XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS EMPRESARIALES (CICE 2019)
(Evento especifico de la CICE)

Título
Diagnóstico actual del Sistema de Control Interno en la Empresa Electroquímica Sagua.

Title
Current diagnosis of the Internal Control System in the Sagua Electrochemical Company.

Mayrelis Valero Martínez[1], Ernesto Fernández Rodríguez[2]

1. Mayrelis Valero Martínez. Empresa Electroquímica de Sagua, Cuba. mvalero@elquim. cu
2. Ernesto Fernández Rodríguez. Empresa Electroquímica de Sagua, Cuba. efernandez@elquim.cu

Resumen

A partir de la actualización del Decreto Ley 281 y la implementación de las normas jurídicas del sistema empresarial, le imponen a las organizaciones nuevos cambios y retos, así como la consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (SDGEC) y su impacto en la esfera económica y social del país. Siendo una **problemática** para la empresa Electroquímica de Sagua la necesidad de actualizar el SDGEC y la integración de sus sistemas de gestión implantados al control interno.

De ahí la importancia de trazarse como **objetivo general** realizar el diagnóstico actual del Sistema de Control Interno en la empresa Electroquímica de Sagua y se desglosa en los siguientes objetivos específicos.

1. Lograr el análisis conceptual sobre los sistemas de control.
2. Garantizar que el diagnóstico al SDGEC se realice con un enfoque integrado al Sistema de Control Interno.
3. Lograr que el Sistema de Control Interno constituya una herramienta de trabajo para el SDGEC.

Se aplican métodos teóricos y empíricos así como técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación. Alcanzando el diagnóstico del SDGEC para su actualización y consolidación mediante un Plan de Acción.

Como principales **conclusiones**:

1. La base teórico-conceptual sobre el SDGEC y el sistema de control confirma la importancia de integrar todos los sistemas.
2. El diagnóstico realizado permite determinar las necesidades de integración del SDGEC al control interno.
3. El Plan de acción permite a los directivos contar con una herramienta para erradicar los riesgos identificados.

Palabras Clave: Sistemas; control interno; organización; riesgos y enfoque.

Abstract

As of the update of Decree Law 281 and the implementation of the legal norms of the business system, they impose on the organizations new changes and challenges, as well as the consolidation of the System of Management and Cuban Business Management (SDGEC) and its impact on the economic and social sphere of the country.

Being a problem for the company Electroquímica de Sagua the need to update the SDGEC and the integration of its management systems implemented to internal control.

Hence the importance of drawing as a general objective to perform the current diagnosis of the Internal Control System in the company Electroquímica de Sagua and broken down into the following specific objectives.

1. Achieve conceptual analysis on control systems.

2. Guarantee that the diagnosis to the SDGEC is made with an integrated approach to the Internal Control System.

3. Achieve that the Internal Control System constitutes a working tool for the SDGEC.

Theoretical and empirical methods as well as qualitative and quantitative research techniques are applied. Reaching the diagnosis of the SDGEC for its update and consolidation through an Action Plan

As main conclusions:

1. The theoretical-conceptual basis on the SDGEC and the control system confirms the importance of integrating all systems.

2. The diagnosis made allows determining the integration needs of the SDGEC to the internal control.

3. The Action Plan allows managers to have a tool to eradicate the identified risks.

Keywords: *Systems; internal control; organization; risks and approach.*

1. Introducción

El sistema de dirección y gestión empresarial cubano tiene dos grandes desafíos, consolidarse y desarrollarse. Cumplir la visión de la nación requiere un alto desarrollo económico y social, con crecimientos de la economía superiores a los alcanzados como promedio en años anteriores, lo que demanda una profunda transformación y modernización en las empresas. Se requiere tiempo, un sistemático control y evaluación de los impactos económicos y sociales, corregir oportunamente lo que sea necesario, sin detenerse ante los obstáculos.

En correspondencia con el objeto social, la misión, visión y otras políticas y estrategias globales que presenta establece su política integrada. Las auditorías internas del sistema se basan en los requisitos establecidos por las normas NC18011, NC ISO 14001, NC ISO IEC 27001, NC ISO 9001 aunque sin consolidar la integración. Al igual que en el nivel mundial la empresa trabaja por lograr la integración de los sistemas de gestión implantados.

El proceso documental se encuentra estructurado sobre la base de una adecuada organización para cada sistema. En el contexto actual y con los cambios que introducen los nuevos enfoques en la gestión de los sistemas, la organización se centra en integrar la estrategia empresarial con el enfoque de responsabilidad social corporativa. Los sistemas implementados se integran al sistema de control interno al abordar los riesgos y oportunidades de la empresa asociados a su contexto y objetivos. Las relaciones jerárquicas y funcionales en correspondencia con las actividades, procesos y operaciones que se desarrollan se definen en manuales y reglamentos elaborados por las áreas funcionales. Los procedimientos establecen los requisitos internos de la organización para cada uno de los procesos y actividades asociadas a su desempeño.

1.1 Sistema de Control Interno

Al referirse al Control Interno, la compañera Gladys Bejerano Portela, Contralora General de la República y vicepresidenta de los Consejos de Estado y de Ministros expresó: ¨El control no es solamente para enfrentar el delito, la corrupción. El control es para trabajar mejor y para lograr mayor eficiencia¨, lo cual conduce de manera casi fisiológica a las definiciones más relevantes contenidas en este sistema y los principios que lo

rigen. Ambos definiciones y principios, son abordados en el presente trabajo, así como otros aspectos que facilitan el diagnóstico del Sistema en la organización.

El Control Interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal, se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. (Resolución 60/2011 CGRC)

En revisión a la literatura científica publicada en relación al Control existen varias definiciones de diferentes autores entre ellos se encuentra los siguientes:

- Proceso que basándose en la capacidad de influencia sobre las personas, trata de asegurar que el desempeño del personal se oriente a los objetivos definidos. (Ruiz 2004)
- La esencia del control es la capacidad para conservar los equilibrios internos que son cruciales para la estabilidad y el crecimiento, con lo cual refuerza su valor regulador y dinamizador. (Senge, P. 1992)
- Proceso mediante el cual se garantiza el despliegue de la estrategia, mediante la participación activa de directivos y trabajadores. (Kaplan 2000)
- Mecanismo creado dentro de la empresa, que no solo mide el resultado final obtenido sino que también, especialmente tratan de orientar e influir en el comportamiento individual y organizativo para alcanzar los objetivos de la organización. (Amat 1996)
- Conjunto de acciones que se ejecutan para comprobar la aplicación de las política del Estado, así como del cumplimiento del plan de la economía y su presupuesto. (Resolución 60/2011 CGR)

Nuestro país ha suscrito casi íntegramente lo que a nivel internacional fundamenta y contiene el Sistema de Control Interno, de manera que plantea a las organizaciones cubanas, estándares de nivel internacional inherentes a las buenas prácticas en la gestión administrativa.

Tal como nuestro país concibe el Sistema de Control Interno, se distingue con un nuevo enfoque fundamentado por:

- su carácter sistémico,

- su condición de medio para alcanzar un propósito,
- el papel relevante que le concede a los Recursos Humanos,
- porque todos los directivos están implicados en su control,
- porque facilita la consecución de objetivos de todas las áreas y
- porque propende al autocontrol, el liderazgo y el fortalecimiento de la autoridad y la responsabilidad.

El control debe ser:

- Concebido como una actividad a todos los niveles y miembros de la entidad, bajo mecanismos de medición cuantitativa y cualitativa.
- Énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto organizacional.
- El comportamiento individual define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos.
- Requiere actuación oportuna con anticipación a las desviaciones y la supresión de obstáculos para el logro de los objetivos.
- Coherente con la situación y con carácter sistémico.

En el presente trabajo se hace alusión a cinco componentes que estructuran el Sistema de Control Interno. Estos componentes son los siguientes:

- Ambiente de control
- Gestión y prevención de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión o monitoreo

Se debe significar que estos componentes están íntimamente relacionados. Ver figura No.1 ¨Componentes del Sistema de Control Interno¨.

Figura No.1 Componentes del Sistema de Control Interno
Fuente: Elaboración propia.

1.2 Sistema de Dirección y Gestión Empresarial integrado al Sistema de Control Interno.

Ante todo el control interno debe ser entendido como un proceso que se integra a todas las operaciones de la empresa, tal como se recoge en los documentos regulatorios artículo 574 del Decreto-Ley No. 252, Resolución 60 / 2011 de la Contraloría General de la República lo que implica que sus elementos se integran entre sí y deben implementarse de forma interrelacionada, influenciados por el estilo de dirección. Ver figura No. 2 ¨Integración de los Sistemas¨.

Integración de los sistemas

Figura No.2 Integración de los Sistemas
Fuente: Elaboración propia.

El Decreto-Ley No. 252 de 7 de agosto de 2007 del Consejo de Estado y el Decreto No. 281 de 16 de agosto de 2007 CEM constituyen instrumentos legales que rigen la continuidad y el fortalecimiento del proceso de perfeccionamiento empresarial concordados y anotados, atendiendo a lo establecido en la Disposición Final Tercera del Decreto-Ley No. 334 de 20 de noviembre de 2015 y en la Disposición Final Segunda del Decreto No. 334 de 5 de septiembre de 2017, específicamente en lo relacionado con el Sistema de Control Interno, recoge el espíritu de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República ¨Normas del Sistema de Control Interno¨, actual rectora de esta temática en Cuba.

Lo anterior dicta la naturaleza del estudio y posterior diagnóstico que se haga de este sistema en las organizaciones empresariales. Comprendido esto, es posible armonizar el discernimiento de ambos documentos rectores y a la vez conductores de las acciones de la organización en pos de garantizar la seguridad de su gestión integral.

El Decreto - Ley 252, en su capítulo XIII que comprende los artículos del 574 al 592, conceptualiza el Sistema de Control Interno, especifica sus propósitos generales, define los elementos que lo integran en sus 5 componentes y establece para cada uno de estos elementos los aspectos que resultan notables.

La sostenibilidad del Sistema de Control Interno, al igual que el resto de los sistemas que conforman el SDGE, requiere de una estricta observancia de la legislación vigente en el país y de una constante vigilancia de los cambios que acontecen en el entorno de la organización tanto interno como externo.

Los procedimientos y buenas prácticas inherentes al Sistema de Control Interno son indispensables al resto de los Sistemas contenidos en el Decreto – Ley 252, fundamentado esto por su carácter de proceso integrado a toda la gestión de la organización.

Al resumir los aspectos de mayor significación del Sistema de Control Interno y por consiguiente los aspectos a los que se debe prestar atención en primerísimo orden, se pueden destacar lo siguientes:

- La transparencia de la administración como condición de credibilidad y confianza.
- El ejemplo personal de los directivos.
- La participación activa y consciente de los trabajadores.
- El rol de la estrategia organizacional y necesaria correspondencia de todas las acciones con la misma.
- La importancia de la determinación de: funciones, facultades y responsabilidades.
- Los controles a la medida pero sin contravenir la legalidad.
- Las evidencias documentales del proceso de elaboración del plan de prevención de riesgos.
- La rendición de cuentas de los directivos: uso y destino de los recursos y de los resultados de su aplicación.

1.3 El Control Interno como herramienta para la toma de decisiones

La comprensión de la esencia del Sistema de Control Interno resulta favorecida si se parte de una aproximación al control como función de dirección. En atención a lo anterior, es pertinente mencionar que el control es una de las cuatro funciones que componen el ciclo directivo (ver figura 3 ¨Ciclo directivo – secuencia ideal¨)

Figura 3 ¨Ciclo directivo – secuencia ideal¨

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la figura, es el CONTROL la función que cierra el ciclo y determina la efectividad o no de este proceso y en esto radica la esencia de su valor, de su importancia. El control prepara a la organización para corregir las malas prácticas en su gestión. Es de destacar que se hace mención a una ´´secuencia ideal´´, por cuanto la dinámica de las entidades propicia una continuidad diferente de estas funciones, por ejemplo, es perfectamente posible que luego de haber planificado y organizado determinadas actividades, sea necesario volver a la planificación al hacerse evidente grietas en su concepción, luego de ejercer el correspondiente control.

Cabe preguntarse entonces ¿Cuál es la relación de la función de dirección relativa al control, con el Sistema de Control Interno? El vínculo, la relación está dada precisamente por el papel sobresaliente de los directivos en el desarrollo del Sistema de Control Interno, parte integrante del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial contenido en el Decreto objeto de estudio y particularmente en lo que al componente de Actividades de Control se refiere.

Tal como explica el artículo 582 del Decreto-Ley No. 252. ´´las actividades de control son acciones que ayudan a asegurar que las políticas de la dirección se lleven a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos

que ha determinado y asume la dirección´´. De lo anterior es posible inferir que en la esencia de este componente se encuentran las políticas, los procedimientos, la jerarquía, los manuales, las salvaguardas.
Requisitos de los sistemas de control:

- El punto de partida del control es la planificación.
- Enfatizar su atención y orientar su funcionamiento hacia los niveles de base.
- Aplicar oportunamente las técnicas y herramientas en cada uno de los sistemas de dirección y gestión empresarial.
- Orientados hacia el futuro, vinculados a la toma de decisiones.

El Control de gestión aprovisiona mediante la medición y seguimiento de recursos para garantizar la efectividad de la toma de decisiones en el proceso de gestión, en condiciones de cambio estratégico e induce conductas que apoyen la obtención de resultados y la coordinación efectiva, utilizando herramientas e indicadores integrados para el mejoramiento continuo y la educación y participación activa de todos los miembros. (Villa 2006)

También el control de gestión es un proceso mediante el cual la dirección y los miembros toman decisiones relativos a la gestión eficiente de los recursos que conducen al cumplimiento de los objetivos estratégicos y la mejora continua. (Pérez 2005)

Para cumplir con el nuevo enfoque del control interno y desarrollar un sistema de control interno que garantice el cumplimiento de la misión organizacional, es necesario que los directivos reciban entrenamiento "a la medida" en un mínimo de habilidades gerenciales, tales como:

1. Trabajo en Equipo.
2. Comunicación.
3. Motivación.
4. Dirección Estratégica.
5. Proyección Estratégica de RH.
6. Toma de decisiones y solución de problemas en grupo.

1.4 Beneficios del control interno para la actualización del modelo económico cubano y sus diferentes formas de gestión.

La implementación de transformaciones en el sector empresarial acontecerá básicamente en un contexto de mayor autonomía y descentralización de facultades para las empresas.

Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución VI Congreso del PCC, 2011 y debates recientes del VII Congreso.

¨El incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía. ¨

La elevación de la responsabilidad y facultades hace imprescindible exigir la actuación ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad.

2. Metodología

Para ello se aplican métodos teóricos y empíricos así como técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación. Se realizan tormenta de ideas y técnicas grupales obteniendo como principales resultados del trabajo el diagnóstico del SDGEC para la actualización, consolidación de la organización y gestión empresarial dirigida a realizar un plan de acciones y erradicar los riesgos identificados.

3. Resultados y discusión

Es una necesidad e importancia para la empresa realizar el diagnóstico del sistema de control interno y para ello es indispensable conocer a su vez el diagnóstico y actualización del SDGEC y como es la Integración de los sistemas de gestión en el desempeño gerencial y organizacional de la misma.

Para ello se conforma un equipo de trabajo o de experto que realizan revisión a los siguientes aspectos:

1. Habilidades gerenciales necesarias para desarrollar el Sistema de Control Interno.
2. Aspectos comunes entre el sistema de gestión de calidad, el perfeccionamiento empresarial y el Sistema de Control Interno. Criterios para su jerarquización.
3. Beneficios del control interno para la actualización del modelo económico cubano y sus diferentes formas de gestión.

3.1 Habilidades gerenciales necesarias para desarrollar el Sistema de Control Interno.

Luego de realizar una tormenta de ideas y técnicas grupales con el Consejo de Dirección de la empresa y trabajadores seleccionados se permite identificar el rol de los directivos en el control interno así como se ve el mismo con un nuevo enfoque.

El nuevo enfoque del control interno cuestión que los directivos deben de desarrollar para mejorar las habilidades gerenciales necesarias para el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno en la empresa:

- Sistémico
- Es un medio
- Papel relevante de los recursos humanos.
- Todos los directivos están implicados en su control.
- Facilita el logro de objetivos de todas las áreas.
- Propende al autocontrol, liderazgo y fortalece autoridad y responsabilidad.

Se determina que el nuevo enfoque del control interno concede mayor relevancia al papel de los directivos, ya que los mismos tienen que dar ejemplo personal, exigencia, fomentar la implementación de un SDGEC, promover la participación de los trabajadores. Lograr la tenencia de una estructura funcional como soporte de la estrategia así como la conciliación de intereses individuales y organizacionales para potenciar el desempeño.

3.2 Aspectos comunes entre el Sistema de Gestión de Calidad, el Perfeccionamiento Empresarial y el Sistema de Control Interno. Criterios para su jerarquización.

Se realiza un análisis para determinar la integración en de cada sistema de dirección en este caso se toma como referencia el Sistema de Control Interno, de Calidad y se determinan las coincidencias en cada uno de ellos que lo hace integrador y a su vez cómo se debe de jerarquizar para la implementación del mismo.

1. Propósitos.
2. Contextualización de sus postulados.
3. Compulsan y facilitan la ejecución de un cambio planeado.
4. Responden a los intereses de la sociedad.
5. Enfoques.
6. Componentes del paradigma.
7. Participación como condición para consolidar la gestión.
8. Responsabilidades.
9. Políticas.
10. Sustrato legal.
11. Conceptos modernos de gestión.
12. Procedimientos.
13. Transcendencia de la vinculación de la empresa con el entorno.
14. Su desarrollo o implantación considera la especificidad de cada organización.
15. Rol preponderante de los directivos.
16. Consideración del medio ambiente.
17. La motivación de los trabajadores como factor clave para el éxito.
18. La consideración de los públicos internos y externos.
19. Sistemas de información.
20. El registro ó evidencia de los hechos y procesos.
21. Vinculación con la estrategia organizacional.

22. Métodos y estilos de dirección.

23. Las etapas generales para su implantación.

24. Carácter sistémico.

Luego de realizar un análisis de los requisitos de las normas NC-ISO 9001:2015 "Sistema de Gestión de la Calidad, así como de los requisitos" de la NC-ISO 14001:2015 "Sistema de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso", en relación con los riesgos y establecer un estado comparativo de la NC-ISO 31000:2015 "Gestión del riesgo. Principios y directrices" y el componente "Gestión y prevención de riesgos" de la Resolución 60:2011 de la CGRC, valorando la pertinencia de integración sobre el mismo.

Se parte del análisis de los aspectos comunes entre las normas cubanas de requisitos de Sistemas de Gestión en la versión del año 2015 y la Resolución 60:2011 de la CGRC, así como su aplicación práctica.

Para ello se hizo necesario actualizar el diagnóstico del SDGEC en cada uno de los sistemas implantados en la empresa y se aborda el resultado en el Plan de Prevención según lo establece las NC antes mencionadas identificando los riesgos del Sistema de Calidad, Medioambiental, Seguridad y Salud del Trabajo y Control Interno.

A partir del SCI se pueden alcanzar niveles cualitativamente superiores en la gestión, lo que caracterizaría el grado de calidad con mayor rigor, lo que no resulta contradictorio, ni repetitivo.

Para integrar el sistema de calidad se requiere perfeccionar el SCI a partir de la armonización y conciliación de los requisitos más específicos del SGC que fortalezcan el SCI como un solo sistema que movilice el SGC y otros SG.

Se determina que el criterio de jerarquización debe de ser el siguiente. Ver figura 4 ¨Jerarquización de los Sistemas¨)

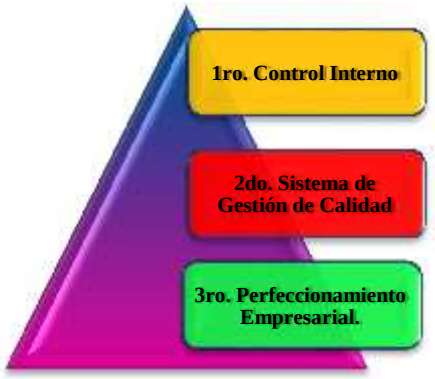

Figura 4 ¨Jerarquización de los Sistemas¨

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Beneficios del Control Interno en la integración de los Sistemas de Dirección y Gestión Empresarial Cubano y para la actualización del modelo económico cubano en sus diferentes formas de gestión.

3.3.1 Beneficios del CI en la integración de los SDGEC

- Fortalecimiento del enfoque sistémico y por procesos (facilita el análisis de datos/indicadores y la gestión de los riesgos).
- Se otorga racionalidad al Sistema Documental (no se duplican documentos).
- Se potencian la Gestión del Conocimiento y los valores.
- Utilización racional de los recursos.
- Fortalecimiento de la imagen de la empresa ante la sociedad (mejora la calidad de la producción y la responsabilidad social de la empresa).
- Sostenibilidad de la planificación y resultados.
- Creación de habilidades para integrar otros sistemas de la empresa (gestión del medio ambiente, gestión del capital humano, gestión de la eficiencia energética, entre otros)

3.3.2 Beneficios del CI en la actualización del modelo económico cubano.

- Reducir los riesgos de corrupción.
- Facilitar el acceso a nuevos clientes y proveedores, a partir de la credibilidad de las instituciones.

- Facilitar acceso a financiamientos.
- Lograr los objetivos y metas establecidos.
- Promover el desarrollo de las instituciones y de la sociedad en su conjunto.
- Fomentar la práctica de valores.

3.4 Principales problemas identificados en el control interno derivado del diagnóstico realizado a los sistemas del SDGEC.

Se identifican los riesgos más significativos para dar un nivel de prioridad y poder aplicar medidas de control que minimicen los mismos o se eliminen.

- La planificación estratégica no tiene en cuenta la turbulencia del entorno.
- Irregularidades en el cumplimiento de la política de cuadros (completamiento de la plantilla)
- Sistema de gestión y dirección empresarial sin consolidación del sistema de control interno.
- Ineficacia del sistema de seguridad y protección en la empresa.
- Insuficiente gestión de la seguridad y la protección física.
- Deficiente gestión del sistema de control interno en la empresa.
- No renovación de la certificación del sistema de gestión de calidad.
- Se evidencia bajo compromiso de la alta dirección con el sistema.
- Incumplimiento de las normas técnicas para aseguramiento metrológico.
- No se gestionan adecuadamente las mejoras ambientales.
- Ineficacia en la gestión de la seguridad y salud del trabajo en los procesos.
- La gestión de la innovación no impacta en la eficiencia económica.
- El comportamiento de las personas de la organización no es coherente con los objetivos.
- Incumplimiento de los planes de producción en unidades físicas.
- Tecnología instalada contaminante, obsoleta y de altos consumos energéticos.
- Incumplimiento de las especificaciones técnicas de las materias primas que arriban con relación a las solicitadas.
- Incumplimiento en las entregas de las demandas conciliadas con clientes.
- Desempeño ineficiente del proceso gestión de transportación.

- Pérdidas de suministradores para recursos específicos, materias primas y materiales.
- Demora en el proceso de recepción de materias primas y materiales auxiliares.
- Reducida capacidad de almacenamiento de materias primas de la producción y productos terminados.
- Ineficacia en la gestión de las empresas importadoras.
- Pocas empresas en el territorio que brinden servicios especializados para el mantenimiento industrial.
- Demora en la ejecución de contratos para adquisición de recursos o servicios necesarios para los mantenimientos.
- Incumplimiento de las regulaciones internas generales de mantenimiento.
- Atraso en la puesta en marcha de la inversión cloro sosa.

A continuación se relacionan los principales problemas identificados en el sistema de control interno.

No.	**Sistema diagnosticado**	**Principales deficiencias**
I.	Sistema de control interno	No se corresponde totalmente el desarrollo del sistema de control interno en la organización, con los fundamentos del nuevo enfoque que le es inherente. No se ha logrado totalmente que la participación de los trabajadores en los procesos de implementación del sistema de control interno ha favorecido la comprensión, y posterior actuación en correspondencia, de su letra y espíritu. Se debe perfeccionar el sistema de valores implementado en la empresa, y lograr que la cultura organizacional fomente en mayor medida un buen ambiente de control con buenas prácticas, valores, motivación, comunicación, grado de satisfacción entre otros aspectos organizacionales. El comité de prevención y control, como órgano asesor, no toma acciones protagónicas en el proceso de actualización de los planes de prevención de riesgos solo analiza las

		deficiencias y estas se evalúan por el equipo de experto que actualiza el ppr. El comité de prevención y control no marca pautas en la gestión de los directivos de la organización.

4. Conclusiones

Los resultados del diagnóstico del SDGEC permitió realizar la elaboración del Plan de prevención de riesgos 2019 en la empresa demostrando que es posible integrar el proceso de identificación y evaluación de los riesgos al sistema integrado en una organización, en base a lo establecido en la Resolución 60:2011 de la CGRC, validando los análisis realizados.

5. Referencias bibliográficas

Castellanos castillo, j.(2016). Gestión estratégica. Memorias.cede.

Cloke,k. Y goldsmith, j. (2002). El fin del management y surgimiento de la democracia organizacional. S/e.

Decreto-Ley No. 252 de 7 de agosto de 2007 del Consejo de Estado

Decreto No. 281 de 16 de agosto de 2007 CEM

Decreto-Ley No. 334 de 20 de noviembre de 2015

Decreto No. 334 de 5 de septiembre de 2017

Drucker, p. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo xxi. Editorial norma s.a. Colombia.

NC-ISO 9001:2015 "Sistema de Gestión de la Calidad

NC-ISO 14001:2015 "Sistema de gestión ambiental

NC-ISO 31000:2015 "Gestión del riesgo

Normas NC18011, NC ISO 14001, NC ISO IEC 27001, NC ISO 9001

Resolución 60/2011 de la CGR