UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOVIS INPONETUR VIRILIS TOGA. 1948

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Contabilidad y Finanzas

Trabajo de Diploma

Título: Propuesta de un plan de acciones para el perfeccionamiento del sistema de Control Interno en la EES Transporte Camajuaní

Autora: Geisel Ruiz Manso

Tutora: Lic. Sarai Broche Haro

Consultante: MSc. Teresa Gálvez Arias

Santa Clara,
2009
Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución

Nuestro desempeño en el próximo año deberá caracterizarse por la sistematicidad; la organización, planificación y control efectivos; trabajar por prioridades y usar racionalmente los recursos; incrementar la productividad del trabajo y la eficiencia,…

Raúl Castro Ruz

Discurso pronunciado ante la Asamblea Nacional del Poder Popular, 28 de diciembre de 2007

A mi padre, que estaría orgulloso.
A mi hija que es la estrella por la cual me inspiro y me supero con más amor.
A mi madre y esposo sin los cuales no hubiera logrado este sueño.
A Franci por apoyarme siempre.
A Ana y Leonel.
A la memoria del profesor Enrique Rodríguez Coromina por quien siempre tuve una gran admiración.

A mi madre por su ayuda desmedida.
A mi esposo, por apoyarme en mis proyectos.
A mi tutora y asesora que sin su ayuda no hubiese podido culminar.
A mis profesores de la universidad quienes aportaron amor, profesionalidad y empeño por llevar sus conocimientos hacia mi persona.
A todos mis familiares allegados en quienes pude confiar para deshacer los obstáculos de la vida.

Abstract

The main objective of this investigation is to present an outline of actions to improve the internal control in the Socialist State Enterprise “Transporte Camajuaní”, developed during January 2009 to March 2009. In this study we present the actual situation of the internal control system in “Transporte Camajuani” enterprise, a proposal of actions to improve it, and finally it’s evaluation by expert´s criteria. Several scientific methods and techniques have been used: systemic approach, logical – historical, synthetics – analytic, review of documents, interview and questionnaire, expert´s criteria, triangulation, observation and mathematics methods. The interview and questionnaire were applied as a model to managers and workers, the results of techniques and instruments were triangulated using a methodological guide for the evaluation of the internal control system, resolution 26/2006 of Control and Auditory Ministry. The diagnostic probe some level of implementation of the resolution 297/03 of Price and Finance Ministry, but there are several problems in the internal control components. We suggest actions in order to solve these problems and improve the resources control of the enterprise. The expert´s criteria considered the actions proposal very positive. We recommend putting in practice this investigation.

Resumen

La presente investigación persigue como objetivo diseñar un plan de acciones para el perfeccionamiento del sistema de Control Interno de la Empresa Estatal Socialista (EES) Transporte Camajuaní, desarrollada en el período de enero del 2009 a marzo del 2009. En el estudio se diagnostica el estado actual del sistema de Control Interno de la EES Transporte Camajuaní, se elabora la propuesta de acciones para su perfeccionamiento y finalmente se evalúa por criterios de expertos. Durante el proceso investigativo se utilizan métodos científicos y técnicas como: el enfoque sistémico, histórico – lógico, analítico – sintético, revisión documental, entrevista, consulta a expertos, triangulación, encuesta, la observación y el método matemático. La entrevista y la encuesta se le aplica a una muestra de directivos y trabajadores respectivamente, los resultados de las técnicas e instrumentos se triangulan utilizando la Guía metodológica evaluación del sistema de Control Interno de la Resolución 26/2006 del Ministerio de Auditoría y Control. El diagnóstico arroja que la entidad muestra cierto grado de implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, pero existen deficiencias en la mayoría de sus componentes. Se diseña un plan de acciones sobre la base de las deficiencias detectadas en el diagnóstico inicial, cuya utilización consecuente contribuirá a perfeccionar el sistema de control interno de la entidad y darle cumplimiento a los objetivos de este. El criterio de los expertos seleccionados confirma la pertinencia del plan de acciones, una vez que la totalidad de estos lo evalúa de muy adecuado. Se recomienda su implementación en la EES Transporte Camajuaní.

Índice

PÁG.

Introducción……. 1

Capítulo 1. Fundamentos teóricos del Control Interno……. 8

1.1. Antecedentes del Control Interno…… 8

1.2. Definición de Control Interno…… 12

1.3. Características generales del Control Interno…….. 15

1.4. Objetivos de un Sistema de Control Interno…….. 16

1.5. Medidas para lograr un buen Control Interno…… 18

1.6. Componentes del Control Interno…… 18

Capítulo 2. Caracterización de la EES Transporte Camajuaní y diagnóstico de su sistema de Control Interno……. 34

2.1. Caracterización de la EES Transporte Camajuaní…….. 34

2.2. Diagnóstico del estado actual del sistema de Control Interno de la EES Transporte Camajuaní……..... 37

2.3. Conclusiones del diagnóstico……... 57

Capítulo 3. Propuesta de un plan de acciones para el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en la EES Transporte Camajuaní…….. 59

3.1. Descripción de la propuesta de acciones para el perfeccionamiento del sistema de Control Interno de la EES Transporte Camajuaní……. 60

3.2. Valoración de la viabilidad del plan de acciones desde la perspectiva de los expertos…….. 72

Conclusiones…….. 77

Recomendaciones…… 78

Bibliografía

Anexos

Introducción

En Cuba, producto a la globalización, los profundos cambios mundiales y las nuevas condiciones en que opera la economía, promovida por las exigencias de la competencia internacional, se hace indispensable intensificar el control oportuno y eficaz de la economía, puesto que la misma es esencial para el proceso de transformaciones del sistema empresarial y para la implantación de fuertes restricciones financieras que permitan un uso eficiente de los recursos, que respondan a los intereses de todas las partes y que faciliten la comunicación y unificación de las expectativas, y el logro de los resultados proyectados.

El Consejo de Ministros, dentro de las medidas aprobadas para el fortalecimiento de los resultados económicos, acordó establecer en el Comité de Normas Cubanas de Información Financiera el concepto de Control Interno, acorde con las condiciones específicas de la economía cubana, para su aplicación y exigencia por las autoridades competentes. Puesto en práctica por el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) con la Resolución 297 del 2003, su ámbito rebasa los asuntos relacionados directamente con las funciones de los departamentos contables y financieros, y las responsabilidades de los trabajadores de estas áreas, extendiéndose a todas las unidades organizativas de la entidad y a los trabajadores que la integran, siendo necesario que estos últimos conozcan perfectamente las tareas que le corresponden, las ejecuten correctamente y comprendan que la lucha por el Control Interno es una lucha por la eficiencia y la competitividad, con métodos y estilos de dirección ensamblados, que permitan un funcionamiento coordinado, fluido, seguro y responsable, de forma tal que garanticen los objetivos que se persiguen.

Son múltiples las definiciones de Control Interno, John J. Willngham profesor de contabilidad de la Universidad de Houston expresa: *El control interno comprende el plan de organización y la coordinación de todos los métodos y medidas adoptadas por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de*

sus datos contables, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas administrativas prescritas por la dirección de la empresa.

De todo lo anterior se deduce que el Control Interno es el sistema nervioso de una empresa, ya que abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades. Incluye mucho más que un sistema contable y cubre aspectos como: las prácticas de empleo y entrenamiento, control de la calidad, planeación de la producción, política de venta y de auditoría interna.

Toda operación en una empresa lleva implícita el Control Interno, el trabajador lo ejecuta sin percatarse de que es miembro activo de su ejecución. Cuando se ejecuta un proceso, el concepto de control debe funcionar dentro de él.

El diagnóstico del Control Interno constituye la base para realizar el estudio de la situación real de las empresas, pues los resultados de este son el punto de partida para lograr el perfeccionamiento de las mismas. Además, permite a los dirigentes conocer de las medidas de control que deben estar garantizadas en cada una de las entidades que representan, con vistas a evitar los riesgos, y a la vez, garantizar el cumplimiento exitoso de todas aquellas regulaciones, disposiciones y sistemas establecidos.

Los aspectos que caracterizan el Control Interno en las entidades son la base para que exista una cierta seguridad de que los controles funcionan correctamente. La implantación de las medidas de Control Interno y la realización sistemática de monitoreos o auditorías internas, así como la aplicación de decisiones para erradicar las deficiencias detectadas, deben ser tareas priorizadas de los dirigentes en todo momento, con vistas a que en definitiva se garantice una correcta organización y un adecuado Control Interno.

Cada entidad está en condiciones de ampliar o variar algunos de los aspectos que en ésta se presentan, de acuerdo con los requerimientos de su organización, incorporando otros elementos de control que se consideren necesarios.

Debe tenerse presente en todo momento, que el Control Interno es un proceso integrado a las operaciones, efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar seguridad razonable al logro de los objetivos en las actividades siguientes:

- Confiabilidad de la información.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento de las normas y regulaciones vigentes.
- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

De la existencia de un adecuado sistema de Control Interno, emana la tranquilidad de saber que se cuenta con normativas que permiten a los trabajadores conocer cómo deben desarrollar las operaciones, las características de las mismas, bajo qué nivel de supervisión, etc. Asimismo, de un sistema de Control Interno efectivo se deriva el cumplimiento de metas y objetivos de la entidad, además, garantiza que la transmisión de información entre trabajadores y directivos no se pierda en algunos niveles de la organización.

La presente investigación se lleva a cabo en la Empresa Estatal Socialista (EES) Transporte, ubicada en el municipio de Camajuaní, provincia Villa Clara, con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, e integrada a la Empresa Provincial de Transporte de Villa Clara. La EES Transporte Camajuaní está constituida por la Dirección, 5 departamentos y 7 unidades, dentro de su objeto social están la prestación de servicios de transportación de pasajeros por ómnibus, autos, ferrobuses y otros medios alternativos, además de la prestación de servicios de engrase, fregado, ponche, parqueo entre otros.

No obstante los avances alcanzados por la EES Transporte Camajuaní con respecto al sistema de Control Interno, existe una inadecuada instrumentación de este, reflejado en:

- La no existencia de un personal definido que desarrolle el sistema de Control Interno.

- La no existencia de un auditor interno que pueda evaluar la implementación del sistema de Control Interno y detectar las deficiencias que este presenta.
- A pesar de que existe un plan de riesgos, no hay conocimiento de este por trabajadores de muchas áreas.
- La entidad no incluye en el Plan de Prevención deficiencias detectadas en auditorías.
- Desconocimiento de los objetivos de trabajo por parte de los trabajadores debido a una inadecuada estrategia de información.

Estas, entre otras irregularidades constatadas en la práctica, evidencian que existen insuficiencias en la implementación del sistema de Control Interno en la EES Transporte Camajuaní, lo que impide conocer la situación exacta que presentan los recursos de la misma, ya sean humanos, materiales o financieros, para dar respuesta a su objeto social, por lo que se determina como **problema científico**: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento del sistema de Control Interno en la EES Transporte Camajuaní?

Planteándose como **hipótesis** de investigación: Si se diseña un plan de acciones para el perfeccionamiento del Control Interno en la EES Transporte Camajuaní, se logrará un mayor control de los recursos humanos, materiales y financieros a disposición de la entidad.

El objeto de estudio de la investigación es el Control Interno, y el campo de acción el sistema de Control Interno en la EES Transporte Camajuaní.

El proceso de investigación se centra en el cumplimiento de los objetivos siguientes:

Objetivo general:

- Diseñar un plan de acciones para el perfeccionamiento del sistema de Control Interno de la EES Transporte Camajuaní.

Objetivos específicos:

- Abordar desde una perspectiva teórica los antecedentes, definiciones, objetivos, principios y componentes del Control Interno.
- Caracterizar la EES Transporte Camajuaní.
- Diagnosticar el estado actual del sistema de Control Interno de la EES Transporte Camajuaní.
- Proponer un plan de acciones para el perfeccionamiento del sistema de Control Interno de la EES Transporte Camajuaní.
- Valorar la pertinencia del plan de acciones propuesto desde la perspectiva de los expertos.

Para orientar el curso de la investigación se formularon las siguientes interrogantes científicas:

- ¿Qué fundamentos teóricos sustentan el Control Interno?
- ¿Cuál es la situación actual del sistema de Control Interno de la EES Transporte Camajuaní?
- ¿Cómo elaborar un plan de acciones para el perfeccionamiento del sistema de Control Interno de la EES Transporte Camajuaní?
- ¿Cómo evaluar el plan de acciones propuesto?

Para responder las interrogantes científicas se plantearon las siguientes tareas científicas:

- Abordaje de los fundamentos teóricos que sustentan el Control Interno.
- Caracterización de la EES Transporte Camajuaní.
- Determinación de las principales insuficiencias y necesidades del sistema de Control Interno de la EES Transporte Camajuaní.
- Elaboración de un plan de acciones para el perfeccionamiento del sistema de Control Interno de la EES Transporte Camajuaní.
- Evaluación de la propuesta de acciones a partir del criterio de expertos.

Para cumplir con los objetivos trazados se utilizan los siguientes métodos y técnicas de investigación:

Del nivel teórico se utiliza el enfoque sistémico para el análisis de los componentes e interrelaciones funcionales de la propuesta. El análisis histórico – lógico permite profundizar sobre los antecedentes, desarrollo histórico y cualidades del objeto de estudio, así como la evolución histórica del Control Interno y su influencia en la empresa. El método analítico – sintético está presente en la descomposición del objeto en elementos, determinando sus particularidades e integrándolas para descubrir relaciones y características. La inducción – deducción permite llegar a generalidades y conclusiones sobre la propuesta. El método matemático posibilita cuantificar e interpretar los datos y la elaboración de tablas con los resultados obtenidos.

Del nivel empírico el análisis documental se utiliza con el propósito de valorar las actividades inherentes al Control Interno, se seleccionan documentos normativos como: Guía metodológica evaluación del sistema de Control Interno de la Resolución No. 026/06 del Ministerio de Auditoría y Control, Resolución 235 del 2005, y todos los documentos relacionados con el Control Interno en la EES Transporte Camajuaní.

La entrevista semiestructurada permite recolectar criterios y opiniones de los directivos sobre el sistema de Control Interno, determinar insuficiencias y los efectos que éstas provocan. Se aplican técnicas de recolección de información, como la documental, ocular y física, utilizándose pruebas selectivas. La observación es utilizada para obtener evidencia de las operaciones realizadas por los agentes de la propia entidad, con el objetivo de tener la seguridad de que determinadas operaciones efectuadas por dicho personal son perfectamente fiables.

La encuesta se aplica a una muestra de los trabajadores de la entidad a los distintos niveles, y permite valorar el conocimiento y opinión que tienen acerca de la implementación de los componentes del Control Interno, lo que redunda en la detección de aspectos críticos en este. La triangulación metodológica es utilizada

para determinar las irregularidades a través de la confrontación de los instrumentos que se aplican.

Para la aplicación de las técnicas y métodos se utilizan muestras de 18 directivos y 43 trabajadores. La primera muestra representa el 100% de la población de personal con cargos de dirección, y la segunda el 25% de la población de trabajadores.

Una vez diseñada la propuesta de acciones para el perfeccionamiento del sistema de Control Interno en la entidad objeto de estudio se aplica el criterio de expertos con el objetivo de valorar su pertinencia.

En el orden práctico la investigación aporta una propuesta de acciones, sustentada en un diagnóstico inicial de la EES Transporte Camajuaní, que contribuye a perfeccionar el sistema de Control Interno, lo que incide positivamente en el funcionamiento integral de la misma. Los beneficios de los resultados científicos de la investigación conducen a un aumento del nivel de conocimientos sobre el Control Interno y al reconocimiento social por los resultados que un plan de acciones puede lograr en la empresa objeto de estudio.

La investigación está estructura en tres capítulos, en el primero se presentan los fundamentos teóricos del tema objeto de investigación, se abordan, entre otras cuestiones, definiciones, características y componentes del Control Interno. Un segundo capítulo aborda las características de la entidad objeto de estudio, el diagnóstico sobre el estado actual del sistema de Control Interno de la EES Transporte Camajuaní, y la determinación de las irregularidades que fundamentan la propuesta de acciones. En el tercer capítulo se presenta la propuesta de un plan de acciones para el perfeccionamiento del sistema de Control Interno de la EES Transporte Camajuaní y su valoración por el criterio de expertos.

Capítulo 1 Fundamentos teóricos del Control Interno

En el presente capítulo se abordaran los fundamentos teóricos del Control Interno, sus antecedentes, definiciones según diferentes organizaciones y estudiosos del tema, sus principales características y objetivos, las medidas para lograr un buen Control Interno y sus componentes.

1.1. Antecedentes del Control Interno

Cuando finaliza el siglo XIX, especialmente en la época en que se inicia la gran transformación en la forma de encarar la producción, como consecuencia del creciente desarrollo industrial, comenzó a notarse o percibirse la necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios, ya que la evolución en la fase de producción y comercialización se desarrolló en forma más acelerada que en las fases administrativas u organizativas. Pero con el transcurso del tiempo, se le fue dando mayor importancia a estos dos últimos conceptos y se reconoció la necesidad de generar e implantar sistemas de control, como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las empresas.

Debido a este desarrollo industrial y económico, los comerciantes o industriales propietarios no pudieron continuar atendiendo en forma personal los problemas productivos, comerciales y administrativos, y se vieron obligados por la propia necesidad a subdividir o delegar funciones dentro de la organización y la respectiva responsabilidad de los hechos operativos o de gestión.

Pero dicha delegación de funciones y responsabilidades no estuvo sola en el proceso, ya que en forma paralela se debieron establecer sistemas o procedimientos que previeran o aminoraran fraudes o errores, que protegieran el patrimonio, que dieran informaciones coherentes y que permitieran una gestión adecuada, correcta y eficiente.

Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas. Lo que se quiere realizar o efectuar es: la medición, evaluación, verificación y corrección de las funciones operativas de los individuos dependientes o subordinados, tendientes a determinar, en fecha fehaciente, que las actividades que ejecuta contribuyen en carácter efectivo y verdadero al logro de los objetivos prefijados por la dirección superior.

Dentro de una organización el proceso administrativo constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de planeación, organización, dirección y control.

El control en su concepción más general examina, censura, con anterioridad suficiente determinada realidad que aprueba o corrige. Este puede ser externo, de gestión e interno. Es conveniente destacar que en la práctica los dos últimos convergen en uno solo.

El sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, cumple y alcanza los objetivos que persigue esta. Los grandes avances tecnológicos aceleran los procesos productivos que indiscutiblemente repercuten en una mejora en los campos de la organización y la administración, pues esta debe reordenarse para subsistir. Ya a finales del siglo XIX se demostró la importancia del control sobre la gestión de los negocios y que este se había quedado rezagado frente a un acelerado proceso de la producción.

El alcance de control interno está dado por todo el ámbito de la empresa, y los problemas que se generan al controlar las actividades que tienen origen en los distintos sectores de la organización, según las tareas que estos desarrollan, como, por ejemplo: las funciones de registro, fabricación, ventas, compras, personal, tesorería, finanzas, etc.

El método de control existente en las empresas incluye la comparación de una actuación real, con una acción pronosticada, tal como un objetivo, estándar de

actuación o regulación previa. En cada caso o situación, el sistema, método o procedimiento debe prever la posibilidad de practicar un control o análisis de lo que está sucediendo y, en caso de encontrar diferencias, desvíos o errores, poder obtener la explicación lógica de por qué esos hechos ocurrieron, y, finalmente, tratar de adoptar las medidas correctivas correspondientes.

En torno al Control Interno existían diversidad de conceptos, definiciones, e interpretaciones, es por esto que surge como propuesta a estas inquietudes el denominado Informe COSO publicado en Estados Unidos en el año 1992, el cual plasma los resultados de una tarea que implicó más de cinco años de investigación.

Se trataba de materializar un objetivo fundamental, definir un nuevo marco conceptual de Control Interno capaz de integrar las diferentes definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legítimos, se cuente con un marco conceptual común y una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

En este informe, al hablarse de Control Interno como proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendidas a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma, planificación, ejecución y supervisión y que tales acciones se hallan incorporados a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar a sus iniciativas de calidad.

Por otra parte según la comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el Control Interno estaba definido como el plan de organización y el conjunto de métodos, procedimientos y otras medidas, tendientes a ofrecer una garantía razonable para el cumplimiento de los objetivos principales, que son, promover operaciones metódicas, económicas, eficientes, eficaces, preservar el patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades, respetar las leyes y

reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización política y objetivos de la misma, obtener datos financieros y de gestión completos y confiables.

Ambas definiciones COSO e INTOSAI se cumplimentan y conforman una versión amplia de Control Interno, la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión y la segunda atendiendo a sus objetivos.

En Cuba por mucho tiempo el alcance del sistema de Control Interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de Control Interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas: el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados. No todos los directivos de nuestras organizaciones veían en el sistema de Control Interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto. Otro elemento que atentaba contra la eficiencia de los sistemas de Control 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 y actividades de control que fueran más eficaces según las características de su entidad. Además, no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un sistema de Control Interno a la medida de sus necesidades.

Tal situación materializó un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, y una visión integradora que satisfaga las demandas de todos los entes involucrados. En tal sentido, el Ministerio de Finanzas y Precios puso en vigor la Resolución No. 297 del 2003 que comprende la definición de Control Interno, el contenido de los componentes y las normas para su implementación y evaluación.

1.2. Definición de Control Interno

Hasta la fecha, la expresión "Control Interno" carece de una definición apropiada o universal, no existe una completa unificación del significado de la expresión y se utilizan con frecuencia, denotando lo mismo, los vocablos Internal Check e Internal Control, mientras que en idioma castellano se usan expresiones tales como: "Control Interno" (la más amplia o utilizada), "Comprobaciones Interiores" o "Comprobación Interna y Control".

Sobre el tema existen distintas definiciones, provenientes de destacados autores e instituciones nacionales y extranjeras, a continuación se expone una recopilación de las mismas.

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos[1], el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento.

Para Chapman[2], el Control Interno se entiende como: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a afectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa.

[1] Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Examen del Control Interno. Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957.

[2] Chapman, William L. Procedimientos de auditoría, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires, 1965.

En la Segunda Convención Nacional de Auditores Internos[3], efectuada en Buenos Aires en 1975, se define el Control Interno como el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción, con el objetivo de lograr: razonable protección del patrimonio, cumplimiento de políticas prescritas por la organización, información confiable y eficiente, y eficiencia operativa.

Fowler Newton[4], conceptualiza al sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización.

En el Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría, del Instituto mexicano de contadores públicos se dice: *El control interno comprende la organización y todos los métodos y procedimientos en forma coordinada que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración*.

Según el modelo CASALS[5], el Control Interno se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituye en entre sí y 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.

[3] Segunda Convención Nacional de Auditores Internos. Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, Buenos Aires, 1975.
[4] Fowler Newton, E. Tratado de auditoría, Ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1976.
[5] http://controlinterno.udea.edu.co/ciup/nuevo_sci.htm

En el modelo COSO[6], el Control Interno se define como un proceso realizado por el Consejo de Directores, administrador y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y Eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Unido a esto, (Poch, 1992:17), expresa "el control aplicado de la gestión tiene por meta los objetivos". Esto deduce la importancia que tienen la mejora de los resultados ligados a los controles y en tal sentido, (Leonard, 1990:33), asegura "los controles es en realidad una seguro que todo se encuentra en orden.". Es bueno tarea de comprobación para estar resaltar que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo.

Dentro de este orden de ideas, (Catácora, 1996:238), expresa que el control interno: "Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los fortaleza determinará si existe una estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable".

Tomando en cuenta que el control interno va a servir como base o instrumento de control administrativo, y que igualmente abarca el plan de organización, de procedimientos y anotaciones dirigidas con la única finalidad de custodiar los activos y a la confiabilidad contable, la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela[7], la define como:

[6] CONTROL INTERNO. Estructura Conceptual Integrada (COSO). ECOE Ediciones
[7] Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela, 1994:310.

"El plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa".

Una vez establecido y dejado claro el significado del control interno es bueno verlo también desde un punto de vista financiero donde (Holmes, 1994:3), lo define como: "Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización".

En Cuba, según la Resolución 297/03 del 2003[8], se define como: *El proceso integrado de las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para ofrecer seguridad razonable al logro de los objetivos: confiabilidad de la información; eficiencia y eficacia de las operaciones; cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas y control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad*.

1.3. Características generales del Control Interno

- Es un proceso, es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de categoría ocupacional que tengan.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa.

[8] Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297/03, 2003, p. 3

- Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados.
- Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.

1.4. Objetivos de un Sistema de Control Interno

Es fundamental, comprender los objetivos del Control Interno y, dentro de ese entendimiento, separar los objetivos principales que persiguen los controles fundamentales de aquellos controles de menos importancia o trascendencia.

Conocer los objetivos del sistema del control interno resulta importante para poder controlar el funcionamiento de este, a continuación se expondrá un breve comentario de los objetivos del Control Interno:

- **Confiabilidad de la información:**

Este propósito hay que lograrlo no sólo de la información contable financiera como se acostumbraba, sino de toda la información que se genera a lo largo y ancho de la entidad.

Para lograr este objetivo será necesario hacer un diseño eficiente de los canales para la información y la comunicación alrededor de ella, y tener definidos cuáles serán los indicadores de calidad (si es oportuna, clara, directa, etc.) para evaluar la misma. Un fin importante en el diseño de estos canales es eliminar la duplicidad de información que hoy se genera y que hace engorroso y burocrático el trabajo en algunas áreas. Con relación a la información contable y financiera y la elaboración de los estados financieros, se mantienen las regulaciones establecidas en las Normas Contables vigentes.

- **Eficiencia y eficacia de las operaciones:**

Es indispensable para el logro de este objetivo tener bien definidos los ciclos de operaciones de la entidad (es decir, cuáles son las operaciones y en qué área comienzan y en cuál área terminan), y los procedimientos que se generan en cada

ciclo: estos procedimientos quedarán establecidos en el "Manual de Procedimientos" de la organización que será elaborado o actualizado si ya se posee, y la responsabilidad que tiene el trabajador en hacer cumplir un procedimiento o parte de este quedará explicito en el "diseño del puesto de trabajo" que él ocupa; por tanto, es necesario establecer cuáles son los indicadores con los que vamos a evaluar cómo se ha desempeñado cada área y cada trabajador. Con todo lo anterior se logra, en primer lugar, organizar el trabajo en la entidad a través de la definición de los ciclos y los procedimientos de trabajo que hay que cumplir en cada ciclo; y en segundo lugar, tener establecidos niveles claros de responsabilidad y autoridad así como el contenido de trabajo para cada puesto.

- **Cumplimiento de las Leyes, reglamentos y políticas establecidas:**

Se cumplirá este objetivo en la misma medida que cada trabajador (de nuevo ingreso o no) conozca su contenido de trabajo, a qué se dedica la entidad (misión), qué objetivos se propone alcanzar y cómo aspira lograrlos (visión), y cuál es la base legal que la rige (reglamento disciplinario, convenio colectivo de trabajo, políticas de superación del personal, código de ética, reglas específicas de la actividad que realiza). Una vez más se regresa a la idea de que el diseño del sistema de control debe estar enfocado a los recursos humanos. La organización puede tener un sin número de manuales, leyes y políticas establecidas y listas para ser mostradas a cualquier supervisor, pero si no ha informado al hombre y lo ha hecho comprender su importancia e incidencia para con el Control Interno, sólo está diseñando un sistema de Control Interno ficticio y en papeles.

- **Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad:**

Tener en cuenta que el control de los recursos es una de las bases elementales del Control Interno, y no sólo porque tribute a la toma de medidas en la ocurrencia de cada hecho, sino porque han de crearse todos los mecanismos necesarios para garantizar el control preventivo de los mismos. En consecuencia, la entidad deberá crear en cada uno de sus procedimientos la base del control de los recursos,

estableciendo mecanismos donde, tanto el trabajador como los funcionarios logren interiorizar el nivel de responsabilidad que les corresponde en cada caso.

1.5. Medidas para lograr un buen Control Interno

El sistema de control interno de cada empresa está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de sus objetivos de organización, operación y dirección, pero existen aspectos generales que deben estar presentes en todos los sistemas, entre los cuales se encuentran los siguientes:

1. Establecer líneas claras de responsabilidad.
2. Establecer procedimientos de control para procesar cada tipo de transacción.
3. Subdivisión de funciones.
4. Realizar auditorías o comprobaciones internas.
5. Diseño adecuado de documentos y registros.
6. Rotación de deberes.
7. Evaluación de sistemas computarizados.
8. Identificación de puntos clave de control en cada actividad, proceso o ciclo.
9. Actualización de medidas de seguridad.
10. Registro adecuado y oportuno de toda la información.
11. Prácticas de autocontrol.
12. Definición de metas y objetivos claros.

1.6. Componentes del Control Interno

El marco integrado de control que plantea la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección e integrados al proceso de gestión:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de los Riesgos.
- Actividad de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo.

1.6.1. Componente I: Ambiente de control

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

Se basa en elementos claves, tales como:

- La filosofía y estilo de dirección.
- La estructura, el plan organizacional, 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, de 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.

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

- Existe una estructura organizativa efectiva.
- Sanas políticas de administración.
- Aceptación de leyes y políticas que serán aceptadas de mejor forma si se expresan por escrito.

Este componente está compuesto por las siguientes normas:

- Integridad y valores éticos.

- Competencia profesional.
- Atmósfera de confianza mutua.
- Estructura organizativa.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas en personal.
- Comité de control.

Integridad y valores éticos: El máximo dirigente de la organización debe lograr que todos sus trabajadores y directivos conozcan y practiquen, en todo momento, los valores éticos asumidos por la organización. Es necesario tener presente que los valores éticos van más allá del cumplimiento de las leyes, resoluciones, decretos, etc. constituyen una parte intangible del ambiente de control. Un factor clave para este logro es el ejemplo que transmita la máxima dirección de la entidad; este ejemplo desarrolla o destruye esta norma en la organización.

Competencia profesional: La dirección de la organización debe establecer los mecanismos para lograr la competencia profesional deseada de sus trabajadores, este deseo de la dirección debe traducirse en cuáles son los niveles de conocimiento y habilidades necesarios para el buen desarrollo de cada puesto de trabajo y cómo lograrlos. La competencia profesional comienza a cumplirse desde los métodos de selección del nuevo personal y las actividades de orientación, capacitación y adiestramiento que le diseñará la dirección una vez aceptado el trabajador. "Los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia (aptitud, idoneidad), que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados"[9].

Atmósfera de confianza mutua: La dirección debe crear y fomentar, a lo largo y ancho de la organización, un estado de confianza mutua que ayude a materializar el flujo de información que las personas necesitan para tomar decisiones. La confianza debe basarse en la seguridad que se tenga de la integridad y competencia

[9] Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297/03, 2003, p. 5

profesional de la otra persona o departamento. Si no existe una confianza en la organización es probable que la comunicación no sea abierta.

Relación y trato con trabajadores y terceros: Se trata de establecer ante todo un clima de entendimiento y desarrollo de relaciones capaces de solucionar tanto los problemas laborales como personales en la medida de las posibilidades que tenga la entidad, así como en correspondencia a los intereses que tenga el trabajador o el proveedor, inversionista, auditores, inspectores, etc. La confianza mutua da como resultado la cooperación permanente, así como la delegación de autoridad a las personas que correspondan, logrando el desempeño eficaz de las actividades que tributan al logro de los objetivos propuestos.

Estructura organizativa: La dirección de la entidad es responsable de crear un organigrama funcional donde quede plasmada la estructura organizativa de la entidad y los niveles de autoridad y responsabilidad de cada área. "Toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama"[10].

Estructura y flujo necesario: Es imprescindible que cada una de las estructuras se fijen en correspondencia al tamaño y necesidad del funcionamiento de la entidad, por lo que se hace necesario un mecanismo sólido de informaciones que logre la gestión de las actividades.

Asignación de autoridad y responsabilidad: La forma más eficaz de dejar plasmado explícitamente los niveles de autoridad y responsabilidad graficados en el organigrama es mediante la creación de un manual de organización y funciones; en este manual deben quedar claramente establecidas las responsabilidades, las acciones y los cargos, en la misma medida que se establecen las diferentes relaciones de jerarquía y de funciones para cada uno de ellos.

Con este manual se logra que cada miembro de la entidad conozca sus deberes y responsabilidades; cómo su acción se interrelaciona con otras acciones y otras

[10] Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297/03, 2003, p. 6

áreas, y cómo contribuye con su trabajo a alcanzar los objetivos generales de la organización.

Políticas y prácticas en personal: La máxima dirección debe comunicar a sus trabajadores qué espera de ellos en materia de integridad, comportamiento ético y competencia profesional y cuáles son las vías que le brinda para lograr estos propósitos. Esta norma está interrelacionada con las normas: integridad y valores éticos, competencia profesional y atmósfera de confianza mutua. La dirección asume la responsabilidad de que el trabajador se enriquezca humana y técnicamente.

Comité de Control: Este Comité dota a la máxima dirección de un instrumento de apoyo para la vigilancia adecuada del sistema de Control Interno creado.

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

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

1.6.2. Componente II: Evaluación de riesgos

"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"[11]. Las normas que componen a este componente son: Identificación del riesgo. Estimación del riesgo. Determinación de los objetivos de control. Detección del cambio.

Identificación del riesgo: La identificación de riesgos es la primera etapa del proceso y es sumamente importante, dado que ella nos permite determinar de una manera más exacta la exposición de una empresa o negocio a un riesgo o pérdida. Para conocer un riesgo es necesario conocer su causa, que es la que va a determinar la existencia de éste y si puede afectar a la empresa o no. Al considerar la identificación de riesgos, debemos asumir el punto de vista más amplio posible. Es necesario determinar no sólo aquellos riesgos que son susceptibles de asegurar o controlar, sino también tratar de detallar todas las formas posibles en que los activos de la entidad pueden ser dañados y las formas en que su capacidad de generar ganancia puedan ser afectadas. Es decir, debemos reconocer todas las posibilidades de pérdida de la entidad.

Estimación del riesgo: Podemos definir esta etapa como la cuantificación de las exposiciones a riesgo, basada en su impacto financiero en la empresa y expresada en términos monetarios.

Tiene como objetivos fundamentales:

1. Determinar la importancia relativa de los riesgos dentro de la estructura financiera de la entidad.

2. Obtener la información necesaria que nos ayudará a la mejor combinación de las herramientas de la Administración de Riesgos.

De la propia importancia de la etapa se desprenden dos acciones fundamentales que el Administrador de Riesgos debe llevar a cabo, como son: medir y jerarquizar los riesgos.

1. Medir: darle un valor al riesgo previamente identificado.

[11] Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297/03, 2003, p. 7

2. Jerarquizar: conociendo los recursos financieros de la empresa, establecer un orden de prioridad para la atención de los riesgos, de esta forma podremos determinar cuáles son los más importantes y urgentes que requieren de unas atenciones inmediatas y cuáles los de menor importancia y que podrían ser atendidos posteriormente.

Determinación de los objetivos de control: Una vez que se han identificado, estimado y cuantificado los riesgos, la máxima dirección y los directivos de cada área deben diseñar los objetivos de control para minimizar los riesgos identificados como relevantes, y en dependencia del objetivo, determinar qué técnica(s) de control se utilizarán para implementarlo, siempre desde una evaluación de su costo-beneficio. Al diseñar el objetivo de control, el propósito de cada departamento, unidad o sección, es poseer un reglamento sobre qué se necesita cumplir para evitar que las amenazas y los hechos no deseados ocurran o causen perjuicio.

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"[12].

Por lo tanto, deben existir mecanismos para que puedan anticiparse y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos generales o específicos de la entidad, los que deben ser establecidos por los directivos y todo el personal responsable de una actividad determinada. Se debe establecer la forma de que los cambios que se van efectuando en el proceso tecnológico, del personal, de estructura, etc., se comuniquen a los trabajadores, se analice con aquellos afectados y el cambio se asuma como una transformación en el entorno de control que, necesariamente, propiciará nuevos riesgos.

[12] Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297/03, 2003, p. 10

1.6.3. Componente III: Actividades de control

Después de identificados y evaluados los riesgos podrán establecerse las actividades de control con el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo que, para los objetivos de la organización, tendrían si ocurrieran.

Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, etc.) realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder asegurar que el Control Interno funciona de forma adecuada y detectar oportunamente cuánto es de efectiva la actividad de control para, de lo contrario, ser sustituida por otra.

Este componente está compuesto por las normas siguientes:

- Separación de tareas y responsabilidades.
- Coordinación entre las áreas.
- Documentación.
- Niveles definidos de autorización.
- Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
- Acceso restringido a los recursos, activos y registros.
- Rotación del personal en las tareas claves.
- Control del sistema de información.
- Control de la tecnología de la información.
- Indicadores de desempeño.
- Función de Auditoría Interna independiente.

Separación de tareas y responsabilidades: La dirección debe velar porque exista un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad a partir de la estructura organizativa diseñada y para cada ciclo de operaciones. En la medida que se evite que todas las cuestiones de una transacción u operación queden concentradas en una persona o área, se reduce el riesgo de errores, despilfarro o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de ocurrir, sean detectados.

Es necesario velar porque en cada caso exista una delimitación de funciones y responsabilidad directa de cada uno de los trabajadores, así como de los funcionarios de la entidad.

Coordinación entre áreas: Debe lograrse el trabajo mancomunado de todas las áreas de la organización en virtud de alcanzar los objetivos propuestos y para que el resultado sea efectivo, mejorando la integración y la responsabilidad y limitando la autonomía. Cada área o sub área de la entidad debe operar en coordinación con las restantes, para evitar no sólo la duplicidad de funciones, sino para la integración adecuada entre ellas.

Documentación: La entidad debe poseer la documentación referida al sistema de Control Interno y la relacionada con transacciones y hechos significativos; todo debe estar documentado en los manuales que se elaboren. Estos manuales pueden aparecer en cualquier tipo de soporte, y la documentación debe estar disponible de forma tal que permita verificar si los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados realmente y de la forma debida.

Niveles definidos de autorización: La máxima dirección debe tener identificadas las personas facultadas a autorizar o autorizadas a realizar determinadas actividades dentro del ámbito de su competencia. La autorización quedará plasmada en un documento y será comunicada explícitamente a las personas o áreas autorizadas, quienes quedarán responsabilizados de ejecutar las tareas de acuerdo a lo regulado en el documento.

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, 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 terceros la toma 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. 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, pase para acceso, etc. Además, deben estar debidamente registrados y periódicamente se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.

Rotación del personal en las tareas claves: La dirección, en el proceso de identificación de riesgos, determina aquellas tareas o actividades con una mayor probabilidad de que se cometan irregularidades, errores o fraudes. Los trabajadores a cargo de estas actividades, periódicamente, deben emplearse en otras funciones. Con esta rotación se elimina el concepto de "hombre imprescindible" y, aunque se confíe en la solidez ética de todos los trabajadores, se adopta una estrategia de prevención ante hechos que puedan propiciar actos adversos.

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 y operaciones generales de la entidad. La toma de decisiones en la entidad debe estar sustentada en la base del sistema de información, mediante la aplicación de índices e indicadores de rendimientos y análisis económicos-financieros. El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen a 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.

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. Estos abarcan: datos, sistemas de aplicación, tecnología asociada, instalaciones y personal.

La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de tecnología de información. Las actividades de control general de la tecnología de información se aplican a todo sistema de información, incluyendo la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento de grandes computadoras, microcomputadoras 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: La máxima dirección y los directivos a todos los niveles deben diseñar un sistema de indicadores que les permitan evaluar el comportamiento de su gestión, estos indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos. La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos y acción y el mejoramiento del rendimiento. La dirección de una entidad, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

Función de Auditoría Interna independiente: Las unidades de auditoría interna deben brindar sus servicios a toda la organización constituyendo un “mecanismo de seguridad” con el que cuenta la dirección para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de Control Interno. La unidad de auditoría interna, al estar subordinada al primer nivel de dirección, puede practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarios en las distintas áreas o ciclos de operaciones.

La auditoría interna debe vigilar, en representación de la dirección, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquella sobre su situación.

1.6.4. Componente IV: Información y comunicación.

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada trabajador con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar la entidad de forma adecuada. Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión, así como para la presentación de informes a terceros.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

El componente está conformado por las siguientes normas:

Información y responsabilidad: La información es considerada como fenómeno y como proceso. En el primer caso la información es producida por agentes externos que actúan en las personas a través de los sentidos. Si se observa el ambiente que nos rodea, se nota que este proporciona un conocimiento de tipo sensorial que permite oler, oír, gustar, ver y sentir.

El concepto de información como proceso implica la transmisión de ideas y comunicación de conocimientos y comprende tres niveles:

1. Una señal externa con forma material, escrita, oral o electrónica.
2. La señal establece un momento de relación, tiene un significado intencional o mensaje.

3. El mensaje genera una respuesta en la persona que lo recibe.

Contenido y flujo de la información: La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales. Es fundamental para la conducción y control de la entidad disponer de la información satisfactoria, en tiempo y en el lugar necesario, y por ende, el diseño del flujo informativo y su posterior funcionamiento adecuado deben constituir preocupaciones centrales para los responsables de la entidad para la toma de decisiones, si no de nada serviría.

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 que los aspectos 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, que debe esforzarse por obtener un grado adecuado de cumplimiento a cada uno de los atributos mencionados.

Flexibilidad al cambio: El sistema de información debe ser revisado y, de corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos. Cuando la entidad cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, etc., se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia.

El sistema de información: El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la estrategia y al programa de operaciones de la entidad, o sea, en correspondencia a su objeto social y las actividades para lo cual fue creada la misma. La calificación de este sistema se aplica, tanto al que cubre la información financiera de una entidad como al destinado a registrar otros procesos y operaciones internas.

Compromiso de la dirección: El interés y el compromiso de la dirección de la entidad con los sistemas de información se deben explicitar mediante una asignación

de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz. Es fundamental que la dirección de una entidad tenga cabal comprensión del importante rol que desempeñan los sistemas de información, para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades y, en ese sentido, debe mostrar una actitud comprometida hacia éstos.

Esta actitud debe expresarse en declaraciones y acciones que evidencien la atención a la importancia que se otorga a los sistemas de información.

Comunicación, valores de la organización y estrategias: El proceso de comunicación de la entidad debe apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión.

La comunicación es inherente al proceso de información, también se lleva a cabo en un sentido más amplio, en relación con las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos. La comunicación debe ser eficaz en todos los niveles de la organización y con personas ajenas a la organización.

Canales de comunicación: Deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas. Es importante la comunicación con los trabajadores, para que éstos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas.

1.6.5. Componente V: Supervisión y monitoreo.

Las actividades de monitoreo permanentes incluyen actividades de supervisión realizadas de forma constante, directamente por las distintas estructuras de dirección, o mediante un equipo de auditores internos, así como el propio Comité de Control que debe llevar sus funciones a la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero y humano.

Las normas que intervienen en este Componente son:

Evaluación del Sistema de Control Interno: Los directivos a cualquiera de los niveles de la organización deben evaluar periódicamente la eficacia del sistema de Control Interno y comunicar los resultados de esta evaluación. Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

Eficacia del Sistema de Control Interno: La conclusión de que se logra un objetivo de control interno, significa que existe certeza razonable de que pueden prevenirse o descubrirse oportunamente errores o fraudes importantes. La conclusión de que no se logra un objetivo o se logra parcialmente, indica que tal certeza razonable no existe y que, por lo tanto, pueden ocurrir errores o fraudes que no se descubrirían y corregirían mediante la ejecución rutinaria de las técnicas implementadas por la organización, con el consiguiente peligro de riesgos latentes.

Auditorías al Sistema de Control Interno: Deben practicarse auditorías, las que informarán sobre la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento. Estos exámenes, practicados sobre bases de normas y procedimientos generalmente aceptados, permiten obtener una opinión razonable sobre el estado y funcionamiento de un sistema de Control Interno.

Validación de los supuestos asumidos: Los objetivos de una entidad y los elementos de control que respaldan su logro descansan en supuestos fundamentales acerca de cómo funciona su entorno.

Los directivos deben validar periódicamente los supuestos que constituyen la base de los objetivos de la organización y las técnicas de control para lograr dichos objetivos.

La validación de los supuestos acerca de cómo funciona el sistema, se hace con el interés de analizar la eficacia de las técnicas de control establecidas, comprobar si

estos supuestos son conocidos por toda la organización y la capacidad de los mismos para adaptarse a los cambios.

Tratamiento de las deficiencias detectadas: Toda deficiencia que afecte o pueda llegar a afectar la efectividad del sistema del Control Interno debe ser informada. Deben establecerse procedimientos que determinen sobre qué asuntos, en qué forma y ante quién se presentará tal información.

En este capítulo han sido abordados los fundamentos teóricos del Sistema de Control Interno, haciéndose especial énfasis en los aspectos normativos de este proceso sustentados en la Resolución 297/03 del 2003, la cual constituye la alternativa metodológica para el diagnóstico del estado actual del sistema de Control Interno en la EES Transporte Camajuaní y la propuesta del plan de acciones que se presenta en esta investigación.

Capítulo 2 Caracterización de la EES Transporte Camajuaní y diagnóstico de su sistema de Control Interno.

En este capítulo se realiza una caracterización de la EES Transporte Camajuaní, así como el diagnóstico del estado actual de su sistema de Control Interno, para lo cual se describen los métodos, técnicas e instrumentos empleados.

La investigación se realiza en uno de sus escenarios claves, la oficina de la EES Transporte Camajuaní, en la cual se encuentra la dirección de la EES y los departamentos de Economía, Recursos Humanos, Abastecimiento, Técnico y de Operaciones; en el período comprendido de enero del 2009 a marzo del 2009.

2.1. Caracterización de la EES Transporte Camajuaní

Mediante Resolución No. 6/95 del 1ro de abril de 1995 fue creada la EES Transporte Camajuaní, con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, subordinada a la Empresa Provincial de Transporte de Villa Clara, se encuentra ubicada en la calle Eliope Paz No. 1 entre Joaquín Paneca y Andrés Cuevas, Camajuaní, Villa Clara. Compuesta por una Dirección, con cinco departamentos y siete unidades, estas últimas subordinadas a la dirección de la Entidad (Anexo 1).

Misión

"Satisfacer las necesidades de transportación de pasajeros del municipio de Camajuaní, así como el resto del país mediante la mejora continua del parque de equipos, la existencia de un recurso humano profesional, preparado y de experiencia en los servicios".

Visión

- Lograr en años venideros un elevado nivel de satisfacción de la población en cuanto a los servicios que se prestan.

- Alcanzar una mejor tecnología o la reparación general del parque de equipos existente.
- Aumentar las innovaciones e iniciativas tecnológicas.
- Obtener mayores resultados económicos.

Su **Objeto Social** se encuentra aprobado por Resolución 1602/05, y se define como:

- Prestar servicios de transportación de pasajeros por ómnibus, autos, ferrrobuses, ciclomotores, lanchas y otros medios alternativos tales como coches de tracción animal, ciclos, camiones, camionetas, autos y otros similares, en moneda nacional y divisas.
- Prestar servicios de transportación de cargas y paquetería a la población en moneda nacional, y a las entidades en moneda nacional y divisas.
- Prestar servicios de alquiler de medios de transporte o de fletes, en moneda nacional.
- Prestar servicios de parqueo, en moneda nacional.
- Prestar servicios de gestión de pasajes, en moneda nacional o divisas.
- Prestar servicios de operación de terminales de pasajeros y de agencias de reservación y venta de pasajes, así como ofrecer los servicios generales internos relacionados con la operación de dichas agencias, en moneda nacional.
- Prestar servicios de revisión técnica e inspección técnica, en moneda nacional y de mantenimiento, reparación y reconstrucción de equipos de transporte, de auxilio de carreteras y otros servicios técnicos relacionados con los medios de transporte en moneda nacional y divisas.
- Realizar la producción, recuperación, reparación y comercialización mayorista y minorista de artículos, partes, piezas, accesorios y agregados de los medios de transporte automotores, de tracción animal y humana, incluidos taxímetros y medios de comunicación asociados al medio de transporte al sistema en moneda nacional y a terceros en moneda nacional y divisas.
- Prestar servicios de alquiler de locales y/o espacios, en moneda nacional.
- Prestar servicios de asesoría en gestión del transporte en moneda nacional.

- Realizar la venta mayorista de chatarras a las Empresas de Recuperación de Materias Primas, en moneda nacional y divisas.
- Realizar con terceros contratos de administración y explotación de instalaciones propias para que estos presten en ellas servicios de revisión, mantenimiento, reparación y otros servicios técnicos relacionados con los medios de transporte.

Para el cumplimiento de su objeto social la entidad cuenta con un parque de 38 equipos de ellos, 21 destinados a la transportación masiva de pasajeros, 14 a la transportación de cargas y 3 al servicio administrativo desglosándose como sigue:

Ómnibus marca Girón VI……	13
Ómnibus marca Ikarus……	2
Ómnibus SuperBus……..	3
Camiones de Carga……	14
Ferrobuses…….	3
Auto Lada……..	2
Moto……	1

Además cuenta con medios alternativos pertenecientes al sector privado como:

Camiones…….	2
Autos…….	30
Coches…….	87
Bicitaxis……	45

Cuenta con una fuerza laboral de 189 trabajadores, de los cuales 39 son menores de 30 años, 72 entre 30 y 40 años, 33 entre 41 y 50 años y 45 trabajadores mayores de 50 años.

Las mujeres representan el 40.2% del total de trabajadores y el 59.8 % representan a los hombres, en la Tabla 1 se describe la composición de la fuerza laboral por sexo y categoría ocupacional, y en la Tabla 2 el nivel de escolaridad de los trabajadores.

Tabla 1. Composición de la Fuerza Laboral, marzo 2009.

Categoría Ocupacional	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
Dirigentes	5	27.8%	13	72.2%	18	9.5%
Técnicos	10	66.7%	5	33.3%	15	7.9%
Administrativos	4	80.0%	1	20.0%	5	2.7%
Servicios	50	70.4%	21	29.6%	71	37.6%
Obreros	7	8.8%	73	91.2%	80	42.3%
Total	76	40.2%	113	59.8%	189	100%

Fuente: Informe de Recursos Humanos, 2009.

Tabla 2. Nivel de escolaridad de la fuerza laboral, marzo 2009.

Nivel escolaridad	Total	% Total Trabajadores
Superior	7	3.7%
Técnico Medio	48	25.4%
12ce Grado	30	15.9%
Hasta Noveno	104	55.0%
Total	189	100%

Fuente: Informe de Recursos Humanos, 2009.

2.2. Diagnóstico del estado actual del sistema de Control Interno de la EES Transporte Camajuaní

A continuación se expone el diagnóstico del estado actual del sistema de Control Interno de la EES Transporte Camajuaní, para realizar el mismo se adopta la metodología de la Guía metodológica “Evaluación del Sistema de Control Interno” de la Resolución No. 26/06 del Misterio de Auditoría y Control, además se describen los métodos y técnicas que se emplean para su realización.

En la investigación se aplica la encuesta para recolectar criterios de los trabajadores de la entidad a los distintos niveles, y permite valorar el conocimiento que tienen acerca de aspectos del Control Interno y su implementación en la entidad (Anexo 2).

De 171 trabajadores pertenecientes a la EES Transporte Camajuaní, se selecciona una muestra aleatoria proporcional de los diferentes departamentos y unidades de la entidad objeto de estudio, se utiliza como criterio de inclusión que sean trabajadores fijos con más de 3 años en la empresa y que expresen su consentimiento informado de participar en la investigación, son excluidos aquellos trabajadores con menos de 3 años de experiencia en la entidad y con contrato determinado, o que no desean participar en el proyecto, la muestra se forma con 43 trabajadores lo que representa el 25% de la población.

Entre los principales resultados de la aplicación de la encuesta están: la mayoría de los trabajadores no ha participado en estudios o debates sobre la Resolución 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios (70.2%), por lo que presentan desconocimiento de muchos de sus aspectos y de su papel individual en el Control Interno (64.8%), a pesar de que consideran que la dirección los mantiene informados de lo que pasa y confían en ella (88.6%), que se realizan las asambleas de eficiencia económica (94.2%) y conocen el objeto social de la entidad (91.0%), gran parte de ellos desconocen los objetivos de trabajo para el año (95.6%). De los trabajadores que ocupan puestos claves en la entidad, el 81.9% estima que la rotación en estos puestos es adecuada. Con respecto a los riesgos del lugar donde trabajan, mencionan algunos, pero desconocen la evaluación de estos (93.6%) y el plan de prevención (96.4%), no obstante saben que hay un Comité de Control Interno (90.7%), ignorando en su mayoría las funciones que este realiza (94.3%). Casi la totalidad manifestó conocer su evaluación del desempeño (98.7%), y de los que tienen acceso a las Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones (6.0%), desconocen parcialmente las medidas de seguridad (58.0%) y todos el plan de Seguridad Informática (100.0%), aunque sí plantean que existen medidas como la clave en la computadora y al sistema CONDOR, y los acceso físicos a los locales donde trabajan.

La entrevista permite recolectar criterios y opiniones de los directivos sobre el desempeño de las actividades de Control Interno, determinar insuficiencias y el efecto que éstas provocan. El tipo de entrevista se corresponde con la individual, directiva y por guía, compuesta por preguntas dirigidas al tópico antes mencionado y siguiendo un procedimiento uniforme para todos los entrevistados.

Para la aplicación de la entrevista (Anexo 3), se seleccionan todos los trabajadores vinculados a cargos de dirección de la EES Transporte Camajuaní, con experiencia de trabajo en el sector. Las 18 personas seleccionadas tienen 8.6 años de experiencia promedio de trabajo en cargos de dirección, de estos, 4.5 años en el sector; 1 licenciado y 4 ingenieros, con una edad promedio de 36 años.

Los principales criterios que se obtienen son:

- A pesar de reconocer que la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios es un tema fundamental en la actualidad, todavía hay mucho desconocimiento con respecto a su implementación y control.
- Manifiestan que los objetivos de trabajo principalmente los conoce el Director y el Económico, y que en los Consejos de Dirección se tratan resultados económicos, por lo que todos los asocian a estos, pero exactamente desconocen muchos de ellos.
- Los directivos que forman parte del Comité de Control Interno saben de sus funciones y las acciones que llevan a cabo, pero los que no integran este comité presentan desconocimiento, por lo que las discusiones del funcionamiento de este comité no son suficientes.
- Conocen que existe una evaluación de riesgos, en la cual han participado, pero la mayoría lo ve como algo formal, por lo que no realizan esta tarea conscientemente al no saber su importancia, su control lo consideran deficiente.
- Todos los directivos que se entrevistan expresan medidas para el control de los recursos, aunque no lo asocian específicamente a una resolución o plan.
- Expresan que los trabajadores conocen muy poco sobre el Control Interno, al presentar ellos mismos también problemas en este aspecto.

Con el fin de recoger y analizar datos desde diferentes ángulos, para contrastarlos e interpretarlos, se aplica la triangulación, por ser esta considerada como una técnica que brinda credibilidad y neutralidad. Se utiliza la triangulación metodológica para la contrastación de los resultados de la encuesta, la entrevista, la observación y las técnicas de recolección de información documental y física. Se confrontan los datos obtenidos, para de esta manera obtener la información coincidente sobre las principales insuficiencias que presenta el sistema de control interno de la entidad, a través de la Guía metodológica para la evaluación del sistema de Control Interno.

Componente No. 1 Ambiente de Control.

Para la revisión de este componente se verifica la existencia de los documentos que se detallan a continuación:

La entidad tiene su resolución de constitución y objeto social aprobado conformando el expediente único, la resolución de constitución de los órganos de dirección y consultivos donde se designan todos los miembros del mismo, además de la secretaria de acta y el designado en ausencia del director, aprobado por la jurídica de la entidad. El Comité de Control está constituido mediante Resolución 15/08 y en la misma se plasman las funciones y objetivos para lo que fue creado. Existe el Convenio Colectivo de Trabajo, el Manual de Procedimientos y de Organización, el Manual de Contabilidad General. La entidad tiene elaborado su Reglamento Interno, Código de Ética y de Conducta.

Se evidencia la presencia de las actas del Consejo de Dirección, de las Asambleas Generales con los trabajadores donde se analiza la eficiencia de la empresa de forma mensual.

Se comprueba la existencia de contratos y obligaciones sustentados jurídicamente, los cuales cumplen las características y requisitos indispensables para llevarse a cabo. Se determina la existencia de la plantilla aprobada por la Empresa Provincial, estructura y diagrama organizacional, el diseño de los puestos de trabajo está acorde

a la legislación laboral vigente, con políticas de selección y captación de personal bien definidas, así como planes de capacitación.

La entidad tiene elaborado para el presente año 2009 sus objetivos de trabajo evidenciándose a través de documento. En el Departamento Económico se comprueba la existencia de los planes de ingresos y gastos desglosados por unidades para el año 2009, a través de documento aprobado. Mensualmente este departamento emite los Estados Financieros e indicadores económicos fundamentales.

Deficiencias:

- La entidad no cuenta con el cronograma de implementación de la Resolución 297/03, careciendo además de la resolución dictada por Finanzas y Precios Municipal, como autoridad facultada, dando su aprobación.
- No existe el Manual de Contabilidad de Costo.
- La entidad no tiene elaborada su proyección estratégica.
- Los objetivos de trabajo están elaborados de forma general.
- A pesar de tener los objetivos de trabajo elaborados, no tienen los criterios de medida.
- No se analiza en los Consejos de Dirección el cumplimiento de los objetivos trazados.
- Existe desconocimiento por parte de directivos y trabajadores sobre la Resolución 297/03.

Norma No. 1 Integridad y valores éticos.

Los dirigentes de la entidad conocen el código de ética, y existe constancia firmada por cada uno de ellos. Sus trabajadores conocen y han discutido el Reglamento Disciplinario, constancia de ello se observa en acta de reunión de afiliados, adjunta al reglamento, firmada por cada trabajador de las unidades de la empresa.

El Convenio Colectivo por indicaciones del nivel provincial fue modificado para este año 2009, el mismo está firmado por las personas autorizadas: el Director de la entidad y el Secretario General del sindicato. Al verificar el cumplimiento de las disposiciones de la entidad, se comprueba que en lo que transcurre de año sólo un trabajador (Base de Ómnibus Vueltas) violó el reglamento disciplinario, trasmitiéndosele a los demás trabajadores y aplicándole la medida correspondiente al infractor.

Deficiencias:

- Después de la renovación del Convenio Colectivo no se evidencia acta adjunta, ni firma como constancia de debate con los trabajadores, cuando dentro de sus disposiciones está extenderlo con fuerza legal para todos los trabajadores de la entidad sean o no afiliados, así como a los trabajadores que se incorporen con posterioridad a la firma del convenio.

Norma No. 2 Competencia profesional.

La entidad tiene establecido los procedimientos para la selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos necesarios para lograr la competencia profesional deseada de sus trabajadores. Se evidencia de forma clara y explícita los contenidos de cada puesto de trabajo, las actividades que se vinculan, además de los conocimientos requeridos.

Norma No. 3 Atmósfera de confianza mutua.

Los Consejos de Dirección se efectúan según cronograma establecido, se observa la existencia de las actas del consejo de dirección de los meses de enero, febrero y marzo, donde no sólo participan los miembros de este, sino también trabajadores invitados con experiencia en los temas tratados en algún punto del orden del día, aquí el trabajador expone sus experiencias, sugerencias o hasta discrepancias propias como del resto de los trabajadores, logrando así que exista confianza y cooperación mutua en aras del beneficio de la entidad.

En las actas se evidencia la toma de acuerdos según desarrollo de la reunión. Los responsables de los acuerdos tomados rinden cuenta de su gestión a través de documentos explicativos de la solución y tratamiento de los mismos quedando como evidencia en controles establecidos por la dirección.

De igual forma se comprueba la existencia de las actas de las asambleas y reuniones con los trabajadores, verificándose el debate sobre diversos temas, entre los que se encuentran los resultados de las áreas de la entidad, los principales indicadores económicos según planes, entre otros.

Existen canales de comunicación para que los trabajadores expongan sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas, a través de la participación como invitados en Consejos de Dirección y despachos con el director para plantear cualquier dificultad que pueda ser tratada con el resto de los integrantes del Consejo de Dirección, lográndose así que los trabajadores estén consientes que ellos en su conjunto constituyen parte primordial de los resultados de la entidad.

Norma No. 4 Estructura organizativa.

Se prueba la existencia de un organigrama que define la estructura organizativa de la entidad (Anexo 1), dando cumplimiento a la misión y objetivos de la misma; también se comprueba la definición de los procesos claves y los encargados de su correcto funcionamiento.

Norma No. 5 Asignación de autoridad y responsabilidad.

Se determina la existencia del Manual de Organización donde se especifican los objetivos y funciones de las distintas áreas de responsabilidad de la entidad; la autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo; las acciones y los cargos de las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales de la entidad.

Norma No. 6 Políticas y prácticas en personal.

La entidad tiene definido su mecanismo de captación del personal, así como el seguimiento de estos después de entrados a ella, de acuerdo con la necesidad del puesto, teniendo en cuenta la aptitud, nivel de capacitación y experiencia del personal. Se comprueba constancia de capacitación inmediata de lo que debe hacer el trabajador a la hora de entrar en la entidad. Se evidencia la rotación del personal por áreas claves y su evaluación del desempeño mensual y anual, esta última partiendo de los resultados mensuales. Esta norma tiene estrecha relación con la de Competencia Profesional.

Norma No. 7 Comité de Control.

Existen evidencias de actividades del comité de control en cuanto a inspecciones realizadas a unidades de la entidad.

Deficiencias:

- El Comité de Control no cuenta con un plan de chequeos periódicos.
- En los Consejos de Dirección no se analizan los resultados del desarrollo de las funciones y los objetivos del Comité de Control.

Componente No. 2 Evaluación de Riesgos.

En el análisis de este componente queda demostrado que la entidad ha desarrollado de forma muy superficial la evaluación de riesgos, exponiéndose a continuación todas las deficiencias detectadas.

Deficiencias:

- La entidad no tiene identificados los riesgos en internos o externos.
- El documento mediante el cual se realiza la evaluación de riesgo es demasiado escueto y algunos están enunciados de forma muy general.
- No está definido en cada riesgo la frecuencia de la ocurrencia del mismo.

- No existen evidencias de la actualización sistemática del proceso de evaluación de riesgos.
- No hay evidencia en la identificación de los riesgos de los indicadores específicos para la valoración de la pérdida.
- No están especificados los objetivos de control en función de los riesgos internos, externos.

Componente No. 3 Actividades de Control.

Se revisa el Manual de Procedimientos y de Organización, el cual se encuentra en soporte duro, contiene los procedimientos de separación de tareas y responsabilidades, coordinación entre áreas, niveles definidos de dirección, acceso restringido a los recursos, activos y registros, rotación de personal en las tareas claves, control del sistema de información e indicadores de desempeño.

Se examina el Manual de Contabilidad General, el cual se encuentra en soporte digital, incluyendo: la organización del registro contable, subdivisiones para el registro de la información primaria, el nomenclador de cuentas donde se precisa las subcuentas y análisis, definiendo su contenido, tanto de uso general como específico, que se utilizan en la entidad por las actividades que desarrolla y el modo de procesamiento de la información, diseño de los estados financieros, diseño del conjunto de modelos y otros documentos de uso obligatorio.

Deficiencias:

- El manual de contabilidad general no incluye las características de explotación del sistema contable CONDOR, el cual incluye los subsistemas de Contabilidad General, Inventarios y Activos Fijos.

Las Actividades de Control de la entidad son analizadas mediante estructura de elementos claves:

Elemento clave No. 1 Gestión Financiera: se refiere a la comprobación del cumplimiento de los procedimientos de control que sustentan la gestión financiera de la entidad, conformado por los procesos siguientes:

Tesorería o Efectivo:

Efectivo en Caja:

La entidad mantiene el efectivo en un lugar apropiado, ofreciendo garantía contra robos ya que la caja se encuentra enrejada, con el nivel de acceso identificado, el cajero es el único que conoce la combinación de la caja fuerte y existe copia de la misma en sobre sellado en poder de la dirección, se encuentra firmada por el cajero el acta de responsabilidad material de la custodia del efectivo.

Se realiza un arqueo al fondo, no existiendo faltantes ni sobrantes (Anexo 4).

Se comprueba que la totalidad del efectivo recibido se deposita diariamente. Para el caso de los puntos de recogida y operadora de fletes, la entidad tiene establecido un plan de depósitos en la caja, el cual se cumple correctamente.

Se evidencia la existencia de documento mediante el cual se relacionan las firmas autorizadas para dietas y otros pagos. Carta donde se relacionan las personas encargadas de la custodia, revisión, aprobación y contabilización de las operaciones de la caja, delimitándose así las tareas y responsabilidades por personas diferentes.

Se controla mediante acta de fijación de responsabilidad el fondo para cambios de las unidades, Taller de Servicios Públicos, Terminal de Ómnibus Camajuaní y Ómnibus Turnos Médicos. Se comprueba la existencia de documentos por parte del Jefe Económico donde se controlan los recibos de ingresos enumerados que se encuentran en poder del cajero. Los desembolsos de efectivo se realizan por los conceptos autorizados, los modelos que lo sustentan están debidamente confeccionados y firmados por las personas autorizadas y cancelados con el cuño de “PAGADO”. Los reintegros de salarios indebidos se encuentran en la fecha

establecida. Se comprueba que se realizan los arqueos al final del mes, pero no existe evidencia de arqueos sorpresivos.

Deficiencias:

- La resolución de la autorización del fondo a operar en la caja carece de autenticidad, pues la misma no contiene: el número consecutivo, la firma del director, cuño de la entidad y notificación a la cajera.
- Desactualización de la carta donde se autoriza a extraer de la caja las tarjetas magnéticas del combustible, pues en ella se encuentra autorizando a dos compañeros que son baja de la entidad desde hace varios meses.
- No existe la resolución donde se designe, como mínimo, a dos compañeros sustitutos de la cajera en caso de ausencia por vacaciones u otro concepto.
- No existe carta de entrega por vacaciones, u otro concepto, del cajero a alguna persona para realizar las operaciones de la caja en todo el tiempo que se encuentra designado el mismo.
- No existe documento donde se relacionen a las personas y firmas para extraer efectivo del banco por concepto de salario y demás, para realizar depósitos, para la obtención de los estados de cuentas.
- No se comprueba la existencia de arqueos sorpresivos al fondo.
- El registro y contabilización de los depósitos de efectivo no se realiza de forma diaria.

Efectivo en Banco:

La entidad tiene tres cuentas bancarias las cuales son:

1. EES Transporte fondo ANIR, la misma no presenta saldo ni movimiento por varios años.
2. EES Transporte fondo emergente para salario, la misma muestra un saldo de $ 61 500.00 y no ha tenido movimiento.
3. EES Transporte cuenta corriente de operaciones, se pudo comprobar las conciliaciones mensuales de la misma.

Existe control de los cheques emitidos, cargados por el banco, caducados y cancelados; estos últimos se encuentran archivados con su matriz correspondiente y cuño de cancelado.

Ninguno de los funcionarios autorizados para firmar cheques contabiliza estas operaciones.

Deficiencia:

- No aparece la firma de quien hace y aprueba las conciliaciones bancarias, estas las emite el sistema automatizado de la contabilidad.

Cuentas por Cobrar:

Los principales clientes de la entidad se muestran en Anexo 5.

Existe custodia y archivo de los modelos de facturas en blanco con número consecutivo, así como control de las entregadas por el Jefe de Departamento Económico. Existe separación de funciones entre el que confecciona la facturación y contabiliza la operación.

Al cierre 31 de marzo de 2009 la cuenta 136 Cuentas por Cobrar a Corto Plazo mostraba un saldo de: $ 13 754.64 de ello

En 30 días	$ 4527.83
Más de 30 días	8744.70
Más de 60 días	96.53
Más de 120 días	385.58

Los saldos están sustentados por las facturas enviadas al cliente. Se evidencia una correcta custodia y archivo de los expedientes de los clientes. Existe constancia documental de las gestiones de cobros solo con dos clientes: Terminal de Ómnibus Santa Clara y OEE Servicio de Apoyo al Transporte.

Deficiencias:

- No se comprueba existencia de documento para el control de las facturas canceladas y la definición de sus causas.
- La entidad no comprueba que las facturas emitidas se correspondan con los servicios prestados, al no evidenciarse confirmación de cobros con clientes seleccionados.
- No se gestiona el cobro con los clientes (excepto Terminal Ómnibus Santa Clara y OEE Servicio de Apoyo al Transporte).
- No se define en la evidencia documental de las conciliaciones, de los únicos dos clientes con que se realizan (Terminal Ómnibus Santa Clara y OEE Servicio de Apoyo al Trasnporte), las razones por las que no puede efectuarse el pago, ni la fecha en que se suscribe el documento.

Cuentas por Pagar a corto plazo:

Los proveedores de la entidad se muestran en Anexo 6.

Al cierre 31 de marzo de 2009 la cuenta 411: Cuentas por Pagar a Corto Plazo, muestra un saldo de: $ 3386.25 en 30 días, sustentado por las facturas recibidas del proveedor.

Al cierre 31 de marzo de 2009, la cuenta 146: Pagos Anticipados a Proveedores, muestra un saldo de: $ 16 659.65 con los proveedores Sucursal Cimex Villa Clara y Maquimport, encontrándose debidamente controlado y sustentado por los documentos correspondientes.

Existe una correcta custodia y archivo de los expedientes de los proveedores.

Deficiencia:

- No se comprueba la confirmación de pagos con proveedores seleccionados.

Activos Fijos:

La entidad mantiene los controles y actualización de los activos a través del sistema automatizado CONDOR, en revisión del mismo se comprueba:

- Al cierre 31 de marzo de 2009 la entidad muestra un saldo de $ 974 034.81 desglosados en:

Edificio	$ 174 566.54
Otras construcciones	32 003.89
Medios y equipos	47 632.79
Medios y equipos del transporte	705 467.75
Muebles y otros objetos	14 363.84

El saldo se rectifica sumando los registros de controles por áreas coincidiendo el importe con el de los libros.

Se observa un saldo de 519 activos al cierre de este período, chequeándose el 10% de ellos representando 52 activos de la Dirección de la Entidad (Anexo 7), no detectándose sobrante de medios, pero sí faltante de un monitor con número de inventario 650 – 219, cuya causa se encontraba debidamente justificada mediante Movimiento de Medio Básico No. 1, enviado a reparar y firmado por quien lo recibió en la Empresa Provincial de Transporte para su reparación.

Los controles por áreas se encuentran actualizados en cuanto a los movimientos de bajas, altas y traslados; y firmados por las personas autorizadas a la confección, responsabilidad y aprobación. Las actas de responsabilidad se encuentran firmadas por los responsables de la custodia de los medios y se evidencia la actualización de las mismas cuando cesa un funcionario y comienza otro. Los movimientos de activos fijos por concepto de baja, chequeados en su totalidad, tienen la documentación que sustenta el movimiento, firmada por la comisión que realiza el dictamen técnico y carta del destino final de los activos. Se comprueba la existencia de un plan anual de conteos físicos periódicos del 10 % por unidades, y el cumplimiento del mismo mensualmente.

Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos están autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes.

Deficiencias:

- No se evidencia referencia cruzada en el modelo SC-1-01 Movimiento de Activos Fijos Tangibles por concepto de bajas, ya que no se detalla el No. Comprobante de operaciones y la fecha de la contabilización.
- Al verificarse los datos de los activos en el soporte digital del programa CONDOR, se detecta que los mismos carecen de detalles como por ejemplo: número de serie, modelo, nacionalidad, dimensión, color, es decir datos específicos que en caso de pérdida, robo o cambio puedan ser identificados.

Nóminas:

Para la revisión de las nóminas se chequean las correspondientes a los meses de enero, febrero y marzo de todas las unidades. Existiendo separación de funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que paga y la que la registra; y una correcta realización del cálculo y registro de la misma. Se evidencia control eficiente de la entrega de efectivo para el pago de salario y su liquidación en las unidades a través de modelo establecido por la entidad, desglosando el efectivo por denominaciones y la firma del funcionario de la unidad que recibe.

Los modelos SC-4-08: *Registro de salarios y tiempo de servicio*, se encuentran actualizados en cuento a salario devengado y días laborados.

Se toma una muestra de 3 unidades de los meses enero, febrero y marzo para revisar los modelos SC-4-07: *Submayor de vacaciones*, y se comprueba la inexistencia de trabajadores con tiempo acumulado en exceso. No se detectan diferencias en cuadre de los submayores con el saldo de la cuenta *Provisiones para Vacaciones*.

Las retenciones de los trabajadores se liquidan según tiempo establecido entre la entidad y el Banco Popular de Ahorro.

Los salarios se pagan acorde con lo previsto en la legislación laboral aplicada.

Deficiencias:

- No se plasma en la nómina el número de reintegro de salario, ni la fecha del mismo, como se establece en los principios de control interno inherentes al subsistema de nóminas, apareciendo solamente la palabra “REINTEGRO”.
- En la revisión de los modelos SC-4-08: *Registro de salario y tiempo de servicio*, se detecta que los trabajadores Rolando González Hernández y Mireya Treto González, en el mes de abril aún no habían firmado las tarjetas por los salarios devengados y los días laborados del año 2008, y en las de los trabajadores María de los Ángeles Consuegra Rodríguez, Celeni Espinosa Martínez y Mireya Treto González, faltaba la firma del Jefe del Departamento de Contabilidad.
- Se comprueba en revisión de los modelos SC-4-04: *Notificación de vacaciones, deducciones, licencias y subsidios*; que carecen de datos de uso obligatorio como: la firma de la persona que elabora, revisa, aprueba y anota el modelo, además del número consecutivo.

Análisis y conciliaciones:

La entidad analiza periódicamente por la dirección la ejecución de los planes aprobados, identificando las variaciones, cambios significativos y sus causas. Los indicadores de desempeño se evalúan de forma periódica y son aprobados por la entidad.

Deficiencias:

- No se evidencia la existencia de las conciliaciones con los clientes en su totalidad (sólo con los mencionados en las cuentas por cobrar).
- No se evidencian las conciliaciones con los proveedores.

Información financiera y de gestión:

La entidad hace entrega oportuna de la información financiera y de gestión a los órganos de dirección, lo que contribuye a la toma de decisiones. La información a los órganos y organismos externos como Finanzas y Precios, y Estadística, se entrega en las fechas establecidas según la legislación vigente.

Deficiencia:

- No se elaboran las notas a los Estados Financieros, acorde con las Normas Cubanas de Contabilidad.

Elemento clave No. 2: Administración y custodia de recursos materiales.

Compra de mercancías.

La entidad realiza las compras a los suministradores autorizados de acuerdo a la legislación vigente y los contratos firmados entre las partes. Mediante los contratos se mantiene la información actualizada de los suministradores, en cuanto a: números de cuentas bancarias para producir los pagos, dirección, objeto social entre otros.

Recepción y despacho de mercancías.

Se realiza la prueba física en el almacén a 20 productos, de los cuales no se detectan ni faltantes ni sobrantes, coincidiendo con la tarjeta de estiba y lo emitido por los controles contables (Anexo 8). Las tarjetas de estiba se encontran colocadas junto a los productos almacenados. El almacén ofrece seguridad y se encuentra limpio y ordenado.

Se revisa una muestra de 12 vales de salida que representan el 10% de los emitidos hasta el 31 de marzo de 2009, los mismos no presentan ni borrones ni tachaduras, muestran las existencias finales, su número consecutivo correspondiente y se encuentran debidamente firmados por el personal autorizado. El almacén mantiene adecuadamente la documentación de todas las transferencias recibidas y entregadas al y desde el almacén.

En cuanto a la custodia adecuada de las mercancías, el almacén cuenta con un listado de los cargos y nombres del personal con acceso al mismo y los nombres, cargos y firmas del personal autorizado a solicitar y ordenar la entrega de productos.

Existen las solicitudes previas de las mercancías a entregar a las áreas con las firmas autorizadas establecidas, y se encuentra aplicada y firmada el acta de responsabilidad material al encargado de custodiar las mercancías.

La entidad cumple con los planes elaborados de chequeos periódicos del 10% a las mercancías almacenadas, evidenciándose en controles en el Departamento Económico y las tarjetas de estiba de la muestra de productos verificados.

El encargado del almacén no tiene acceso a los registros contables, ni a los submayores de control de inventario, las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones están autorizadas, registradas y contabilizadas por personas diferentes.

Deficiencias:

- De la muestra de vales chequeados, todos carecen de referencia cruzada con los modelos de solicitud de materiales que los amparan.
- Se detectan dos vales a los cuales se les colocó más cantidad de productos que los autorizados en el modelo de solicitud de materiales que le correspondía.
- El 100% de los modelos de solicitud de materiales emitidos carecen del número consecutivo y los espacios en blanco no han sido bloqueados, lo que permite incorporarle otros productos posteriormente.

Elemento clave No. 3 Recursos humanos.

La entidad cumple con la legislación laboral aplicable a la contratación de los recursos humanos. Se comprueba la existencia de registros adecuados para el control de la asistencia y permanencia de los recursos humanos en el puesto de trabajo. Se evidencia el cumplimiento de las políticas de rotación del personal en los puestos claves.

Deficiencia:

- No se encuentra implantado el Sistema de Pago según Resolución 9/2008 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, esta deficiencia fue detectada con anterioridad por el Órgano del Trabajo en inspecciones realizadas.

Elemento clave No. 4 Tecnologías de información.

- No se cuenta con la certificación de los ministerios de Finanzas y Precios e Informática y las Comunicaciones para el sistema contable CONDOR.
- Existe un plan de seguridad informática, pero el mismo no es de conocimiento del personal que tiene acceso a las tecnologías de la informática y las comunicaciones.
- No existe la documentación prevista para el control de las tecnologías de la información.

Componente No. 4 Información y comunicación.

La entidad dispone de sistemas de información corrientes y fluidos, debidamente documentados y autorizados por la autoridad competente, como son los Consejos de Dirección, matutinos, reuniones de afiliados, etc. Comprobándose la definición de la responsabilidad en la revisión, aprobación y actualización. La información necesaria para el cumplimiento de las responsabilidades de los directores, jefes de departamentos y especialistas es suministrada de acuerdo con los plazos establecidos en el sistema de información de la entidad, además el director tiene mensualmente un consejo de dirección en la Empresa Provincial para recibir todas las orientaciones y luego trasmitirlas a través de los consejos de dirección de la entidad, el jefe del Departamento Económico se reúne de forma mensual con la Dirección Económica Provincial para recibir información acerca de cambios de las legislaciones vigentes y temas de interés, así como el resto de los jefes de departamentos (Inspección, Recursos Humanos, Técnico y de Operaciones y Abastecimiento).

La información externa proviene de la Empresa Provincial de Transporte en Villa Clara, de las entidades del propio territorio, como es el caso de Finanzas y Precios

Municipal, Dirección Municipal de Estadística, Asamblea Municipal de Poder Popular, Banco de Crédito y Comercio, entre otros; esta información es recibida en tiempo, por otra parte, la emisión de la entidad de informaciones como: Estados Financieros a la oficina de Finanzas y Precios del municipio (mensual); modelo 5075: *Portadores Energéticos* a Estadística Municipal (mensual), donde se analiza el combustible consumido, la energía eléctrica, los lubricantes; modelo 05 a Estadística Municipal (mensual), donde se analiza en comparación con el plan, el cumplimiento de indicadores mensuales y acumulados, tales como: producción, salario, promedio de trabajadores, número de trabajadores al cierre del período, Modelo 06 a Estadística Municipal (mensual), en el que se informan los gastos de materiales, la recuperación y fabricación de piezas de repuesto, además de la emisión de otras informaciones trimestrales, semestrales y anuales a Estadística Municipal. La Empresa Provincial recibe informaciones de todos los departamentos vía personal, jefe de los mismos, y por correo electrónico.

Los flujos de información están diseñados, evidenciándose actualización debido a cambios ocurridos, desde el punto de vista normativo, en el entorno interno y externo de la entidad. Los departamentos tienen establecidas las informaciones que deben emitir, a qué área van dirigidas y la fecha en que deben ser entregadas. También se encuentra implementado un sistema de acuse de recibo que favorece el flujo de la información y delimita la responsabilidad en caso de incumplimiento. En los Consejos de Dirección se analizan periódicamente los sistemas de información, no sólo para poseer el conocimiento de cómo funcionan, sino como nutrientes elementales de cómo marcha la entidad en sentido general, lo que se expresa en declaraciones y acciones que evidencian la atención y la importancia que se otorga a estos sistemas, mostrando la actitud comprometida de los principales directivos a invertir en tecnologías que garanticen la confiabilidad de los informes.

Componente No. 5 Supervisión o Monitoreo

La supervisión debe realizarse de forma constante y directa por las distintas estructuras de dirección, acompañada de un eficaz funcionamiento del Comité de Control de la entidad, aspecto que no se cumple pues se evidencia en deficiencias

detectadas en el componente 1 Ambiente de Control, norma 7: Comité de Control, que el mismo no da seguimiento a las deficiencias detectadas en algunas de las inspecciones realizadas a las unidades.

La entidad cuenta con un plan de acción, pero existen incumplimientos y no se actualizan, ya que dentro de sus acciones está la supervisión del control de la tecnología informática y la seguridad física de cada equipo, acciones en las que no se observa cumplimiento, pues en el componente 3, clave tecnologías de la información, se detectan deficiencias en tal sentido.

Se consulta el Expediente Único de Auditoría de la entidad, observándose el registro de control de la secuencia de las auditorías por fechas efectuadas, además de los informes emitidos por las mismas y los planes de medidas por las deficiencias detectadas, dando respuesta a las recomendaciones de los auditores externos sobre las medidas para fortalecer el sistema de Control Interno de la entidad.

Deficiencias:

- No se incluyen las acciones que verifiquen el cumplimiento del Código de Ética y el reglamento disciplinario aplicable a los trabajadores.
- No se comprueba la existencia de evidencia de revisión del cumplimiento del plan de acción por los responsables y participantes designados.
- La entidad no incluye en el Plan de Prevención puntos vulnerables detectados en deficiencias de auditorías.

2.3. Conclusiones del diagnóstico

A pesar de que se evidencia cierto grado de implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, se detectan deficiencias en la mayoría de sus componentes, entre las principales están:

- Los directivos y trabajadores en general, se caracterizan por un desconocimiento evidente del nuevo concepto de control interno.

- No está definida la proyección estratégica de la empresa y los objetivos de trabajo están elaborados de forma general, el comité de control no ejerce su función imposibilitando dotar a la dirección de un instrumento de vigilancia sobre el sistema de control interno.
- La identificación de riesgos presenta deficiencias en cuanto a su clasificación, especificidad, evaluación y control; lo que conlleva a una implementación inadecuada.
- La ausencia de documentos de autorización a manipular efectivo, tarjetas magnéticas y otras operaciones evidencia un posible descontrol de estas operaciones, lo que pudiera provocar hechos delictivos.
- No se realizan con suficiente sistematicidad las conciliaciones con proveedores y clientes, lo que implica falta de control en las cuentas por cobrar y pagar, y posible deterioro de las mismas.
- Algunos modelos carecen de todos los datos de uso obligatorio y no existe la documentación prevista para el control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- No se chequea adecuadamente el cumplimiento del plan de acción y en el Plan de Prevención no se incluyen puntos vulnerables detectados en auditorías.

Capítulo 3 Propuesta de un plan de acciones para el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en la EES Transporte Camajuaní.

La economía cubana se encuentra en un dinámico y constante perfeccionamiento encaminado a lograr una eficiencia y eficacia en el control de sus recursos (humanos, materiales y financieros) que sea capaz de revertir la situación que sobre este aspecto se presenta en varias entidades estatales cubanas. En este capítulo se presenta el plan de acciones propuesto, en correspondencia con el conjunto de deficiencias constatadas en el diagnóstico inicial, el cual consta de 43 acciones destinadas al perfeccionamiento del sistema de Control Interno en la EES Transporte Camajuaní. Finalmente se expone la evaluación de la propuesta por el criterio de expertos.

3.1. Descripción de la propuesta de acciones para el perfeccionamiento del sistema de Control Interno de la EES Transporte Camajuaní.

No.	Deficiencia	Acción	Responsable	Ejecutante	Fecha de Cumplimiento
	Componente 1. Ambiente de Control				
1	La entidad no cuenta con el Cronograma de Implementación de la Resolución 297/03, careciendo además de la resolución dictada por Finanzas y Precios Municipal, como autoridad facultada, dando su aprobación.	1. Elaborar Cronograma de Implementación de la Resolución 297/03. 2. Obtener copia fiel del original de la resolución de aprobación por Finanzas y Precios municipal de la implementación de la Resolución 297/03.	Director Director	Jefe de cada Departamento Director	
2	No existe el Manual de Contabilidad de Costos.	Elaborar el Manual de Contabilidad de Costos conforme a los requerimientos indispensables, definiciones, procedimientos, métodos, diseño de modelos, entre otros; según Resolución 26/06 del Ministerio de Auditoría y Control.	Jefe Económico	Jefe Dpto. Económico Provincial	
3	La entidad no tiene elaborada su proyección estratégica.	Elaborar la proyección estratégica de la entidad.	Director	Director Emp. Provincial	

No.	Deficiencia	Acción	Responsable	Ejecutante	Fecha de Cumplimiento
4	Los objetivos de trabajo están elaborados de forma general.	Elaborar objetivos específicos de cada departamento.	Director	Jefe de cada departamento	
5	A pesar de tener los objetivos de trabajo elaborados, no tienen los criterios de medida.	Confeccionar criterios de medida que permitan medir el cumplimiento de dichos objetivos.	Director	Jefe de cada departamento	
6	No se analiza en los Consejos de Dirección el cumplimiento de los objetivos trazados.	Incluir de forma periódica, como punto de orden del día de los Consejos de Dirección, la valoración del cumplimiento de los objetivos de trabajo.	Director	Director	
7	Existe desconocimiento por parte de directivos y trabajadores sobre la Resolución 297/03.	Capacitar a directivos y trabajadores sobre el nuevo concepto de Control Interno.	Director	Jefe de Departamento de Recursos Humanos	
8	Después de la renovación del Convenio Colectivo no se evidencia acta adjunta, ni firma como constancia de debate con los trabajadores.	1. Discutir con todos los trabajadores el convenio colectivo del año, y adjuntar acta de la reunión y firma de los trabajadores. 2. Crear mecanismos para que los trabajadores de nuevo ingreso conozcan el convenio colectivo de trabajo.	Director Director	Secretario de la Sección Sindical Secretario de la Sección Sindical	

No.	Deficiencia	Acción	Responsable	Ejecutante	Fecha de Cumplimiento
9	El Comité de Control no cuenta con un plan de chequeos periódicos.	1. Confeccionar un plan de chequeos periódicos a realizar por el Comité de Control. 2. Emitir informes por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan.	Presidente del Comité de Control Presidente del Comité de Control	Comité de Control Comité de Control	
10	En los Consejos de Dirección no se analizan los resultados del desarrollo de las funciones y los objetivos del Comité de Control.	Discutir en el Consejo de Dirección los informes emitidos por el Comité de Control.	Director	Presidente del Comité de Control	
Componente 2. Evaluación de Riesgos.					
11	- La entidad no tiene identificados los riesgos en internos o externos. - El documento mediante el cual se realiza la evaluación de riesgo es demasiado escueto y algunos están enunciados de forma muy general. - No está definido en cada riesgo la frecuencia de la ocurrencia del mismo. - No existen evidencias de la actualización sistemática del proceso de evaluación de riesgos. - No hay evidencia en la identificación de los riesgos de los indicadores específicos para la valoración de la pérdida. - No están especificados los objetivos de control en función de los riesgos internos, externos.	Implementar de forma correcta el componente No. 2: Evaluación de riesgos pos sus normas, plasmado en Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.	Director	Responsable del Componente	

No.	Deficiencia	Acción	Responsable	Ejecutante	Fecha de Cumplimiento
Componente 3. Actividades de Control.					
12	El manual de contabilidad general no incluye las características de explotación del sistema contable CONDOR, el cual incluye los subsistemas de Contabilidad General, Inventarios y Activos Fijos.	Incluir en el manual de Contabilidad General la operatoria del CONDOR para los subsistemas de Contabilidad General, Inventarios y Activos Fijos.	Director	Jefe de Dpto. Económico	
13	La resolución de la autorización del fondo a operar en la caja carece de autenticidad, pues la misma no contiene: el número consecutivo, la firma del director, cuño de la entidad y notificación a la cajera.	Emitir resolución por jurídica de la Entidad y firmada por el Director, de la autorización del fondo a operar en la caja y notificarla a la cajera.	Director	Director	
14	Desactualización de la carta donde se autoriza a extraer de la caja las tarjetas magnéticas del combustible, pues en ella se encuentra autorizando a dos compañeros que son baja de la entidad desde hace varios meses.	Actualizar la carta donde se relacione el nombre y apellidos, cargo y firma; de los compañeros autorizados a extraer de la caja las tarjetas magnéticas del combustible.	Director	Jefe Dpto. Económico	

No.	Deficiencia	Acción	Responsable	Ejecutante	Fecha de Cumplimiento
15	No existe la resolución donde se designe, como mínimo, a dos compañeros sustitutos de la cajera en caso de ausencia por vacaciones u otro concepto.	Elaborar resolución donde se designen a dos compañeros o más, sustitutos de la cajera en ausencia de la misma, determinándose todas las disposiciones con relación a las operaciones a realizar.	Director	Director	
16	No existe carta de entrega por vacaciones, u otro concepto, del cajero a alguna persona para realizar las operaciones de la caja en todo el tiempo que se encuentra designado el mismo.	Realizar acta de entrega del cajero a su sustituto con toda la documentación.	Jefe Dpto. Económico	Cajero	
17	No existe documento donde se relacionen a las personas y firmas para extraer efectivo del banco por concepto de salario y demás, para realizar depósitos, para la obtención de los estados de cuentas.	Solicitar copia al Banco de Crédito y Comercio de documento donde se relacionen las personas y firmas autorizadas a realizar operaciones bancarias.	Jefe Dpto. Económico	Esp. en Contabilidad	
18	No se comprueba la existencia de arqueos sorpresivos al fondo.	Realizar al menos un arqueo sorpresivo al mes, como está establecido en la legislación vigente.	Jefe Dpto. Económico	Técnico Económico	

No.	Deficiencia	Acción	Responsable	Ejecutante	Fecha de Cumplimiento
19	El registro y contabilización de los depósitos de efectivo no se realiza de forma diaria.	Exigir el registro y contabilización de los depósitos de efectivo de forma diaria.	Jefe Dpto. Económico	Esp. en Contabilidad	
20	No aparecen las firmas de quien hace y aprueba las conciliaciones bancarias, estas las emite el sistema automatizado de la contabilidad.	Plasmar las firmas de quien realiza y aprueba las conciliaciones bancarias emitidas en el año, según datos de uso obligatorio del modelo SC-3-08 (Conciliación Bancaria)	Jefe Dpto. Económico	Esp. en Contabilidad	
21	No se comprueba existencia de documento para control de las facturas canceladas y la definición de sus causas.	Confeccionar documento donde se controlen las facturas canceladas y la definición de sus causas.	Jefe Dpto. Económico	Facturador de las unidades	
22	La entidad no comprueba que las facturas emitidas se correspondan con los servicios prestados, al no evidenciarse confirmación de cobros con clientes seleccionados.	Realizar confirmación con clientes seleccionados para verificar que las facturas emitidas se correspondan con los servicios prestados.	Jefe Dpto. Económico	Técnico Económico	
23	No se gestiona el cobro con los clientes (excepto Terminal Ómnibus Santa Clara y OEE Servicio de Apoyo al Transporte).	Realizar las conciliaciones del 100% de las deudas fuera de término.	Jefe Dpto. Económico	Técnico Económico	

No.	Deficiencia	Acción	Responsable	Ejecutante	Fecha de Cumplimiento
24	No se define en la evidencia documental de las conciliaciones, de los únicos dos clientes con que se realizan (Terminal Ómnibus Santa Clara y OEE Servicio de Apoyo al Transporte), las razones por las que no puede efectuarse el pago, ni la fecha en que se suscribe el documento.	Realizar las conciliaciones con los datos que la misma requiere, logrando que sean efectivos.	Jefe Dpto. Económico	Técnico Económico	
25	No existe evidencia de confirmación de pagos con proveedores.	Realiza confirmación con proveedores seleccionados.	Jefe Dpto. Económico	Técnico Económico	
26	No se evidencia referencia cruzada en el modelo SC-1-01 Movimiento de Activos Fijos Tangibles por concepto de bajas, ya que no se detalla el No. Comprobante de operaciones y la fecha de la contabilización.	Realizar el completo llenado del modelo SC-1-01 Movimiento de Activos Fijos Tangibles por concepto de baja con todos los datos de uso obligatorio.	Jefe Dpto. Económico	Técnico Económico	

No.	Deficiencia	Acción	Responsable	Ejecutante	Fecha de Cumplimiento
27	Al verificase los datos de los activos en el soporte digital del programa CONDOR, se detecta que los mismos carecen de detalles como por ejemplo: número de serie, modelo, nacionalidad, dimensión, color, es decir datos específicos que en caso de pérdida, robo o cambio puedan ser identificados.	Completar los datos de los activos en el sistema CONDOR subsistema Activos Fijos, para que permita una mejor identificación.	Jefe Dpto. Económico	Técnico Económico	
28	No se plasma en la nómina el número de reintegro de salario, ni la fecha del mismo, como se establece en los principios de control interno inherentes al subsistema de nóminas, apareciendo solamente la palabra “REINTEGRO”.	Colocar número de reintegro y la fecha a las nóminas en los casos que se realice.	Jefe Dpto. Económico	Técnico Económico	

No.	Deficiencia	Acción	Responsable	Ejecutante	Fecha de Cumplimiento
29	En la revisión de los modelos SC-4-08: *Registro de salario y tiempo de servicio*, se detecta que los trabajadores Rolando González Hernández y Mireya Treto González, en el mes de abril aún no habían firmado las tarjetas por los salarios devengados y los días laborados del año 2008, y en las de los trabajadores María de los Ángeles Consuegra Rodríguez, Celeni Espinosa Martínez y Mireya Treto González, faltaba la firma del Jefe del Departamento de Contabilidad.	Firmar lo trabajadores y Jefe del Departamento Económico el modelo SC-4-08 Registro de salario y tiempo de servicio en el término establecido.	Jefe Dpto. Económico	Trabajadores y Jefe Dpto. Económico	
30	Se comprueba en revisión de los modelos SC-4-04: *Notificación de vacaciones, deducciones, licencias y subsidios*; que carecen de datos de uso obligatorio como: la firma de la persona que elabora, revisa, aprueba y anota el modelo, además del número consecutivo.	Realizar el correcto llenado con todos los datos de uso obligatorio del modelo SC-4-04 Notificación de vacaciones, deducciones, licencias y subsidios.	Jefe Dpto Recursos Humanos	Técnico Recursos Humanos	

No.	Deficiencia	Acción	Responsable	Ejecutante	Fecha de Cumplimiento
31	No se evidencia la existencia de las conciliaciones con los clientes en su totalidad (sólo con los mencionados en las cuentas por cobrar)	Realizar las conciliaciones del 100% de las deudas fuera de término.	Jefe Dpto. Económico	Técnico Económico	
32	No se evidencian las conciliaciones con los proveedores.	Realiza confirmación con proveedores seleccionados.	Jefe Dpto. Económico	Técnico Económico	
33	No se elaboran las notas a los Estados Financieros, acorde con las Normas Cubanas de Contabilidad.	Elaborar las notas a los Estados Financieros según establece la legislación vigente.	Jefe Dpto. Económico	Esp. en Contabilidad	
34	De la muestra de vales chequeados, todos carecen de referencia cruzada con los modelos de solicitud de materiales que los amparan.	Colocar a los vales de salida la referencia cruzada con el consecutivo de los modelos SC-2-07 Solicitud de Materiales que lo ampara.	Encargado de Almacén	Encargado de Almacén	
35	Se detectaron dos vales a los cuales se le colocó más cantidad de productos que los autorizados en el modelo de solicitud de materiales que le correspondía.	Realizar correctamente el despacho de mercancías, no realizando entrega por encima de lo solicitado.	Encargado de Almacén	Encargado de Almacén	

No.	Deficiencia	Acción	Responsable	Ejecutante	Fecha de Cumplimiento
36	El 100% de los modelos de solicitud de materiales emitidos carecen del número consecutivo y los espacios en blanco no han sido bloqueados, lo que permite incorporarle otros productos posteriormente.	Enumerar consecutivamente los modelos SC-2-07 Solicitud de Materiales. Bloquear los espacios en blanco del modelo SC-2-07 Solicitud de Materiales.	Encargado de Almacén Encargado de Almacén	Autorizados a realizar la solicitud. Autorizados a realizar la solicitud.	
37	No se encuentra implantado el Sistema de Pago según Resolución 9/2008 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.	Determinar las condiciones necesarias para la implantación del sistema de pago según Resolución 9/2008. Implementar gradualmente el sistema de pago, comenzando por las áreas que cumplan las condiciones de la Resolución 9/2008.	Subdirector RH Empresa Provincial Director	Subdirector RH Empresa Provincial Jefe de Recursos Humanos	
38	No se cuenta con la certificación de los ministerios de Finanzas y Precios e Informática y las Comunicaciones para el sistema contable CONDOR.	Solicitar a la Empresa Provincial de Transporte la certificación del sistema Informático aprobada por el MFP e Informática y las Comunicaciones.	Empresa Provincial	Director	
39	Existe un plan de seguridad informática, pero el mismo no es de conocimiento del personal que tiene acceso a las tecnologías de la informática y las comunicaciones.	Capacitar al personal relacionado con las tecnologías de la informática y las comunicaciones en lo que refiere al plan de seguridad informática.	Director	Jefe de Seguridad Informática	

No.	Deficiencia	Acción	Responsable	Ejecutante	Fecha de Cumplimiento
40	No existe la documentación prevista para el control de las tecnologías de la información.	Implementar documentación prevista para el control de la tecnología de la información según lo establece el Manual de Seguridad Informática.	Director	Jefe de Seguridad Informática	
Componente 5. Supervisión o Monitoreo.					
41	No se incluyen las acciones que verifiquen el cumplimiento del Código de Ética y el reglamento disciplinario aplicable a los trabajadores.	Incluir en el plan de acciones que se verifique el cumplimiento del código de ética y reglamento disciplinario.	Director	Director	
42	No se comprueba la existencia de evidencia de revisión del cumplimiento del plan de acción por los responsables y participantes designados.	Dejar evidencia de revisión del cumplimiento del plan cada vez que se realice una acción.	Director	Responsable por acción.	
43	La entidad no incluye en el Plan de Prevención puntos vulnerables detectados en deficiencias de auditorías.	Incluir al Plan de Prevención puntos vulnerables detectados en deficiencias de auditorías.	Director	Técnica Protección Física	

3.2. Valoración de la viabilidad del plan de acciones desde la perspectiva de los expertos.

La consulta a expertos

Los expertos a los fines de nuestra investigación son considerados como aquellos sujetos capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de nuestra propuesta como solución al problema científico planteado y de emitir recomendaciones con un máximo de competencia, estos deben cumplir los siguientes prerrequisitos: disposición a participar en la solución del problema y posibilidad real de realizarlo, prestigio profesional, espíritu colectivista y autocrítico, capacidad de análisis, como mínimo 5 años de experiencia en actividades de dirección, económicas, auditoría o control interno y haber participado en auditorías de Control Interno.

El proceso de selección de los expertos se desarrolla de la siguiente manera:

1. Determinación de los posibles expertos.
2. Envío de una carta de invitación a los posibles expertos a participar en el peritaje.
3. Determinación del coeficiente de competencia.
4. Confección de la lista final de expertos.

Después de determinar los sujetos posibles expertos se procede a enviarles una carta de invitación conjuntamente con un cuestionario que permite determinar el coeficiente de competencia de los mismos (Anexo 9). Para la determinación de dicho coeficiente se utiliza la fórmula: $K = ½ (kc + ka)$

Simbología:

K = Coeficiente de competencia.
Kc = Coeficiente de conocimientos.
Ka = Coeficiente de argumentación.

El coeficiente de conocimientos (Kc) de los posibles expertos sobre el tema en cuestión se realiza sobre la autovaloración de ellos mismos en una escala de cero (0) al diez (10), valor que es multiplicado por 0.1 o dividido por 10. El coeficiente de

argumentación (Ka) de los posibles expertos se determina sobre la base de las fuentes que argumentan sus conocimientos del tema, para lo cual el investigador, de acuerdo a sus intereses, asigna un valor a cada una de ellas y elabora una tabla patrón que se muestra en el (Anexo 10). La competencia del experto se categoriza según el rango en el que se encuentra el coeficiente de competencia (K) determinado, esto es:

Rango	Competencia
$0.8 \leq K \leq 1$	Alta
$0.5 \leq K < 0.8$	Media
$0 \leq K < 0.5$	Baja

De los 10 posibles expertos considerados, ninguno clasifica con competencia baja, todos clasifican con competencia alta, por tanto la muestra de expertos es 10. Todos son graduados de nivel superior, 6 con categoría docente, de ellos 3 son máster, la caracterización de los expertos seleccionados para valorar la pertinencia de la propuesta se muestra en el (Anexo 11).

Luego de haber concluido el proceso de selección de los expertos, se procede a la aplicación del método Delphi, el cual se caracteriza por el anonimato, la retroalimentación controlada y la respuesta estadística de grupo. Los criterios de los expertos son solicitados mediante un cuestionario (Anexo 12).

Los criterios emitidos se procesan estadísticamente, en el caso de las respuestas a la valoración de la utilidad social de la propuesta se realiza mediante distribuciones de frecuencias, lo que permite determinar el grado de coincidencia de los mismos con relación a la utilidad del plan de acción. Un buen resultado es considerado aquel en el que por lo menos un 80% de respuestas son favorables a que la propuesta tiene utilidad.

Las respuestas a las preguntas para valorar la calidad formal del plan de acción propuesto se hace mediante un algoritmo automatizado que permite hallar los puntos de corte para determinar la categoría o grado de adecuación de los ítems considerados según la opinión de los expertos consultados.

Resultados del criterio de expertos

Con anterioridad se realiza una explicación de los pasos dados para la obtención de los criterios de los expertos sobre la valoración de la efectividad de la propuesta de intervención a partir de dos indicadores:

- Su utilidad social.
- Su calidad formal.

Los resultados obtenidos luego del procesamiento de los datos se analizan a continuación.

El Anexo 13 contiene los indicadores con sus categorías de respuestas y los resultados generales obtenidos producto del procesamiento estadístico realizado. En el caso del indicador utilidad social, las respuestas son procesadas mediante distribuciones de frecuencias.

Se destaca que todos los expertos consideran necesaria la implementación en la práctica de la propuesta de acciones, la mayoría incluso la considera altamente necesaria. Estos resultados demuestran la importancia que desde el punto de vista práctico le atribuyen, considerándola como una vía para solucionar las deficiencias obtenidas en el diagnóstico inicial.

Todos los expertos encuestados coincidieron en que el plan de acciones que se propone puede contribuir a perfeccionar el proceso de Control Interno, por lo que el 100% afirma que contribuye no sólo al perfeccionamiento del mismo, sino que también en cierta medida logra una mejor calidad y eficiencia.

En lo que respecta a las posibilidades de utilización de la propuesta, todos los expertos valoraron que es posible, de ellos el 90.0% considera su utilización completamente posible. Al valorarse por los expertos la originalidad de la propuesta, ninguno la considera poco original. Por otra parte, todos los encuestados la valoran de novedosa.

Como último indicador valorado se tiene el cumplimiento de las orientaciones metodológicas. En este caso, todas las votaciones de los expertos se inclinaron hacia la respuesta positiva, lo cual indica que el contenido de las acciones cumple con las orientaciones metodológicas de cómo debe diseñarse un plan de acciones.

Los criterios de los expertos, favorables en todos los indicadores valorados, conducen a plantear que el plan de acciones propuesto posee utilidad en la práctica social.

En el Anexo 14 se plasman los resultados de la valoración de la calidad formal del plan de acciones propuesto. Las respuestas se procesaron estadísticamente mediante un algoritmo automatizado que permite hallar los puntos de corte para determinar la categoría o grado de adecuación de los ítems considerados según la opinión de los expertos consultados.

Se destaca que todos los componentes del plan de acciones fueron valorados de "muy adecuados", lo cual indica que la metodología seleccionada, así como la organización y estructuración del plan es la adecuada.

También respecto a la valoración de la calidad del plan de acciones, los resultados fueron muy satisfactorios pues todos los ítems se evaluan de "muy adecuados".

Según los expertos la concepción teórica y metodológica del plan de acciones, la relación entre sus fundamentos, que depende de la selección de sus elementos y las relaciones entre estos, su funcionalidad y eficacia, dada por su capacidad para lograr el efecto por el cual fue concebido, así como su fiabilidad son valorados en la categoría "muy adecuados".

Teniendo en cuenta los criterios favorables de los expertos en todos los aspectos que se valoran, la aplicación del método Delphi sólo exige una primera y única ronda y se confirma que el plan de acciones propuesto posee calidad.

De manera general, según la evaluación de los expertos, el plan de acciones propuesto puede contribuir al perfeccionamiento del sistema de Control Interno de la EES Transporte Camajuaní.

Conclusiones

1. El diagnóstico arrojó que la entidad muestra cierto grado de implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, pero existen deficiencias en la mayoría de sus componentes.
2. Se diseñó un plan de acciones sobre la base de las deficiencias detectadas en el diagnóstico inicial, cuya utilización consecuente contribuirá a perfeccionar el sistema de control interno de la entidad y darle cumplimiento a los objetivos de este.
3. El criterio de los expertos confirmó la pertinencia del plan de acciones propuesto, una vez que la totalidad de estos lo evaluó de muy adecuado.

Recomendaciones

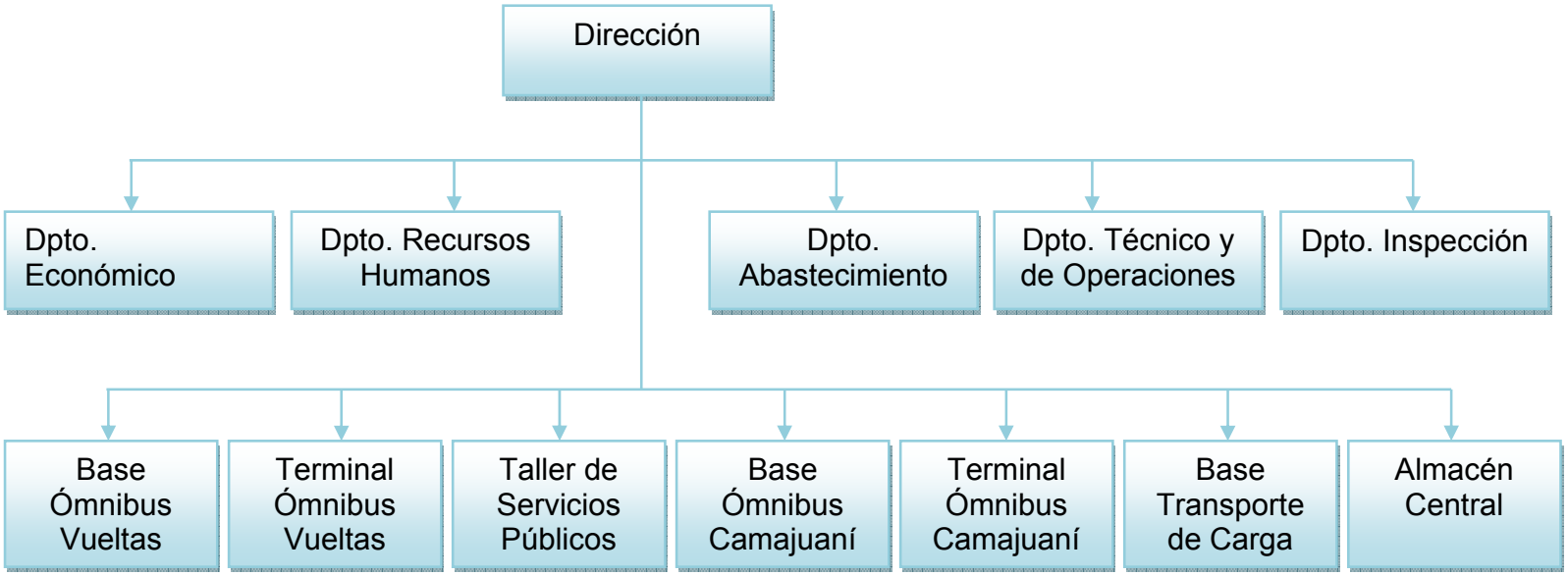
Analizando los aspectos más relevantes de la investigación desarrollada y con el propósito de elevar la efectividad en el sistema de Control Interno se propone:

- Implementar el plan de acciones propuesto.
- Capacitar a los directivos y trabajadores en el nuevo concepto de control interno para obtener logros en sus desempeños.
- Capacitar al Comité de Control para que mantenga activado el proceso de chequeo y vigilancia oportuna en las diferentes actividades que caracterizan a la entidad.

Bibliografía

1. Capote Cordovés, Gabriel (2000): ”El control interno y el control”. En Auditoría y Control. Volumen 1, no.1 mayo –agosto del 2000, p.21. ISSN. Revista Auditoría y Control, Cuatrimestral editada por la Oficina Nacional de Auditoría.
2. Cartategui Pérez, María del Carmen (2000): “Control interno en Cultura”. En Auditoría y Control. Volumen 1, no.1 mayo –agosto del 2000, p.49. ISSN. Revista Auditoría y Control, Cuatrimestral, editada por la Oficina Nacional de Auditoría.
3. Comprobación Nacional sobre el grado de implementación de la Resolución 297/03 sobre Control Interno. Ministerio de Finanzas y Precios. La Habana.
4. Consultaría de servicios económicos DISAIG. CD RON Control Interno. Guía Metodológica de Evaluación del sistema de Control Interno (2006): dictada por la Resolución No 26/06 del Ministerio de Auditoría y Control, La Habana.
5. Ministerio de Auditoría y Control. Instrucción 1(2006). La Habana.
6. Normas Internacionales de Autidoría. IFAC. Cuarta Edición, Agosto de 1999 del Instituto Mexicano de Contadores Público, A.C.
7. Principios de la Auditoría. Universidad de la Habana. Cuba.
8. Oficina Nacional de Auditoría. Regulaciones sobre Normas de Auditoría. Cuba, 1999.
9. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No. 297/2003. La Habana.
10. Ministerio de Auditoría y Control. Resolución No 54/ 2003. La Habana.
11. Ministerio de Auditoría y Control. Resolución 13(2006). La Habana.
12. Ministerio de Auditoría y Control. Resolución 101(2003). La Habana.

Anexo 1. Organigrama de la EES Transporte Camajuaní.



Anexo 2. Encuesta a los trabajadores de la EES Transporte Camajuaní.

Objetivo: Valorar los conocimientos que tienen los trabajadores acerca de componentes del Control Interno y su implementación en la entidad.

Tipo de encuesta: Individual, con preguntas abiertas, cerradas y mixtas.

Compañero (a):

Con la finalidad de diagnosticar aspectos del sistema de Control Interno en su entidad, le pedimos responder sinceramente estas preguntas, le garantizamos el anonimato en el tratamiento de la información recogida en este cuestionario. Muchas gracias de antemano por su cooperación.

1. ¿Ha participado en estudios sobre la Resolución 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios? Sí ____ No ____
2. ¿Conoce su responsabilidad sobre el Sistema de Control Interno? Sí ___ No ___
3. ¿La dirección constituye un ejemplo para todo el personal e indica lo que está bien o mal en el tiempo y forma establecido? Sí ____ No ____
4. ¿Ha ocupado puestos claves en su entidad? Sí ____ No ____
   a) ¿De ser positiva su respuesta cuánto tiempo ha estado en ese o esos puestos?
      _____
      _____
      _____
   b) ¿Considera que la rotación necesaria de los puestos claves es adecuada en su entidad? Sí ____ No ____
5. ¿Conoce usted los riesgos relacionados con el Control Interno de su departamento o área donde labora? Sí ____ No ____
6. ¿Conoce usted el objeto social de la entidad? Sí ____ No ____
7. ¿Conoce los objetivos de trabajo de su entidad para el año? Sí ____ No ____

8. ¿Qué nivel de conocimiento usted posee sobre el Plan de Prevención?

   Total ___ Parcial ___ Escaso ___ Ninguno___

9. ¿Con qué periodicidad se dan las Asambleas de Eficiencia Económica?

   Mensual ____ Semestral ____ Nunca ____

10. ¿Conoce usted en qué consiste el Comité de Control? Sí ____ No ____

    Explique una de sus funciones.

    _____
    _____
    _____

11. ¿Le dan a conocer su evaluación de desempeño? Sí ____ No ____

12. ¿Usted tiene acceso a las Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones?

    Sí ____ No ____

    a) ¿De ser positiva su respuesta, qué medidas conoce están implementadas en su entidad para la seguridad de estas tecnologías?

       _____
       _____
       _____

    b) ¿Conoce el Plan de Seguridad Informática? Sí ____ No ____

Anexo 3: Entrevista a directivos.

Objetivo: Recolectar criterios y opiniones de los directivos sobre el desempeño de las actividades de Control Interno.

Tipo de entrevista: Semiestructurada.

Temas:

- Conocimiento acerca de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- Conocimiento acerca de los objetivos de trabajo de la entidad y su relación con el sistema de Control Interno.
- Nivel de implementación del sistema de Control Interno, plan de acciones y su monitoreo.
- Métodos de dirección empleados en su entidad, ejemplificar los personales.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades específicas para el control de recursos humanos, materiales y financieros que se aplican en su entidad, ejemplificar los personales.
- Nivel de conocimiento que poseen los trabajadores sobre el sistema de Control Interno.

Anexo 4. Arqueo de fondo.

ENTIDAD	ARQUEO DE EFECTIVO EN CAJA
CES Transporte Comajuaní. 315-1-4830	

Fondo Arqueado				
Billetes	Cantidad	Denominación	Parcial	Importe
	25	20,00	$ 500,00	
	2	10,00	20,00	
	1	5,00	5,00	
	2	3,00	6,00	
	12	1,00	12,00	
				$ 543,00
Monedas				
	1	3,00	$ 3,00	
	3	1,00	3,00	
	16	0,20	3,20	
	25	0,05	1,25	
	1	0,02	0,02	
	3	0,01	0,03	$ 10,50
Total en Efectivo				$ 553,50
Documentos de Valor en Caja				
Vales pagados pendientes de reembolsar del al			$	
Anticipos de gastos de viaje liquid. pendientes de reemb.				
Anticipos de gastos de viaje pendientes de liquidar				
Hojas pendientes a reembolsar 65 y 66			46,50	
Total Documentos de Valor				46,50
Total Arqueado				$ 600,00
Fondo Asignado				600,00
Diferencia				$ — 0 —

Observaciones:

Custodio	Realizado	Aprobado	FECHA			No.
Nombre Yenisbel Cabrera Bravo	Nombre Geisel Ruiz Manso	Nombre Leonardo J. Garcia Perez	D	M	A	04
Firma	Firma	Firma	6	04	09	

SNC-3-07

Anexo 5. Relación de clientes de la EES Transporte Camajuaní.

- Acueducto y alcantarillado.
- ANAP Provincial.
- Poder Popular Camajuaní.
- Productos Lácteos.
- CAI José María Pérez.
- UJC Municipal.
- Empresa Cárnica.
- Comercio y Gastronomía.
- Pan y dulce.
- Sectorial de Cultura.
- INDER Municipal.
- Terminal Ómnibus Santa Clara.
- UMIV.
- Centro Estudios Ambientales.
- PCC Municipal.
- ETECSA
- Empresa Eléctrica.
- Dirección Municipal de Educación.
- UBPC El Vaquerito.
- EES Transporte Caibarién.
- Transporte Autormotor.
- Banco Popular de Ahorro.
- Granja Estatal Vueltas.
- OEE Servicio de Apoyo al Transporte.

Anexo 6. Relación de proveedores de la EES Transporte Camajuaní.

- OEE Servicio y Apoyo al Transporte.
- Geocuba.
- EES Emp. Acopio Camajuaní.
- CAI José María Pérez.
- Asociación Nacional Planificación.
- Centro Revisión Técnica VC
- CubaLubricantes.
- Empresa Cárnica.
- Oficina Nacional de Normalización.
- Gases Industriales.
- EES Empresa Correos de Cuba.

Anexo 7. Conteo físico del 10% de los Activos Fijos Tangibles.

Conteo físico del 10% de los Activos Fijos Tangibles

Total de Activos: 52.
% del Total: 10
Unidad: Dirección de la EES.

No. Inventario	Descripción	Sí	No	Destino o Procedencia
650 - 011	*Máquina de Escribir*	X		
650 - 211	*Máquina de Escribir Eléctrica.*	X		
650 - 195	*Impresora EPSON FX-1180*	X		
650 - 192	*Monitor, Micro-Computadora y teclado*	X		
650 - 213	*Estabilizador de Voltaje*	X		
650 - 212	*UPS*	X		
650 - 019	*Turbina de agua*	X		
650 - 198	*Ventilador INPUD*	X		
650 - 210	*Ventilador de Pedestal*	X		
650 - 188	*Ventilador INPUD*	X		
650 - 193	*Silla de secretaría*	X		
650 - 015	*Silla de Cabilla Tapizada*	X		
650 - 164	*Butaca de Hierro*	X		
650 - 001	*Buró de madera 7 gavetas*	X		
650 - 022	*Buró de madera 2 gavetas*	X		
650 - 024	*Archivo de madera 4 gavetas*	X		
650 - 027	*Mesa madera 4 gavetas*	X		
650 - 028	*Silla de hierro*	X		
650 - 066	*Buró de madera 4 gavetas*	X		
650 - 111	*Archivo de madera 4 gavetas*	X		

650 - 163	*Estante de hierro a departamentos.*	X	
650 - 199	*Ventilador INPUD*	X	
650 - 101	*Máquina de escribir carro largo.*	X	
650 - 129	*Motor MZ – 1*	X	
650 - 113	*Silla de hierro y vinil.*	X	
650 - 115	*Silla de hierro y vinil.*	X	
650 - 031	*Silla de hierro y madera.*	X	
650 - 223	*Estante de cabilla*	X	
650 - 197	*Calculadora de Mesa*	X	
650 - 035	*Archivo de Madera 4 gavetas*	X	
650 - 046	*Archivo de Madera 4 gavetas*	X	
650 - 047	*Archivo de Madera 4 gavetas.*	X	
650 - 051	*Buró de Madera 3 gavetas.*	X	
650 - 060	*Silla de Hierro.*	X	
650 - 099	*Silla de Cabilla.*	X	
650 - 167	*Buró de Madera 4 gavetas.*	X	
650 - 200	*Ventilador INPUD*	X	
650 - 058	*Caja de Seguridad.*	X	
650 - 068	*Buró de Madera 8 gavetas.*	X	
650 - 201	*Ventilador INPUP*	X	
650 - 202	*Ventilador INPUP*	X	
650 - 209	*Bebedero de Agua.*	X	
650 - 214	*UPS*	X	
650 - 215	*Máquina Computadora.*	X	
650 - 216	*Mouse.*	X	

650 - 217	*Teclado.*	X		
650 - 218	*Multimedia.*	X		
650 - 219	*Monitor*		X	Enviado a reparar HMB Nº 1
650 - 196	*Calculadora de Mesa.*	X		
650 - 122	*Máquina de Escribir.*	X		
650 - 203	*Calculadora 12 dígitos.*	X		
650 - 130	*Impresora EPSON LX – 300*	X		

Firma del Jefe de Inventario

Firma Técnico Económico

Anexo 8. Inventario físico del 10% de los medios de rotación.

CONDOR
315 - 1 - 4830

LISTADO PARA REALIZAR INVENTARIO FÍSICO
EES TRANSPORTE CAMAJUANÍ

Almacén: 1 Almacén Municipal

Fecha de Conteo: 28/03/2009

Identif.	Código CUP	Descripción del Producto.	U/M	Precio	Según Control	Según Tarjeta	Según Conteo	Diferenc
1	0387	*Muelle*	U	0.39	6	6	6	-
2	0388	*Tubo Escape*	U	0.39	9	9	9	-
3	0389	*Conexión*	U	0.37	8	8	8	-
4	0390	*Gomas*	U	0.86	6	6	6	-
5	0391	*Camisa*	U	10.83	3	3	3	-
6	0392	*Piñón Distribuidor*	U	11.80	2	2	2	-
7	0394	*Filtro*	U	7.65	1	1	1	-
8	0395	*Piñón*	U	9.60	1	1	1	-
9	0400	*Buje*	U	0.19	1	1	1	-
10	0401	*Remache*	U	0.02	35	35	35	-
11	0402	*Entredos*	U	1.72	1	1	1	-
12	0403	*Propela*	U	9.3424	3	3	3	-
13	0404	*Colador*	U	0.5752	5	5	5	-
14	0405	*Surtidor*	U	0.65	2	2	2	-
15	0406	*Cajuela turbina de agua*	U	0.13	6	6	6	-
16	0407	*Inyectores*	U	2.9913	3	3	3	-
17	0408	*Chiclet*	U	1.0113	3	3	3	-
18	0409	*Surtidor de carburador*	U	0.13	1	1	1	-
19	0410	*Seg.Pasa*	Jgo	6.26	1	1	1	-
20	0411	*Varilla*	U	0.29	12	12	12	-

Firma del Jefe de Inventario

Firma del Jefe del Almacén

Anexo 9. Encuesta para evaluar el coeficiente de competencia de los posibles expertos.

Estimado(a) colega:

Como Usted conoce, el Control Interno reviste en la actualidad gran importancia, por constituir la base para el control de los recursos de todo tipo en la empresa socialista. Sin embargo en la EES Transporte Camajuaní se han detectado deficiencias en componentes del sistema de Control Interno, para contribuir a solucionarlas hemos propuesto un **Plan de acciones para el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en la EES Transporte Camajuaní**, pensamos que con esta propuesta podemos mejorar significativamente la calidad y eficiencia de este proceso en la empresa objeto de estudio.

Es nuestro interés someter esta alternativa a criterio de expertos y utilizar el método Delphy. Hemos pensado seleccionarlo(a) a usted entre los expertos a consultar. Para ello necesitamos como paso inicial, después de manifestada su disposición de colaborar en este importante empeño, una AUTOVALORACION de los niveles de INFORMACION y ARGUMENTACION que posee sobre el tema en cuestión, objetiva, real y sin exceso de modestia. De antemano muchas gracias.

Nombres y apellidos: _____

Licenciado/Ingeniero: Sí____ No____ Categoría docente: _____

Categoría científica: _____ Edad: ____ años.

Años de experiencia: ____ De ellos: ____como directivo

____como auditor de Control Interno

____como económico

____ en otras funciones afines

Función que desempeña actualmente: _____

Centro de Trabajo: _____

1. ¿Siente voluntariedad para colaborar en esta investigación? Sí ____ No ____
2. Marque con una cruz, en una escala CRECIENTE del 1 al 10, el valor que corresponde con el grado de conocimiento o información que tiene sobre el tema de estudio.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Realice una AUTOVALORACIÓN, según la tabla siguiente, de sus niveles de argumentación o fundamentación que posee sobre el tema:

Fuentes de argumentación de sus conocimientos acerca del tema que tratamos	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**
1. Estudio de la bibliografía especializada.			
2. Análisis teórico realizado por usted.			
3. Aplicación de experiencias prácticas personales basadas en sus conocimientos sobre el tema.			
4. Actividades de superación de postgrado relacionadas con el tema.			
5. Su participación en actividades de auditorías sobre Control Interno.			
6. Participación en eventos científicos.			

Anexo 10. Tabla patrón para la determinación del coeficiente de argumentación de los posibles expertos.

Fuentes de argumentación de sus conocimientos acerca del tema que tratamos	Grado de influencia para emitir los criterios		
	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Estudio de la bibliografía especializada.	0.07	0.05	0.03
2. Análisis teórico realizado por usted.	0.20	0.15	0.10
3. Aplicación de experiencias prácticas personales basadas en sus conocimientos sobre el tema.	0.25	0.40	0.20
4. Actividades de superación de postgrado relacionadas con el tema.	0.08	0.07	0.06
5. Su participación en actividades de auditorías sobre Control Interno.	0.31	0.05	0.04
6. Participación en eventos científicos.	0.09	0.07	0.08

Anexo 11. Caracterización de los expertos que participaron en la evaluación del plan de acciones para el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno propuesto.

Nivel Educacional	Categoría Docente		Categoría Científica		Promedio de años de experiencia	Promedio de años de experiencia en docencia
Ingeniero	Prof. Titular	0	Doctor en Ciencias	0	15.1	4.7
	Prof. Auxiliar	1	Máster en Ciencias	1		
	Prof. Asistente	1				
	Prof. Instructor	1	Sin Categoría	2		
Licenciado	Prof. Titular	0	Doctor en Ciencias	0	10.8	3.2
	Prof. Auxiliar	0	Máster en Ciencias	2		
	Prof. Asistente	2				
	Prof. Instructor	1	Sin Categoría	5		

Anexo 12. Encuesta aplicada a los expertos para someter a su criterio la propuesta de acciones.

Estimado Experto:

Partiendo de su voluntariedad, de sus conocimientos y de su grado de competencia sobre el tema relacionado con la presente investigación, lo(a) hemos seleccionado como experto(a) en la materia y necesitamos conocer sus criterios sobre el **Plan de acciones para el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en la EES Transporte Camajuaní**. Sus opiniones serán muy importantes para el desarrollo de esta investigación, por lo que solicito su más absoluta franqueza al emitirlas.

Luego de haber leído la síntesis que enviamos sobre el plan de acciones propuesto, le rogamos marque con una cruz las respuestas que considere más adecuadas a las preguntas de la encuesta.

De antemano le expreso nuestro más sincero agradecimiento.

Indicadores para valorar la utilidad social de la propuesta.

1. Necesidad de la utilización de la propuesta en la práctica:
    - Altamente necesario ____
    - Medianamente necesario ____
    - Ligeramente necesario ____
2. ¿La propuesta puede contribuir a perfeccionar el sistema de Control Interno de la EES Transporte Camajuaní?

    Sí ____ No ____
3. ¿La propuesta puede contribuir a perfeccionar la calidad y eficiencia del proceso de Control Interno?

    Sí ____ No ____

4. Sobre las posibilidades de utilización de la propuesta responda.
    - Completamente posible ____
    - Parcialmente posible ____
    - No es posible ____
5. Sobre la originalidad de la propuesta enmarque su opinión en una de las categorías siguientes.
    - Muy original ____
    - Original ____
    - Poco original ____
6. ¿La propuesta de acciones es novedosa?

    Sí ____ No ____
7. ¿El diseño de la propuesta cumple con las orientaciones metodológicas sobre la implementación del sistema de Control Interno en la empresa socialista?

    Sí ____ No ____

Marque con una cruz la alternativa que considere en cada uno de los siguientes elementos:

COMPONENTES DE LA PROPUESTA	**C1**	**C2**	**C3**	**C4**	**C5**
	Muy Adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	No Adecuado
1. El objetivo de la propuesta es:					
2. Los componentes que aborda la propuesta son:					
3. La organización y estructuración del plan de acciones es:					
4. La aplicación de las legislaciones vigentes sobre Control Interno es:					
LA CALIDAD DE LA PROPUESTA	Muy Adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	No Adecuado
5. La concepción teórica de la propuesta es:					
6. La concepción metodológica de la propuesta es:					
7. La relación entre los fundamentos en que se sustenta la propuesta (teóricos y metodológicos) es:					
8. La funcionalidad de la propuesta (utilidad, facilidad de aplicación) es:					
9. La eficacia de la propuesta (capacidad para lograr el efecto por la cual fue concebida) es:					
10. La fiabilidad de la propuesta (posibilidad de buen funcionamiento en general de las acciones propuestas, consistencia de los componentes) es:					

Anexo 13. Consenso de los expertos en la valoración de la utilidad social de la propuesta de acciones.

Indicadores a valorar	Categorías de respuestas	Porcentaje
1. Necesidad de la utilización de la propuesta en la práctica.	Altamente necesario	100%
	Medianamente necesario	-
	Ligeramente necesario	-
2. ¿La propuesta puede contribuir a perfeccionar el sistema de Control Interno de la EES Transporte Camajuaní?	Sí	100%
	No	-
3. ¿La propuesta puede contribuir a mejorar la calidad y eficiencia del proceso de Control Interno?	Sí	100%
	No	-
4. Sobre las posibilidades de utilización de la propuesta responda.	Completamente posible	90.0%
	Parcialmente posible	10.0%
	No es posible	-
5. Sobre la originalidad de la propuesta enmarque su opinión en una de las categorías siguientes.	Muy original	20.0%
	Original	80.0%
	Poco original	-
6. ¿La propuesta de intervención es novedosa?	Sí	100%
	No	-
7. ¿El diseño de la propuesta cumple con las orientaciones metodológicas sobre la implementación del sistema de Control Interno en la empresa socialista?	Sí	100%
	No	-

Anexo 14. Consenso de los expertos en la valoración de la calidad formal de la propuesta de acciones.

COMPONENTES DE LA PROPUESTA	C1	C2	C3	C4	C5
	Muy Adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	No Adecuado
1. El objetivo de la propuesta es:	X				
2. Las temáticas que aborda la propuesta son:	X				
3. La organización y estructuración del programa es:	X				
4. La aplicación de la modalidad de asesoramiento colaborativo en la propuesta es:	X				
LA CALIDAD DE LA PROPUESTA	Muy Adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	No Adecuado
5. La concepción teórica de la propuesta es:	X				
6. La concepción metodológica de la propuesta es:	X				
7. La relación entre los fundamentos en que se sustenta la propuesta (teóricos y metodológicos) es:	X				
8. La funcionalidad de la propuesta (utilidad, facilidad de aplicación) es:	X				
9. La eficacia de la propuesta (capacidad para lograr el efecto por la cual fue concebida) es:	X				
10. La fiabilidad de la propuesta es (posibilidad de buen funcionamiento en general de las sesiones, consistencia de las temáticas)	X				