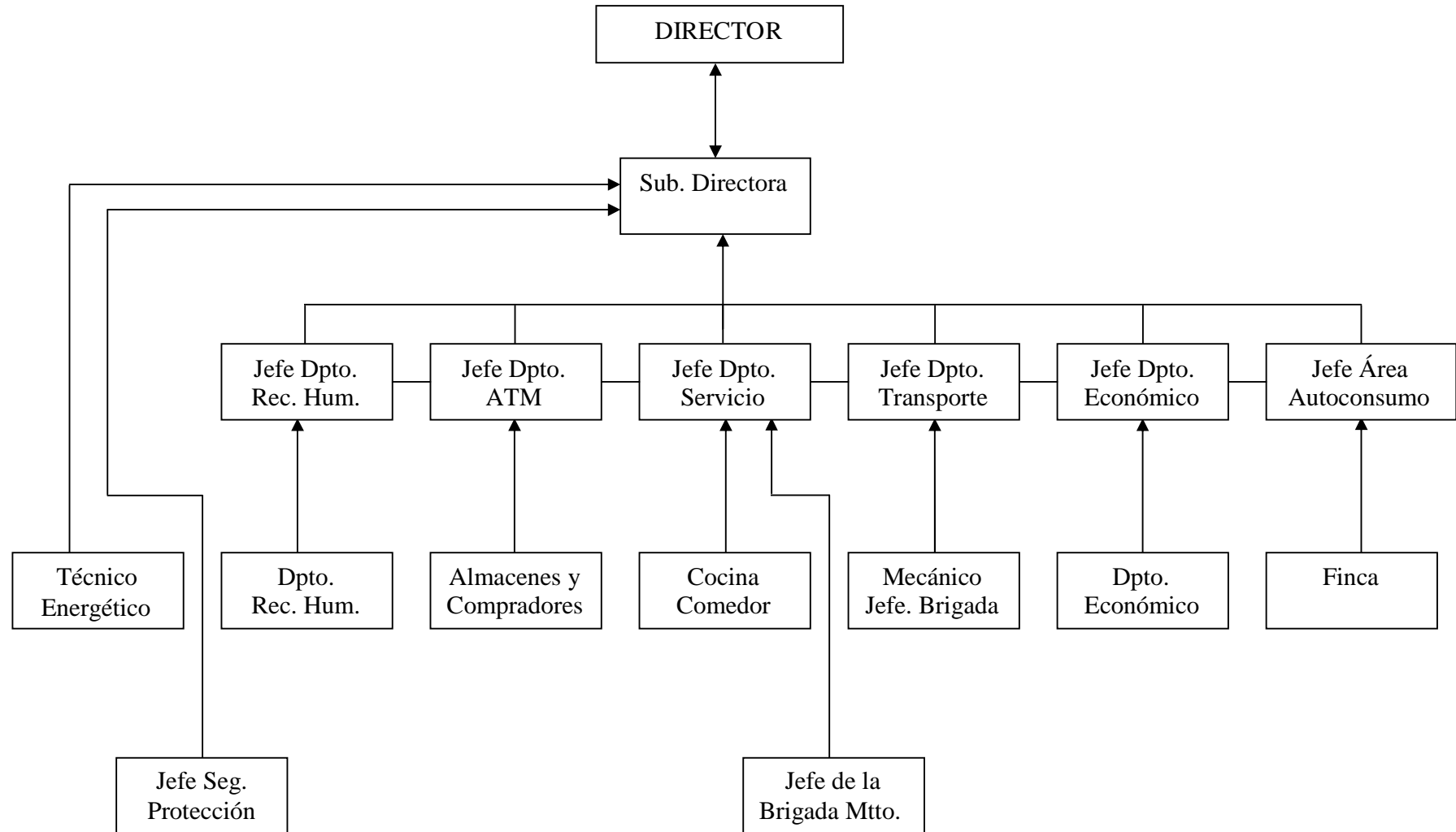
TEMA: COMPONENTE No. 1 AMBIENTE DE CONTROL
INICIO DE LA TAREA: _____ **CONCLUSIÓN DE LA TAREA:** _____

NORMAS Y ASPECTOS A VERIFICAR		Ref P/T
Generalidades.		
1	Verificar si existen los documentos que a continuación se detallan:	
	▪ Cronograma de implementación de la Resolución No. 297/03 Definiciones del Control Interno, del Ministerio de Finanzas y Precios.	
	▪ Resolución de constitución de la entidad y objeto social aprobado.	
	▪ Resoluciones de constitución de los órganos de dirección y consultivos.	
	▪ Resolución de constitución del Comité de Control Interno. Funciones y objetivos.	
	▪ Convenio colectivo de trabajo.	
	▪ Manual de Procedimientos y de Organización	
	▪ Manual de Contabilidad General.	
	▪ Manual de Contabilidad de Costo.	
	▪ Reglamento interno, código de conducta y código de ética.	
	▪ Actas del Consejo de Dirección.	
	▪ Actas de las asambleas generales con los trabajadores para el análisis de eficiencia	
	▪ Principales contratos y obligaciones.	
	▪ Plantilla aprobada.	
	▪ Estructura y diagrama organizacional.	
	▪ Diseño de los puestos de trabajo, acorde con la legislación laboral vigente.	
	▪ Política sobre selección y captación del personal.	
	▪ Plan de capacitación.	
	▪ Proyección estratégica. Objetivos de trabajo. Criterios de medida.	
	▪ Plan de Ingresos y Gastos.	
	▪ Estados Financieros e indicadores económicos fundamentales.	
	▪ Plan de Auditoría Interna aprobado por quien corresponda.	
Integridad y valores Éticos.		
2	Indagar si los dirigentes y trabajadores conocen los códigos de conducta, de ética o reglamentos disciplinarios establecidos en la entidad. Verificar la firma de los códigos de ética aplicables.	
3	Verificar si algún dirigente o trabajador que haya incumplido con lo establecido en las disposiciones jurídicas mencionadas, se le ha aplicado las medidas correspondientes, y si son de conocimiento del resto de los trabajadores, en los casos que proceda.	

Competencia Profesional.		Ref
4	Comprobar si existen procedimientos para la selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos necesarios en la entidad, así como que estén definidos, de forma clara y explícita, los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se vinculan y los conocimientos requeridos.	P/T
NORMAS Y ASPECTOS A VERIFICAR		
Atmósfera de Confianza Mutua.		
5	Comprobar si se emiten actas por las distintas formas de reunión utilizadas en la organización (Consejos de Dirección, despachos, Asambleas Sindicales, entre otros), y si se controla por los responsables el cumplimiento de los acuerdos tomados.	
6	Verificar como parte de los métodos y estilos de dirección, si los responsables de los acuerdos rinden cuenta de su gestión al nivel correspondiente.	
7	Comprobar si existen canales de comunicación para que los trabajadores expongan sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas.	
Organigrama.		
8	Verificar si existe el organigrama que defina la estructura organizativa, las funciones y las responsabilidades, y si está debidamente actualizado, de manera que dé cumplimiento a la misión y objetivos de la entidad.	
9	Comprobar si se encuentran definidos los procesos claves y quienes son los encargados de su correcto funcionamiento.	
Asignación de autoridad y responsabilidad.		
10	Comprobar si existe un manual de organización o reglamento orgánico donde se especifican, al menos, los aspectos siguientes:	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ objetivos y funciones de las distintas áreas de responsabilidad de la entidad. ▪ autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo. ▪ las acciones y los cargos de las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales de la entidad. 	
11	Verificar además, si cada dirigente y trabajador tiene definido por escrito sus deberes, derechos y responsabilidad material de los recursos que custodia.	
Políticas y Prácticas en Personal.		
12	Comprobar la actualización y cumplimiento de los procedimientos establecidos para la selección, capacitación, formación, rotación, promoción, evaluación del desempeño del personal, y sanciones a aplicar acordes con la legislación laboral vigente.	
Comité de Control.		
13	Verificar si está constituido el Comité de Control, de ser así, comprobar si éste cumple las funciones que le están asignadas en relación con la vigilancia del adecuado funcionamiento y mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno implantado en la entidad.	

Anexo II

UNIDAD PRESUPUESTADA PROVINCIAL INSTITUCIONES EDUCACIONALES ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL



Anexo III

Cuestionario de Control a las actas del Consejo de Dirección

INDICADORES	Si	No	No Proc.
Se evalúan, al menos trimestralmente, la situación de la contabilidad y la información financiera derivada de ella	x		
Se verifica y evalúa, al menos trimestralmente, el avance del proceso de implementación del Sistema de Control Interno.	x		
Se comprueba y evalúa, al menos trimestralmente, el comportamiento de las acciones y medidas de prevención de cada área.	x		
Se aprueban en el Consejo de Dirección las decisiones tomadas sobre los objetivos, estrategias, planes financieros, proyecciones principales de trabajo, entre otros.	x		
Se analizan los resultados de las auditorías, comprobaciones e inspecciones y adoptan las medidas necesarias para solucionar las deficiencias.	x		
Se desarrollan los análisis de riesgos y el plan de prevención y se adoptan medidas correctivas	x		
Se analizan los momentos y niveles de autorización de las principales actividades	x		
Se le da tratamiento al proceso de comprobación física de los inventarios y activos	x		
Se desarrollan los análisis de los resultados obtenidos y su comparación con planes, presupuestos o periodos anteriores	x		
Se evalúan los controles realizados por las diferentes estructuras internas relacionadas con el Control Interno, el proceso de implementación de las Resolución en todas sus áreas y dependencia	x		
Se precisan las funciones del Comité de Control relacionado con el seguimiento a este tema	x		
Se analizan y evalúan los resultados de los controles a las acciones contenidas en plan de prevención de la entidad	x		

VII. ¿Es miembro usted del Comité de Control en el centro, como instrumento de apoyo para la vigilancia adecuada del Sistema de Control Interno? ¿En caso negativo sabe quiénes son los miembros del mismo?

SI ___18___ NO_____.

VIII. ¿Considera que el colectivo de trabajadores de esta dirección tiene el dominio y conocimiento necesario para la implantación del control interno?

SI ___18___ NO_____

IX. ¿Están creados los mecanismos donde los trabajadores pueden exponer, no solo sus discrepancias, sino sus experiencias y sugerencias sobre el funcionamiento de la dirección? En caso afirmativo nómbrelas.

SI ___18___ NO_____

Se realizan las asambleas de eficiencia y las reuniones de la Sección Sindical mensualmente.

Gracias

Anexo V

Entrevista

Como usted conoce en esta entidad está implantada la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, referida al Control Interno, para la constante actualización del diagnóstico, necesitamos de su colaboración mediante criterios emitidos en las respuestas que dará a las preguntas que se reflejan en esta encuesta.

I. ¿Conoce la estructura organizativa de esta dirección?

SI 23 NO _____

II. ¿Cree usted que la dirección de esta entidad en su conjunto cuenta con los valores éticos definidos para ejercer los cargos que le son asignados y una integridad que los define? En caso negativo, argumente.

SI 23 NO _____

III. ¿Existe ayuda mutua entre los cuadros para el desempeño de sus funciones?

SI 23 NO _____

IV. ¿Pueden los trabajadores del centro exponer o verter criterios, experiencias, sugerencias, y además sus discrepancias sobre el funcionamiento de la dirección del centro. En caso afirmativo, nombre las vías o mecanismos que existen?.

SI 23 NO _____

Si pueden los trabajadores exponer criterios y experiencias, las vías existen aunque en su mayoría los trabajadores no las utilizan.

V. ¿Conoce si el convenio colectivo de trabajo de esta entidad está actualizado?

SI _____ NO _____

VI. ¿Qué opinión tiene usted acerca de la comunicación y atención al hombre por parte del Consejo de Dirección hacia los trabajadores?

El 87.0% de los trabajadores encuestados consideran que la dirección se esfuerza en atender adecuadamente a los trabajadores y que en caso de un problema recibirán la ayuda solicitada, por lo que la califican de:

20 Buena

3 Regular

____ Mala

VII. A la hora de aplicar sanciones, medidas disciplinarias y llamado de atención a los trabajadores, ¿Considera usted que son utilizadas las vías, los métodos, el lugar y el momento indicado para realizarlas? En caso negativo, exponga el porqué.

SI 23 NO _____

VIII. ¿Cree usted que en su centro la administración es espejo ante las personas que dirige?

SI 23 NO _____

IX. ¿Conocen los trabajadores los objetivos de trabajo anualmente y el cumplimiento mensual de los mismos?

SI 23 NO _____

X. ¿La administración del centro busca alternativa y soluciones a los problemas que se presentan y pueden atender con el cumplimiento de sus objetivos y resultados económicos para cada año?

SI 23 NO _____

XI. ¿Comente en breves palabras que significa para usted, control interno?

Control interno de los recursos, controlar todo lo que se mueve, las visitas recibidas, el control de la disciplina, son algunos de los criterios recibidos.

Gracias

Anexo VI **Entrevista**

Indicador: Integridad y valores éticos.

Cuestionario.

1. ¿Conocen la existencia de códigos de conductas que rigen y norman la práctica profesional de su actividad?
2. ¿Estos existen, los ha visto, los tiene en su poder?
3. ¿Conoce y cumple con su contenido?
4. ¿Firma el código de ética periódicamente?
5. ¿Usted se rige por un reglamento disciplinario?
6. En caso de que no existan ¿Se ha proyectado hacia la elaboración del mismo?
¿Se lo han exigido en la entidad? ¿Quiénes?
7. ¿Cumple el resto del personal o dirigentes con las normas jurídicas establecidas?
8. ¿Conoce de algún trabajador y directivo que ha sido sancionado por incumplir con lo establecido en el código?
9. ¿Qué medida se le ha aplicado?
10. ¿Estas decisiones fueron discutidas y comunicadas a los trabajadores?
11. ¿Considera que los trabajadores incumplen con lo establecido en el reglamento disciplinario?
12. ¿Los directivos incumplen los principios establecidos en el código de ética de los cuadros?
13. ¿Son los dirigentes ejemplos de integridad y valores éticos en el desarrollo de las diferentes actividades que se efectúan en la entidad?
14. ¿Los funcionarios cumplen con los valores de la organización y son profesionales antes situaciones adversas o de toma de decisiones?
15. ¿Cómo evalúa el desempeño ético profesional de tus dirigentes y/o trabajadores?
16. Tiene alguna sugerencia que hacer.

Anexo VII
Entrevista

Cuestionario.

1. ¿Son compatibles las necesidades de los recursos humanos con los objetivos y metas trazados en la entidad?

Si 23 No _____

De contestar no, argumentar:

2. Existen descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos.

Si 23 No _____

3. Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente.

Si 4 No 19

4. ¿Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar, que incluya:

	Si	No	No Procede
El análisis y descripción del trabajo y del puesto específico a ocupar	4	18	
La necesaria decisión colegiada en la selección del nuevo personal	4	18	
Los requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes, de acuerdo a la legislación laboral vigente	4	18	
Las posibles vías internas o externas a utilizar como fuente de reclutamiento	4	18	

5. ¿Se tienen en cuenta los siguientes pasos en la selección de personal?

	Si	No	No Procede
Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios	20	3	
Entrevista preliminar inicial	23		
Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante		23	
Investigación de antecedentes	23		
Entrevista minuciosa al aspirante	23		
Exámenes físicos	23		

6. ¿Existe un Programa de Orientación o Inducción para el nuevo empleado, que tenga en cuenta:

	Si	No	No Procede
Información sobre la rutina diaria del trabajo	23		
Un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ésta.	23		
Una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo y presentación de los recursos humanos	23		

7. ¿Se cumplen los Lineamientos de trabajo para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadros y sus reservas en los órganos, organismos y entidades de su Organización?

Si__23__ No_____

De contestar sí, incluye, entre otras, las tareas siguientes:

a) Elevar con sensibilidad y sentido político la atención, estimulación y motivación de los cuadros.

b) Consolidar el funcionamiento de la comisión de cuadro constituida en la entidad.

Expresa su criterio.

Los directivos consideraron que la empresa mantiene un trabajo estable en cuanto a las reserva de cuadros, son estimulados y motivados y se realiza vinculación entre el cuadro y su reserva para contribuir a su preparación.

8. ¿Se tienen en cuenta en el diseño de los planes de Capacitación, los aspectos siguientes?

	Si	No	No Procede
Los resultados de la evaluación del desempeño de los recursos humanos que necesitan ser incluidos.	23		
Cumplimiento de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado.	23		
Evaluación del análisis organizacional efectuado en un departamento o área específica.	23		
Los resultados de estudios de recursos humanos efectuados que deriven en necesidades de capacitación de los empleados y directivos de la entidad.	23		

9. ¿Se utilizan como métodos de capacitación o desarrollo?

	Si	No	No Procede
La rotación de puestos	6	17	
Clases en un aula habilitada en la propia entidad	4	19	
Aprendizaje conjunto con otro empleado o directivo de más experiencia	23		
Fuera del lugar de trabajo: universidades o centros especializados en determinado tema	23		

10. ¿Se efectúan evaluaciones anuales de los recursos humanos con el propósito de?

	Si	No	No Procede
Mejorar su desempeño	23		
Determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas	23		
Determinar las remuneraciones salariales que correspondan, acorde con la legislación vigente	23		

11. ¿El personal directivo tiene en cuenta los criterios siguientes en el proceso de evaluación?

	Si	No	No Procede
La competencia para el ejercicio de las funciones asignadas a los subordinados	23		
El nivel de compromiso demostrado de los subordinados con la organización a la que pertenecen	23		
La congruencia necesaria entre los objetivos y metas de los subordinados con los de la organización	23		
La eficacia de las políticas de administración de los recursos humanos implantadas en la organización, desde el punto de vista del costo – beneficio de su aplicación y los indicadores de salarios, otros beneficios, fluctuación laboral, ausentismo, entre otros.	23		

12. ¿Se aplican políticas salariales encaminadas a?

	Si	No	No Procede
Incentivar la calificación y recalificación continua y progresiva de los recursos humanos.	23		
Una adecuada distribución del fondo de tiempo	23		

La disminución de la fluctuación laboral	23		
El perfeccionamiento y racionalidad de los métodos y procedimientos de trabajo.	23		
Motivar a los empleados a la promoción de cargos dentro de la entidad	23		

Anexo VIII
Encuesta

Cuestionario:

	Si	No	No Procede
Comprobar si se emiten actas por las distintas formas de reunión utilizadas en la organización (Consejos de Dirección, despachos, Asambleas Sindicales, entre otros), y si se controla por los responsables el cumplimiento de los acuerdos tomados.			
Participan todos los trabajadores en la toma de decisiones que competen al desarrollo de la entidad	23		
La Dirección tiene en cuenta los criterios de los trabajadores a la hora de tomar las decisiones.	23		
Las decisiones tomadas por la Dirección se valoran de manera colectiva en las reuniones del Consejo de Dirección y en las Asambleas de Trabajadores.	23		
Se consignan en las actas de estas reuniones, los criterios y valoraciones asumidas de manera colectiva, su forma de control y los responsables.	23		
Se les comunica a los trabajadores los resultados del grado de cumplimiento de los acuerdos tomados.	23		
Verificar, como parte de los métodos y estilos de dirección, si los responsables de los acuerdos rinden cuenta de su gestión al nivel correspondiente			
Son correctos los métodos y estilos de dirección asumidos por los directivos	23		
Los directivos tienen cuidado y tacto a la hora de asignar responsables por los incumplimientos y en la aplicación de medidas	23		
Se analizan los incumplimientos con el colectivo y se Asumen las responsabilidades.	18		
Se controlan los acuerdos tomados y se verifican su cumplimiento	18		

Comprobar si existen canales de comunicación para que los trabajadores expongan sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas.

Existen mecanismos para que los trabajadores expongan sus criterios acerca de los estilos de dirección asumidos en la entidad.	23		
Tiene en cuenta el alto mando las críticas del colectivo	23		
Las sugerencias hechas por los empleados se valoran en el Consejo de Dirección	18		
Los directivos hacen llegar a sus trabajadores las insatisfacciones por el desempeño de estos últimos.	23		
Están satisfecho los trabajadores sus directivos	23		
Está satisfecha la Dirección de sus empleados	18		
Existen buenas relaciones entre jefe y subordinado	41		

Anexo IX

Guía para el control de la documentación vigente

Verificar si existen los documentos que a continuación se detallan.

	Si	No	No Procede
Cronograma de implementación de la Resolución No. 297/2003 MFP "Definiciones del Control Interno", debidamente aprobado por la autoridad facultada	X		
Resolución de constitución de la entidad y objeto social aprobado.	X		
Resoluciones de constitución de los órganos de dirección y consultivos	X		
Resolución de constitución del Comité de Control Interno	X		
Funciones y objetivos del Comité de control	X		
Convenio colectivo de trabajo	X		
Manual de Procedimientos y de Organización	X		
Manual de Contabilidad General	X		
Manual de Contabilidad de Costo	X		
Reglamento interno, código de conducta y código de ética	X		
Actas del Consejo de Dirección	X		
Actas de las asambleas generales con los trabajadores para el análisis de eficiencia	X		
Principales contratos y obligaciones	X		
Plantilla aprobada	X		
Estructura y diagrama organizacional	X		
Diseño de los puestos de trabajo, acorde con la legislación laboral vigente	X		
Política sobre selección y captación del personal	X		
Plan de capacitación	X		
Proyección estratégica. Objetivos de trabajo. Criterios de medida	X		

Plan de Ingresos y Gastos	X		
Estados financieros e indicadores económicos fundamentales	X		
Plan de Auditoria Interna aprobado por quien corresponda			X

Anexo X

Guía de evaluación de la estructura organizativa
Diseño del organigrama estructural y funcional de la entidad.

	Si	No	No Procede
La composición estructural se corresponde con la organización funcional de la entidad	X		
Los niveles organizativos están establecidos de acuerdo al grado de responsabilidad asignada a los diferentes procesos	X		
Actualización y reestructuración del modelo organizativo	X		
La organización estructural y funcional de la entidad se basa en los objetivos y misión de la misma	X		
La estructura organizativa es apropiada y suministra el flujo necesario de información para gestionar sus actividades.	X		
Está aprobado por el nivel superior el organigrama de la entidad	x		

2. Comprobar si se encuentran definidos los procesos claves y quiénes son los encargados de su correcto funcionamiento.

	Si	No	No Procede
La estructura organizativa tiene definidos los procesos o áreas de responsabilidad clave	X		
Está definido el personal responsabilizado por área clave y este cumple con los objetivos establecidos.	X		
Tienen los directivos los conocimientos y la experiencia adecuados para cubrir las responsabilidades asignadas	X		
Disponen de suficientes trabajadores con capacidad de dirección y supervisión	X		
La estructura organizativa da cumplimiento a las necesidades y expectativas de la Organización	x		

Anexo XI

Guía para evaluación del cumplimiento del desempeño personal

Puntos de atención:

1. Comprobar si existe un manual de organización o reglamento orgánico donde se especifican, al menos, los aspectos siguientes:

	Si	No	No Procede
Objetivos y funciones de las distintas áreas de responsabilidad de la entidad	X		
Autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo.	X		
Las acciones y los cargos de las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales de la entidad.	X		
Disponibilidad del personal necesario en número, conocimientos y experiencia, para llevar a cabo la misión de la entidad.	x		
Se corresponde la delegación de autoridad con relación a las responsabilidades asignadas	X		

2. Verificar si cada dirigente y trabajador tienen definido por escrito sus deberes, derechos y responsabilidad material de los recursos que custodia.

	Si	No	No Procede
Están definidas por escrito la responsabilidad asignada y la delegación de autoridad para tratar objetivos organizativos, funciones operativas y requisitos de regulación, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.	X		
Están redactadas las normas y los procedimientos relacionados con el control, incluyendo la descripción de funciones, y estos son los idóneos para los directores de	X		

departamentos y los supervisores			
El personal responsabilizado en la entidad conoce de las funciones y deberes que le han sido conferidos	X		

1. Comprobar la actualización y cumplimiento de los procedimientos establecidos para la selección, capacitación, formación, rotación, promoción, evaluación del desempeño del personal, y sanciones a aplicar acordes con la legislación laboral vigente.

	Si	No	No Procede
Se han implementado las políticas y procedimientos para la contratación, formación y promoción de los trabajadores.		X	
Se informan a los trabajadores de sus responsabilidades y de lo que se espera de ellos	X		
Son suficientes y adecuadas las acciones correctivas que se toman en respuesta a las desviaciones en las políticas y procedimientos aprobados		X	
Las políticas de personal están orientadas a la observancia de las normas éticas morales de la entidad	X		
Las verificaciones de los historiales de los candidatos a formar parte del personal de la entidad, en cuanto a comportamiento previo o actividades que se consideren no aceptables por la entidad, son suficientes y apropiados		X	

Anexo XII

Guía para la evaluación del cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias.

1. Verificar que los procesos relacionados con la toma de decisiones estén vinculados al establecimiento de objetivos, políticas y metas de la organización así como a la evaluación de su cumplimiento.

Objeto de control	Indicador	Si	No	No Procede
Objetivos	Los objetivos de la entidad son compatibles con los planes, estrategias, políticas, procedimientos y normas	X		
	Los objetivos de la entidad se expresan en términos específicos, medibles y están formulados por escrito.	X		
	Están jerárquicamente organizados y clasificados los objetivos en generales, principales e individuales.	X		
	Están definidos los objetivos para cada una de las áreas funcionales que integran su estructura organizacional	X		
	La alta dirección de la entidad, en el proceso de definición de los objetivos, tiene en cuenta los criterios, expectativas e intereses personales de los empleados subordinados. Se llevan a cabo revisiones periódicas para determinar si los objetivos fijados fueron alcanzados.	X		
Estrategias	Están integradas las estrategias con los objetivos, los planes, las políticas, los procedimientos y las normas.	X		
	La alta dirección aprueba y apoya las estrategias trazadas	X		
	Participan los trabajadores en la elaboración de las	x		

	estrategias, considerando los criterios relevantes			
	Se actualizan las estrategias de acuerdos a los cambios que se originan en el contexto	x		
	Las estrategias diseñadas se ejecutan en las diferentes áreas funcionales de la entidad.	X		
Planes	Son compatibles los planes a corto y mediano plazo con los de largo alcance	X		
	Se integran armónicamente con los objetivos de la entidad, las estrategias, las políticas, los procedimientos y las normas	X		
	Se han cumplido los planes en períodos anteriores	X		
	Se han evaluado objetivamente las causas favorables o no, al cumplimiento de los planes en períodos anteriores	X		
	Existe comprensión de la necesidad y la posibilidad real del cumplimiento de los planes elaborados en cada uno de los niveles de la estructura organizacional de la entidad	X		
	Se revisa periódicamente el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución	X		
	Se tienen creados planes alternativos en caso de cambios inesperados en el entorno interno y externo de la entidad.	X		
	Los informes confeccionados para la dirección se ajustan a las necesidades de la propia dirección, del personal operativo, de terceros.	X		
Políticas y procedimientos	Existen en la entidad Políticas y Procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada	X		
	Existe un proceso establecido para las políticas	X		

	que incluya formulación, difusión, educación, aceptación, aplicación, interpretación y control.			
	Cada política está basada en los objetivos de la entidad, es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal de la entidad, está en conformidad con las normas éticas establecidas, es capaz de ser entendida por sus ejecutores, es estable y flexible para las condiciones cambiantes, tiene alcance amplio, es complementaria para coordinarla con otras o es suplementaria de una política superior.	x		
	Los procedimientos establecen las tareas a realizar, definen las responsabilidades de los individuos que intervienen, teniendo en cuenta las áreas de responsabilidad, contribuyen al flujo de trabajo y permiten destacar las excepciones a la actuación planeada.	X		
	Existen los canales de comunicación necesarios para que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal subordinado las políticas y procedimientos aprobados	X		
	Son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente	X		