



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

*Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Contabilidad y Finanzas*

TRABAJO DE DIPLOMA

Título:

Procedimiento para el perfeccionamiento del sistema de Control Interno del Taller José Ramón León Acosta "Dinamo".

Diplomante: Edel Molina Ruiz

Tutor: Lic. Yarima Pérez Iznaga

**Curso: 2006-2007
"Año 49 de la Revolución"**

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



El camino es largo y desconocido en parte; conocemos nuestras limitaciones.
Haremos el Hombre del Siglo XXI: nosotros mismos.

Che.

- 1. A todas aquellas personas que han contribuido a la realización de este trabajo.*
- 2. A los que aquí aparecen, a los que quedan anónimos...*

A todos Gracias.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1.1 Elementos y conceptos básicos del control interno.	3
1.2 Componentes del Control Interno. Normas Fundamentales.	7
CAPÍTULO II.....	28
2 Característica del objeto de estudio.	
2.1 Descripción del lugar. Objeto social, la empresa y su estructura.	28
2.1.2 Situación Problemática de la entidad.	29
CAPÍTULO III.....	45
3.1 Capacitación	
3.2 Diagnóstico por componentes del Control Interno.	
3.3 Plan de Acción para la implementación o perfeccionamiento.	45
3.3.1 Integridad y Valores Éticos.	
3.3.2 Estrategia empresarial.	46
3.4 Ejecución del plan.	46
3.5 Perfeccionamiento	61
CONCLUSIONES.....	62
RECOMENDACIONES.....	64
BIBLIOGRAFÍA.....	65
ANEXOS	

Resumen

Dada la importancia del Control de los Recursos, la empresa José Luis Chaviano, ha decidido encausar un conjunto de estrategias que mediante el Control Interno haga posible la eficiencia económica del mismo. Como parte de esas estrategias el presente trabajo se desarrollo en el Taller José Ramón León Acosta, tiene como objetivo principal perfeccionar el sistema de Control Interno de la entidad.

Entre los principales logros alcanzados por este trabajo se encuentra el dotar con una mejor identificación de los riesgos en cada una de las áreas. Aplicación de los cinco componentes del Control Interno del taller y proponer un procedimiento que perfeccione la gestión del Control Interno a partir de una identificación objetiva de los problemas de la institución.

Summary

Given the importance of the Control of the Resources, the company José Luis Chaviano, he has decided to prosecute a group of strategies that makes possible by means of the Internal Control the economic efficiency of the same one. As part of those strategies the present work you development in the Shop José Ramón León Acosta, has as main objective to perfect the system of Internal Control of the entity.

The present investigation has as objective to carry out a better identification of the risks in each one of the areas and application of the five components of the Internal Control of the shop and to propose a procedure that perfects the administration of the Internal Control starting from an objective identification of the problems of the institution.

Introducción

Los esfuerzos, que Cuba ha tenido que hacer durante todos estos años, para lograr una estabilidad económica y retomar su crecimiento, realizando las transformaciones necesarias para sustentar en condiciones de eficiencia y de adaptación a las necesidades que impone el contexto internacional, la continuidad y el desarrollo prospectivo de la Revolución así como la preservación de su esencia socialista.

El Control Interno ofrece la posibilidad que una entidad consiga sus objetivos, logre el control de los recursos y la obtención de información oportuna. Son muchos los beneficios que aporta la implementación del nuevo concepto de control Interno a través de sus componentes y variados matices: un cambio en la mentalidad de los directivos y todos los trabajadores en cuanto al alcance, enfoque y los objetivos del Control Interno y las responsabilidades de todos para con el sistema. Han sido incontables los esfuerzos de nuestra Revolución en la lucha contra la corrupción e ilegalidades, creando las condiciones para extender esta lucha a todos los niveles organizativos del país.

El siguiente trabajo se desarrolla en el taller de calzado José Ramón León Acosta perteneciente a la empresa José Luis Chaviano.

Anterior a la orientación de la implementación de la Resolución 297/03 la empresa estuvo sujeta a numerosas auditorías arrojando deficiencias en el sistema de control Interno existente hasta el momento.

Problema científico abordado:

La problemática abordada en trabajo se refiere a las insuficiencias que presenta el Sistema de Control Interno en el taller José Ramón León Acosta de acuerdo a lo establecido en la resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Hipótesis Científica.

Si se instrumenta y aplica un procedimiento adecuado para el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno aplicado en el taller de calzado José Ramón León Acosta en correspondencia con las características de la entidad y las

orientaciones recibidas de los organismos superiores, se crean las condiciones para un mejoramiento de la eficacia, la eficiencia y la economía de la organización.

Objetivo general:

Perfeccionar el Sistema de Control Interno del Taller de calzado José Ramón León Acosta.

Objetivos específicos.

Hacer un diagnóstico de la situación actual del Sistema de Control Interno en el Taller de Calzado José Ramón León Acosta. Evaluar el Sistema de Control Interno en dicha entidad.

Esta investigación se estructura en tres capítulos. El primero ofrece una panorama propiamente teórica sobre la temática antes abordada, el segundo está compuesto de una caracterización del objeto de estudio, así como un diagnóstico actual del sistema implementado junto con un análisis de la identificación de los riesgos para el período terminado del 2006. En el capítulo número tres se propondrá un procedimiento para la implementación y perfeccionamiento del Control Interno, partiendo de la identificación de los objetivos de la entidad.

El trabajo terminará con un grupo de conclusiones parciales en medida al estudio que se realice de la problemática de dicha entidad, así como recomendaciones con motivo a dicho estudio.

Capítulo I

Control Interno.

1.1- Elementos y conceptos básicos del Control Interno.

El control interno se define como un grupo o conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre si y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.

Se entiende por Control Interno al proceso integrado a los procesos y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos. Estos controles internos, son efectuados por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, con el objetivo de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos. El Control Interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos. Al hablarse del Control Interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherente a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas a la infraestructura de la entidad, así como lograr, eficiencia, economía de las operaciones, confiabilidad de la información,

*cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas para el control de todos los recursos a disposición de la entidad.*¹

El control interno por lo tanto no es un evento aislado, es más bien una serie de acciones que ocurren de manera constante a través del funcionamiento y operación de una entidad pública, debiendo reconocerse como un componente integral de cada sistema o parte inherente a la estructura administrativa y operacional existente en la organización pública, asistiendo a la dirección de manera constante, en cuanto al manejo de la entidad y alcance de sus metas se refiere.

El sistema de Control Interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de Control Interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de Contabilidad y Finanzas; el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados. Otro elemento que atentaba contra la eficiencia de Sistema de Control Interno era que las actividades de control ya venían establecidas de forma global para todas las entidades del país, minimizando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos. Esta situación materializó un objetivo fundamental: Definir un nuevo marco conceptual de Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre el tema Control.

Confiabilidad de la Información.

Para lograrse la Confiabilidad de la Información debe hacerse un diseño eficiente de los canales para la información y la comunicación, tener definidos cuales serán los indicadores de calidad (oportunidad, claridad, etc.) Algo muy importante en este diseño estará dado por la no duplicidad de la información. Con relación a los estados financieros se mantiene lo establecido en las normas generales de Contabilidad vigentes.

Economía, eficiencia y eficacia en las operaciones.

Se refiere a la austeridad y la medida en los gastos e inversiones necesarios para la obtención de los insumos en las condiciones de calidad, cantidad y

¹ Chacón Paredes, Lic Wladimir. El Control Interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones. <http://www.monografias.com/trabajos10/coni/coni.shtm1>

oportunidad requeridas para la satisfacción de las necesidades de la comunidad. Es velar porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la entidad pública obtenga la máxima productividad de los recursos que le han sido asignados y confiados para el logro de sus propósitos. Con un grado de consecución e impacto de los resultados de una entidad pública en relación con las metas y los objetivos previstos. Permitiendo determinar si los resultados obtenidos tienen relación con los objetivos y con la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Control de recursos a disposición de la entidad.

El control de los recursos constituye una de las bases más importantes del Control Interno, *los controles contables son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto materiales, como financieros, asegurando la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información. Ejemplo: la normativa de efectuar un conteo físico parcial, mensual y sorpresivo de los bienes almacenados.*² Además debe crearse el control preventivo. En consecuencia la entidad deberá crear cada uno de los mecanismos donde tanto el trabajador como los funcionarios logren interiorizar el nivel de responsabilidad que le corresponde a cada uno.

Características del Control Interno.

- Lo llevan a cabo las personas que actúan a todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos; y en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de su categoría ocupacional.
- Aporta un grado de seguridad razonable, con relación al logro de los objetivos fijados; no la total.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más áreas u operaciones en la entidad
- Debe proponer el logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos.

El Sistema de Control Interno en entidades pequeñas, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, con el uso de pocos empleados que manejen y procesen poca información, previendo que el máximo dirigente o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.

² Anónimo. Control Interno. <http://www.transnet.cu/perfeccionamiento/10.html>

Limitaciones del control interno.

- En la aplicación de los controles se puede incurrir en errores producidos por causas muy diversas, como interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.
- Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados, es decir, ponerse de acuerdo para dañar a terceros.
- La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.
- El Sistema de Control Interno no debe limitarse únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros

Dentro del sistema de Control Interno se encuentran cinco componentes que conforman los cimientos de dicho sistema y los cuales deben ser implementados en todas las entidades de acuerdo a sus características, administrativas, operacionales y de tamaño. Estos componentes acompañados de normas y distintos procedimientos se convierten en una poderosa herramienta para combatir la corrupción e ilegalidades. Los cinco componentes son:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión y Monitoreo.

1.2- Componentes del Control Interno. Normas fundamentales.

Ambiente de Control.

La actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, ha creado las bases para el desarrollo de las acciones encaminadas al buen desenvolvimiento.

La dirección de la entidad y el auditor interno, si lo hubiera, pueden crear un ambiente adecuado si:

- Existe una estructura organizativa efectiva.
- Se aplican sanas políticas de administración.
- Se cumplen las leyes y políticas, que serán asimiladas de mejor forma si el personal las tiene a la vista por escrito.

El Ambiente de Control es, de todos los componentes, la base para el desarrollo del resto de ellos y se basa en otros fundamentos claves, tales como:

- La filosofía y estilo de dirección.
- La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades, administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

Normas para el Ambiente de Control.

Integridad y valores éticos

La máxima autoridad del organismo debe procurar suscitar, difundir y vigilar la observancia de valores éticos y el Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación.

Tales valores deben enmarcar la conducta de dirigentes y demás trabajadores, orientando su integridad, compromiso personal y su sentido de pertenencia con su entidad.

Los valores éticos son esenciales para el Ambiente de Control. El Sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones legales.

El comportamiento y la integridad moral encuentran su red de sustentación en la cultura del organismo, lo que determina, en gran medida, cómo se hacen las cosas, qué normas y reglas se observan y si estas se tergiversan o se eluden. La dirección superior de la entidad, en la creación de una cultura apropiada a estos fines desempeña un papel principal, ya que con su ejemplo contribuirá a desarrollar este requisito de control interno.

Competencia profesional.

Los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados, a estos efectos deben:

- Contar con un nivel de competencia profesional en relación con sus responsabilidades.
- Comprender, suficientemente, la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.

- Asegurar la calificación y competencia de todos los dirigentes y demás trabajadores.

La dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades.

Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia, ajustados a los requisitos del cargo. Una vez incorporado, a la entidad debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesario en forma práctica y metódica.

El Sistema de Control Interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios de este.

Atmósfera de confianza mutua.

Debe fomentarse una atmósfera de mutua confianza para consolidar el flujo de información entre las personas y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la entidad.

Para el control resulta esencial un nivel de confianza mutua entre las personas, la cual coadyuva el flujo de información que necesitan para tomar decisiones y entrar en acción. Propicia, la cooperación y la delegación que se requieren para un desempeño eficaz atendiendo al logro de los objetivos de la entidad. La confianza está basada en la seguridad respecto a la integridad y competencia de la otra persona o grupo.

La comunicación abierta se crea y depende de la confianza dentro de la entidad. Un alto nivel de confianza estimula para que se asegure que cualquier tema de importancia sea de conocimiento de más de una persona. El compartir tal información fortalece el control, reduciendo la dependencia del juicio, la capacidad y la presencia de una única persona.

Organigrama.

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

La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño de la entidad. Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de una entidad de gran tamaño, pueden no ser aconsejables en una entidad pequeña.

Asignación de autoridad y responsabilidad.

Toda entidad debe complementar su organigrama, con un manual de organización y funciones, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos.

El Ambiente de Control se fortalece en la medida en que los miembros de una entidad conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su competencia.

Existe una nueva tendencia de derivar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones queden en manos de quienes están más cerca de la operación. Una cuestión crítica de esta corriente es el límite de la delegación: hay que delegar tanto cuanto sea necesario, pero solamente para mejorar la probabilidad de alcanzar los objetivos.

Toda delegación de la autoridad contribuye la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando proceda, el trabajo de sus subordinados. Debe estar acompañada por la responsabilidad asignada y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas.

También requiere que todo el personal conozca y responda a los objetivos de la entidad. Es esencial que cada integrante de ella conozca como su acción se interrelaciona y contribuye a alcanzar los objetivos generales.

Para que sea eficaz un aumento en la delegación de autoridad se requiere de un elevado nivel de competencia, así como un alto grado de responsabilidad personal. Además, se deben aplicar procesos efectivos de supervisión de la acción y los resultados por parte de la dirección.

Políticas y prácticas en personal.

La conducción y tratamiento del personal de la entidad debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

Los procedimientos de contratación, implicación, capacitación, adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política.

El personal es el activo más valioso que posee cualquier entidad y se debe tratar y conducir de forma tal que se obtenga su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que en este se consolide como persona y se enriquezca humana y técnicamente. La dirección asume su responsabilidad en tal sentido, en diferentes momentos:

- Selección: al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones a la entidad.
- Implicación: al preocuparse para que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizados y comprometidos con la forma de trabajo, las costumbres y procedimientos del organismo.
- Capacitación: al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.
- Rotación y promoción: al procurar que funcione una movilidad de organización que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.
- Sanción: al aplicar, cuando corresponda, las medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado.

Verificar que el comité de control funcione adecuadamente y contribuya al mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno implantado.

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad.

Cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los riesgos globales de la institución.

Una vez identificados los riesgos, su análisis incluirá:

- Una estimación de su importancia y trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad y frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.
- Cambios en el entorno
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Normas para la evaluación e Identificación de los riesgos.

En la identificación de los riesgos que tiene una entidad para lograr sus objetivos se requiere de una previsión sobre una base de pruebas para ver si los controles previstos están operando como se planeó. Dichos riesgos pueden ser de origen interno como externo. Los riesgos internos pueden estar dados por la propia empresa a la que se subordina la entidad en cuestión ya sea por su actividad

específica o sus características internas y los externos pueden tener un número de elementos significativos que interfieran de manera directa en el desarrollo del Taller.

La pronta identificación de los riesgos permitirá una mejor gestión administrativa así como un mejor cumplimiento en las metas trazadas en la entidad. En este proceso es conveniente partir de cero, debe tener un análisis, una especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la identificación de objetivos generales y los riesgos que se puedan afrontar.

Un ejemplo de dominio o punto clave puede estar dado por actividades de prestaciones de importantes servicios a la ciudadanía, a las áreas estratégicas del gobierno (Ejemplo la producción de calzado para Las Fuerzas Armadas Revolucionarias).

La identificación de los riesgos es solamente el primer paso para esclarecer esta madeja, conocer sus causas y minimizarlas puede ser el talón de Aquiles en cuanto a riesgos se trata. Como se menciona anteriormente los riesgos pueden estar motivados por un número indeterminado de fuentes, tanto externas como internas, siendo las primeras las principales en cuanto al desarrollo tecnológico a que estamos sujetos, no es un secreto para nadie que nuestro país atraviesa por una situación económica muy difícil, pero no obstante a ello se mantiene dentro de los países subdesarrollados con mayor avances tecnológicos en la esfera económica, que de no adaptarse al entorno en que vivimos podríamos sucumbir y quedarnos a la deriva, también nos causan problemas en nuestras empresas las alteraciones en el escenario económico financiero, producido por el bloqueo económico, muy marcado en las posibilidades que tendrían nuestras empresas de expandirse sino fuera por esa espinita capitalista (EE.UU.) que nos persigue en nuestro desarrollo. Dentro las fuentes de riesgo internas se encuentran la baja calificación de algunos trabajadores para el desempeño de actividades del proceso de producción, los cambios bruscos con motivo del cambio de administraciones.

Estimación del riesgo.

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar. Para determinar la importancia relativa de los riesgos debe incluirse como mínimo una estimación de su frecuencia así como una valoración de la pérdida que podría resultar. Todas las entidades independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o industria están sujetas a riesgos de negocios.

Los riesgos de negocio afectan la capacidad de toda la entidad para sobrevivir, competir exitosamente dentro de su propia industria, mantener su solidez financiera e imagen pública positiva y salvaguardar la calidad total de sus productos, servicios y el bienestar de su personal.

Existen muchos riesgos difíciles de cuantificar que, como máximo, se prestan a calificaciones de "grande", "moderado" o "pequeño"; pero no debe cederse a la difundida inclinación de conceptuarlos rápidamente como "no medidos". En muchos casos, con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria.

Esto se puede expresar matemáticamente en la llamada Ecuación de la Exposición:

$$PE = F \times V$$

En donde:

PE = Pérdida Esperada o Exposición, expresada en pesos y en forma anual.

F = Frecuencia, veces probables en que el riesgo se concrete en el año.

V = Pérdida estimada para cada caso en que el riesgo se concrete, expresada en pesos.

Determinación de los objetivos de control.

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la máxima dirección y los responsables de otras áreas deben determinar los objetivos específicos de control y, en relación con ellos, establecer los procedimientos de control más convenientes.

Una vez que la máxima dirección y los responsables de otras áreas han identificado y estimado el nivel de riesgo, deben adoptarse las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible.

Se deberán establecer los objetivos específicos de control de la entidad, que estarán adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales.

En función de los objetivos de control determinados, se seleccionarán las medidas o salvaguardas que se estimen más efectivas al menor costo, para minimizar la exposición.

Detección del cambio.

Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

Una etapa fundamental del proceso de Evaluación del Riesgo, es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que la entidad desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera.

Se requiere un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan cambios ante los cuales la entidad debe reaccionar.

A título de ejemplo se consignan algunas condiciones que deben merecer particular atención:

- Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología, cambios de autoridades, etc.
- Crecimiento acelerado: una entidad que crece a un ritmo demasiado rápido está sujeta a muchas tensiones internas y a presiones externas.
- Nuevas líneas de productos o servicios: la inversión en la producción de nuevos bienes o servicios generalmente ocasionan desajustes en el Sistema de Control Interno, el que debe ser revisado.

- Reorganizaciones: generalmente significan reducciones de personal que ocasionan, si no son racionalmente practicadas, alteraciones en la separación de funciones y en el nivel de supervisión.
- Creación del sistema de información o su reorganización: puede llegar a generar un período de exceso o defecto en la información emitida, ocasionando en ambos casos la probabilidad de la adopción de decisiones incorrectas.

Actividades de Control

Se definen para alcanzar los objetivos de la entidad determinados con anterioridad, con un número elevado de políticas y procedimientos que contribuyen a proveer certeza de que los lineamientos de la gerencia se llevan a cabo. Estas actividades incluyen: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del desempeño de las operaciones, seguridad de los activos y segregación de funciones. Estas actividades contribuyen al control interno o respaldan su efectividad, aplicando aseveraciones específicas de los estados financieros.

Dichas actividades se ejecutan a todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, se disponen los controles destinados a minimizar su severidad o a reducir la frecuencia de su ocurrencia. Prepararse contra un determinado suceso puede minimizar su repercusión o lograr espaciar su frecuencia de ocurrencia.

Las actividades de Control se agrupan en categorías diferentes:

- Control Preventivo.
- Control de Detección.
- Control de Manuales Automatizados o informáticos.
- Gerenciales o Directivos.

En cada área o nivel de la entidad deben existir responsabilidades de Control y lo más importante es que se hace preciso que cada cual conozca individualmente cuáles son las que les competen, para ello debe explicarse claramente dichas funciones.

Las cuestiones que se exponen a continuación muestra la amplitud abarcadora de las actividades de control, viéndolas en su sentido más general, aunque no constituyen la totalidad de ellas.

- Análisis efectuados por la dirección
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Consideramos que en este componente debe incluirse todas las normativas vigentes en el país referida a los Subsistemas de Control Interno. A continuación mostramos un conjunto de actividades mínimas a incluir en un Manual de procedimientos de Control Interno a elaborar en las entidades, respetando la regla general de que debe tenerse en cuenta las características específicas de la entidad.

Normas de Actividades de control.

Separación de tareas y responsabilidades.

Las tareas y responsabilidades, esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes.

El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura de organización.

Al evitar que las cuestiones fundamentales de una transacción u operación queden concentradas en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el

riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de producirse, sean detectados.

En las entidades pequeñas es necesario establecer un balance entre esta separación de tareas y responsabilidades y el beneficio que se puede obtener de ellas, sin descuidar lo que nos costaría dividir funciones, por lo que habría que reforzar la actividad de supervisión y monitoreo.

Coordinación entre áreas.

Cada área o subárea de la entidad debe operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes áreas o subáreas.

En una entidad, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que la integran, requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar mancomunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los de la entidad.

La coordinación mejora la integración, la consistencia, la responsabilidad y limita la autonomía. En ocasiones una unidad debe sacrificar en alguna medida su eficacia para contribuir a la de la entidad como un todo.

Es esencial, en consecuencia, que funcionarios y empleados consideren las implicaciones y repercusiones de sus acciones en relación con la entidad. Esto supone consultas dentro y entre las entidades.

Documentación

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados y la documentación debe estar disponible para su verificación.

Toda entidad debe contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y las cuestiones pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

La información sobre el Sistema de Control Interno puede figurar en su formulación de políticas y básicamente, en el referido manual, incluirá datos sobre objetivos, estructura y procedimientos de control.

Niveles definidos de autorización

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúen dentro del ámbito de sus competencias.

La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se realizan actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

La autorización debe documentarse y comunicarse explícitamente a las personas o sectores autorizados. Estos deberán ejecutar las tareas que se les han asignado, de acuerdo con las directrices, y dentro del ámbito de competencia establecido por las normas.

Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.

Las transacciones y los hechos que afectan a una entidad deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.

Las transacciones o hechos deben registrarse, en el momento de su materialización o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros con saldos razonables, facilitando a directivos y gerentes la adopción de decisiones.

Acceso restringido a los recursos, activos y registros.

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar las Actas de Responsabilidad a rendir cuenta de su custodia y utilización.

Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc.

Además, deben estar debidamente registrados, y periódicamente, se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La frecuencia de la comparación depende del nivel de vulnerabilidad del activo. Estos mecanismos de protección cuestan tiempo y dinero, por lo que, en la determinación del nivel de seguridad pretendido, deberán ponderarse los riesgos emergentes, entre otros del robo, despilfarro, mal uso, destrucción, contra los costos que puedan derivarse del control.

Rotación del personal en las tareas claves.

Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, emplearse en otras funciones.

Si bien el Sistema de Control Interno debe operar en un ambiente de solidez ética, es necesario adoptar ciertas protecciones para evitar hechos que puedan propiciar actos reñidos con el código de conducta del organismo.

En tal sentido, la rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control es un mecanismo de probada eficacia y muchas veces no utilizado por el equivocado concepto del "hombre imprescindible".

Control del sistema de información.

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones.

La calidad del proceso de toma de decisiones en una entidad, descansa fuertemente en sus sistemas de información. Un sistema de información abarca información cuantitativa, por ejemplo, los informes de desempeño que utilizan indicadores, y cualitativa, lo concerniente a opiniones y comentarios.

El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen las entradas, procesos, almacenamiento y salidas.

El sistema de información debe ser flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección, en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes. El sistema

ayuda a controlar todas las actividades de la entidad, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, ya mantener datos financieros.

Las actividades de control de los sistemas de aplicación están diseñadas para controlar el procesamiento de las transacciones dentro de los programas de aplicación e incluyen los procedimientos manuales asociados.

Control de la tecnología de información.

Los recursos de la tecnología de información deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que la entidad necesita para el logro de su misión.

La información que necesitan las actividades de la entidad, es provista mediante el uso de recursos de tecnología de información, los que abarcan: datos, sistemas de aplicación, tecnología asociada, instalaciones y personal.

La administración de estos recursos debe llevarse a cabo mediante procesos de tecnología de información agrupados naturalmente, a fin de proporcionar la información necesaria que permita a cada trabajador cumplir con sus responsabilidades y supervisar el cumplimiento de las políticas. A fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información, es preciso definir actividades de control apropiadas, así como implementarlas, supervisarlas y evaluarlas.

La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de información.

Las actividades de control general de la tecnología de información se aplican a todo el sistema de información, incluida la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento de grandes computadoras, mini computadoras y redes, hasta la gestión de procesamiento por el usuario final. También abarcan las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información.

Indicadores de desempeño

Toda entidad debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación.

La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento.

La dirección de una entidad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el Control.

Un sistema de indicadores elaborados desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones.

Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tornen ininteligibles o confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación examinada.

Cada entidad debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características, es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus dirigentes y demás elementos que lo distinguen. El sistema puede estar constituido por una combinación de indicadores cuantitativos, tales como los montos presupuestados y cualitativos, como el nivel de satisfacción de los usuarios.

Los indicadores cualitativos deben ser expresados de una manera que permita su aplicación objetiva y razonable. Por ejemplo: una medición indirecta del grado de satisfacción del usuario puede obtenerse por el número de reclamos.

Así, la auditoría interna puede vigilar en representación de las autoridades superiores, informando oportunamente en caso de algún hecho delictivo asociado a las normativas establecidas por el Control Interno.

Información y comunicación.

Se capta y se comunica de una manera y en un espacio de tiempo que les permite a los individuos de la entidad cumplir con sus responsabilidades. El sistema de información de una empresa o entidad del Estado es el conjunto de recursos (personal, pericia, instalaciones, procesos, equipo, programas de computadora y datos) diseñados para proveer información con el fin de lograr los objetivos del negocio. El sistema de información debe proveer información: Interna, externa (sucesos, actividades y condiciones externas). La comunicación debe disponer de los mecanismos necesarios para garantizar la generación de

información base, para la elaboración de los reportes de información y cumplimiento de las obligaciones de la entidad pública ante los diferentes niveles del Estado. Debe establecer los procedimientos que permitan la generación de información legalmente establecida por los diferentes órganos de Control, que tiene a su cargo la vigilancia de la entidad pública.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

Normas de Información y Comunicación.

En el proceso de la información los empleados de la empresa así como sus directivos, deben cumplir con rigurosidad los reglamentos establecidos en cuanto la divulgación de datos pertenecientes a las áreas específicas de la entidad, dicho sea de paso la información contable, los datos específicos de la producción y el completo desarrollo de diferentes áreas específicas dado su carácter estratégico no deben ser divulgado sin previa autorización.

El disponer de una fluida corriente y oportuna información de los acontecimientos tanto internos como externos, propicia a la dirección una mejor arma en la toma de decisiones.

Los riesgos que afronta una entidad se reducen en la medida que la adopción de las decisiones se fundamente en información relevante, confiable y oportuna. La información es relevante para un usuario, en la medida que se refiera a cuestiones comprendidas dentro de su responsabilidad y que él cuente con la capacidad suficiente para apreciar su significación.

Calidad de la información.

La información disponible en la entidad debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.

Esta norma plantea las cuestiones a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una entidad y hace imprescindible su confiabilidad.

Es deber de la autoridad superior, responsable del control interno, esforzarse por obtener un grado adecuado de cumplimiento de cada uno de los atributos mencionados.

Canales de comunicación.

Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas.

El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos canales, que conectan diferentes emisores y receptores de variada importancia.

La comunicación con los empleados, para que estos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas.

Supervisión o Monitoreo.

Es el proceso que evalúa la eficacia del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Las actividades de monitoreo constante incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección. Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

Algunas de las cuestiones a tener en cuenta son:

- Constitución del comité de control integrado, al menos, por un dirigente del máximo nivel y el auditor interno. Su objetivo sería la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.

- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de unidades de auditoría interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El objetivo es asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales. Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales o recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos entrañan, la competencia y experiencia de quienes los controlan y los resultados de la supervisión continuada.
- Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, de la auditoría interna incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección y los auditores externos.
- Constituyen todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, prima una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan, estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- Responden a una determinada metodología con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la

evaluación y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren un mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación.
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- Las tareas de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte.
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Capítulo II

2- Características del Objeto Estudio.

2.1- Descripción del lugar. Objeto social, la empresa y su estructura.

El Taller José Ramón León Acosta está subordinado a la Empresa José Luis Chaviano perteneciente a la Unión del Cuero y calzado, Grupo Combell MINIL. Con ubicación en la región central del país en la provincia Villa Clara municipio Santa Clara. Código 107.0.1194. La empresa cuenta con un nivel de subordinación Nacional, con 9 fábricas y un almacén Central. Con domicilio legal en Alemán entre Nazareno y San Miguel se encuentra el Taller José Ramón León Acosta. Consta con una dirección integrada por un Director General, un Subdirector de Producción, un Subdirector Económico, Jefe de Departamento de Recursos Humanos y un Administrador ver (Anexo 1). Se cuenta para el desarrollo de las actividades productivas con una plantilla aprobada de 180 trabajadores desglosadas en diferentes categorías ocupacionales. Dentro de las producciones principales se encuentran las siguientes: Botas de trabajo, zapatos colegiales y Guantes. Actualmente se encuentra este taller en reparación por lo que no ha habido un crecimiento estable en sus producciones y ventas, esto influye de forma negativa en sus indicadores de eficiencia económica. Todo lo anterior responde a las existencias actuales del proceso productivo, al control que el mismo requiere y a reducir el camino para aplicar el Perfeccionamiento Empresarial.

Objeto Social de la empresa.

En la resolución 671/04 se modificó el objeto social de la Empresa de Calzado.

- Producir, distribuir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional y divisa calzado, guantes y artículos de talabartería.
- Fabricar y comercializar de forma mayorista piezas y troqueles al sistema Unión Cuero y Calzado en moneda nacional y divisa.
- Comercializar de forma mayorista la recortería del proceso productivo que no sea aprovechable o que sea defectuosa en moneda nacional o divisa.

- Prestar servicios de mecánica, maquinado y construcción de piezas de goma a entidades de transportación de cargas, así como de alimentación a sus trabajadores en moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista materiales ociosos y de lento movimiento en moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista materias primas, materiales y piezas de repuesto con previa autorización de la Unión del Cuero en moneda nacional.

Visión

ViCalZa, el más exitoso miembro del grupo Empresarial Combell, líder exclusivo en calzado de trabajo y guantes, se distingue por la calidad, comodidad y flexibilidad de sus productos logrando la plena satisfacción del cliente y generando los recursos necesarios para un desarrollo tecnológico continuo de los niveles de vida de sus trabajadores. Con altos niveles productivos y alta demanda en el mercado.

Misión

Producción de calzado y guantes para satisfacer las demandas y exigencias del mercado, donde la eficiencia es el resultado de gestión y sus beneficios le permiten el desarrollo de sus fábricas.

En el presente ViCalZa del grupo empresarial Combell, cuenta con suministradores y clientes de todo el país.

2.1.2 Situación Problemática de la entidad.

La implementación de la resolución 297/03 en la empresa de calzado José Luis Chaviano ha sacado a la luz una serie de dificultades que anteriormente no se tenían en cuenta a la hora de medir el desempeño de la entidad. La gran cantidad de insuficiencias con relación a los componentes de Control Interno y los problemas planteados por la entidad en la identificación de los riesgos, ha influido de forma negativa en la implementación del Control Interno en el taller José Ramón León Acosta. El siguiente trabajo atendiendo a las dificultades

afrontadas por las entidades en cuestión, intenta mediante un diagnóstico de los componentes del Control Interno dar respuesta a las interrogantes planteadas en el proyecto de tesis, así como proponer un procedimiento que perfeccione el Sistema de Control Interno existente a partir de una identificación objetiva de los problemas de la institución. Ver (Anexo 2).

-Diagnóstico de los elemento del Control Interno.

Ambiente de Control.

El Ambiente de Control Interno marca las pautas de comportamiento de la organización en relación al Control Interno e influye de manera directa y decisiva en el nivel concienciación del personal. A continuación se diagnostican las normas para el ambiente de control en el taller.

Integridad y valores éticos.

La máxima autoridad del organismo y de las entidades debe suscitar, difundir y observar los valores éticos y el código de ética de los cuadros del estado y del gobierno así como sus trabajadores, logrando un sólido fundamento moral.

Este componente tiene una relevancia primordial, puesto que la eficiencia del Sistema de Control Interno no puede estar por encima de la integridad y los valores éticos de las personas que lo crean, lo administran y supervisan.

En la Industria Ligera se adoptó como norma para el desarrollo de la integridad y los valores éticos los siguientes aspectos:

- La ejemplaridad de la alta dirección en el acatamiento, diseño, implementación e implantación de todo lo relacionado con Control Interno.
- La estricta observación del código de ética de los cuadros del estado y del gobierno como única garantía de su integridad.
- El respeto a la palabra empeñada.
- El potenciamiento del movimiento de áreas de alto valor revolucionario.
- La identificación de los valores compartidos a todos los niveles del sistema como vía para desarrollar el compromiso en pos de la visión y la misión.

- El establecimiento y la observación de reglamentos, códigos de conducta y políticas.
- La asunción por todas las organizaciones del Código de Ética para los contadores y todas aquellas personas que por sus características lo requieran.

Todo lo expresado en el código de ética está fielmente orientado por la dirección de la Unión del Cuero como por sus dependencias, aunque se han manifestado deficiencias en la aplicación por parte del personal, por mucho tiempo se ha pensado que el cumplimiento de ello es algo de poca obligación o que se ha creado de manera opcional y no merita por la atención necesaria por parte de algunos.

En el taller existe un reglamento disciplinario el cual es cumplido.

En el taller existe un convenio colectivo de trabajo elaborado por la dirección de la empresa en conjunto con el colectivo de trabajadores el cual cuenta con un gran número de elementos que lo compone, donde se encuentra:

- Organización técnico- productiva.
- El cumplimiento objeto social de la empresa.
- La contratación, capacitación, permanencia y promoción del personal.
- Protección e higiene del trabajo (PHT).
- Disciplina laboral.
- ANIR y forum de ciencia y técnica.
- Guardia obrera
- Protección a la mujer embarazada.

De los aspectos anteriores contenidos en el convenio de trabajo, la mayoría son cumplidos tanto por la dirección como por el personal, aunque se incurren en incumplimientos en cuanto a la realización de la guardia obrera, los medios de protección en algunos casos no se cumplen al pie de la letra. El no cumplimiento de los diferentes aspectos ya sea por la falta de control o negligencias del personal puede ocasionar que incurran en graves delitos en dicha entidad o accidentes fatales.

Existe un manual de operaciones el cual está estructurado de la siguiente forma:

- Organización del trabajo.
- Procedimientos para cada uno de los productos elaborados.
- Equipamiento y medios empleados.
- Procesos administrativos.
- Controles a aplicar.
- Anexos.

Este manual carece de un sistema de calidad que permita el control de la misma a todos los niveles.

Se comprobó a través de entrevistas que sus trabajadores no conocen su responsabilidad en el sistema de control interno

Competencia Profesional.

En el taller los dirigentes y trabajadores se caracterizan por poseer un nivel de competencia que les permite comprender la importancia de la implantación y mantenimiento del control interno.

Está especificado el nivel de competencia requerido para distintas actividades que se realizan de acuerdo con los conocimientos y habilidades que se requieren, explicados en el manual de operaciones.

Atmósfera de Confianza Mutua.

En el taller, existe una atmósfera de confianza mutua, lo que permite consolidar el flujo de información entre las personas y su desempeño para el logro de los objetivos de la Entidad, lo cual favorece la toma de decisiones y el control sobre los recursos asignados. Actualmente se ha llevado a cabo la reorganización de los principales cuadros sindicales, posibilitando que cada trabajador pueda en igualdad de condiciones plantear sus necesidades e inquietudes frente al colectivo de trabajadores, abriendo así una ventana muy importante en cuanto a relaciones humanas. El solo hecho de poder plantear las deficiencias existentes o los resultados obtenidos, crea la corriente necesaria para impulsar una buena Atmósfera de Confianza Mutua.

Estrategia Empresarial.

La entidad cuenta con su objeto social, el cual se corresponde completamente con las actividades que desempeñan.

Cuentan con una misión y visión redactada en un documento oficial, con la estrategia y los objetivos estratégicos.

En el Manual de Operaciones se encuentran los controles a aplicar, los cuales son en ocasiones tomados a la ligera y no cumplidos cabalmente por todos los encargados o responsables directos de dichos controles. Creando la posibilidad de incurrir en sucesos perjudiciales a la entidad.

Estructura Organizativa.

El organigrama cuenta con la estructura existente la cual se corresponde con la estructura aprobada. Respondiendo a las necesidades actuales. Tres subordinaciones directas a la dirección Departamento de producción, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Economía y Administración. Mientras que las brigadas se encuentran subordinadas directamente a la dirección del taller y el resto de los trabajadores a los directivos y jefes de brigada.

Están definidas responsabilidades de los directivos.

En el manual de operaciones existe una adecuada segregación de las funciones. Se encuentra aprobado un Comité de Control Interno, creado mediante la resolución 19/04 a los 31 días del mes de Marzo del 2004, el mismo ha mostrado deficiencias en el cumplimiento de sus funciones, elemento que se detectó mediante entrevistas y auditorías realizadas a los integrantes del mismo.

Asignación de autoridad y responsabilidad.

El taller cuenta con un manual de operaciones el cual tiene como objetivos mostrar los procedimientos para la elaboración de las producciones ejecutadas por las brigadas. Este manual incluye la organización del trabajo, los procedimientos, el equipamiento, controles a aplicar, así como los procesos administrativos.

Los jefes de brigada supervisan el trabajo de los subordinados. Los trabajadores conocen y responden a los objetivos del taller.

Estos elementos influyen en el buen desempeño de las actividades del taller.

Políticas y prácticas en personal.

En el taller existe un documento donde se detalla las políticas y procedimientos para selección y contratación de los trabajadores, lo cual no se aplica en su totalidad todos los trabajadores conocen su deberes y derechos lo cual aparece definido en su reglamento disciplinario, existe un plan de vacaciones masivas para todos los trabajadores.

Evaluación de Riesgos.

En la empresa se han implementado un grupo de medidas para la prevención, detención, y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción en el cual están definidas las áreas de riesgos. Junto con las medidas se han orientado regulaciones y acuerdos internos que fortalecen las medidas tomadas para neutralizar e identificar acciones contrarias al Plan de Prevención. El análisis y evaluación de los riesgos se hace semestralmente y en casos excepcionales que las características y repercusión del riesgo lo merite, será evaluado en cualquier momento. En el consejo de dirección, semestralmente se informará la evaluación de los riesgos así como los que desaparecen y los nuevos que se presentan, por parte del área de auditoría de la entidad.

Riesgos asociados a los objetivos del taller.

Con relación a los riesgos asociados a la entidad podemos decir que se ha identificado una gran variedad de riesgos por áreas careciendo de clasificación de acuerdo a su severidad. En las diferentes áreas del taller donde hay mayor incidencia de riesgos con ocurrencia de hechos delictivos se encuentran las brigadas que están directas a la producción, por la gran variedad de materias primas con altas cotizaciones en el mercado negro y la gran cercanía a núcleos familiares. La dirección carece de identificación de riesgos. Además podemos decir que muchos de los riesgos identificados proceden del incumplimiento de funciones y son causas de riesgos previamente advertidas. Como mostraremos en los siguientes párrafos las principales causas de incurrancia de riesgos a nivel de taller son:

Causas de Riesgos del Área Contable.

1. Falta de dominio de las técnicas contables por parte del personal técnico económico del área.
2. No liquidación al término de dietas y vales para pagos menores.
3. La liquidación de documentos de caja sin la autorización previa.
4. No emisión a tiempo del informe de reclamación ante faltantes y sobrantes.
5. La realización de pagos a trabajadores que no estén en correspondencia con la calificación requerida.
6. Falsear o permitir las falsificaciones de salarios devengados para favorecer los ingresos de trabajadores que optan por la jubilación.
7. Presentan un déficit de materiales de oficina, modelos de todo tipo, lo que dificulta llevar correctamente, con fidelidad, oportunidad y la máxima confiabilidad de los registros contables y las transacciones en el momento de su ocurrencia, lo que puede dar lugar a hechos de malversación, desvío de recursos, entre otros.
8. Aún se mueven Activos Fijos sin el documento establecido de traslado, llevado a reparar, pudiendo ocurrir la pérdida del medio.
9. En el taller un mismo trabajador realiza varias funciones debiendo existir separación entre ellas.
10. El dinero para el pago de salario cuando es recogido en el banco para trasladarlo hacia el taller es trasladado sin custodia alguna. Creando la oportunidad que pueda ocurrir un robo o accidente de algún tipo.
11. Durante el pago de salario en ocasiones quedan algunos trabajadores que por diferentes causas no son reportados y luego hay que efectuar pagos adicionales, lo que evidencia falta de control y chequeo.
12. Con frecuencia se descuentan días trabajados a los trabajadores por no controlar las tarjetas de entrada y salida del personal, ni asentarlas a diario.
13. El llenado de la tarjeta SNC-225 presenta dificultades ya que solo se realiza cuando es controlada la empresa por una auditoría. Ocasionando

- disgustos en la masa laboral por las implicaciones que puede traer los errores a la hora de la jubilación de los trabajadores.
14. Existen problemas con la recepción a ciegas en el taller, lo que ocasiona reclamaciones y mal manejo de los recursos que llegan a través del almacén Central, todas las reclamaciones se convierten en faltantes de este último.
 15. Los números de inventario de los medios se borran con facilidad y luego se demoran en ponerlos o no se ponen hasta que se realiza alguna visita.
 16. Mala facturación por parte del personal encargado en el taller de tratar con los clientes por la poca capacitación, debido a que la compañera que labora en el departamento se encuentra de licencia de maternidad. En ocasiones los clientes no se les entrega los conduces a la hora de recoger los productos.
 17. No se realiza el cuadro diario en la entidad, siendo una de las causas planteadas en varias reuniones y consejos de dirección entre el técnico económico y el encargado de almacén lo que impide un adecuado control y contrapartida.
 18. Las condiciones de los archivos y su nula seguridad es otro factor negativo que no permite que sean protegidos los documentos contables.
 19. La dirección del taller ha tenido quejas por parte de los trabajadores en relación con el impago de la quincena los días que está establecido por la empresa, debido a la falta de experiencia del personal.
 20. Se han creado situaciones conflictivas por el cobro a otros trabajadores ausentes ya sea por enfermedad o prestación de servicio en otro establecimiento por personas presentes el día de pago, sin presentar el autorizó de pago.
 21. El control del combustible del transporte es un factor de riesgo ya que se debe controlar contra el kilometraje recorrido por los carros y que conste en la hoja de ruta.

Causas de Riesgos del Área de Producción.

1. No realización de estudios de mercado que faciliten o definan las contrataciones.
2. Falta de financiamiento para la adquisición de los modelos establecidos.
3. No participación de todas las áreas en la selección y aprobación de los productos.
4. Falta de exigencia a todos los niveles.
5. Falta de políticas de calidad.
6. Falta de coordinación para la introducción de las producciones en proceso.
7. Falta de coordinación y control.
8. Falta de conocimiento para la realización de análisis de eficiencia y eficacia en la producción.
9. No revisión oportuna de las informaciones que se reciben en el área de producción.
10. Falta de autonomía de la empresa.
11. Variación de los planes previstos por atrasos en la entrada de paquetes.
12. Variación por cambios de estrategias productivas del organismo superior.
13. Variación de los planes previstos por incumplimiento de los ritmos de producción.
14. Incumplimiento del análisis periódico de las normas de consumo.
15. Incumplimiento de las entregas en tiempo por parte de los proveedores.
16. No analizar oportunamente los índices de consumo por productos.
17. Falta de rigurosidad en el chequeo del presupuesto de gasto por área y brigada.
18. Fichas desactualizadas para la predeterminación del costo.
19. No informar al jefe inmediato superior las violaciones que por concepto de índices de consumo se produzcan en las unidades.
20. Roturas imprevistas que provocan que las materias primas ya preelaboradas, al pasarse de tiempo deban desahuciarse.
21. Interrupción del fluido eléctrico no planificado provocando el desuso de materias primas preelaboradas al pasarse de tiempo.

22. No conciliar las informaciones recibidas por las áreas de producción y contabilidad.
23. El bajo nivel técnico y profesional de los trabajadores del taller.

Causas de Riesgos del Área de Recursos Humanos.

1. Incumplimiento de las medidas de protección del trabajo.
2. Inadecuada atención al trabajador, falta de estimulación por el trabajo realizado. (Fluctuación laboral).
3. Adulteración de documentos y datos económicos, sobre consumo de alimentos o recursos.
4. Descontrol de los medios básicos o de rotación que faciliten su sustracción.
5. Aumento incontrolado en el nivel de vida de funcionarios, dirigentes y técnicos de área.
6. Incorrecta selección de la Reserva de Cuadros.
7. No tener confeccionado el levantamiento de las necesidades de aprendizaje.
8. Falta de materiales e utensilios para desarrollar la capacitación en las fábricas.
9. Otorgamiento de plazas a personal o personas que tienen vínculos con dirigentes o funcionarios de la entidad sin procesamiento establecidos, propiciando el privilegio.
10. Entradas y salidas de personal sin causa justificada que propicie la salida de recursos.
11. Mala confección de los contratos, determinados e indeterminados.
12. Realización de pagos a trabajadores que no estén en correspondencia con la calificación requerida.
13. Contratación innecesaria o no autorizada.
14. Efectuar pagos que no estén en correspondencia con la forma de pago o estímulo establecida.
15. Intervención de compradores no autorizados por resolución en la ficha de la empresa.

16. La no atención adecuada del asesor jurídico ante dudas o situaciones que lo meriten.
17. La no emisión a tiempo del informe o reclamación ante faltantes o sobrantes de medios.
18. No delimitación de funciones entre el área de personal y contabilidad.
19. Alteración de los indicadores económicos durante el análisis para el pago de la estimulación.

Causas de Riesgos del PHT.

1. Incumplimiento de las medidas de seguridad en el trabajo y traslado de la documentación clasificada.
2. No exigir el cumplimiento de los accesos y trabajo con la información clasificada.
3. No realizar control sistemático al cumplimiento de lo normado.
4. Incumplimiento del decreto ley N° 199/99 sobre Información Oficial y la información clasificada.
5. No cumplir con el nivel de acceso en cada dirección, departamento o área de responsabilidad.
6. No tener la comisión de Atención a Extranjero actualizada.
7. No se selecciona al personal que atenderá la visita acorde con la especialidad de la misma.
8. No se corresponden los nombres con los C.I de los visitantes.
9. No chequear semanalmente el cumplimiento de la guardia obrera.
10. No se informa a los secretarios del PCC el cumplimiento de las guardias de los militantes.
11. Cercados perimetrales en mal estado e iluminación nocturna de seguridad insuficiente.
12. Controles deficientes al grupo de ASP lo que puede posibilitar la ocurrencia de delitos.

Identificación y evaluación del riesgo.

Como primicia se deben seguir trabajando en el perfeccionar los mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes internas y externas. Algunos de los riesgos identificados no constituyen riesgos en si, sino causas de posibles riesgos.

No se ha realizado el análisis de la pérdida que podría resultar por la existencia de puntos débiles para minimizar los principales riesgos identificados y evaluados.

El Plan de Prevención ha tenido en cuenta el análisis de los riesgos que enfrenta la Entidad referidos al control de recursos y se han adoptado las medidas para prevenir o contrarrestar su incurrancia.

Seguimiento y control de riesgos.

Se elaboran los informes sobre los riesgos y toma de decisiones correspondientes semestralmente, por lo que puede ser analizado por la alta dirección. De existir un control preventivo sistemático en cada área que evalúe los posibles riesgos y el cumplimiento de los planes elaborados para contrarrestarlos no daría oportunidad a la incurrancia de mucho de estos hechos. Se discute en la Asamblea de Trabajadores el cumplimiento de Plan de Prevención y las causas y condiciones que propician los hechos extraordinarios.

Actividades de Control.

Coordinación entre áreas y documentación.

Mediante entrevistas que se hicieron se comprobó que los trabajadores no conocen cuál es la incidencia de su trabajo con relación a otras áreas, por ejemplo, al entrevistarlos desconocían las consecuencias que podría traer un atraso en la entrega de la información. El hecho de que el taller esté directo a la producción merita un grupo de medidas encaminadas a la agilización de los trámites y no al estancamiento burocrático con que se desarrolla en la actualidad.

Poseen saldos envejecidos con más de 90 días en clientes eventuales. Existen facturas con el cuño de pagado pero que carecen del No. de cheque.

Carencia del sistema de modelos oficiales.

El taller no dispone de correo electrónico por carecer del MODEM externo. El método establecido para las salvadas no es el más idóneo debido a que solo se guardan en soporte magnético las informaciones de la contabilidad el resto está en la PC.

Se encuentra desactualizado el archivo obligatorio de la entidad. Se han manifestado problemas en el archivado de los registros de Control Interno por encontrarse personal nuevo ocupando la plaza. Los documentos necesitarán del ordenamiento periódico con que contaba anteriormente si se quiere cumplir los requisitos que plantea el Control interno.

Niveles definidos de autorización y separación de tareas y responsabilidades.

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúen dentro del ámbito de sus competencias.

Cada función o actividad de la entidad tiene definida la persona responsable y la que interviene en el proceso, lo cual se encuentra documentado en el organigrama y Manual de Operaciones, a esto se le da seguimiento por los jefes de área que son los responsables de esta tarea.

Los arqueos y conciliaciones se encuentran documentados. Se revisaron los documentos que demuestran la realización de chequeos periódicos de inventarios de activos fijos pero faltan algunas copias que quedan en manos de los trabajadores de las brigadas.

Se revisaron las actas del consejo de dirección y se comprobó que no siempre se analizan los momentos y niveles de autorización de las principales actividades, ni el tratamiento que se le da al proceso de comprobación física de los inventarios de activos.

Pudo ser verificado que en ocasiones son trasladados los Activos Fijos sin que previamente sea autorizado por el personal competente incumpliendo lo establecido en el manual de operaciones y las legislaciones vigentes.

Son elaboradas las actas de responsabilidad para la custodia de los activos en todas las áreas, el listado de Útiles y Herramientas lo lleva un especialista en el

área contable. En cada una de estas áreas aparece el listado de activos, con su respectivo código, descripción, precio y cantidad.

Para la baja de algún activo se llena un modelo que contiene los elementos anteriormente expuestos, con el nombre del compañero que propone la baja, el motivo de esta y su firma junto con la del jefe de área, Departamento Económico y la correspondiente baja técnica del taller autorizado para estas cuestiones. Se pudo comprobar que esto se incumple en varias ocasiones.

La revisión de los señalamientos de las auditorías realizadas al centro permitió comprobar en la práctica que la estructura organizativa existente y la segregación de funciones es adecuada, aunque como todo proceso, es susceptible a ser perfeccionado y requiere en estos momentos de una atención esmerada por parte de todos los niveles organizativos de la entidad.

Indicadores de desempeño.

En el taller se efectúan análisis periódicos de los resultados obtenidos comparándolos con períodos anteriores y con los planes aprobados por el nivel superior. Así como existe indicadores de rendimientos que permiten analizar las desviación oportunamente. Ver (Anexo 3).

Control de las tecnologías de información.

En el taller está establecido un sistema de claves para tener acceso a los equipos, esto se verificó mediante la comprobación de que los equipos, no se lleva control de las contraseñas de todos los usuarios de las computadoras del centro, no se salva la totalidad de las informaciones que se elaboran, no se actualizan de forma sistemática los programas contra virus

Analizando todos los elementos anteriormente expuestos, se puede llegar a la conclusión de que el control de las tecnologías de la información es llevado de manera no eficiente en el taller.

Acceso restringido a los recursos, activos y registros.

En el taller existen procedimientos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros, a pesar de esto existen deficiencias en la entidad debido a

que no se cuenta con el número necesario de archivos y otros que permitan una custodia eficaz y segura de la documentación.

Información y Comunicación.

El Sistema de Información.

El sistema de información facilita de forma operativa al Director y al Consejo de Dirección los informes necesarios sobre la gestión de la entidad.

Compromiso de la dirección.

Existe un sistema de información formal donde la dirección apoya el desarrollo de las actividades mediante la asignación de los recursos a los diferentes departamentos.

Canales de Comunicación.

Se comprobó mediante entrevistas, a un grupo de trabajadores, que están establecidos los canales de comunicación para que los obreros informen a la Dirección las irregularidades que se presenten. Ver (Anexo 4)

En el Taller están definidos los mecanismos para que la Dirección reciba las sugerencias de los trabajadores sobre como mejorar la productividad, la calidad y otro tipo de mejoras similares. La información llega a la Dirección mediante asambleas y reuniones de áreas para estos fines.

Se realiza un seguimiento por la dirección del taller de las comunicaciones recibidas de proveedores y organismos de control.

Supervisión y Monitoreo.

Evaluación y Eficacia del Sistema de Control Interno.

Con la creación del plan para la supervisión y Monitoreo aprobado por la entidad. Se encuentran las Auditorías Externas y las Auditorías Internas. Las primeras se realizarán según contratos con consultorías reconocidas en el país (CANEC) con la frecuencia de dos veces al año, las cuales están planificadas ha realizarse en el 1er Trimestre del año y una segunda auditoría a realizarse en el 4to trimestre del año. Las Auditorías Internas se realizarán según el plan previsto en el año. El auditor interno dentro de su plan de trabajo incorporará la evaluación de la eficiencia y eficacia del Sistema de Control Interno contable y administrativo. Ver (Anexo 5).

Se ha diseñado un sistema de supervisión y monitoreo que vela por el cumplimiento de los componentes de control interno, pero no se ha logrado poner en marcha debido a las deficientes evaluaciones de riesgos y mejoras necesarias del resto de los componentes del control.

Auditorías del Sistema de Control Interno.

En la Empresa de Calzado José Luis Chaviano se mantiene actualizado el Expediente único de Auditoría, pero no se encuentra planificada la realización de las Supervisiones al Sistema de Control Interno.

Tratamiento de las deficiencias detectadas.

- El Comité de Control Interno se reúne con las diferentes direcciones que presenta las dificultades señaladas así como personal que designe el director.

Se informan, analizan y debaten con los trabajadores del taller, las consecuencias que propician las dificultades o deficiencias.

Todo lo anteriormente planteado se encuentra en los registros de la entidad pero algunos trabajadores no han tomado conciencia de la tarea, así gran parte de los trabajadores ignoran su existencia, por lo que su cumplimiento está sujeto a la significación del hecho en cuestión, dadas las característica y relevancia e incidencia. De acuerdo a la envergadura es que se reúnen y toman las medidas por parte de la empresa, muchas veces en situaciones relativamente pequeñas la empresa no aplica las medidas orientadas por el Control Interno, dando oportunidad a la ocurrencia de hechos mayores.

Después de haber analizado en el Diagnóstico de los elementos del Control Interno del Taller de Calzado José Ramón León Acosta y analizar las deficiencias detectadas, podemos concluir planteando que no existe una correcta identificación y evaluación de riesgos.

El objetivo fundamental para el próximo capítulo del presente trabajo será proponer al taller un modelo experimental para la implementación y perfeccionamiento del sistema de Control Interno teniendo en cuenta las normativas y orientaciones recibidas por parte de los organismos de dirección a que está subordinado el taller.

Capítulo III

3.1- Capacitación.

En la capacitación hay que tener en cuenta y dar ha conocer al personal, organizaciones y directivos de la entidad en que consiste el procedimiento a aplicar para la implementación del Sistema de Control Interno.

Se deberán elaborar cronogramas de capacitación de acuerdo a las funciones y el nivel operacional de cada trabajador.

Realizar seminarios a los diferentes niveles el cual debe impartirse por personal que domine la materia.

El logro de la capacitación efectiva del personal implica el incremento de la exigencia de la dirección sobre los trabajadores y facilita la implementación de la del Sistema de Control Interno.

3.2 - Diagnóstico por componentes del Control Interno.

Todo lo relacionado al diagnóstico efectuado en el capítulo II constituye el indicador para medir las irregularidades que afectan directamente al desarrollo satisfactorio de la gestión del taller. En muchos de los casos los componentes de Control Interno están previamente implantados, pero no son exigidos de manera directa por los responsables de dichas funciones. El solo hecho de cumplir lo establecido mejoraría de manera directa los indicadores de eficiencia y eficacia del taller.

3.3 Plan de acción para la implementación o perfeccionamiento.

I-Ambiente de Control.

En el diagnóstico realizado se comprobó la existencia de problemas en el seguimiento por parte de los directivos y trabajadores del taller de los elementos del Ambiente de Control, donde se encuentra la Integridad y Valores Éticos, Estrategia Empresarial. Tomando como base el diagnóstico que se realizó y las

deficiencias encontradas, elaboramos la siguiente propuesta para contrarrestar estos problemas.

3.3.1- Integridad y Valores Éticos.

Los objetivos de una entidad y la manera como se logren, están basados en preferencias, juicios de valor y estilos administrativos. Tales referencias y juicios de valor trasladados a estándares de conducta, reflejan la integridad de los administradores y su compromiso con los valores éticos. Puesto que la buena reputación de una entidad se valora así, el estándar de conducta debe ir más allá del sólo cumplimiento de la ley.

Se debe seguir trabajando con el un código de ética para contribuir a la imagen y calidad de las producciones así como a la satisfacción de los clientes.

Se propone divulgar en los murales, a través de encuestas y reuniones, la responsabilidad de cada trabajador en caso de situaciones excepcionales.

Realizar gran énfasis en que no se vean estos aspectos puramente formales, sino que se empleen como una herramienta eficaz de dirección.

3.3.2- Estrategia Empresarial.

En la Estrategia Empresarial se debe tener mucho cuidado en cuanto al cumplimiento de los controles por los responsables directos. Por ello es primordial que los encargados de las Áreas exijan el cumplimiento de las tareas como se encuentra orientado en el Manual de Operaciones, y de lo contrario la máxima dirección debe tomar cartas en el asunto, además exigirle superación constante a los integrantes del Comité de Control, así como divulgar al resto del personal del taller en qué consiste la Resolución No. 297/03.

II-Evaluación de Riesgos.

Para el análisis de los riesgos se tendrán en cuenta los objetivos definidos por la organización para el cumplimiento de sus funciones. Así como los indicadores fundamentales que posee el taller en cuestión. En la propuesta a seguir se desglosará la incidencia de los riesgos por área y las acciones a seguir para minimizarlos.

Área de Dirección:

En la implantación del Perfeccionamiento Empresarial, puede traer consigo un número indeterminado de riesgos, motivado por diferentes causas.

Contrarrestando las principales dificultades, trazáramos el camino a seguir para lograr una adecuada implementación del sistema.

Objetivos a lograr	Riesgos	Causas:	Plan de Acción para contrarrestar las dificultades
Implantación del Perfeccionamiento Empresarial	No contar con cuadros capacitados. Clasificándola en cuanto a frecuencia probable o muy alta.	No implicación de los trabajadores y dirigentes de nivel medio de dirección con la política de cuadros.	-Realizar un estudio minucioso con antelación de las reservas de cuadros existentes. Responsable: Director. Ejecutante: Jefe de Recursos Humanos. -Crear una reserva de cuadro por dirección. Responsable: Director. Ejecutante: Jefe Recursos Humanos Económico. -Impartir cursos de dirección a los candidatos elegidos. Responsable: Director. Ejecutante Jefe de Recursos Humanos. -Implicar las reservas de cuadros en las tareas y actividades desarrolladas por la dirección. Responsable: Director. Ejecutante: Jefe de Recursos Humanos

El sistema de auditoría ejerce una fuerza muy importante en la toma de decisiones de la máxima dirección, pues es quien dicta los resultados favorables o desfavorables en los análisis realizados a la empresa, el perfeccionar su gestión radica en la importancia de que los hechos que ocurren en el período contable de la entidad no pasen inadvertidos a los ojos de los cuadros responsables de dicha actividad.

Objetivos a lograr	Riesgos	Causas:	Plan de Acción para contrarrestar las dificultades
Mejorar de forma inmediata el sistema de Auditoría.	No controlar sistemáticamente las operaciones. Clasificación: moderada media.	Poca exigencia de los responsables del Comité de Control a nivel de Empresa. Mal funcionamiento del grupo de supervisión y control	Lograr que el Comité de Control Interno supervise periódicamente las actividades realizadas. Responsable: Jefe de Contabilidad. Ejecutante: Técnico asignado. -Superación constante del grupo de supervisión y control. -Responsable: Jefe Económico. Ejecutante: Técnico asignado.

En el diagnóstico que se realice a cualquier entidad debe abordarse como punto importante el tema de Seguridad y Protección física de los bienes y recursos. Dadas las consecuencias negativas que implica el mal funcionamiento en las instituciones del Estado de los cuerpos de seguridad. Todo contenido en el Plan de Seguridad y Protección conforme a lo establecido en el Decreto Ley 186/98 y su Reglamento (Resolución # 2/01 del Ministro del Interior).

Objetivos a lograr	Riesgos	Causas:	Plan de Acción para contrarrestar las dificultades
Perfeccionar el Sistema de Seguridad y Protección	-Ocurrencia de hechos delictivos. Clasificación: Moderada baja.	-No contar con un sistema de alarma contra intrusos – Carencia de rejas en puertas y ventanas del taller. -Carencia de alumbrado en las áreas exteriores. La no realización de la guardia obrera. -No cumplir con el nivel de acceso.	-Contratar servicios especializados para la instalación de sistemas de alarmas contra intrusos. Responsable: Director. Ejecutante: Administrador. -Colocación de rejas en los lugares que lo requieran. Responsable: Jefe de Recursos Humanos y Jefe de Economía. Ejecutante: Administrador. -Contar con la reserva de las lámparas necesarias para el alumbrado. Responsable: Jefe de Recursos Humanos y Jefe de Economía. Ejecutante: Administrador. Establecer el cronograma y control de la guardia Obrera. Informar al PCC y Sindicato el cumplimiento de la Guardia Obrera. Responsable: Secretario del Sindicato. Ejecutante: Afiliado

			<p>designado.</p> <p>-Informar en las asambleas de afiliados la relación del personal que no realiza la guardia obrera.</p> <p>Responsable: Jefe de Recursos Humanos.</p> <p>Ejecutantes: Secretario del Sindicato.</p> <p>Establecer el nivel de acceso en los lugares que lo requieran.</p> <p>Responsable: Jefe Economía.</p> <p>Ejecutante: Técnico asignado.</p>
--	--	--	---

Área de Producción:

El Área de Producción merece una atención especial para el análisis de los riesgos teniendo en cuenta primeramente los objetivos a lograr, definidos por la organización para el cumplimiento de sus funciones. Reviste crucial importancia debido a que los indicadores económicos dependen del buen funcionamiento de esta área.

Objetivos a lograr	Riesgos	Causas:	Plan de Acción para contrarrestar las dificultades
Implantar normas y regulaciones del sistema de calidad ISO-9000 a los productos del Taller	<p>-Incurrencias de problemas en los productos elaborados por la baja capacidad tecnológica del Taller. Clasificación probable alta.</p> <p>-Desconocimiento de los trabajadores de las ventajas de la implantación del sistema ISO-9000. Clasificación moderada alta.</p>	<p>-Debido a que el proceso de automatización y la tecnologías es atrasada.</p> <p>-Pocas inversiones significativas a nivel de Taller.</p> <p>-Poca preparación previa con los trabajadores del plan a seguir por la Dirección del Taller.</p>	<p>-Introducción de avances tecnológicos. Responsable: Jefe de Producción. Ejecutante: Técnico asignado.</p> <p>Destinar un por ciento de las inversiones para mejorar la tecnología del taller. Responsable: Jefe de Producción. Ejecutante: Técnico asignado.</p> <p>-Capacitar al personal del Taller sobre las políticas del mercado. Responsable: Jefe Producción. Ejecutante: Jefe de brigada.</p> <p>-Lograr la permanencia de los principales especialistas en calidad, en el horario del proceso de producción. Responsable: Jefe de Producción Ejecutante: Jefes de Brigada.</p>

En los indicadores de eficacia y eficiencia, muestran los resultados relacionados con el proceso de producción. Uno de los aspectos que origina bajos índices de eficiencia como de eficacia es la devolución en venta de productos por contar con una calidad mala. En lo concerniente al Taller de calzado, ocurre con mucha frecuencia por lo que es necesario tomar estrategias a seguir para minimizar este flagelo.

Objetivos a lograr	Riesgos	Causas:	Plan de Acción para contrarrestar las dificultades
<p>Lograr mejores indicadores en cuanto a la devolución de productos en venta.</p>	<p>-Producciones rechazadas, o mal vistas en el mercado por la población debido a su baja calidad. Clasificación: Moderada Medio.</p> <p>-Incurrir en gastos adicionales al proceso de producción debido a la transportación nuevamente de los productos defectuosos a la fábrica. Clasificación: Moderada Medio.</p>	<p>-Incumplimiento de las normativas de calidad vigente.</p> <p>-Elaboración de los productos con materias primas de baja calidad.</p> <p>-No controlar los parámetros de calidad por los encargados de dicha función.</p>	<p>-Garantizar que se cumplan al pie de la letra las normativas de calidad necesarias para la elaboración de productos. Responsable: Jefe de Producción Ejecutantes: Jefes de Brigada.</p> <p>-Lograr que solo se utilicen materias primas de óptima calidad para la fabricación de los productos. Responsable Jefe Producción. Ejecutante: Jefes de Brigada.</p>

Área Económica

El área económica es un eslabón importante en la maquinaria de la empresa. Mediante su funcionamiento se puede medir los parámetros que muestran si la gestión de la empresa opera por el camino correcto. En sus manos está el contabilizar cuanto movimiento o transacción se realice.

Objetivos a lograr	Riesgos	Causas:	Plan de Acción para contrarrestar las dificultades
Alcanzar el cumplimiento de los indicadores principales.	-Deterioro de documentos contables. Clasificación poco probable, baja.	-Por el mal almacenamiento a que son sometidos los registros contables.	-Crear un local adecuado para guardar los registros que sean necesarios verificar en casos de auditorías o consultas a realizar. Responsable: Jefe Económico. Ejecutante: Administrador.
	-Desvíos de recursos y pérdida de Activos Fijos. Clasificación poco probable, media.	-Por no controlar los Activos Fijos. -La no existencia de una programación anual del control de los inventarios.	-Verificar la numeración de los Activos así como el destino en caso de traslado o recibo. Responsable: Jefes Económico Ejecutante: Personal asignado. -Realizar la programación anual del control de inventarios. Responsable: Jefes Económico Ejecutante: Personal asignado.

	<p>-Demoras en la entrega de la información contable del Taller. Clasificación probable alta.</p> <p>-Pérdida de información contable registrada en las computadoras. Clasificación poco probable, media.</p>	<p>-Atrasos en el asiento de diario, falta de materiales de oficina, baja capacitación del personal.</p> <p>-Desactualización de las definiciones de virus.</p>	<p>-Capacitar al personal que ocupa dichas plazas, seguir la orientaciones establecidas en cuanto el asiento de diario. Responsable Jefe Económico. Ejecutante: Personal asignado.</p> <p>-Mantener actualizadas las definiciones de virus y realizar la revisión de todos los discos que se utilicen en la computadora. Responsable: Jefe Económico. Ejecutante: Técnico asignado.</p>
--	---	---	---

Área de Recursos Humanos

El Área de Recursos Humanos es la encargada de la contratación del personal y por consiguiente es la que vela por el cumplimiento de los deberes y derechos de los obreros en sí. Los cuadros sindicales también tendrán a su cargo el velar por los deberes y derechos de los trabajadores.

Objetivos a lograr	Riesgos	Causas:	Plan de Acción para contrarrestar las dificultades
Perfeccionar el sistema de contratación del personal	<p>-Errores del llenado de las tarjetas de registro y tiempo de servicio. Clasificación: Probable, media.</p> <p>-Captación del personal que no reúne los requisitos. Clasificación moderada, media.</p>	<p>-Desconocimiento por parte del personal que labora en esta actividad.</p> <p>-Incumplimiento del proceso de selección del personal a laborar en el taller.</p>	<p>-Capacitar al técnico encargado del llenado de las tarjetas de registro y tiempo de servicio. Responsable: Jefe de Recursos Humanos. Ejecutante: Técnico asignado. Consejo de Dirección.</p> <p>-Cumplir con las normas y resoluciones que están establecidas por el ministerio de la industria ligera. Responsable: Jefe de Recursos Humanos. Ejecutante: Técnico asignado.</p>
Mantener los ingresos de los empleados de acuerdo al nivel en el cual se encuentran.	<p>-Realización de pagos a trabajadores que no están en correspondencia con la calificación requerida. Clasificación: Moderada media</p>	<p>-No contar con el personal necesario para desarrollar las actividades en un momento dado.</p>	<p>-Exigir la certificación necesaria para ocupar puestos que así lo requieran. Responsable: Jefe de Recursos Humanos. Ejecutante: Técnico asignado.</p>

	<p>-Uso indebido del fondo de salario planificado. Clasificación moderada, baja.</p>	<p>-Desconocimiento para realización de actividades.</p>	<p>Revisar en las nóminas de pago que los saldos estén en correspondencia con la calificación. Responsable: Jefe Económico. Ejecutante: Técnico asignado.</p> <p>-Uso racional de los recursos monetarios. Responsable: Jefe Económico y Recursos Humanos. Ejecutante: Técnico asignado.</p>
--	---	--	--

La Administración se encarga de garantizar el mantenimiento oportuno de todas las áreas del taller.

Objetivos a lograr	Riesgos	Causas:	Plan de Acción para contrarrestar las dificultades
<p>Garantizar el mantenimiento oportuno de las áreas del taller.</p>	<p>-Roturas e interrupciones del proceso productivo. Clasificación: Moderada Medio.</p>	<p>- No contar con las piezas de repuesto oportunamente.</p>	<p>-Garantizar un nivel de piezas de repuesto necesaria para no afectar el proceso productivo Responsable: Director. Ejecutantes: Administrador. -Planificación oportuna de las necesidades de las diferentes áreas. Responsable: Director. Ejecutantes: Administrador. -Garantizar los equipos necesarios para lograr el desenvolvimiento de las áreas. Responsable: Director. Ejecutante: Administrador.</p>

Criterios para la clasificación cualitativa de la frecuencia y la severidad.

Frecuencia	Descripción
Casi seguro.....	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.
Probable.....	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.
Moderada.....	Debería ocurrir en algunas Circunstancias.
Poco probable.....	Pudiera ocurrir en algunas Circunstancias.
Raramente.....	Pudiera ocurrir solamente en Circunstancias excepcionales.

Categoría	Descripción de las Consecuencias
Extrema	La organización colapsaría y dejaría de funcionar.
Muy alta.....	Afectaciones severas, no se cumplirían los objetivos.
Medio.....	Con afectaciones a los objetivos se requieren recursos adicionales.
Baja.....	Ligeros inconvenientes sin afectación a los objetivos con solución con los recursos operativos.
Insignificante.....	Afectación mínima y de solución con el control.

III-Actividad de Control.

En el tercer punto de los componentes de Control Interno, el Taller necesita de un paso certero si se quiere lograr resultados a la altura de una empresa que aspira en un futuro no muy lejano al Perfeccionamiento Empresarial. En las Actividades de Control el diagnóstico arrojó un número significativo de deficiencias que deben ser superadas para lograr un buen desarrollo de la resolución 297/03. Se debe trabajar directamente con los trabajadores y explicarles el efecto negativo que trae el atrasos de sus operaciones, además los resultados desventajosos en

los indicadores de eficiencia y eficacia. Es necesario un grupo de medidas eficientes en cuanto la eliminación del burocratismo que tanto daño nos hace. El taller debe erradicar las dificultades en los niveles definidos de autorización y separación de tareas y responsabilidades.

Acceso restringido a los recursos, activos y registros.

Como resultado de esta situación, se recomienda, se incluya, como punto clave a discutir, en el Consejo de Dirección, los momentos y niveles de autorización de las principales actividades de la entidad, capacitar al personal así como su verificación, y el tratamiento que se le da al proceso de comprobación física de los inventarios de activos.

Se recomienda la perfección de los mecanismos de seguridad, mediante la implantación de sistemas de alarmas.

Además de lo anteriormente expuesto se recomiendan los siguientes aspectos

Se recomienda utilizar y perfeccionar la actividad de contratación.

- Informar a todos los niveles los resultados de las Supervisiones.
- Perfeccionar en el diseño de los puestos de trabajo la función de autocontrol.
- Incluir en el Consejo de Dirección un punto donde se lleve el Plan de Prevención.
- Garantizar que al menos en una de las supervisiones se evalúe el Control Interno.
- Diseñar qué indicadores se van a pedir dentro de los informes, los cuales deben estar relacionados con las estrategias.

IV- Información y Comunicación.

- Establecer un archivo recordatorio u otro sistema para asegurar que las fechas límites en la entrega de información sean comunicadas. Identificar la información que el sistema no puede generar. Retener al personal competente que está informado y tiene experiencia con las leyes aplicables, las regulaciones o las reglas que afectan a los reportes financieros. Apoyar el desarrollo de estos sistemas de comunicación, mediante la asignación de

recursos apropiados. Perfeccionar el Sistema de Información teniendo en cuenta la estrategia de informatización de la organización.

V-Supervisión y Monitoreo.

La Supervisión y Monitoreo en el taller no es un elemento que se lleva a cabo con el nivel requerido, pues se analizaron un número de deficiencias que incurren en la gestión de dicha entidad. En el plan aprobado por la entidad, están marcadas las auditorías a realizar en el año. El plan por si solo no va arrojar los resultados esperados, por lo que es necesario darle atención y seguimiento por parte del comité de control y la dirección del Taller. Además de:

- Planificar la realización de las Supervisiones al Sistema de Control Interno.
- Establecer mecanismos para garantizar la superación de los integrantes del Comité de Control.
- Velar por el cumplimiento de las auditorías y mejorar sus resultados.

3.4-Ejecución del plan de implementación.

La implementación del plan de acción a seguir debe ejecutarse en la medida que se vayan eliminando las deficiencias del sistema de control interno que está implantado en el Taller. No debe ser implantarlo y nada más, sino retroalimentarlo en la medida de que lo necesite. El presente trabajo ha sido realizado atendiendo a un diagnóstico previamente elaborado, arrojando un gran número de deficiencias que en ningún caso son imposibles de eliminar. Como dijera nuestro Comandante Ernesto Guevara de la Serna:

“El camino es largo y lleno de dificultades. A veces, por extraviar la ruta, hay que retroceder; otras, por caminar demasiado aprisa, nos separamos de las masas; en ocasiones por hacerlo lentamente, sentimos el aliento cercano de los que nos pisan los talones. En nuestra ambición de revolucionarios, tratamos de caminar tan aprisa como sea posible”³

Considero que si la Dirección y el colectivo de trabajadores se lo propone el éxito es seguro.

³ Guevara De La Serna, Ernesto. El socialismo y el Hombre en Cuba. Editorial Política, La Habana. Año, 1988.

3.5- Perfeccionamiento.

El plan de perfeccionamiento de la gestión del sistema de Control Interno deberá ser elaborado cuidadosamente por el taller teniendo en cuenta las exigencias actuales del sistema, así como las características ramales, donde muchos han alcanzado la excelencia en su sistema de control Interno.

Este nivel de perfeccionamiento estará dado además por la capacidad organizativa que con la correcta aplicación del sistema vaya alcanzando la alta dirección de la entidad.

Con este trabajo se pretende dotar al taller de elementos que ayuden a eliminar las deficiencias e insuficiencias que en materia de Control Interno presenta el mismo, así como algunas medidas que se deben implementar para solucionar los problemas detectados en la fase del diagnóstico. Este procedimiento enmarca las cinco etapas fundamentales que debe tener en cuenta toda organización para lograr el perfeccionamiento de su sistema de Control Interno.

Al concluir este capítulo se puede plantear que se necesita perfeccionar el sistema de control interno existente hoy en el taller, pues carece de los elementos esenciales que contribuyen al desenvolvimiento eficiente del taller.

Conclusiones

El diagnóstico realizado en el Taller José Ramón León Acosta, ha permitido llegar a la conclusión de que el Sistema de Control Interno presenta deficiencias.

Las principales dificultades encontradas en los cinco componentes del Sistema de Control Interno se centran en:

Ambiente de Control: El taller cuenta con la documentación referida a la integridad y valores éticos y lo relacionado con la estructura organizativa. Cuenta con una comunicación abierta posibilitando un ambiente de confianza en el mismo el personal posee un nivel de competencia demostrando el conocimiento de la importancia del desarrollo e implantación del control interno. Se encuentra desarrollando los elementos de estrategias empresarial objeto social, visión y la misión.

Evaluación de Riesgos: Presentan una serie de riesgos que atentan contra el cumplimiento de los objetivos en el taller.

No existe una evaluación profunda de los riesgos que pueden afectar considerablemente la eficiencia del taller. Cuentan con un plan medidas para la prevención, detección y enfrentamiento de ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

Actividades de Control: Se aplican estos controles aunque se necesita profundizar en los niveles definidos de autorización, separación de tareas y responsabilidades y acceso restringido a los recursos y registros.

Se debe enriquecer el plan de acción para enfrentar las causas de los riesgos identificados.

Información y Comunicación: Se utiliza de forma correcta la Información y comunicación, aunque se debe continuar perfeccionando.

Supervisión y Monitoreo: Este elemento no se aplica según lo establecido, lo cual puede afectar el buen desempeño de sus operaciones.

Después de analizar los elementos anteriormente expuestos, se puede concluir, que a pesar del desempeño del taller no son aplicados correctamente todos los criterios del Control Interno lo que puede atentar en contra del logro de la seguridad razonable del taller. Por lo que teniendo en cuenta lo antes expuesto podemos decir que el Sistema de Control Interno existente en el taller es deficiente.

Recomendaciones

Como resultado del estudio realizado en el Taller José Ramón León Acosta se recomienda profundizar en los siguientes aspectos abordados en el presente trabajo.

- ✓ Evaluar periódicamente los riesgos.
- ✓ Perfeccionar el sistema de supervisión y monitoreo que vele por el cumplimiento de los componentes del control interno.
- ✓ Incluir en el manual de organización un sistema de calidad, que fiscalice la calidad de las producciones.
- ✓ Extender el procedimiento utilizado en lo demás talleres de la Unión.

Bibliografía

CANEC s.a., 2004, Curso Especial. Resolución No. 297/03. Ministerio de Finanzas y Precios.

Madariaga, J.M. Nociones Prácticas de Auditoría. Deusto. 1986

Ministerio de Finanzas y Precios. Comprobación Nacional sobre el grado de Implementación de la Resolución No.297. Control Interno. noviembre/2003

Resolución No.297. Ministerio de Finanzas y Precios, 2003.

Resolución 13. Ministerio de Auditoría y Control, 2006.

Resolución 26. Ministerio de Auditoría y Control, 2006.

Instrucción 1. Ministerio de Auditoría y Control, 2006.

Pungitore, José Luis. Sistemas Administrativos y Control Interno. Club de Estudio. 1994.

Poch, Ramón. Manual de control interno. Gestión 2000. 1997.

Control Interno. Estructura Conceptual Integrada (COSO). ECOE Ediciones

<http://www.monografias.com/trabajo12/coso/coso2.shtml>. Normas Generales del Control Interno.

<http://www.monografias.com/trabajo12/coso/coso.shtml>. Informe COSO, resumen.

<http://www.ccss.sa.cr/auditoria/aud007.html>. Control Interno. Las distintas responsabilidades de la empresa.

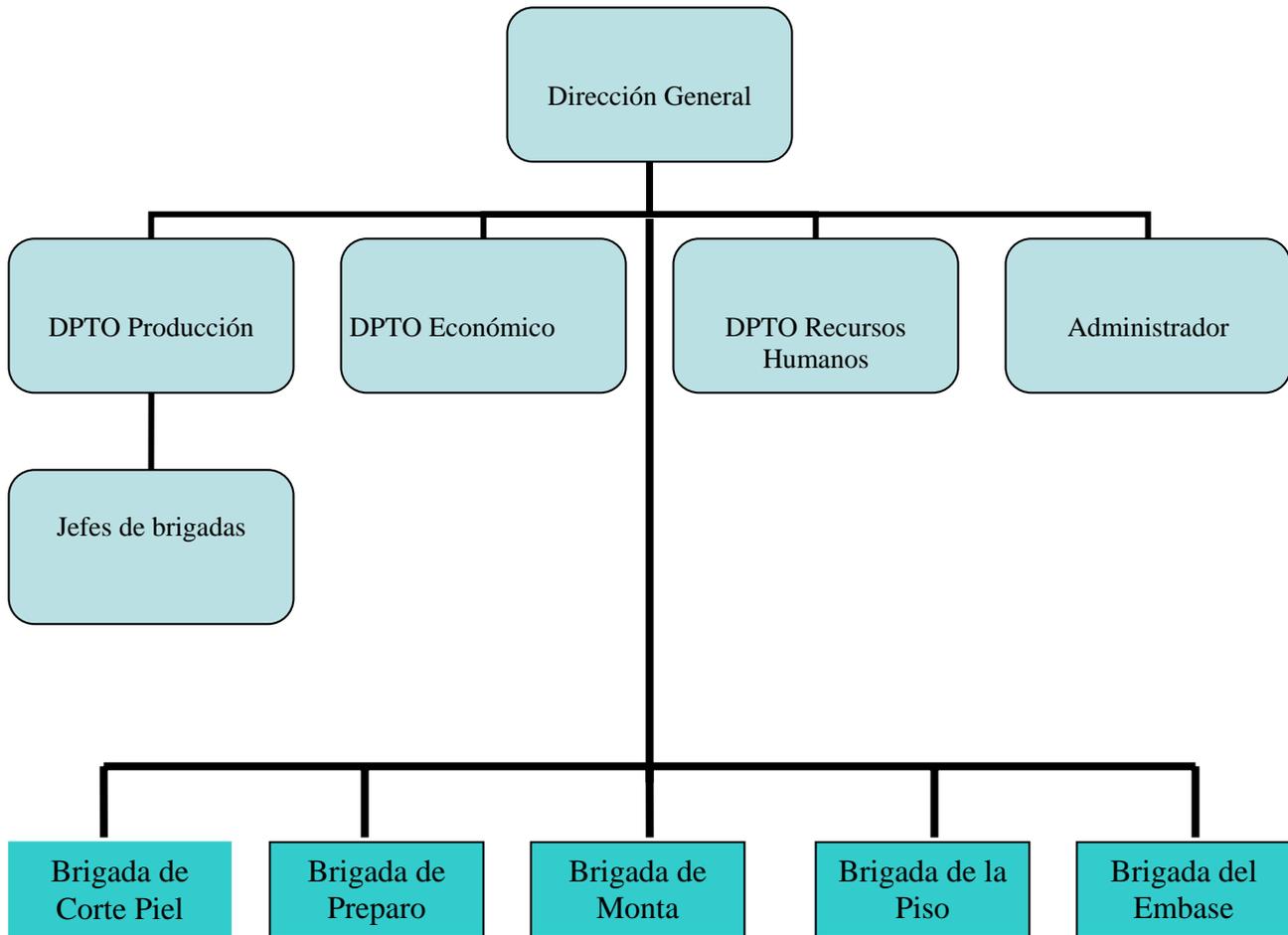
<http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.shtml>. Control Interno. Informe COSO.

<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/iso9001>

<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/controlinterno/capitulo1.htm>

ANEXO 1

Estructura de la Empresa.



ANEXO 2

DIAGNÓSTICO DE RIESGOS

Aspectos a tener en Cuenta	Situación Actual		
	SI	NO	OBSERV
Análisis de las acciones que desarrolla la dirección de la entidad			
1. Si existe en la estructura la Gerencia o Grupo de Riesgo.			
Se Analizan los trabajos desarrollados en la administración de riesgos.			
Los principales riesgos están identificados.			
La medición y evaluación de los riesgos es realizada.			
La planificación de las acciones para neutralizarlos existe.			
Los riesgos que fueron transferidos a otras entidades.			
Los procedimientos aplicados para controlar los riesgos se cumplen.			
El Plan de Prevención se ha elaborado a partir de una análisis exhaustivo de los riesgos pueden propender a la comisión de delito y manifestaciones de corrupción.			
Se actualiza sistemáticamente la cartera de riesgos.			
Están identificados los Puntos claves o Dominios de cada área.			
Están fijados los objetivos y metas generales y por las diferentes áreas y que éstos se correspondan con los factores claves para el éxito identificados para la entidad.			
Los objetivos de la entidad y de las áreas representan la guía de la dirección de la entidad, tanto por el Consejo de Dirección, como por los dirigentes de las áreas y por los trabajadores.			
Entre los riesgos identificados se encuentran los de operación tanto los de carácter financiero como los de la actividad fundamental de la Universidad.			
Para cada Objetivo se han identificados los principales riesgos y peligros potenciales así como las causas que los provocan.			
Fueron definidos los Objetivos de Control a partir de los riesgos identificados			
Existe un procedimiento definido para el reajuste de los riesgos en función de los cambios que se operen en el futuro.			
Como parte de los riesgos identificados se incluyen los vinculados al personal, referente al completamiento idoneidad, rotación etc.			
Se ha estimado el impacto negativo que sobre los resultados planificados del área, tendría la posible ocurrencia futura de los riesgos detectados en el presente			
Se chequea de forma sistemática el Plan de Prevención en los Consejos de Dirección y ante hechos o manifestaciones que se presentan se toman las acciones conducentes a su eliminación.			

ANEXO 3

DIAGNÓSTICO DE ACTIVIDADES DE CONTROL.

Empresa Prov. de Calzado <u>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</u> Villa Clara					Fecha: _____ Período: _____				
Nombres y Apellidos del evaluado					Grupo Escala:				
Cargo que Ocupa:			Categoría Ocupacional:						
I. Indicadores que miden la eficiencia del Desempeño					E	MB	B	R	M
1. Conocimientos profesionales									
2. Volumen de trabajo									
3. Simultanear funciones									
4. Calidad del trabajo									
5. Iniciativa y creatividad									
6. Disciplina laboral									
Total de puntuación									
No permanece en puesto: _____			Permanece en el puesto: _____		Listo para la Promoción: _____				
II. Cualidades y Deficiencias que influyen en su Rendimiento.									
Cualidades más destacadas									
Deficiencia más notable.									
Cursos o acciones formativas que necesita.									
Acción Formativa					Ejecutor				
Nombres y apellidos			Cargo:			Firma:			
Opinión del evaluado									
1. ¿Está de acuerdo con la evaluación?					SI _____	NO _____			
2. ¿Está de acuerdo con las actividades que realiza?					SI _____	NO _____			
3. ¿Por qué?									
4. ¿Desearía realizar otras tareas distintas a las actuales?					SI _____	NO _____			
5. ¿Por qué?									
6. ¿Qué opinión tiene el evaluado de su futuro en la organización?									
Firma del evaluado:									

Empresa Prov. de Prod de <u>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</u> Alimentos Villa Clara	Fecha: _____ Período: _____
Nombres y Apellidos del evaluado	Grupo Escala:
Indicadores que influyen en el Rendimiento del Desempeño	
1. Conocimientos profesionales	____
2. Volumen de trabajo	____
3. Simultanear funciones	____
4. Calidad del trabajo	____
5. Iniciativa y creatividad	____
6. Disciplina laboral	____
Total de puntuación	____
No permanece en puesto: _____ Permanece en el puesto: _____ Listo para la Promoción: _____	
II. Cualidades y Deficiencias que influyen en su Rendimiento.	
Cualidades más destacadas	
Deficiencia más notable.	
Cursos o acciones formativas que necesita.	
Acción Formativa	Ejecutor
Nombres y apellidos	Cargo: _____ Firma: _____
Opinión del evaluado	
1. ¿Está de acuerdo con la evaluación?	SI _____ NO _____
2. ¿Está de acuerdo con las actividades que realiza?	SI _____ NO _____
3. ¿Por qué?	
4. ¿Desearía realizar otras tareas distintas a las actuales?	SI _____ NO _____
5. ¿Por qué?	
6. ¿Qué opinión tiene el evaluado de su futuro en la organización?	

ANEXO 4

DIAGNÓSTICO PARA LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Aspectos a tener en Cuenta	Situación Actual		
	SI	NO	OBSERV
1. Está implantado un sistema de información que comprenda tanto la interna como la externa.			
2. Existe un cuadro de información para los dirigentes.			
3. Están establecidos los indicadores requeridos para cada nivel de dirección			
4. Las vías de información internas garantizan la información relevante para dirigir y está al alcance en tiempo y con la calidad requerida.			
5. Existen vías para obtener la información externa necesaria para la actividad.			
6. Están establecidas las vías para que los trabajadores puedan aportar sus ideas			
7. Existe un control aceptable sobre el nivel de acceso a la utilización de los equipos electrónicos y facilidades que permiten éstos, tales como: computadoras, correo electrónico, fax, etc.			
8. Existe implantado un sistema de seguridad informática, que incluya la actualización de programas contra virus.			
9. Se cumple en tiempo y contenido el flujo de la información necesaria.			
10. La calidad de la información responde a las necesidades de la toma de decisiones.			

ANEXO 5

DIAGNÓSTICO SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Aspectos a tener en Cuenta	Situación Actual		
	SI	NO	OBSERV
1. Está establecido que los dirigentes a todos los niveles informan periódicamente a su nivel superior, sobre la situación del Control Interno de su área de responsabilidad, aspectos tales como:			
a. Cumplimiento de los objetivos y metas			
b. Eficiencia de su gestión			
c. Razonabilidad de la información financiera			
d. Cumplimiento de la legislación vigente.			
2. Se mantiene actualizado el Expediente Único de Auditoría (Interna y Externa)			
3. Se realizan auditorías del Sistema de Control Interno una vez al año.			
4. Se elabora y se controla el plan de medidas para eliminar las deficiencias e irregularidades detectadas, tanto en las auditorías internas como las externas			
5. Está constituido el Comité de Control			
6. El Comité de Control mantiene un chequeo sistemático para la identificación de las deficiencias y de su solución por quien corresponda.			
7. Se realiza el análisis en el Consejo de Dirección del resultado de las auditorias practicadas.			
8. Se realiza el análisis en el Consejo de Dirección del Plan de Prevención,			
9. Se controlan en el Consejo de Dirección las medidas para erradicar las deficiencias, detectadas en los controles.			

