

*Ministerio de Educación Superior
Centro Universitario Sancti Spiritus
“José Martí Pérez”*

Facultad de Contabilidad y Finanzas

TRABAJO DE DIPLOMA

*Título: Evaluación del Ambiente de Control en la
Empresa Forestal Integral Sancti Spíritus*

Autora: Mariesly Santana Ramírez

Tutora: MSc. Sonia Hernández de La Rosa

*Curso 2007-2008
“Año 50 de la Revolución.”*

RESUMEN

La necesidad de un Sistema de Control Interno que permita erradicar las insuficiencias presentes hoy en la Empresa Socialista Cubana, es lo que ha motivado la realización de esta investigación. Y dado que El Ambiente de Control es la base para el diseño de este sistema, y que 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, se toma como objetivo la evaluación del Componente Ambiente de Control dentro del Sistema de Control Interno implementado en la Empresa Forestal Integral Sancti Spiritus, perteneciente al Ministerio de la Agricultura, la que tiene entre sus misiones Intervenir en la conservación del Medio Ambiente, logrando el uso sostenible de los recursos forestales madereros y no madereros, su fomento y manejo, para crear las bases que le permitan perfeccionar constantemente el sistema de Control Interno implementado. En la fundamentación y el diagnóstico de la situación actual de la entidad se aplicaron técnicas e instrumentos que han dado como resultado, comprobar que en ella no se ha logrado una atmósfera de confianza que permita el logro de una comunicación fluida entre la dirección y sus trabajadores y no cuenta con los instrumentos que se requieren para evaluar el grado de implementación del sistema ni su continuo perfeccionamiento. Es por eso que esta investigación tiene como novedad científica la aplicación eficiente de instrumentos de control que permitan la continua auto evaluación de este componente.

INDICE

Introducción	1-5
Capitulo 1: El Control Interno, Definiciones y Fundamentación Teórica.	6-33
1.1 Introducción	6
1.2 El Control Interno, breve reseña Histórica, Definiciones, Clasificación, Estructura y Objetivos.	6-24
1.3 El Control Interno en Cuba	24-26
1.4 Análisis de los componentes del Sistema de Control Interno a través de la Res. 297/03 del MFP.	26-33
1.5 Resumen	33
Capitulo 2: Caracterización del Componente Ambiente de Control Dentro del Sistema de Control Interno de la Empresa Forestal Integral S.S.	34-67
2.1 Introducción	34
2.2 Estado actual que presenta la Empresa Forestal Integral S.S.	34-46
2.3 Diagnostico del Componente Ambiente de Control Implementando para ello la Guía de Control Interno De la Res. 26/06 del MAC.	47-67
2.4 Resumen	
Capitulo 3: Evaluación del Ambiente de Control en la Empresa Forestal Integral S.S.	68-101
3.1 Introducción	68
3.2 Aplicación de instrumentos de control para evaluar la implementación del Componente Ambiente de Control	68-101
3.3 Resumen	101
Conclusiones	102
Recomendaciones	103
Bibliografía	104-107
Anexos	

INTRODUCCION

En la etapa de perfeccionamiento por la que transita la empresa cubana actual demanda de una filosofía de trabajo que contribuya al logro de mayores resultados de trabajo.

Es por eso que en la resolución económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea:

“[...] en las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel [...]” y más adelante se precisa.

“[...] condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas.

Dando respuestas a estos planteamientos el país ha tomado una serie de medidas encaminadas a fortalecer el control, dentro de ellas la aprobación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios. Este pronunciamiento cambia conceptualmente la responsabilidad del control como se ha asumido hasta ahora, que lo concentraba 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, lo que debe garantizar que el control sea realmente efectivo y compatible con el proceso de perfeccionamiento empresarial como modelo de gestión.

El control no es más que un mecanismo para conocer si las cosas marchan como debieran hacerlo y permitir, en caso contrario, tomar algunas medidas para conseguirlo. (...). Si concebimos la gerencia como un proceso compuesto por elementos que se combinan y se necesitan recíprocamente, es indiscutible que el control sea uno de ellos. (Báez O. J., y col. 2006: 4).

El control interno debe ser visto como un proceso integrado, efectuado por la dirección y el resto del personal y dirigido a todas las operaciones que se desarrollan en la entidad, para el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas; el control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad, confiabilidad de la información y la eficiencia y eficacia de las operaciones sobre la base de una seguridad razonable. (Resolución Ministerial 297. 2003).

El carácter sistémico de este proceso está en el estudio, análisis, comprensión y modificación del comportamiento del objeto como sistema y no de su interpretación integral. (Báez O. J., y col. 2006).

Debido a que la expresión del control interno ha quedado en el estrecho marco de la elaboración de los Manuales de política, organización y procedimientos, alejándose de las aspiraciones de este, y puestos en función de la evaluación periódica del sistema.

Y dado 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. 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).

El **Objeto de la investigación** es El componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno implementado en la Empresa Forestal Integral S.S., dicha investigación es realizada a solicitud de la propia empresa por insuficiencias detectadas en este componente mediante una auto evaluación.

Por lo que en tal caso la presente investigación pretende estudiar como **Problema Científico** las insuficiencias presentadas en el Componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno implementado en la Empresa Forestal Integral S.S.

El **Objetivo General** esta en función de Evaluar el Componente Ambiente de Control dentro del Sistema de Control Interno implementado en la Empresa Forestal Integral S.S.

La **Hipótesis** del presente estudio supone que si se desarrolla una adecuada evaluación del Componente Ambiente de Control, permitirá el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno, coadyuvando al logro de los objetivos trazados por la Empresa Forestal Integral S.S.

Para validar la presente investigación se trazan los siguientes Objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente el proceso de Control Interno de acuerdo a las transformaciones que ha sufrido en su concepción.
2. realizar un estudio preliminar que permita establecer el estado actual del componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno en la Empresa Forestal Integral S.S.
3. Mediante la Aplicación de Instrumentos evaluar el cumplimiento de las normas que permiten el logro de un adecuado Ambiente de Control.
4. Valorar integralmente los resultados obtenidos y hacer propuestas para mejorar su grado de aplicación.

De acuerdo con los objetivos se precisa el **Campo de Acción** como la evaluación del Componente Ambiente de Control de la Empresa Forestal Integral S.S.

Debido a que la problemática planteada se manifiesta tanto en la entidad provincial como en cada una de las unidades subordinadas se toma como **Muestra** la empresa y la unidad silvícola S.S.

Para la realización de esta investigación fueron aplicados diversos métodos y técnicas como:

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 estadístico matemático, se utilizó la estadística descriptiva, que posibilitó la selección de técnicas para elegir la muestra y las variables a medir en la investigación, además de permitir el procesamiento de la información obtenida durante el estudio. También se aplicó el cálculo porcentual para determinar evidencias y variaciones originadas en los análisis efectuados.

Para el desarrollo del estudio exploratorio se usan como **métodos cuantitativos** fundamentales: la encuesta, la entrevista, la observación, el análisis de documentos y el criterio de experto.

De acuerdo a esta metodología, el **aporte práctico** del estudio está dado por la aplicación de un procedimiento que permitan evaluar el Componente Ambiente de Control dentro del Sistema de Control Interno implementado en la entidad.

Es por eso que esta investigación tiene como **novedad científica** la aplicación eficiente de instrumentos de control que permitan la continúa auto evaluación de este componente como base indispensable para el perfeccionamiento constante del Sistema de Control Interno.

El informe de investigación esta estructurado en 3 capítulos:

Capítulo 1: En el presente capitulo se relacionan aspectos conceptuales que presentan diversos autores sobre el control interno, sus características y la necesidad e importancia de este proceso además se hace referencia a los cinco componentes relacionados en la Resolución 297/2003 del MFP.

Capítulo 2: En el capitulo se realiza una caracterización del estado actual de la entidad y se realiza un diagnostico del Componente Ambiente de Control dentro del Sistema de Control Interno implementado por la empresa, realizado a través de la aplicación de la Guía de Control Interno Res. 26/06 del MAG, y una Guía para la revisión de las actas del Consejo de Dirección.

Capítulo 3: En este capitulo mediante la aplicación de instrumentos se evalúa la atmósfera de confianza y el nivel de compromiso de los directivos de la entidad y sus trabajadores con el Sistema de Control Interno implementado en la Empresa Forestal Integral S.S.

CAPITULO 1: El Control Interno, Definiciones y Fundamentación Teórica.

1.1-Introducción

En el presente capítulo se relacionan aspectos conceptuales que presentan diversos autores sobre el control interno, sus características y la necesidad e importancia de este proceso además se hace referencia a los cinco componentes relacionados en la Resolución 297/2003 del MFP.

1.2- El Control Interno

1.2.1- Breve reseña histórica

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. Aunque se encuentran referencias históricas a las nociones del control interno desde el 1280, Siendo cierta la afirmación de Collins y Valinⁱ al manifestar que la noción de control interno es tan antigua como la contabilidad.

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, ha propiciado una evolución en la concepción del control interno.ⁱⁱ

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 Zieglerⁱⁱⁱ 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.

Posteriormente en el reporte emitido por el SAS núm. 55 en 1987 que amplía el concepto de control interno más allá del comprendido en los SAS anteriores y explica las responsabilidades del auditor en un trabajo de auditoría. La estructura de control interno alcanza en nuestros días una gran responsabilidad en la consecución de los objetivos de la empresa, y su comprensión va mucho más allá de lograr una información razonablemente fiable.

1.2.2-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 Newton ^{iv} 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 ^v 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 Morfin |^{vi} 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 AICPA |^{vii} 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 Auditors |^{viii} 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) se define el control interno como: |^{ix} “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.”

Esta definición es más amplia al considerarlo como el medio para que la administración obtenga la protección, control e información necesarios para dirigir la

empresa eficazmente como dice el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España |^x

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|^{xi}

El control interno ha carecido durante muchos años de un marco referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales, legisladores, reguladores, etc. Sin estar claramente definido como dice la firma Cooper & Lybrand|^{xii}se utiliza en leyes, normas o reglamentos.

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 esta, 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 Hierro, |^{xiii}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: ^{xiv} ...” ***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.

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^{xv} la parte más importante de la definición COSO es **que se alcanzaran 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 auditorías de funcionamiento como dicen O Shaugnssy y McNamee^{xvi}, por lo que conocen las fortalezas y debilidades de su organización y pueden ser de gran ayuda criticando objetivamente los planes estratégicos al revisarlos.

1.2.3- 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*^{xvii}, 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. El problema de definir dónde acaban los controles contables y dónde comienzan los controles administrativos según Almela^{xviii} es más de tipo conceptual y de semántica y que quizás sea más conveniente aceptar el hecho de que se trata de dos tipos de control que se yuxtaponen .

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.

Almela^{xix} dice que “podemos considerar que los tres tipos de controles (verificación interna, controles contables y controles administrativos u operativos) constituyen la estructura del control interno, estando interrelacionados y siendo difícil su total separación. De forma que él <<adecuado>> marco de control interno en la empresa estaría en vías de lograrse cuando se dieran situaciones como la que sigue: cuando falla algún control contable, por ejemplo, este fallo se vería compensado con buenos controles operativos o por verificaciones internas.”

Vance y Boutel^{xx} opinan que la razón de la distinción entre controles contables y controles administrativos es la de limitar el área que debe examinar el auditor cuando sólo se ocupa de formar una opinión sobre los estados financieros.

Para Cañibano^{xxi} el 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.

En la clasificación anterior hay un análisis referencial de la definición dada en el SAS núm. 1 de 1973 y citada posteriormente durante varios años. 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.^{xxii}

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: Operativo y Estratégico
- Control contable

El control administrativo a propuesta nuestra lo diferenciamos en:

Control Operativo y Control Estratégico. El control administrativo, que algunos autores también han denominado operativo, ha sido identificado hasta ahora como el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de la dirección. 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^{xxiii}, 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

1.2.4 -Principios y estructura de 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.

Según Miranda et al^{xxiv} 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^{xxv}.

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^{xxvi}.

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) | ^{xxvii} 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|^{xxviii} señala que para efectos de una auditoría 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 AU319.10|^{xxix} 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** y según Kell et al^{xxx} 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 está denominación.

En cuanto a la estructura de control interno hemos tomado la que el SAS núm.55^{xxxi} 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 no argumentaremos nada nuevo pues coincidimos con lo expuesto en el SAS núm. 55^{xxxii}. 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.

1.2.5_ 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 eran 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.^{xxxiii}

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 es....”***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 & Lybrand^{xxxiv} 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 y,
- 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^{xxxv} 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, como en el capítulo 4, abordamos este tema con mayor profundidad, solo mencionaremos una explicación sintética de las afirmaciones que el informe COSO plantea^{xxxvi}:

- 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.

1.3_El Control Interno en Cuba

Necesidad del control interno en las condiciones actuales de Cuba:

El país se enfrenta al proceso de Perfeccionamiento Empresarial, y dentro de las tres herramientas fundamentales de este proceso se encuentran:

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

Para el uso de esta última herramienta es imprescindible la existencia de adecuados Sistemas de Control Interno en la empresa e instalaciones. Haciendo uso de esta información la administración, dirige y controla la empresa y se tiene la idea de los procedimientos y las políticas dictadas por la gerencia así como el cumplimiento de los reglamentos gubernamentales y de la salud financiera de la empresa

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

“[...] en las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel [...]” y más adelante se precisa.

“[...] condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas

Dando respuestas a estos planteamientos el país ha tomado una serie de medidas encaminadas a fortalecer el control, dentro de ellas la aprobación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios. 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 el 23 de septiembre de 2003 quedó aprobada y puesta en vigor la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios, 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 el Anexo 1 de 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:

- Confiabilidad de la información.

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
- Control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad.

1.4_ Análisis de los Componentes del Sistema de Control Interno a través de la Res 297/03 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 la Res. 297/03, del ministerio de Finanzas y Precios de Cuba, 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.

Los cinco componentes del Control Interno son:

- El ambiente o entorno de control
- La evaluación del riesgo
- Las actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

1.4.1. 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 RM 297 de 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.

1.4.2. 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. Según Bernens la grieta pequeña más grande en la armadura corporativa es la dirección de Riesgos.

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.

1.4.3. 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.

1.4.4. 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 pueden suministrar información importante sobre las deficiencias del sistema de control, y proponer recomendaciones para corregirlas.

1.4.5. 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.

1.5. Resumen

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 SCI a través de la Res 297/03 del MFP.

Capitulo 2: Caracterización del Componente Ambiente de Control dentro del Sistema de Control Interno de la Empresa Forestal Integral Sancti Spíritus

2.1. Introducción

En el capítulo se realiza una caracterización del estado actual de la entidad y se realiza un diagnóstico del Componente Ambiente de Control dentro del Sistema de Control Interno implementado por la empresa, realizado a través de la aplicación de la Guía de Control Interno Res. 26/06 del MAG, y una Guía para la revisión de las actas del Consejo de Dirección.

2.2. Estado Actual que presenta la empresa Forestal Integral Sancti Spíritus

La dirección de la Empresa Forestal Integral Sancti Spíritus, perteneciente al Ministerio de la Agricultura, se encuentra ubicada en la Ciudad de Sancti Spíritus, calle Máximo Gómez # 55 Norte entre Tirso Marín y Calderón. Tiene Unidades en siete municipios (Yaguajay, Jatibonico, Cabaiguán, Fomento, Trinidad, Sancti Spíritus y La Sierpe). Fue creada el 15 de diciembre de 1976 mediante la Resolución No 9/76 por José Ponce Díaz del Instituto de Desarrollo y Aprovechamiento Forestal (INDAF)

La Empresa cuenta con un patrimonio de 79437.67 ha, el 94.6% del mismo está categorizado como Bosques Protectores y sólo el 2.51 % constituyen los Bosques Productores, distribuidos en siete Unidades Silvícolas, las que serán Unidades Empresariales de Base.

Objeto Social

- Producir y comercializar de forma mayorista madera en bolo, rolliza, aserrada, leña para combustible, cujes para tabaco, cujes para cobija, postes, traviesas de madera confiera y otras latifolias, en moneda nacional y divisa.
- Producir y comercializar de forma mayorista semilla, carbón vegetal, pallets y productos elaborados de la madera, en moneda nacional y divisa.
- Producir y comercializar de forma mayorista guanos, guaniquiqui, palmiche, y corteza de mangle, en moneda nacional.
- Brindar servicios de aserrado, re aferrado y secado de madera, en moneda nacional.

- Brindar servicios de construcción de obras rústicas, en moneda nacional y divisa.
- Producir y comercializar, de forma mayorista, ganado vacuno, ovino, caprino, cerdos en pie, viandas, hortaliza, granos, condimentos, y otras producciones agropecuarias, en moneda nacional.
- Producir plantas ornamentales, posturas ornamentales, posturas frutales, forestales y de flores y acopiar de las unidades básicas de producción cooperativa, cooperativas de crédito y servicios, cooperativas de producción agropecuaria y granjas estatales los excedentes del plan de estas producciones para su comercialización mayorista con empresas del Ministerio de la Agricultura y otras entidades estatales de forma mayorista, y minorista en el Mercado Agropecuario Estatal, en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional leche de ganado vacuno según las regulaciones establecidas.
- Producir y comercializar, de forma mayorista y minorista, condimentos y otras producciones agropecuarias autorizadas en el Mercado Estatal y la venta de excedentes a los trabajadores de la entidad en moneda nacional
- Producir y comercializar de forma minorista los productos elaborados de la madera como concurrente al Mercado Industrial Artesanal, en moneda nacional.
- Comercializar de forma minorista, productos de la tienda de estímulo según nomenclatura aprobada a trabajadores de la Empresa y sus bases asociadas en moneda nacional.
- Brindar servicio de fomento y manejo de los bosques y frutales, en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de almacenamiento en moneda nacional.
- Realizar la construcción, reparación y mantenimiento de viviendas para los trabajadores del sistema en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de transporte de carga en moneda nacional

- Prestar servicios de talleres a equipos ligeros, equipos agrícolas e implementos, al sistema del Ministerio de la Agricultura, a las distintas formas de producción y producciones individuales, en moneda nacional.
- Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimientos de obras menores y caminos de montaña, en moneda nacional.
- Brindar servicios de comedor, cafetería y recreación a los trabajadores de la entidad, en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de alojamiento no turístico con gastronomía asociada a este al Ministerio de la Agricultura y a terceros, en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma minorista, en moneda nacional la leña combustible.

Misión:

Intervenir en la conservación del medio ambiente logrando el uso sostenible de los recursos forestales madereros y no madereros, su fomento y manejo, el procesamiento industrial, la comercialización interna y externa de sus productos y la investigación, logrando mayor agilidad y efectividad en el funcionamiento y gestión de sus actividades, bajo principios únicos que permitan potencial las posibilidades de satisfacer, en condiciones económicamente ventajosas sus propios requerimientos de desarrollo, así como incrementar mediante la comercialización en fronteras y la exportación, los ingresos en divisas, posibilitando con ello la reanimación y satisfacer necesidades básicas de producciones para el balance energético nacional y la reposición de las áreas de bosques

Visión

Mantener un crecimiento del área boscosa, de la producción en ambas monedas y su comercialización, la madera aserrada, madera rolliza, carbón vegetal, construcción de parles y otros productos forestales y servicios, con calidad competitiva y resultados eficientes, dirigidos por un personal calificado y con gran experiencia en la actividad forestal.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Nº	Principales objetivos a alcanzar	Período de cumplimiento	Responsable
1	Preservar y elevar la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores de la Empresa.	2009	Consejo de Dirección
2	Establecer en la Empresa el sistema de Perfeccionamiento Empresarial.	2009	Director General
3	Capacitar los cuadros de dirección y reservas en técnicas de dirección para dar respuesta a las exigencias del Perfeccionamiento continuo de la Empresa.	2010	Director de Recursos Humanos
4	Alcanzar niveles superiores en la gestión de los Recursos Humanos.	2009	Director Recursos Humanos
5	Trabajar en la elaboración del Sistema de Calidad de acuerdo al cronograma previsto.	12/2010	Director General
6	Incrementar y desarrollar el mercado en el polo turístico de Trinidad, y aumentar los ingresos en CUC.	2009	Consejo de Dirección
7	Alcanzar la producción de 24000 sacos de carbón vegetal para la exportación, y crear condiciones para seguir creciendo.	2009	Director Técnico y de Desarrollo.
8	Reducir el gasto total entre los ingresos totales en \$ 0.01 anual hasta obtener 0.90 a partir de medidas organizativas y mejoras tecnológicas.	2011	Director Contable Financiero
9	Asegurar una calidad en las plantaciones forestales que permitan alcanzar niveles de logros y supervivencia del 85%	2009	Director Técnico y de Desarrollo.
10	Alcanzar un rendimiento sostenido del 0.7 % de la madera en bolo y un 1.7 % en calidad A de madera aserrada.	2010	Director Técnico y de Desarrollo.
11	Lograr un nivel de Utilidades después de Impuestos de 650.0 MP	2010	Director General
12	Alcanzar un nivel de Ventas Totales de 12000.0 MP.	2010	Director General

Determinación de los Riesgos Externos e Internos Externos

1. Los Precios
2. Las agresiones biológicas
3. Los desastres naturales
4. Bloqueo Económico Comercial y Financiero
5. Situación Financiera del País
6. La Contratación

Internos

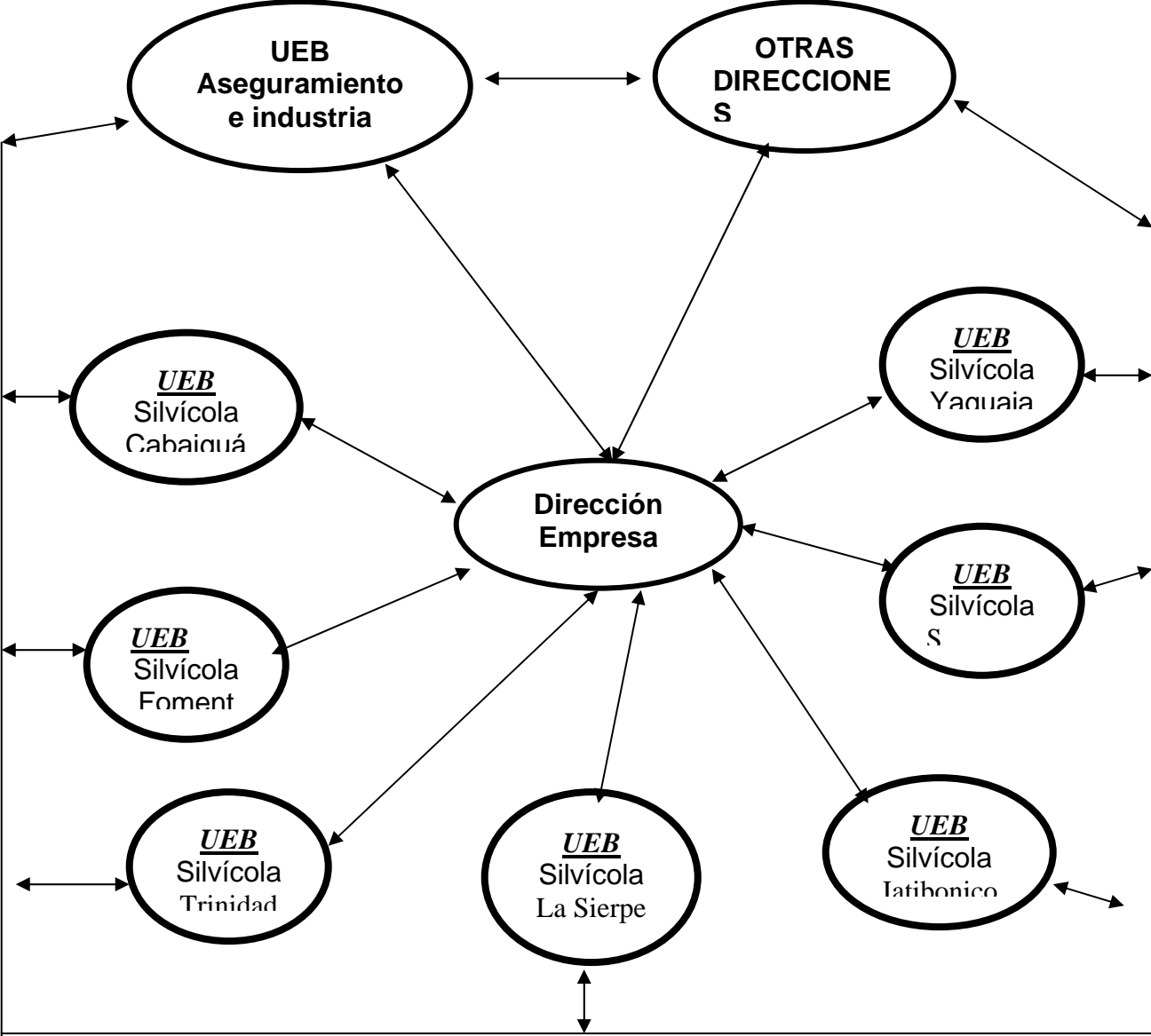
1. La no observancia del objeto social
2. Los objetivos de la Entidad
3. La Estructura Organizativa de la Entidad
4. Los Órganos Colectivos de Dirección
5. El proceso productivo
6. Control de asistencia
7. El salario de los trabajadores
8. Las compras realizadas
9. Los almacenes
10. La información
11. Registros y documentos
12. Trabajo a cielo abierto
13. Concentración de muchos familiares

Superficie Total de la Empresa**(U M: Hectáreas)**

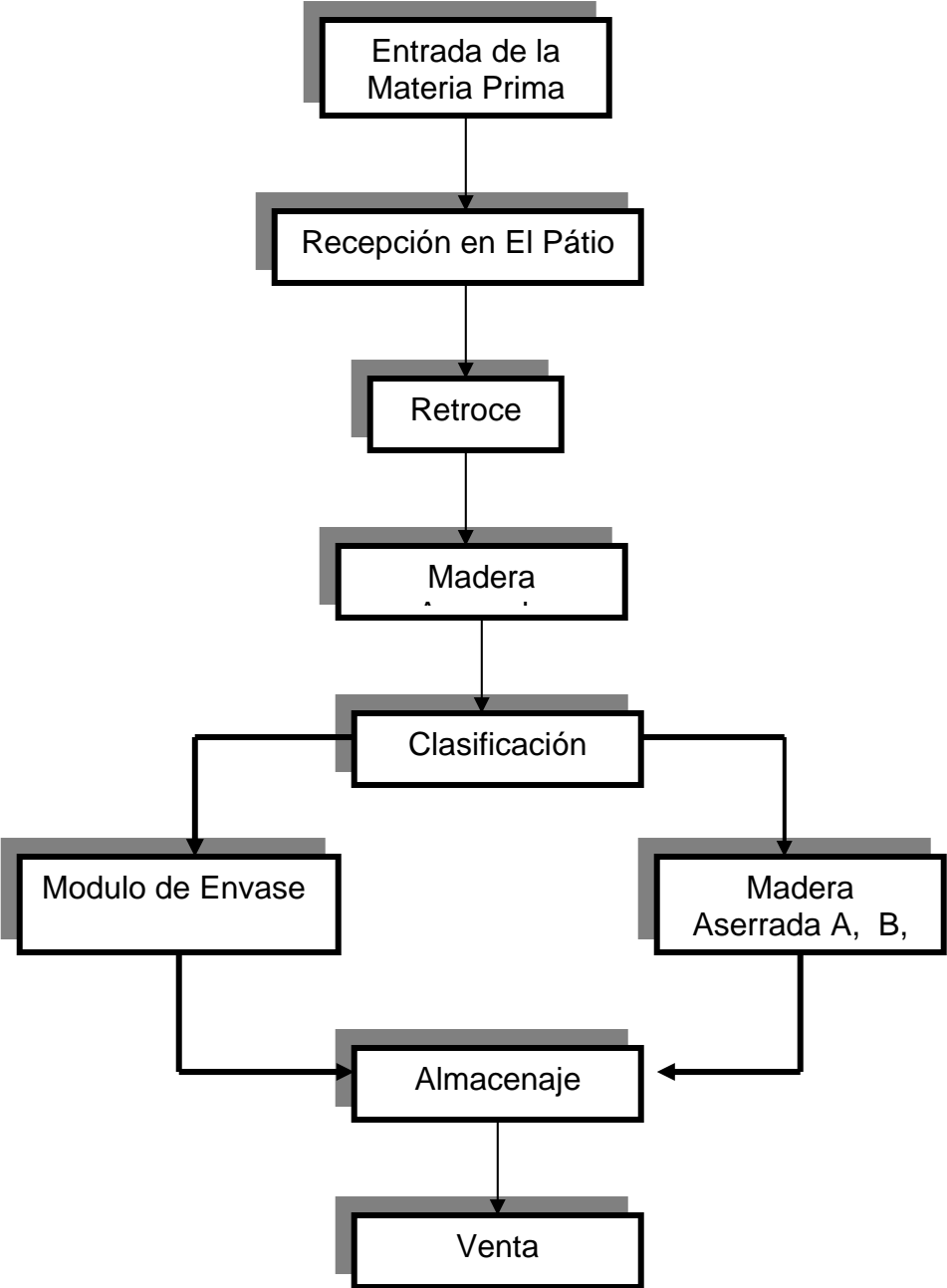
Unidades	Área Total	Bosq. Naturales	Plantaciones	Superf Boscosa	Plantac Jóvenes	Deforestadas	Inforestal
UEBS Cabaiguán	3197.85	416.29	1505.55	1921.84	133.20	1006.61	136.20
UEBS Fomento	9353.34	2683.50	1334.84	4018.34	37.40	5148.02	149.58
UEBS Trinidad	35214.14	20397.70	4722.10	25119.80	328.80	8078.24	1687.30
UEBS La Sierpe	14281.09	8762.00	132.40	8894.40	2.30	4930.18	454.21
UEBS Jatibonico	3304.27	424.40	506.40	930.80	1.00	2318.17	54.30
UEBS S. Spíritus	6703.78	2979.14	1372.73	4351.87	127.10	1843.33	381.48
UEBS Yaguajay	7383.20	5567.00	1173.40	6740.40	42.00	512.80	88.00
Total	79437.67	41230.03	10747.42	51977.45	671.80	23837.35	2951.07

Además dentro de su territorio existen 21 fincas forestales con el objetivo de preservar las especies existentes.

Diseño de la división y cooperación del trabajo.



Flujo Productivo de la Actividad Industrial



Carpeta de productos y/o servicios:

N°.	Denominación de los Productos
1.	Madera en Bolo
2.	Madera Aserrada
3.	Carbón Vegetal
4.	Madera Rolliza
5.	Leña Combustible
6.	Guanos Forestales
7.	Traviesas
8.	Cujes para Tabaco
9.	Corteza de mangle
10.	Productos elaborados en la carpintería
Denominación de los Servicios	
1	Servicios de Ordenación de bosques
2.	Servicio Aserraje
3.	Construcciones Rústica
4.	Construcción y Reparación de Vivienda
5.	Transportación
6.	Comedores y Cafeterías
7.	Servicio de Alojamiento con Gastronomía Asociada

Caracterización de los Recursos Humanos

Resume de la Plantilla por Categoría Ocupacional.

Categoría Ocupacional	Cantidad de Trabajadores		Variación	Peso Especifico (%) respecto al Total	
	Actual	Proyecto		Actual	Proyecto
(1)	(2)	(3)	(4) = (3)-(2)	(5)	(6)
Dirigente	92	16	-76	7.2	1.2
Técnicos	52	130	+78	4.1	10.2
T. Administrativo	15	11	-4	1.1	0.9
T. de Servicios	84	90	+6	6.5	7.0
Obreros	1032	1027	-5	81.1	80.7
TOTAL	1275	1274	-1	100	100

FORMAS Y SISTEMAS DE PAGO.

La Empresa establecerá los sistemas de pago siguientes:

RESUMEN DE LOS SISTEMAS DE PAGO

SUBDIVISION ESTRUCTURAL	SISTEMAS DE PAGO	CANTIDAD DE TRABAJADORES
UEB SILVÍCOLA CABAIGUAN	SISTEMA DE PAGO SOBRE LA BASE DE INGRES MENOS GASTOS (INCLUYE SALARIO Y OGFT)	63
UEB SILVÍCOLA FOMENTO		73
UEB SILVÍCOLA TRINIDAD		53
UEB SILVÍCOLA LA SIERPE		40
UEB SILVÍCOLA JATIBONICO		32
UEB SILVÍCOLA SANCTI SPIRITUS		98
UEB SILVÍCOLA YAGUAJAY		37
UEB ASEGURAMIENTO		74

SUB TOTAL		470
UEB SILVÍCOLA CABAIGUAN	SISTEMA DE PAGO A DESTAJO INDIVIDUAL CON TASAS PROGRESIVAS	3
UEB SILVÍCOLA FOMENTO		18
UEB SILVÍCOLA TRINIDAD		35
UEB SILVÍCOLA JATIBONICO		13
UEB SILVÍCOLA SANCTI SPIRITUS		26
UEB SILVICOLA YAGUAJAY		10
UEB ASEGURAMIENTO		14
SUB TOTAL		119
UEB SILVÍCOLA CABAIGUAN	SISTEMA DE PAGO PARA LOS TRABAJADORES QUE LABORAN EN LA ACTIVIDAD DE SILVICULTURA : PAGO POR RENDIMIENTO	73
UEB SILVÍCOLA FOMENTO		76
UEB SILVÍCOLA TRINIDAD		115
UEB SILVÍCOLA LA SIERPE		34
UEB SILVÍCOLA JATIBONICO		48
UEB SILVÍCOLA SANCTI SPIRITUS		154
UEB SILVÍCOLA YAGUAJAY		92
UEB ASEGURAMIENTO		4
SUB TOTAL		596

SUBDIVISION ESTRUCTURAL	SISTEMAS DE PAGO	CANTIDAD DE TRABAJADORES
UEB SILVICOLA TRINIDAD	SISTEMA DE PAGO PARA LOS TRABAJADORES DEDICADOS A REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO EN EL TALLER AUTOMOTRIZ.	18
UEB ASEGURAMIENTO		19

SUB TOTAL		37
OFICINA CENTRAL, DIRECTORES UEB y Jefes de Grupo de Seguridad y Protección.	SISTEMA DE PAGO POR EL CUMPLIMIENTO Y SOBRECUMPLIMIENTO DE LAS UTILIDADES DEL PERIODO DE LA EMPRESA.	52
SUB TOTAL		52
TOTAL DE TRABAJADORES ABARCADOS		1274

Caracterización del Área Contable

Organización de la Contabilidad y la Finanzas

La Dirección Contable Financiera para realizar sus funciones está organizada por 2 grupos de trabajo:

- Contabilidad y Costos
- Finanzas, Planificación y Estadísticas

Contando con un especialista al frente de cada grupo de trabajo

La Empresa opera con una estructura contable descentralizada, cada Unidad Empresarial de Base cierra sus informaciones el último día del mes, confecciona, su Balance de Comprobación de saldos y los Estados Financieros (Estado de Situación, Estado de resultado e Indicadores seleccionados), siendo ésta, la que se entrega los días cinco de cada mes al Grupo Empresarial de Agricultura de Montaña del Ministerio de La Agricultura, a La Delegación de La Agricultura y al resto de los organismos globales de la economía.

La Empresa opera una Cuenta Bancaria corriente en Moneda Nacional en el BPA, donde se reciben todos los depósitos de las UEB, ya sea en efectivo o en cheques. Pues la cuenta está centralizada a nivel de Empresa. De esta cuenta se le transfiere a las UEB que poseen cuentas de gasto en moneda nacional para que asuman los pagos de salarios, retenciones, así como algunos pagos a proveedores, siempre regulados por la Empresa.

La Empresa posee una cuenta Técnica de Ingreso y una cuenta de Gastos en (CUC) en BANDEC del Municipio Sancti Spíritus. En la cuenta técnica de Ingresos se realizan todos los depósitos en CUC que los recibe el Grupo Empresarial Agricultura de Montaña, recibiendo La Empresa el contravalor de estos depósitos.

La Empresa emite los siguientes Estados Financieros e Informaciones según lo establecido en la Resolución No.235 del MFP

- 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. (Trimestral)
- Estado de Determinación del Costo de la Producción Vendida. (Mensual)
- Estado de Determinación del Valor de la Producción Bruta. Mensual)
- Razones Financieras. (Mensual)
- Análisis Económico (Mensual)
- Estado del Movimiento de la Inversión Estatal. (Trimestral)
- Estado de las Cuentas por Cobrar y por Pagar (Mensual)

2.3. Diagnostico del Componente Ambiente de Control. Implementando para ello la Guía de Control Interno de la Resol. 26/06 del MAG.

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, anexo 1: 3).

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 ello utilizamos la Guía de Control Interno de la Resol.26 del MAG para este componente con el objetivo de evaluar el estado actual que presenta este, en la empresa Forestal Integral S.S.

2.3.1 Resultados de la Implementación de la Guía de Control Interno Res. 26/06 del MAG.

En el proceso de evaluación de Cada aspecto de la Guía de Control Interno Componente Ambiente de Control Resol. 26/06 del MAG,(Anexo 1) Se comprobó 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 indago sobre el conocimiento por parte de los directivos y trabajadores de los Reglamentos disciplinarios y el Código de Ética, comprobándose que aun cuando se ha divulgado existe cierto grado de

desconocimiento, sobre todo del Código de Ética dentro de los trabajadores. Se comprobó además que esta firmado dicho código por todos los directivos de la entidad.

Se comprobó además 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

La entidad mediante 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 ocupara; 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.

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 la capacitación del personal se comprobó que la empresa tiene elaborada la estrategia para una adecuada formación y perfeccionamiento de su fuerza laboral.

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 CAPACITACION EFI SANCTI SPIRITUS.

Introducción

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 al acelerado crecimiento de la demanda de productos forestales y a la vez revierte el deterioro del medio ambiente, siendo necesario elevar el nivel de conocimientos del personal activo que interviene en todo el proceso.y 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 **86 dirigentes, 48 técnicos, 24 administrativos, 70 de servicios y 941 obreros que representa el 80,5% del total de trabajadores (de un promedio de 1169).**

También estará dirigida a **35 graduados del nivel superior que el 59.4% son Ingenieros Forestales, 117 el nivel medio de las diferentes especialidades promediando la rama de la economía (26.7%) y Forestales (19.7)**

Misión

Contribuir a la formación y desarrollo de competencias laborales y especializadas, necesarias para la actualización o recalificación técnica y profesional de todos los talentos humanos de la actividad forestal. Garantizando el desarrollo de las fuerzas productivas, elevar la producción y la eficiencia, avanzar tecnológicamente y obtener mayores producciones con la calidad requerida. Garantiza la formación continua de todos los que se preparan en la reserva y los que son designados o electos para ocupar cargos de dirección, dotándolos de los conocimientos y habilidades que les permitan dirigir colectivos laborales cohesionados y eficientes, con firmes convicciones político-ideológicas, comprometidos con los resultados de su organización y de su Patria, manifestado en la lucha abierta contra la corrupción y las ilegalidades.

Visión

Implementar un programa de preparación y superación para todos los trabajadores que responda a las necesidades de la investigación, la innovación tecnológica y la producción en cada una de las áreas de resultados claves.

- Producción y Silvicultura.
- Recursos humanos.
- Economía
- Aseguramiento.
- Unidades Silvícola.

Fortalecer la imagen de la Empresa con cuadros sensibilizados en que la capacitación es una inversión inteligente que garantiza el desarrollo de la organización y fortalece las relaciones entre el sistema del MINAGRI y los de la educación, así como con otras organizaciones.

Objetivos.

- Elaborar y poner en funcionamiento el sistema de capacitación para los talentos humanos de la actividad forestal.
- Elevar la competencia laboral del potencial humano de la actividad forestal.
- Contribuir a la solución de aspectos científicos técnicos que conspiran contra el desarrollo de la actividad forestal en todas las áreas de resultados claves.
- Consolidar el sistema de la capacitación con un elevado nivel científico.
- Dotar al personal directivo de conocimientos necesarios para la dirección
- Actualizar a los cuadros, reservas y dirigentes en los principios necesarios para el desempeño de su trabajo.
- Elevar los conocimientos en Contabilidad y Finanzas para su utilización como elementos de la dirección.
- Preparar a los trabajadores en el sistema de calidad en el trabajo que desempeñan.
- Avanzar en la implementación del perfeccionamiento empresarial.

Análisis de la Matriz DAFO.

Fortalezas.

1. Existencia de un especialista que atiende la actividad de capacitación en la Empresa.
2. Disponer de especialistas forestales, para apoyar la superación y capacitación de los trabajadores en la Empresa.
3. Estabilidad y experiencia del colectivo de trabajadores.
4. Favorable apoyo a la actividad de superación y capacitación por parte de la Subdirección de Recursos Humanos.
5. Existencia de un amplio plan de capacitación y superación, así como el cumplimiento del mismo.
6. Baja fluctuación de la fuerza laboral en la Empresa.
7. La disposición de los trabajadores de la Empresa para su capacitación y superación.
8. Estabilidad en el equipo de dirección.

Debilidades

1. No disponer de locales y recursos para el desarrollo de la superación y capacitación de los trabajadores en la Empresa.
2. La calificación de algunos cuadros, dirigentes y técnicos de la Empresa.
3. No disponer de un banco de documentación y bibliografía de la rama forestal para el desarrollo de la capacitación y superación en la Empresa.
4. No disponer de una red interna con el Grupo, el Instituto o los servicios de Internet para la superación del personal.
5. La poca relación científica de la Empresa con el Instituto de la provincia.
6. La lejanía de la mayoría de los trabajadores, con relación a los centros de superación que se vinculan con la Empresa.

Oportunidades.

1. Poder formar y superar el personal de la rama forestal en el territorio.
2. Aprovechar al máximo los conocimientos y el apoyo que nos pueda dar el Instituto Forestal.
3. Contar con locales, documentación y bibliografía para la superación y capacitación de los trabajadores en la Empresa.
4. Disponer de una red interna con el Grupo, el Instituto o los servicios de Internet para la superación del personal.
5. Existencia de una escuela de capacitación del MINAGRI, para la formación del personal no forestal.
6. Contar con la realización de una Maestría en Ciencias Forestales que fortalezca el trabajo de los especialistas.
7. Disponer de entrenadores en todos los componentes para la preparación de cuadros y reservas.
8. Implementación del perfeccionamiento Empresarial.

Amenazas.

1. No disponer de centros de nivel medio y superior para la formación forestal del personal.
2. No disponer de todos los conocimientos del Instituto Forestal para la superación e investigación, por la lejanía del mismo.

3. El límite de edad establecido, 35 años, para la superación del personal en centros universitario.
4. La poca disponibilidad de egresados en la rama forestal, por el lejano del centro formador.
5. La situación económica del país.

POLÍTICAS.

Propósitos.

- Prepararnos para obtener un elevado nivel de calidad en la actividad de la Silvicultura.
- Intervenir en la conservación y mejoramiento del medio ambiente.
- Responder a las necesidades de conocimientos de la actividad productiva.
- Lograr incremento de producción, en diversificación y consecuentemente el aumento del resultado económico.
- Sistematizar el desarrollo científico/técnico de forma rápida y eficiente.
- Incrementar la colaboración internacional tanto en la documentación científica, transferencias de tecnologías, así como asesoría técnica, etc.
- Estimular la preparación de los cuadros y sus reservas como una prioridad.
- Alcanzar pleno dominio de las leyes y políticas que se aplican en la entidad perfeccionada.
- La evaluación principal de los resultados de la preparación y la superación de los cuadros será por su desempeño, por los resultados concretos de la actividad que dirige, por el clima social que exista en su entorno, por la forma en que se materialicen en su radio de acción

Acciones

- Realizar el diagnóstico de los talentos humanos para determinar las necesidades de capacitación existentes.
- Definir el balance de necesidades para la elaborar el plan de capacitación.
- Elaborar la proyección de capacitación y su presupuesto.
- Diagnosticar las necesidades de la capacitación de los cuadros y sus reservas.
- Implementar el seguimiento del programa de capacitación.

Plan de Acciones.

1. Elaborar y presentar para su aprobación la proyección estratégica de capacitación.

Noviembre/07

2. Evaluar a través de entrevistas, encuestas, etc., el desempeño para determinar las necesidades de capacitación.

Según corresponda

3. Supervisar y dar seguimiento al programa de evaluación de los dirigentes y técnicos, así como la evaluación del desempeño del otro personal según lo pactado en el convenio colectivo.

Anual

4. Darle continuidad a la matriz de competencia de los puestos claves.

2008/2010.

5. Cumplimentar el sistema de información establecido desde la base hasta el nivel del MINAGRI.

Mensual.

6. Evaluar el impacto de la capacitación a través de la investigación, implementación de nuevas tecnologías y el movimiento de la ciencia y la técnica.

Anual

7. Coordinar con el Sindicato para la superación de los aspectos laborales y sociales.

Anual.

8. Avanzar en la superación profesional de los trabajadores, en especial en la especialidad de Ingeniería Forestal.

9. Evaluar el nivel de asimilación de la marcha del perfeccionamiento empresarial.

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 aun no tienen un nivel de confianza para realizar planteamientos sobre cualquier tema sobre todo si implica los métodos y estilos de dirección de sus directivos, lo que debe ser constantemente perfeccionado para lograr una atmosfera 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 producción y 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 el se exigen en el desempeño de su labor.

Lograr una atmosfera 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 entidad cuenta con el organigrama en el que se define la estructura organizativa de la empresa provincial así como de cada una de las unidades, (Anexos del 2 al 10).

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.

5. Estructura Organizativa.

La Empresa Forestal Integral de Sancti Spíritus, tiene proyectada para el perfeccionamiento una estructura conformada por:

- Dirección General.
- Dirección Técnica y Desarrollo
 - Grupo de Ordenación
- Dirección Contable Financiera
 - Grupo de Contabilidad y Costos
 - Grupo de Finanzas, Planificación y Estadísticas.
- Dirección de Recursos Humanos

Conformando el resto de la misma, un total de ocho Unidades Empresariales de Base de ellas; siete Silvícola, y una Unidad Empresarial de Base de Aseguramiento, las que están conformadas de la siguiente forma:

Unidad Empresarial de Base Silvícola Cabaiguán.

- Dirección
- Grupo Técnico Productivo
- Brigada de Manejo Santa Lucia
- Brigada de Manejo Saltadero
- Brigada de Manejo Pedro Barba
- Brigada de Manejo Lebrije
- Brigada de Manejo Zaza
- Carpintería
- Brigada de Construcción de Ranchones

Unidad Empresarial de Base Silvícola Fomento.

- Dirección
- Grupo Técnico Productivo
- Brigada de Manejo El Llano
- Brigada de Manejo Las Cuavas
- Brigada de Manejo Charcón

- Brigada de Manejo Pedrero
- Brigada de Manejo Jíquima
- Aserrío Silvino Águila
- Aserrío 10-05
- Brigada Extractiva

Unidad Empresarial de Base Silvícola Trinidad.

- Dirección
- Grupo Técnico Productivo
- Grupo de Seguridad Interna.
- Brigada de Manejo Pitajones 1
- Brigada de Manejo Pitajones 2
- Brigada de Manejo Pitajones 3
- Brigada de Manejo Cobrito
- Brigada de Manejo Algarrobo
- Brigada de Manejo Topes de Collantes
- Brigada de Manejo Puente Azul
- Brigada de Manejo Guanayara
- Brigada de Taller y Transporte
- Brigada de Equipos Pesados
- Aserrío Carpintería Trinidad
- Aserrío Tres Palma

Unidad Empresarial de Base Silvícola La Sierpe.

- Dirección
- Grupo Técnico Productivo
- Brigada de Manejo Chorrera
- Vivero La Sierpe
- Brigada de Construcción
- Aserrío La Sierpe

Unidad Empresarial de Base Silvícola Jatibonico.

- Dirección
- Grupo Técnico Productivo

- Brigada de Manejo San Felipe
- Brigada Extractiva
- Brigada de Manejo Arroyo Blanco
- Brigada de Manejo El Patio

Unidad Empresarial de Base Silvícola Sancti Spíritus.

- Dirección
- Grupo Técnico Productivo
- Grupo de Seguridad Interna.
- Brigada de Manejo Manaquita
- Brigada de Manejo La Montaña
- Brigada de Manejo Cacahual
- Brigada de Manejo Pozo Colorado
- Brigada de Manejo Marielena
- Brigada de Manejo Guasimal
- Brigada de Manejo Los Molinos
- Brigada de Manejo Presa Zaza
- Brigada Extractiva
- Brigada de Semilla
- Aserrío 10-01
- Aserrío 10-02

Unidad Empresarial de Base Silvícola Yaguajay.

- Dirección
- Grupo Técnico Productivo
- Grupo de Seguridad Interna
- Brigada de Manejo Juan Francisco
- Brigada de Manejo Llanada
- Brigada de Manejo Nela
- Brigada de Manejo Narcisa
- Brigada de Vivero

Unidad Empresarial de Base de Aseguramiento.

- Dirección

- Grupo Servicios Generales
- Grupo de Seguridad Interna
- Brigada de Gastronomía
- Brigada de La Villa
- Brigada de Taller
- Brigada de Transporte
- Brigada de Construcción
- Carpintería.

6. 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 empresa El Reglamento Disciplinario y el Convenio Colectivo de Trabajo.

Cuenta además con el expediente para la implementación de la Resol 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 sg Resol. 13/03 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 y estimulación. Y tienen establecidas las áreas de responsabilidad en el flujo de producción.

7. Políticas y Practicas 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 incorporara, 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.

8. Comité de Control

La entidad tiene creado mediante la Resolución 62/04 el Comité de Control Interno siendo sus miembros:

Presidente: Alberto Esteban Hernández	Director
Miembros: Silvia Díaz Méndez	Sdtor Económico
María Elena Quintero	Auditora
Pablo Legón Medina	J`Seg. Y Protección
Carlos García Pareja	Sdtor Rec. Humanos
Olga Lidia Ramírez	ESP. Gestión Rec. H

Tiene definidos además en esta resolución sus objetivos y funciones.

Objetivos y Funciones del Comité de Control

Objetivos Generales:

- Vigilar el adicionado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo.
- Contribuir junto a la Dirección de la Empresa 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 diagnóstico 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, identidad corporativa y otros elementos diseño de un proceso de comunicación abierto y multidireccionado.
7. Realizar la evaluación del sistema de control Interno para determinar su eficacia, diseño el 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 no esta funcionando, no existe constancia en acta de que se hayan reunido una sola vez sus miembros.

Se esta tomando como referencia las visitas que con regularidad realiza el Consejo de Dirección a las diferentes unidades que conforman la entidad, al coincidir los miembros de la comisión con la mayoría de los miembros del Consejo de Dirección.

En las actas de estas visitas no detallan el cumplimiento de los acuerdos tomados ej.

Visita a la unidad Silvícola Trinidad, 13/2/2008 en esta se detectan problemas en los recursos humanos, no cuentan con la programación de las vacaciones de los trabajadores, y tienen deficiencias en la conformación de la Nomina.

Visita a la unidad Silvícola Trinidad, 16/4/08 Se toma este mismo problema como acuerdo pendiente, no se detalla el grado de cumplimiento, ni la persona responsable, y no se detalla en los nuevos acuerdos.

Visita a la unidad silvícola La Sierpe, 14/1/2008 Se toma como acuerdo resolver las dificultades detectadas en el área de Recursos Humanos y PHT.

Visita a la unidad silvícola La Sierpe, 11/2/2008, Acuerdo 3: Darle seguimiento a los problemas detectados en Recursos Humanos y Economía.

Visita a la unidad silvícola La Sierpe, 11/4/2008, No se toma ninguno de estos como acuerdo pendiente, no se refleja en el acta si fueron cumplidos, ni se anexa al acta en ninguno de los casos las deficiencias que se detectaron.

Al entrevistar a algunos de los miembros de esta comisión se demostró que tienen un total desconocimiento de sus funciones y algunos ni recordaban si eran o no miembros de ella por lo que se demuestra que su creación fue un trámite meramente formal.

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 SCI se aplica este cuestionario a las actas del primer cuatrimestre del año.

<u>INDICADORES</u>	SI	NO	NO PROCEDE
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 SCI.		x	
Se comprueba y evalúa, al menos trimestralmente, el comportamiento de las acciones y medidas de prevención de cada área.	x		
Se valoran las decisiones tomadas en el Consejo de Dirección sobre los objetivos, estrategias, planes financieros, proyecciones principales de trabajo, entre otros.	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 Resoluciones en todas sus áreas y dependencia.	x		
Se anexan a los controles realizados las copias de los organigramas de las áreas subordinadas.		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		

- 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 hallan sido tomadas.
- Se analizan los resultados de Las auditorias, tanto internas como externas, comprobaciones e inspecciones tanto del los organismos superiores, como la inspección gubernamental de la que fue objeto la empresa en el mes de marzo/2008, aprobándose en el consejo dirección el plan de medidas para la erradicación de las deficiencias aunque fue calificada de satisfactoria. Se analizan además las inspecciones que a sus unidades subordinadas realizan los miembros del Consejo de Dirección.
- 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% como al 100% 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.

- La entidad no anexa a los resultados de los controles las copias de los organigramas de las áreas subordinadas.

- En cuanto a los aspectos 2 y 13 de la guía, si 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 aunque el expediente para su implementación cuenta con la documentación requerida, y esta conformado en él mediante resolución el Comité de control, sus miembros y sus funciones, esto ha quedado en el plano meramente formal, al no encontrarse este funcionando la entidad no cuenta con los instrumentos que le permitan evaluar la implementación del SCI y no toman parte en la toma de decisiones en los momentos requeridos.

2.4. Resumen

En este capítulo se realiza un diagnóstico de la situación actual que presenta el Sistema de Control Interno implementado en la Empresa Forestal Integral S.S., mediante la evaluación del Componente Ambiente de Control, mostrando los resultados de la implementación de la Guía de Control Interno Res. 26/06 del MAG para este componente, así como un cuestionario para evaluar el grado de análisis y toma de decisiones en los Consejos de Dirección. Teniendo como mayor deficiencia el no funcionamiento del Comité de Control, lo que no le permite evaluar a la entidad su Sistema de Control Interno ni su constante perfeccionamiento.

Capítulo 3: Evaluación del Ambiente de Control en la Empresa Forestal Integral S.S.

3.1. Introducción

En este capítulo mediante la aplicación de instrumentos se evalúa la atmósfera de confianza y el nivel de compromiso de los directivos de la entidad y sus trabajadores con el Sistema de Control Interno implementado en la Empresa Forestal Integral S.S.

3.2. Aplicación de instrumentos de control para evaluar la implementación del Componente Ambiente de Control.

Para evaluar la implementación del componente Ambiente de Control en la entidad y el grado de compromiso de sus dirigentes y trabajadores con el perfeccionamiento constante del Sistema de Control Interno. Se realizaron entrevistas personales y grupales con directivos, trabajadores y funcionarios de la Empresa Forestal Integral S.S.

3.2.1. Resultados de la Entrevista a 8 directivos de la Empresa Forestal Integral S.S.

Entrevista a dirigentes de la Empresa Forestal Integral S.S.

Objetivo. Constatar el grado de compromiso que ha asumido la dirección de la entidad en el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno.

Componente: Ambiente de Control

Indicador : Comité de Control, Práctica y Política Laboral

Como usted conoce en esta entidad está implementada la Resolución 297 de 2003 del MFP, 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. ¿Cree usted que sus trabajadores tienen conocimientos de las normas de comportamiento, sus deberes y derechos, y conocen los siguientes documentos?

Código de ética SI__8__ NO _____

Reglamento disciplinario SI__8__ NO _____

Convenio colectivo de trabajo SI__8__ NO _____

II. ¿Es informado a los trabajadores el cumplimiento de la gestión económica, así como la evolución de sus principales indicadores? En caso negativo expón su criterio.

SI__8__ NO _____

III. ¿Existe en este centro los mecanismos para la toma de decisión colegiada y participación de los trabajadores en el proceso?

SI__8__ NO _____

IV. ¿Se realizan los análisis y evaluaciones del desempeño de cada trabajador y dirigente?

SI__8__ NO _____

V. Es interés constante de la administración del centro la superación cultural de cada uno de sus trabajadores?

SI__8__ NO _____

VI. En su opinión particular,¿ cree que existe una buena comunicación y un ambiente de ayuda mutua entre el Consejo de Dirección y los trabajadores?

En la opinión de los directivos aunque existe ayuda entre ambos aun hay mucho que hacer y de hecho se esta haciendo para lograr un clima de confianza.

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__3__ NO__4__

No están seguros de ser miembros del Comité de Control ni de sus funciones

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

SI 6 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 8 NO _____

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

Gracias.

Aunque en la mayoría de 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 verifico además que todos los directivos lo han firmado, pero sobre todo que necesita ser divulgado entre los trabajadores para que estos puedan medir con conocimientos reales si sus directivos cuentan o no con los valores esenciales para el ejercicio de sus funciones, ya que mostraron total desconocimiento del mismo, sobre todo entre los obreros de las unidades subordinadas.

- 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, pero aun los trabajadores no tienen un nivel de confianza para plantear en ellas todos sus criterios, sobre todo si esto implica una critica sobre métodos y estilos de alguno de sus directivos.
- Aunque el 75 % de 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 mas completa de lo que significa, pero no es así entre los trabajadores vinculados a la producción, los obreros o de servicios, lo que necesita ser estudiado por la dirección de la empresa para la realización de una correcta divulgación del Sistema de Control Interno implementado, teniendo en cuenta que este para su constante perfeccionamiento necesita llegar por igual a todas las áreas que la conforman, ya que es allí donde se utilizan la mayor parte de los recursos materiales y humanos.
- Al profundizar sobre los miembros del Comité de Control y sus funciones solo 3 de los encuestados aunque no tenían dominio de sus funciones conocían que fueran miembros de este o que supieran quienes lo conforman, el resto manifestó no conocer sus miembros ni sus funciones, lo que da la medida de que este no ha funcionado en ningún momento.

3.2.2. Resultados de la entrevista realizada a 22 trabajadores y funcionarios

Entrevista a realizar a trabajadores de la Empresa Forestal Integral S.S.

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

Como usted conoce en esta entidad está implantada la Resolución 297 de 2003 del MFP, 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 __21__ 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 __19__ NO _____

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

SI __19__ 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 __11__ 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 __22__ NO _____

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

El 91% 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

2 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 por qué.

SI 22 NO

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

SI 19 NO

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

SI 22 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 22 NO

XI. ¿Comente en breves palabras qué 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 algunas de los criterios recibidos, y otros manifestaron no saber.

Gracias.

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 SCI aplicado por la entidad comprobándose que:

- El 95.4% de los trabajadores encuestados conocen la estructura organizativa de la empresa y consideran que esta cuenta con los valores éticos para el

desempeño de las funciones inherentes a sus cargos, aunque al preguntarles sobre el Código de Ética que estos deben cumplir mostraron casi total desconocimiento del mismo.

- Consideran que si pueden verter sus criterios pero en su mayoría no lo hacen, no esta creada una atmosfera de confianza que propicie una comunicación fluida, en las Asambleas de Eficiencia de la Unidad S.S., mas del 90% de los planteamientos se refieren a la necesidad de mejores instrumentos de trabajo.
- Muestran conocimiento del Reglamento disciplinario y conocen sus objetivos específicos plasmados en el Convenio Colectivo, pero no tienen dominio de los objetivos generales de la Empresa.
- Consideran que la dirección de la empresa realiza esfuerzos para aumentar paulatinamente la atención a sus trabajadores.
- No conocen de la implementación de la Res. 297/03 del MFP, y en la mayoría de los casos los trabajadores no tienen un criterio adecuado sobre lo que significa el Control Interno ni su importancia, no siendo así sobre el proceso de Perfeccionamiento Empresarial en el que están inmersos del cual se han impartido conferencias, lo que muestra que la implementación de esta resolución ha quedado en un segundo plano.

3.2.3. Resultados de la entrevista realizada a 8 directivos y 22 trabajadores y funcionarios.

Entrevista a directivos y trabajadores de la Empresa Forestal Integral.

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.

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.

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 unidades subordinadas no 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.
- Y 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.
- No hicieron sugerencias. Demostrando en su mayoría falta de confianza para verter criterios, en la mayor parte de estas preguntas se cohibían de responder.

3.2.4. Resultados de 2 entrevistas realizadas a 8 directivos y 22 trabajadores y funcionarios.

Entrevista a 8 directivos y 7 funcionarios de la Empresa Forestal Integral S.S.

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.

Cuestionario.

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

Si ___15___ 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__15__ No_____

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

Si__15__ No_____

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.	15		
La necesaria decisión colegiada en la selección del nuevo personal.	15		
Los requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes, de acuerdo a la legislación laboral vigente.	15		
Las posibles vías internas o externas a utilizar como fuente de reclutamiento.	12	3	

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

	SI	NO	No Procede
Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios.	15		
Entrevista preliminar inicial.	15		
Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante.		15	
Investigación de antecedentes.	15		
Entrevista minuciosa al aspirante.		15	
Exámenes físicos.	15		

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.	15		
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.	6	9	
Una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo y presentación de los recursos humanos.	15		

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 __15__ No _____

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

- Elevar con sensibilidad y sentido político la atención, estimulación y motivación de los cuadros.
- 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 SE
Los resultados de la evaluación del desempeño de los recursos humanos que necesitan ser incluidos.	15		
Cumplimiento de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado.	15		

Evaluación del análisis organizacional efectuado en un departamento o área específica.	15		
Los resultados de estudios de recursos humanos efectuados que deriven en necesidades de capacitación de los empleados y directivos de la entidad.	15		

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

	SI	NO	NO SE
La rotación de puestos.		15	
Clases en un aula habilitada en la propia entidad.		15	
Aprendizaje conjunto con otro empleado o directivo de más experiencia.	15		
Fuera del lugar de trabajo: universidades o centros especializados en determinado tema.	15		

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

	SI	NO	NO SE
Mejorar su desempeño.	15		
Determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas.	15		
Determinar las remuneraciones salariales que correspondan, acorde con la legislación vigente.	15		

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

	SI	NO	NO SE
La competencia para el ejercicio de las funciones asignadas a los subordinados.	15		

El nivel de compromiso demostrado de los subordinados con la organización a la que pertenecen.	15		
La congruencia necesaria entre los objetivos y metas de los subordinados con los de la organización.		15	
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.	15		

12. ¿Se aplican políticas salariales encaminadas a?

	SI	NO	NO SE
Incentivar la calificación y recalificación continua y progresiva de los recursos humanos.	3	12	
Una adecuada distribución del fondo de tiempo.	15		
La disminución de la fluctuación laboral.	15		
El perfeccionamiento y racionalidad de los métodos y procedimientos de trabajo.	15		
Motivar a los empleados a la promoción de cargos dentro de la entidad.	15		

Entrevista a 22 trabajadores.

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.

Cuestionario.

1. ¿Ve reflejado en los objetivos y metas trazados por la entidad sus necesidades profesionales y laborales?

Si__18__ No_____

De ser negativa su respuesta, justifique.

2. ¿Tiene claro el contenido de trabajo que desarrolla en la entidad de acuerdo a las funciones y tareas que debe ejecutar y estas se corresponden con su formación profesional?

Si__22__ No_____

De contestar no, argumente.

3. ¿Ha diseñado la dirección de Recursos Humanos, Planes de Capacitación y Desarrollo para su beneficio a corto, mediano o largo plazo?

Si__20__ No_____

De contestar si, ¿Se controla periódicamente su ejecución y cumplimiento?

Si, verifican que estén integrados a los cursos ya sea para alcanzar el 12 grado u otra carrea sea para grado técnico o universitario.

4. ¿Ha influido en usted la política salarial para desarrollar acciones de capacitación o ha sido por intereses profesionales?

En la mayoría de los casos es por interés profesional, ya que al terminar su capacitación mantienen su salario, a no ser que pase a ocupar una plaza de mayor remuneración.

5. ¿Ha influido en su evaluación de desempeño los resultados alcanzados en su superación profesional?

Si_x__ No_____ No Se_____

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

- No se realizan pruebas de habilidades a los aspirantes, lo que sería importante incorporar para algunas plazas, y solo se realiza la investigación de los antecedentes penales para algunos puestos de trabajo sobre todo los de confianza como los ASP y los directivos.

- Se debe ser mas profundo en la inducción de los trabajadores al iniciarse en su puesto de trabajo lo 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 practicas 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 trabaja dentro de las áreas, lo que contribuiría a formar un colectivo mas integral.
- La política salarial no incentiva la calificación ya que luego de graduarse mantiene la misma plaza y remuneración salarial, a no ser que pase a ocupar otro puesto de trabajo.

3.2.5. Resultados de la encuesta aplicada en una entrevista a 8 directivos y 22 trabajadores y funcionarios.

Cuestionario para directivos y trabajadores de la Empresa Forestal Integral S.S.

Objetivo. Evaluar el grado de comunicación, intercambio y clima de colaboración entre las Dirección y los trabajadores, así como la atmósfera de confianza mutua que se respira en la Universidad de Cienfuegos.

Componente: Ambiente de Control.

Indicador: Atmósfera de confianza mutua.

<u>INDICADORES</u>	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.			

<u>Participan todos los trabajadores en la toma de decisiones que competen al desarrollo de la entidad.</u>	9	21	
<u>La Dirección tiene en cuenta los criterios de los trabajadores a la hora de tomar las decisiones.</u>	15	7	
Las decisiones tomadas por la Dirección se valoran de manera colectiva en las reuniones del Consejo de Dirección y en las Asambleas de Trabajadores.	19		
Se consignan en las actas de estas reuniones, los criterios y valoraciones asumidas de manera colectiva, su forma de control y los responsables.	30		
Se le comunica a los trabajadores los resultados del grado de cumplimiento de los acuerdos tomados.	14	13	
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.	24		
Los directivos tienen cuidado y tacto a la hora de asignar responsables por los incumplimientos y en la aplicación de medidas.	22		
Se analizan los incumplimientos con el colectivo y se asumen las responsabilidades.	30		
Se controlan los acuerdos tomados y se verifican su cumplimiento.	24		
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.	25		
Tiene en cuenta el alto mando los críticas del colectivo.	25		

Las sugerencias hechas por los empleados se valoran en el Consejo de Dirección.	25		
Los directivos hacen llegar a sus trabajadores las insatisfacciones por el desempeño de estos últimos.	22		
Están satisfecho los trabajadores sus directivos.	22		
Está satisfecha la Dirección de sus empleados.	8		
Existen buenas relaciones entre jefe y subordinado.	25		

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

- Aunque la dirección de la empresa ha creado los mecanismos para la toma de decisiones colegiadas, y en ocasiones se tiene en cuenta el criterio de los trabajadores, no es la mayoría la que hace ejercicio de esto ya que un alto porcentaje no tiene la confianza para verter sus criterios sobre todo si esto implica realizar críticas a los estilos y métodos de dirección asumidos por la entidad. Solo el 30% de los trabajadores manifestaron participar en la toma de decisiones
- 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. Pero no siempre se hace llegar a toda la masa de trabajadores el resultado de los acuerdos aunque sean referidos a planteamientos realizados por estos, lo que de ser extendido lograría crear entre los trabajadores la confianza sobre el análisis que de sus planteamientos se realiza, contribuyendo a crear una comunicación mas fluida.
- El 100 % de los trabajadores encuestados manifestó que los directivos en un alto porcentaje tienen tacto a la hora de aplicar medidas disciplinarias.
- En general entre los encuestados manifiestan estar satisfechos unos con los otros y que existen buenas relaciones entre ellos.
- 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.

3.2.6. Resultados de la aplicación de una guía para el control de la documentación vigente

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.

Verificar si existen los documentos que a continuación se detallan.	Si	No	No Procede
▪ Cronograma de implementación de la Resolución No. 297/03 "Definiciones del Control Interno" del Ministerio de Finanzas y Precios, 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		

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.

3.2.7. Resultados de la aplicación de una guía para la evaluación de la estructura organizativa de la Empresa Forestal Integral S.S.

Guía de evaluación de la estructura organizativa

Objetivo. Evaluar la efectividad de la organización estructural y funcional de los diferentes procesos que desarrolla de la empresa Forestal Integral S.S

Componente: Ambiente de Control.

Indicador: Estructura Organizativa.

Puntos de atención.

1. 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.

Indicador	Si	No	No procede
Diseño del organigrama estructural y funcional de la entidad.	x		

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.

Indicador	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		
---	---	--	--

Durante la aplicación de esta guía se pudo comprobar que:

- La entidad tiene diseñado el organigrama estructural tanto de la unidad provincial como de cada una de las unidades subordinadas y esta 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.

3.2.7. Resultados de la aplicación de una guía para la evaluación del cumplimiento de las políticas de desempeño del personal

Guía para la evaluación del cumplimiento de las políticas dirigidas al desempeño del personal perteneciente a la Empresa Forestal Integral S.S.

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:

Indicador	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.

Indicador	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 departamentos y los supervisores.	x		
El personal responsabilizado en la entidad			

conoce de las funciones y deberes que le han sido conferido.	x		
--	---	--	--

Indicador: Política y práctica del personal.

Puntos de atención.

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.

Indicador	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 y 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	
Son idóneos los criterios de retención de los trabajadores, de los criterios de promoción y de	x		

las técnicas para la recopilación de información en relación con el código de conducta u otras directrices de comportamiento.			
---	--	--	--

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.
- Están implementadas 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 no se exige como requisito presentar antecedentes penales a la mayoría de los cargos.

3.2.8. Resultados de la aplicación de una guía para la evaluación del desempeño del Comité de Control.

Guía para la evaluación del desempeño del Comité de Control en la Empresa Forestal Integral S.S.

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

Componente: Ambiente de Control.

Indicador: Comité de Control.

1. 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.

Indicador	Si	No	No procede
Está constituido el Comité de Control bajo resolución del Organismo.	x		
Están redactados por escrito las funciones, tareas y deberes de los integrantes del Comité de Control.	x		
El personal que integra el Comité de Control conoce su responsabilidad y las funciones que debe realizar.		x	
Los miembros del Comité de Control son competentes para dar cumplimiento a sus	x		

funciones.			
Cuenta el Comité de Control con un plan de acción a ejecutar para la auto evaluación del Sistema de Control interno con que opera la entidad.		x	
El colectivo de trabajadores conoce la existencia del Comité de Control y sus funciones.		x	
El Comité de Control orienta, controla y ayuda en el desenvolvimiento eficaz de las diferentes actividades que se desarrollan en la entidad.		x	
Participa de manera activa y constructiva en la solución de los problemas y en la toma de decisiones.		x	
Existe evidencia documental de las actividades desarrolladas por el Comité de Control.		x	
Se comunica a las diferentes instancias los resultados derivados de las actividades de supervisión y evaluación efectuadas por el Comité de Control.		X	
Existe un vínculo directo entre el Consejo de Dirección, las organizaciones internas de la entidad y el Comité de Control en función del desarrollo de la Institución.		x	

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

- Aunque esta constituido mediante resolución el Comité de Control y se encuentran definido sus funciones y objetivos, no esta 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 sus unidades subordinadas debido a que la mayoría de sus miembros pertenecen al Consejo de Dirección.

- Por tanto el personal que lo conforma no conoce sus funciones ni responsabilidades.
- No cuenta con un plan de acción para ejecutar la auto evaluación del Sistema de Control Interno implementado en la entidad.
- El colectivo de trabajadores no conoce sus miembros ni sus funciones.
- Por tanto no participa en la solución de problemas ni en la toma de decisiones, en los consejos de dirección no se analiza el cumplimiento de sus funciones.
- No existe constancia documentada de que se hallan reunido una sola vez.

3.2.9. Resultados de la aplicación de una guía para evaluar el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias trazadas por la empresa Forestal Integral S.S.

Guía 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.

Puntos de atención.

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.	x		
	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 estrategias, considerando los criterios relevantes.		x	
	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 que incluya formulación, difusión, educación, aceptación, aplicación, interpretación y control.	x		
	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		
--	---	---	--	--

Durante la aplicación de la guía 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, aunque no siempre 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 pero no tiene 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 esta 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, pero necesita trabajar más 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.

3.3. Resumen

En este capítulo se aplicaron instrumentos de comprobación que permitieron evaluar el estado actual de la implementación del Sistema de Control Interno en la empresa Forestal Integral S.S., Componente Ambiente de Control y el grado de sensibilización de sus directivos y trabajadores con su continuo 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.
- Después de realizada una caracterización al estado actual de la Empresa Forestal Integral S.S., perteneciente al MINAGI, y realizar un diagnostico al Componente Ambiente de Control, se comprobó que al no encontrarse funcionando el Comité de Control, la empresa no cuenta con los instrumentos que le permitan evaluar el grado de implementación del Sistema de Control Interno y su perfeccionamiento Continuo.
- Con la aplicación de los instrumentos de comprobación previstos se pudo comprobar que aunque la empresa ha ido creando los mecanismos para la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, aun no existe una atmósfera de confianza que permita el logro de una comunicación fluida entre la dirección y sus trabajadores.
- Como resultado de este diagnostico, se comprobó que la empresa en este momento aunque mantiene buenos resultados en su funcionamiento y se encuentra insertada en el proceso de perfeccionamiento empresarial, necesita dinamizar la implementación del Sistema de Control Interno, Res. 297/03 del MFP para erradicar las insuficiencias que presenta, por lo que hacemos las siguientes recomendaciones:

RECOMENDACIONES

1. Realizar un análisis del Comité de Control que permita dinamizar su funcionamiento, ya que es este el encargado de evaluar el grado de implementación del Sistema de Control Interno y su permanente perfeccionamiento.
2. Realizar una mayor divulgación entre los trabajadores del Código de Ética de los cuadros del Estado y el Gobierno que les permita evaluar acertadamente el comportamiento de sus directivos.
3. 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.
4. Que se valore en los Consejos de Dirección con mayor frecuencia los planteamientos de los trabajadores, y que se divulgue en las Asambleas de Eficiencia el resultado de estos análisis, lo que ayudara a perfeccionar la comunicación entre estos y la dirección de la empresa, contribuyendo al logro de una atmósfera de confianza.
5. Proponer su generalización al resto de las unidades que conforman la empresa, que contribuya a un continuo perfeccionamiento del Sistema de Control Interno, dada la necesidad de su aplicación en las actuales condiciones de la economía.
6. 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.

BIBLIOGRAFÍA.

Anexo a la Resolución No 297 MFP, (2003). Actividades de Control vinculadas a los Subsistemas Contables, Manual de Subsistemas de Control Interno. Finanzas al día, Sección I, Capítulo I, Documento 2.

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

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

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

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

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

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

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.

El control interno. Modelos CASALS. (2007).

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

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.

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

Gómez Giovanni E. (2007). Introducción a la evaluación del sistema de control interno.

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

Guía de Control Interno actualizada, para la verificación de la implementación de la Resolución 297, (2005).

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.

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.

UNIVERSIA BUSINESS REVIEW-ACTUALIDAD ECONÓMICA | CUARTO TRIMESTRE (2004). "Internal Control Integrated Framework". Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. AICPA, Septiembre 1992.

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

www.gestiopolis.com/auditoríaycontrol/2006.

www.mografias.com.2006.

Trabajo de Diploma de Melvis Ríos Olivera

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		<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>No proc.</i>
Generalidades.				
1	Verificar si existen los documentos que a continuación se detallan:	x		
	▪ Cronograma de implementación de la Resolución No. 297/03 Definiciones del Control Interno, del Ministerio de Finanzas y Precios.	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. Funciones y objetivos.	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 Auditoría Interna aprobado por quien corresponda.	x		
Integridad y valores Éticos.		x		
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.	x		
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.	x		
Competencia Profesional.				
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.	x		

CONTINUACIÓN COMPONENTE No. 1

NORMAS Y ASPECTOS A VERIFICAR		<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>No Proc.</i>
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.	x		
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.	x		
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.	x		
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.	x		
9	Comprobar si se encuentran definidos los procesos claves y quienes son los encargados de su correcto funcionamiento.	x		
Asignación de autoridad y responsabilidad.				
10	Comprobar si existe un manual de organización o reglamento orgánico donde se especifican, al menos, los aspectos siguientes:	x		
	▪ 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		
11	Verificar además, si cada dirigente y trabajador tiene definido por escrito sus deberes, derechos y responsabilidad material de los recursos que custodia.	x		
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.	x		
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.		x	

-
- ⁱ L., Valin, G., 1979, *Audit et controle interne, Principes, objectifs e pratiques*, Dalloz, París, pág. 7
- ⁱⁱ Meigs, W. B., 1971, *Principios de Auditoría*, Editorial Diana, México, pág.109.
- ⁱⁱⁱ 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.
- ^{iv} Fowler Newton, E., 1976, *Tratado de auditoría*, Ediciones de contabilidad moderna, Buenos Aires, Argentina, pág. 135
- ^v Holmes, A., W., 1970, *Auditoría (Principios y procedimientos)*, UTEHA, México, pág. 3
- ^{vi} 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.
- ^{vii} American Institute of certified public accountants, 1947, *Statement on Auditing Standards (SAS)*, núm. 1, 320.09.
- ^{viii} 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.
- ^{ix} 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).
- ^x Instituto de Censore Jurados de Cuentas de España, 1982, *Manual de Auditoría*, Madrid, pág.41
- ^{xi} 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
- ^{xii} 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.
- ^{xiii} *Ibid.*, op. cit., pág. 8
- ^{xiv} 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.
- ^{xv} 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
- ^{xvi} O Shaughnessy, J., McNamee, D., 1997, *The internal auditor and the strategic plan*, *Internal Auditing*, Vol:12, págs.53-58
- ^{xvii} 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.
- ^{xviii} Almela Diez, B., 1988, *El control interno y la auditoría interna de la empresa*, colegio de economistas de España, pág.92
- ^{xix} *Ibid.*, op. cit., pág.92
- ^{xx} Vance, L. V., y Boutell, W. S., 1977, *Auditoría*, Nueva editorial Interamericana, México, pág. 18
- ^{xxi} Cañibano, L., 1990, *Curso de auditoría contable*, Editorial piramide, Madrid, pág. 74.
- ^{xxii} 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.
- ^{xxiii} 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
- ^{xxiv} Miranda, A., de, Torras, O. , González, J., (1982) , *Auditoría de las Empresas Socialistas*. Tomo I, Cuba, Editorial Combinado Poligráfico Juan Marinello, capitulo 5, pág. 165

-
- ^{xxv} Miranda, A., de, Torras, O. , González, J., (1982) , Auditoría de las Empresas Socialistas. Tomo I, Cuba, Editorial Combinado Poligráfico Juan Marinello, capítulo 5, pág. 165.
- ^{xxvi} Ministerio de Finanzas y Precios, 1996, Seminario sobre Auditoría Interna, La Habana, Cuba
- ^{xxvii} Auditing Standard Board, SAS núm.55, Federation of the internal control structure in a financial statement audit, (AU 319.06).
- ^{xxviii} Auditing Standard Board, SAS núm.55, Federation of the internal control structure in a financial statement audit, (AU 319.08)
- ^{xxix} Auditing Standard Board, SAS núm.55, Federation of the internal control structure in a financial statement audit, (AU 319.10)
- ^{xxx} Kell, W., Boynton, W., Ziegler, R., Auditoría Moderna, segunda edición, 1995, editorial Continental, S.A. de C.V., México, título original Modern Auditing, pág 138.
- ^{xxxi} Auditing Standard Board, SAS núm.55, Federation of the internal control structure in a financial statement audit, (319.06)
- ^{xxxii} Ibid., op. cit.,(319.08)
- ^{xxxiii} AICPA, 1973, SAS núm. 1, op cit, ; en el AICPA, 1983, Codificación of statements on auditing standards, sec.320.09, posteriormente sustituido por el SAS núm. 48 , agosto 1984, Nueva York.
- ^{xxxiv} Cooper and Lybrand, 1996, Serie Control interno, auditoría y seguridad informática, “Control Interno: Las distintas responsabilidades de la Empresa. Diario Expansión, Madrid, España, págs.34-37
- ^{xxxv} Ibid, op cit, pág.34
- ^{xxxvi} Además del informe COSO puede consultarse al respecto a: Defliese et all, 1991, Auditoría Montgomery, Editorial LIMUSA, México, págs 281 -287, Kell, W., Boynton, W., Ziegler, R., Auditoría Moderna, segunda edición, 1995, editorial Continental, S.A. de C.V., México, título original Modern Auditing,,pág.