

**GestioPolis<sup>com</sup>**  
**CONOCIMIENTO EN NEGOCIOS**

# **PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN INTEGRAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.**

**Autor: Lic., M. Sc. Rafael Enrique Viña Echevarría.**

[rafaele@suss.co.cu](mailto:rafaele@suss.co.cu)

**Universidad de Sancti Spíritus, Cuba.**

## **RESUMEN.**

Las insuficiencias presentes en el Sistema de Control Interno constituyen una de las problemáticas que ha centrado la atención de los directivos y funcionarios, los cuales se proyectan hacia la implementación de una nueva filosofía de trabajo que oriente el desarrollo de la actividad empresarial hacia niveles superiores de organización. En tal sentido, esta preocupante dio origen a la presente investigación, la cual se proyecta desde la implementación del control interno hacia las posibilidades de su perfeccionamiento de manera continua, apoyándose en la autoevaluación y evaluación del sistema establecido.

Por lo que se propuso como objetivo la elaboración de un Procedimiento para la evaluación y autoevaluación del Sistema de Control Interno aplicable a las condiciones de la Corporación CIMEX en el Complejo Taguasco Yaguajay de la Provincia de Sancti Spíritus, que tiene como novedad el establecimiento de una metodología que propicia de manera holística el sistema de relaciones entre los diferentes componentes del control interno que revela la lógica funcional de la organización.

En la fundamentación del procedimiento, en el diagnóstico de la situación actual de la entidad, así como en la elaboración de la propuesta y su validación se han aplicado métodos, técnicas e instrumentos que han conducido los resultados a considerarla como una vía que permite perfeccionar las condiciones presentes de manera continua, avalando su pertinencia e impacto entre los gestores de los diferentes procesos que se dan en la misma, constituyendo esta su significación práctica.

## **Introducción.**

La empresa cubana actual está transitando por un proceso de perfeccionamiento demandado por la necesidad de establecer una filosofía de trabajo que

contribuya a lograr mayores resultados en dependencia de las condiciones concretas con que cuenta y ajustando los sistemas estructurales y funcionales de las diversas actividades hacia el cumplimiento de las políticas del estado y para el logro de los fines a los que aspira.

Estos cambios no pueden gestarse de manera aislada, ni centrarse en una actividad determinada, por el grado de importancia que tenga dentro del entorno de la entidad. La transformación debe concebirse de manera integrada haciendo uso de los diversos recursos con que se cuenta y de acuerdo a las condiciones internas y externas que brinden potencialidades y garanticen la consecución operativa de todos los procesos por los que transita.

Es necesario establecer un sistema que contenga todo el andamiaje que soporte el desarrollo estructural y la dinámica funcional de las operaciones, de manera coherente. Para ello, es preciso establecer las medidas que sirvan de base al proyecto empresarial, y a partir de ahí hacer cumplir las normas, principios y políticas establecidas en las regulaciones vigentes.

La organización de este proceso es complejo en sí mismo, visto de las diversas dimensiones que adquiere y desde los enfoques que puedan ser asumidos. La problemática no está en el estudio de sus partes, sino en la concepción totalizadora de sí, que establezca una naturaleza cambiante y dinámica de cada uno de los elementos que lo constituyen para obtener como rasgo significativo, cualidades de orden superior en su configuración.

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

Es decir, visto como un todo, desde dentro hacia fuera, poseedor de una estructura interna que se desarrolla por parte, y cada una tiene una función específica, integrándose a la otra, brindando nuevas propiedades al objeto que permitan regularlas y transformarlas de manera automática.

Una de las dimensiones de este proceso al que estamos haciendo referencia es el control. Visto por muchos autores, como el proceso más importante de la actividad empresarial. Mide el vínculo que debe darse entre las diversas

operaciones del sistema, aísla las posibilidades de riesgos que se generan y garantiza la estabilidad y el logro de los objetivos.

El control ha sido ampliamente abordado por sus diferentes manifestaciones en la ciencia. En el caso que se ocupa, este adquiere diversos límites, los cuales no están exentos de nuevas formas de interpretaciones.

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

De acuerdo a este fundamento, el control debe fusionarse al entorno de la empresa para lograr contrarrestar las disímiles manifestaciones que concurren y expresarse hacia el logro de los resultados. El control debe darse como sistema, que fluya como una herramienta en manos de la gerencia para dirigir los procesos internos de la empresa y que garantice una nueva dimensión donde se identifiquen las deficiencias y contribuya al perfeccionamiento continuo, la evaluación.

¿Cuenta la gerencia con un Sistema de Control Interno (SCI) como filosofía de trabajo? Pudiera ser esta la primera interrogante en el angosto trayecto de esta investigación. ¿Cómo lograr mayores resultados?, ¿Está la entidad en condiciones de diseñar un SCI? ¿Cómo evaluar los resultados del SCI? Serían muchos los cuestionamientos al respecto y que encuentran claridad en el estudio de las manifestaciones que se dan en el contexto de la actividad empresarial.

En este sentido, ¿Cuáles son las manifestaciones que se dan en torno a esta incertidumbre?

En primer lugar los directivos no han concientizado la importancia y la necesidad de un sistema de control interno que permita establecer los mecanismo de control sobre el desarrollo de las actividades de su empresa. Esto ha influido en concebir este proceso como un fin y no como un medio para lograr el fin.

Y en segundo lugar la expresión del control interno ha quedado en el estrecho marco de la elaboración de los Manuales de políticas, organización y procedimientos, alejándose de las aspiraciones de este, y puestos en función de la evaluación periódica del sistema.

En consecuencia se debe combatir esta concepción para evitar el establecimiento de convenciones perjudiciales. En tal caso la presente investigación estudia como problema científico las insuficiencias presentes en el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno del Complejo Taguasco Yaguajay de la Corporación CIMEX SA.

Como objeto de investigación se define el control interno del Complejo Taguasco Yaguajay de la Corporación CIMEX SA.

El objetivo general está en función de la elaboración de un procedimiento para la evaluación continua del Sistema de Control Interno que se evidencia en las diferentes actividades del Complejo Taguasco Yaguajay de la Corporación CIMEX SA.

De acuerdo con el objetivo se precisa como campo de acción la evaluación del Sistema de Control Interno del Complejo Taguasco Yaguajay de la Corporación CIMEX SA.

La hipótesis del presente estudio supone la elaboración de un procedimiento que permita de manera continua y permanente la autoevaluación del Sistema de Control Interno del Complejo Taguasco Yaguajay de la Corporación CIMEX SA.

La problemática planteada se manifiesta en todos los establecimientos pertenecientes a la Corporación CIMEX SA, sucursal Sancti Spíritus y se ha tomado como muestra el Complejo Taguasco Yaguajay, con domicilio en el municipio de Taguasco, de dicha Corporación, aplicando un criterio de selección no probabilística intencional.

Son diversos los métodos y técnicas aplicables a este tipo de investigación, donde se han seleccionado del nivel teórico: histórico lógico, analítico sintético, inductivo deductivo, de lo abstracto a lo concreto, sistémico. De nivel estadístico matemático se utilizó la estadística descriptiva que posibilitó la selección de técnicas para elegir la muestra y las variables a medir en la investigación así

como la detección de aquellos elementos ajenos que puedan atentar contra la razonabilidad de los resultados, además de permitir el procesamiento de la información obtenida durante el estudio. También se aplicó el cálculo porcentual para determinar evidencias y variaciones originadas en los análisis efectuados. Se utilizaron las tablas bivariadas, las cuales permitieron establecer análisis lógicos para determinar las regularidades de la información obtenida y poder procesarla y llegar a inferencias lógicas y acabadas.

Para el desarrollo del estudio exploratorio se usan como métodos cuantitativos fundamentales, la encuesta, la entrevista, la observación, el análisis de documentos y el criterio de experto; sus respectivos instrumentos fueron elaborados por el autor de la investigación.

De acuerdo a esta metodología el aporte práctico del estudio está dado por la propuesta de un procedimiento para la autoevaluación del Sistema de Control Interno que permita diagnosticar el estado que presenta el proceso de perfeccionamiento continuo del Control Interno en el Complejo Taguasco Yaguajay de la Corporación CIMEX SA.

La novedad científica radica en la modelación del procedimiento que permita la autoevaluación del Sistema de Control Interno acorde a las características de la entidad y sobre la base de los principios de la implementación para establecer las medidas de mejora continua en todo el sistema de forma sistémica y totalizadora reflejando razonablemente la realidad presente.

### **Desarrollo.**

Sería complejo pensar en como efectuar la evaluación del sistema de control interno (SCI) de una entidad que permita potenciar el proceso de perfeccionamiento del mismo, en aras de lograr la eficacia de las operaciones que se generan y la disciplina de sus trabajadores.

En este sentido, podrían surgir nuevas y disímiles interrogantes tales como: ¿Qué es el SCI?, ¿Dónde se da este?, ¿Cómo se concibe?, ¿Cuál es su estructura?, ¿Cómo se manifiesta en la entidad?

Habría que comenzar definiendo al SCI. Pudiera considerarse como el sistema que organiza, desarrolla y controla todos los procesos propios de una entidad en

relación con los objetivos, políticas y estrategias de trabajo llevadas a cabo para el desempeño de la misma. En este sentido se convertiría en una herramienta de trabajo, sustentada por la filosofía de dirección puesta en práctica y que constituye el soporte del funcionamiento exitoso de la organización.

El sistema de control interno no se diseña con facilidad. Es preciso considerar todas las variables que inciden en los procesos y operaciones que se desarrollan en una entidad. Deben dimensionarse a partir de:

- La implementación.
- La evaluación.
- El perfeccionamiento continuo.

Para estructurar el SCI es preciso integrar a la estructura funcional de la entidad la concepción que se tiene del Control Interno a partir de sus cinco componentes. La concepción del control interno se sustenta en su naturaleza sistémica, donde se sigue la lógica funcional de sus componentes, los cuales se dinamizan en las relaciones que se establecen entre ellos y el cumplimiento de las normas que lo sustentan, estableciéndose como regularidades:

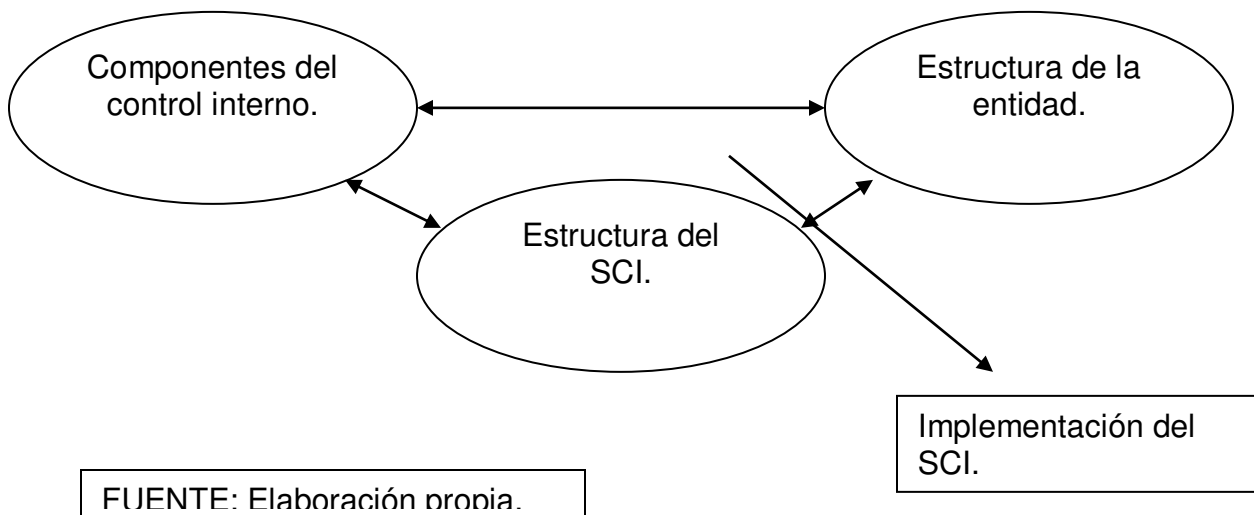
- La relación entre los componentes del control interno determinan la estructura funcional de este en correspondencia con el funcionamiento de los diferentes procesos que se desarrollan en la entidad.
- El cumplimiento de las normas de cada uno de los componentes permite determinar las deficiencias que se presentan en la operatividad de los procesos internos de la entidad y el compromiso de la dirección y el resto del personal en el desarrollo de su actividad.

En este complejo proceso, juega un papel decisivo las condiciones que presenta la entidad. Las características que la identifican y la hacen diferente de sus homólogos. La estructura operativa, funcional y de organización de cada uno de sus procesos y actividades que se conjugan con los resultados y la calidad de estos. Los valores institucionales y el compromiso social y moral de los recursos humanos que en ella se desarrollan. La pertinencia de sus proceso, el impacto social y la optimización de los recursos con los que opera. Todo esto determina que la entidad adquiera personalidad única y por tanto su estructuración,

organización, funcionalidad y evaluación de cada uno de los procesos que desarrolla, adquieren cualidades particulares, que exigen de los mecanismo de trabajo, significado y sentido específico que la diferencian del resto.

Estos rasgos que tipifican los procesos que ocurren en una entidad, fuertemente influidos por las condiciones del entorno, determinan que las estructura de la entidad sea un contrario dialéctico de la estructura del control interno. Esto evidencia, que para dar solución a tal contradicción es preciso diseñar un sistema de control interno que se sustente en el carácter sistémico de los componentes del control interno y en la naturaleza holística de los procesos que se desarrollan en la entidad. Como síntesis de estas relaciones se obtiene el sistema de control interno que da solución a la mencionada contradicción.

Para lograr que el SCI se diseñe en armonía con las condiciones de la entidad es preciso inicialmente llevar a cabo un proceso de implementación, el cual se ilustra en el siguiente esquema, expresando la contradicción dialéctica fundamental.



De esta manera queda diseñado el SCI, a partir de la implementación del mismo acorde a las características de la entidad objeto de estudio, y para ello es preciso seguir un conjunto de etapas a cumplir. Ellas son:

1. Capacitación.
2. Diagnóstico.
3. Diseño e implementación.

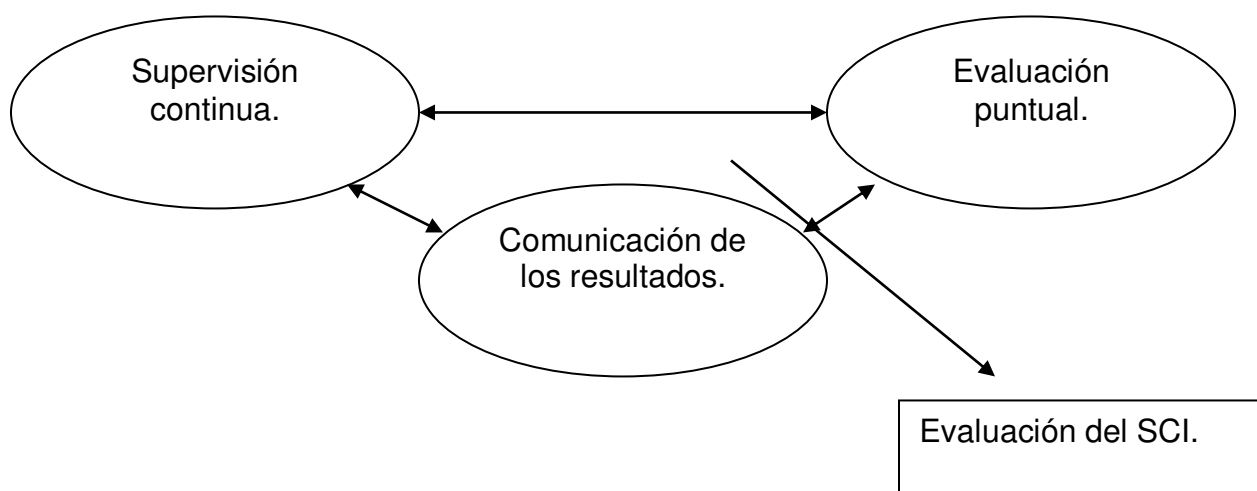


#### 4. Continuidad.

Como se observa el proceso precisa de una fase de continuidad o de seguimiento que permita revitalizar constantemente el sistema, por lo que las etapas antes mencionadas adquieren diferentes dimensiones en este proceso. Para lograr la continuidad es preciso establecer un proceso de evaluación continua del sistema que lo perfeccione de acuerdo a las deficiencias que se detecten y las actividades que se propongan para su mejoramiento.

Este proceso de perfeccionamiento tiene su base en el componente de Supervisión y Monitoreo, el cual permite determinar las deficiencias que se van presentando en el funcionamiento del SCI, la toma de decisiones y las mejoras continuas que van dando paso a la solución de los problemas detectados. De aquí se derivan nuevas regularidades, que determinan la necesidad de la evaluación permanente del SCI, como resultados de nuevas contradicciones, menos esenciales, pero que dinamizan la evaluación y permiten la sustentabilidad del SCI.

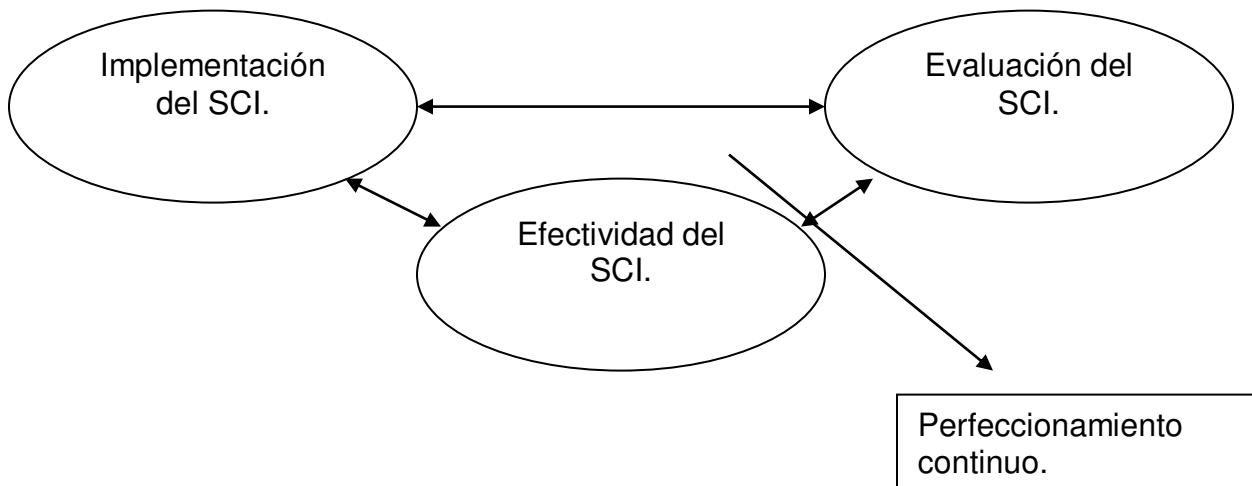
El proceso de evaluación del sistema de control interno se da en un sistema de relaciones que parte de las modalidades de la supervisión y que a su vez son contrarios dialécticos y que encuentran solución en la comunicación de los resultados y en el grado de compromiso de la dirección y el resto del personal en contribuir a mejorar las situaciones presentadas. Este proceso se expresa en la siguiente figura:



FUENTE: Elaboración propia.

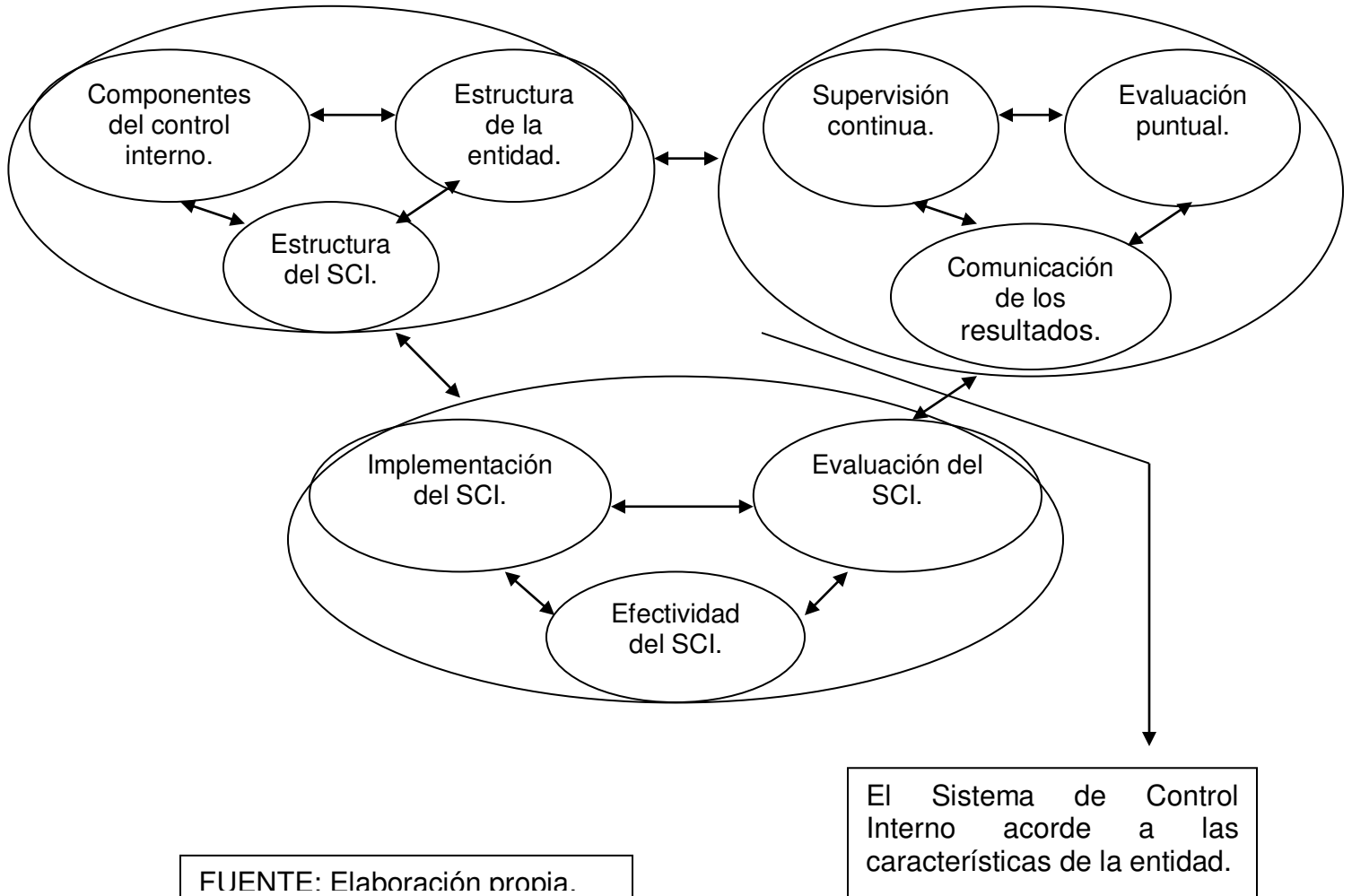
Los resultados que se van obteniendo deben ser comunicados a todas las personas responsabilizadas e implicadas en el perfeccionamiento del SCI para garantizar sus mejoras y su continuidad. Por ello entre la implementación y la evaluación se da una relación que origina la efectividad del proceso de perfeccionamiento, lo que da vida y continuidad al SCI.

En este sentido, la implementación del SCI adquiere en su estadio inicial, una posición estática porque manifiesta una condición presente en la entidad en un periodo base que se caracteriza por ser determinante. De acuerdo a esto, se precisa que el sistema se active, logrando su funcionalidad. Esta cualidad dinámica se la garantiza la evaluación. Aquí se convierten en contrarios dialécticos la evaluación y la implementación. El resultado de esta contradicción se expresa en la efectividad del SCI, manifestándose el perfeccionamiento del mismo, que da continuidad y actualidad a su propósito, a partir de las regularidades que la identifican. En el siguiente esquema se ilustra la solución de la contradicción:



FUENTE: Elaboración propia.

En síntesis, este proceso puede ilustrarse por su carácter sistémico y por su naturaleza holística, como:



Para lograr el perfeccionamiento continuo, que es el proceso que dinamiza al SCI, es preciso seguir las siguientes etapas de acuerdo al modelo de la implementación:

1. La capacitación permanente.
2. El diagnóstico longitudinal.
3. Las propuestas de mejoras continuas.
4. Las evaluaciones sistemáticas.
5. El seguimiento.

De esta manera el sistema adquiere mayor significatividad para la organización y permite el funcionamiento exitoso de la entidad.

En todo este proceso, el rasgo más significativo es la evaluación, la cual, para cumplimentarse debe contener un conjunto de herramientas y seguir una metodología adecuada para su desarrollo.

Las herramientas deben concebirse de acuerdo a las etapas. Por lo que se precisan de técnicas e instrumentos tales como:

- Verificación, comprobación, investigación, corroboración, valoración, evaluación.
- Cuestionarios, entrevistas, encuestas, estudios de casos, trabajo de campo, papeles de trabajo.

### **Metodología para la evaluación del sistema de control interno.**

La metodología propuesta tiene como objetivo organizar e implementar la evaluación del SCI con el fin de favorecer el proceso de perfeccionamiento continuo. La misma es el resultado de investigaciones que se llevan a cabo en la disciplina de auditoría del CUSS, que ponen al descubierto la existencia de una práctica evaluativa no integrada a la acción interna de los procesos que se dan en el contexto de la empresa cubana; siendo la misma, sólo concebida como parte importante de las comprobaciones del control interno que se desarrollan una vez al año, por auditores inscriptos y las evaluaciones del control interno tenidas en cuenta en las auditorías financieras que se ejecutan por entidades independientes.

La aplicación de esta metodología en el desarrollo y perfeccionamiento del SCI implicará un conjunto de acciones que favorezcan:

- La construcción de una visión integradora de la evaluación (escenarios deseables) que sea asumida por la organización a modo de valores y expectativas compartidas.
- La reformulación o formulación continua del SCI.
- El análisis de los rasgos que caracterizan el contexto de la entidad y la determinación de las fortalezas y debilidades propias, así como las oportunidades y amenazas a las que está sujeta.

- La formulación de estrategia de evaluación para alcanzar los objetivos.
- El establecimiento de los objetivos de implementación, de evaluación y del mejoramiento continuo del SCI, para los responsables de las diferentes áreas y procesos, en función de las estrategias de control y evaluación.
- Evaluación y retroalimentación permanente del SCI mediante la determinación de nuevas estrategias para alcanzar los objetivos superiores.

La puesta en marcha de un proceso de evaluación tiene que ver con una determinada posición teórico-metodológica. En nuestro caso, hemos optado por el modelo holístico dialéctico, orientado a la toma de decisiones y al cambio. Ello implicará, operativamente, la realización de diversas etapas que podrían resumirse en las siguientes:

1. Etapa de sensibilización.

Esta etapa tiene como objetivo fundamental sensibilizar a la dirección y el resto de los trabajadores en el proceso de la evaluación, quienes por demás serán los artífices del cambio, hacia los objetivos y necesidad de la evaluación, con previa identificación de dichas necesidades.

En esta etapa también se explica a los participantes el significado que tiene la evaluación, reafirmando el sentido de la misma, para fomentar el cambio de actitudes, opiniones y valores.

Esta etapa se materializa a través de la realización de talleres, donde participen de manera activa y creadora, mediante el debate y la discusión, todos los implicados, así como se socializan las bases del proceso de evaluación y se toman acuerdos respecto a su desarrollo.

2. Etapa de planificación y organización del proceso.

Esta etapa tiene dos propósitos esenciales. Por una parte, determinar que se cuenta con los elementos previos al proceso que faciliten el éxito del mismo (como la existencia de apoyo de la dirección, un mínimo de recursos humanos, materiales y financieros y un cierto grado de motivación, entre otros aspectos) y, por otra, exponer por escrito el proyecto de evaluación que se planea realizar,

desde la exposición de los objetivos; las variables seleccionadas (unidad de análisis); los alcances y límites del estudio, los métodos, instrumentos y procedimientos para llevarlo a cabo, así como el cronograma de actividades.

La organización implica establecer las condiciones que hagan factible el estudio. Es imprescindible, en esta etapa, conformar equipos de trabajo, asignar las tareas en función de las actividades planeadas y asegurarse de capacitar al personal en las labores que se espera, realicen. También es fundamental establecer mecanismos flexibles y ágiles de coordinación y comunicación entre el equipo de trabajo y el responsable. En este sentido se verán implicados el Consejo de Dirección, el Comité de Control, la auditoría interna, de manera directa; y los funcionarios y trabajadores de la entidad, de manera menos directa.

Todo lo anterior se concreta en los siguientes pasos o acciones:

2.1 Identificación de los problemas más importantes, derivados de las áreas o procesos claves y de las recomendaciones dejadas en exámenes anteriores, para el establecimiento de los objetivos.

2.2 Definición de las variables de la evaluación.

2.3 Creación del equipo evaluador, que tendrá como función:

- Definir las tareas básicas a desarrollar en el trabajo.
- Elaborar un plan de acción estratégico a fin con la entidad.
- Informar y motivar a los participantes sobre el propósito, objetivos, justificación y metodología del proceso de evaluación.
- Participar activamente en las deliberaciones de los equipos de trabajo.
- Asegurar recursos e infraestructura de apoyo al proceso de evaluación (información, documentación, instrumentos de recolección y procesamiento de información, sitios de trabajo, etc.).
- Elaborar informes correspondientes.

El proyecto de evaluación debe ser conducido técnica y académicamente por un profesional versado en procesos de evaluación de programas relacionado con la comprobación y el examen del control interno. Le corresponde ejercer seguimiento y control de las tareas y de los tiempos previstos para ejecutarlas,

estar presente en las sesiones de trabajo de los equipos sin participar en las discusiones, elaborar síntesis de cada sesión, integrar y conciliar las conclusiones de los grupos.

Los ejecutantes se ocuparán, en forma simultánea de la evaluación de las distintas variables del programa. Les corresponde recolectar, organizar, analizar y valorar la información pertinente; elaborar los informes parciales de evaluación, participar en reuniones de integración con otros grupos y comisiones.

2.4 Organización de los equipos de trabajo.

2.5 Asignación de responsabilidades dentro de cada equipo.

2.6 Diseño del programa detallado de las actividades de cada equipo y plazos de ejecución.

3. Etapa de ejecución.

Una vez que se ha planeado y organizado el examen y se tienen claras las condiciones bajo las cuales habrán de desarrollarse las diferentes acciones, el paso siguiente es el de la ejecución, el que consiste en recopilar la información y analizarla, convirtiéndose en los objetivos principales de esta etapa. Se refiere a acudir a las fuentes previstas con las estrategias e instrumentos planeados, pero prestando atención a los aspectos, situaciones, informaciones y opiniones que pudieran ser de relevancia para los resultados.

3.1 Análisis de las variables a comprobar.

3.2 Aplicación, por parte del equipo evaluador y de los ejecutantes, de los indicadores y criterios, teniendo en cuenta la descripción, el análisis y la reflexión sobre la base de la evidencia obtenida. En tal caso se deberá: recolectar, organizar, analizar y valorar la información pertinente, elaborar informes parciales de evaluación.

3.3 Análisis de resultados y elaboración de informes parciales de evaluación.

3.4 Síntesis de la información recolectada y conclusiones.

Cada equipo de trabajo, luego de recolectada, organizada, analizada y valorada la información pertinente, previa discusión con el equipo, elabora un informe parcial de evaluación, que con posterioridad reportará al coordinador de la comisión evaluadora. Dicho reporte deberá contener:

- puntos analizados,
- argumentos,
- acuerdos,
- conclusiones, y
- recomendaciones del equipo.

El coordinador de la evaluación, a su vez, elaborará un informe integrador, resultado de las valoraciones de cada uno de los equipos. Dicho informe debe ser objetivo, profesional, equilibrado, conciso, claro y directo, sin considerar los anexos, que de cuenta, con datos y afirmaciones documentadas, de los factores clave en la situación del centro, tanto de aquellos que han tenido un mayor desarrollo o están consolidados, como de los que requieren mejorarse o transformarse.

Este informe debe incluir como mínimo:

- Una introducción general, con una breve descripción de la entidad, haciendo referencia a las características que la tipifican, y del proceso mismo de evaluación.
- Un análisis evaluativo desde la perspectiva de los fines, objetivo y estándares aplicados, con la correspondiente argumentación de respaldo.
- Las conclusiones, que incorporan recomendaciones específicas de acción y el compromiso de su implantación por los integrantes.
- Los anexos, deben ser los más relevantes y pertinentes, como respaldo de la información incluida en el informe.

Es fundamental tener presente que el informe de evaluación no debe ser, en modo alguno, el cumplimiento inevitable de un trámite de carácter administrativo. Tampoco debe limitarse a una relación de hechos o cifras. Su esencia consiste en trascender el nivel descriptivo por medio de un ejercicio de autocrítica (aunque siempre sustentado en la evidencia) que culmine con un plan realista de acciones a corto, mediano y largo plazo.

El informe, incluyendo el plan de acciones, debe tener amplia difusión en el colectivo de trabajadores y dar lugar a la toma de decisiones en cuanto a la aplicación de las estrategias de mejoras continuas, las que deben estar



acompañadas de un plan de seguimiento a fin de verificar, no sólo el cambio que se produzca a partir de ellas, sino también su propia viabilidad y pertinencia.

#### 4. Etapa de toma de decisiones y propuesta de mejoras continuas.

Corresponde a la ejecución de acciones concretas derivadas de las valoraciones y recomendaciones realizadas y concretadas en un plan o programa de acción. Así mismo, de conformidad y aprobado por la dirección y con la participación de todo el personal, elaborar y aplicar un sistema de mejoras continuas que permitan dar solución a los problemas detectados en la evaluación del SCI.

#### 5. Etapa de seguimiento y control.

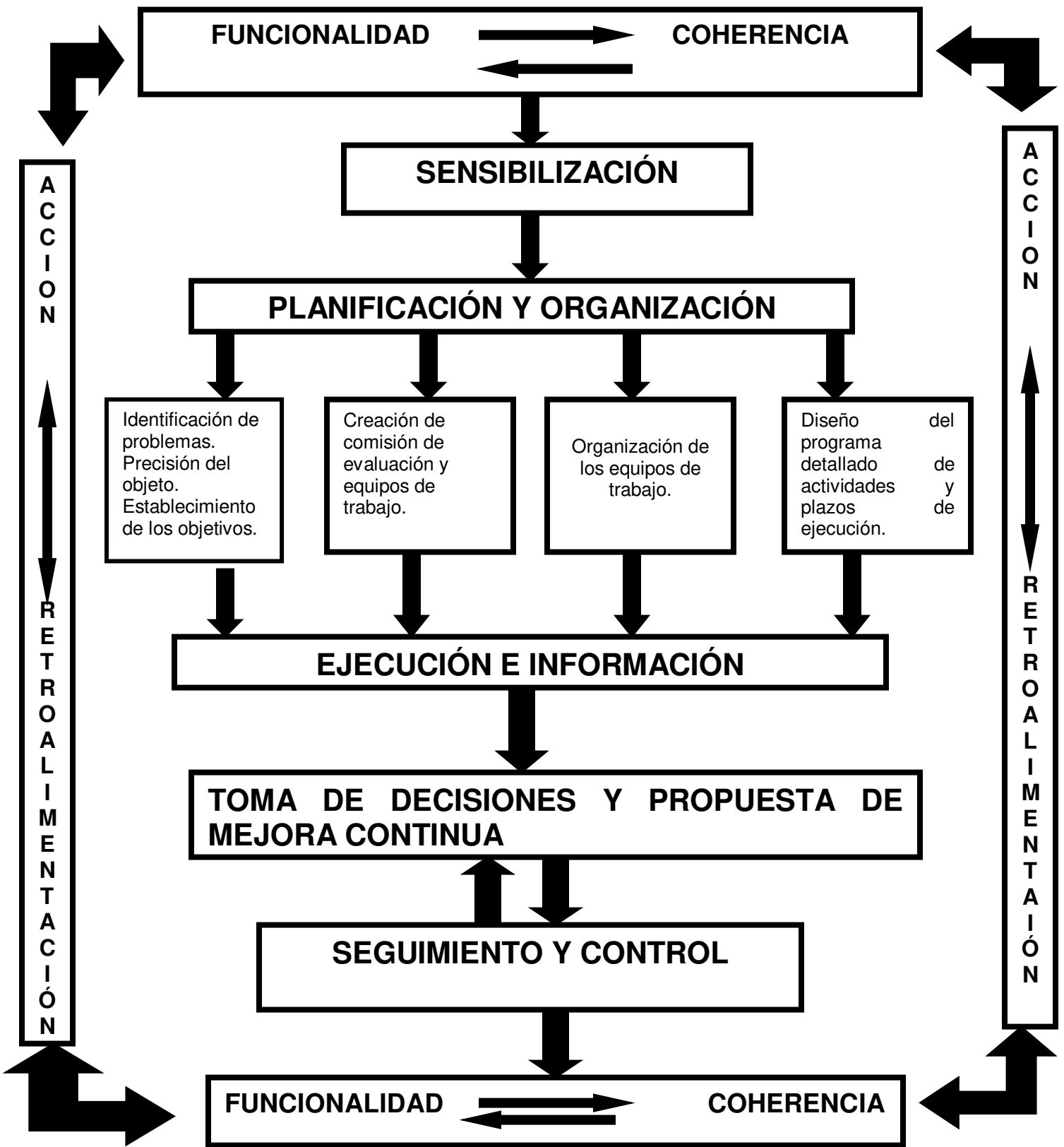
Se establece esta fase con el objetivo de verificar el cumplimiento del plan de acción. Es una etapa dinámica, que incluso permite rectificar el plan de acción.

De este modo, obtenida una pormenorizada evaluación de un aspecto, se pondrían en marcha acciones de mejoramiento contenidas en una programación explícita que pertenecerá a la misma etapa. Ello permitirá, al cabo de un período, evaluar nuevos resultados con una dinámica que conllevará a un mejor nivel del SCI al finalizar la etapa de evaluación.

En este sentido, al finalizar el proceso de evaluación se habrá podido:

- Precisar los aspectos en los cuales el SCI cumple o excede los estándares mínimos establecidos en las normativas y regulaciones vigentes.
- Determinar los aspectos que no alcanzan los estándares mínimos y que por consiguiente deberán ser mejorados.
- Formular recomendaciones concretas sobre las acciones prioritarias para introducir ajustes correctivos.

A continuación se muestra un esquema que ilustra la metodología propuesta y que sintetiza el enfoque dialéctico holístico considerado en la modelación de la evaluación propuesto para el SCI.



Etapas de la metodología para la evaluación del sistema de control interno

FUENTE: Elaboración propia

Al finalizar este complejo proceso, los resultados de la evaluación deben consignarse en un informe que garantice a la gerencia tomar decisiones en cuanto a las situaciones que se presentan y que garanticen las mejoras continuas del SCI, mencionados en la fase 3 y que se detallan a continuación.

La metodología para el informe se propone:

1. **Introducción:** en la introducción debe aparecer el encabezamiento, el cual contiene el nombre de la entidad, fecha de la evaluación, referencia de la documentación que acredita el examen (ya sea del Comité de Control, Auditores internos, evaluadores externos), nombres y apellidos de los evaluadores, entre otros. Debe consignarse, además, una breve descripción de la entidad y del sistema de control interno, sí como el objetivo del mismo, el cumplimiento de las regulaciones vigentes y los inconvenientes que atenten contra su desarrollo.
2. **Desarrollo:** se exponen los resultados más significativos obtenidos en el examen y que determinen las irregularidades detectadas, de acuerdo a la violación de las normas del Control Interno y otras normativas relativas al sistema de operaciones del proceso examinado.
3. **Conclusiones:** en este apartado se resumirán los resultados que mayor incidencia tienen sobre el SCI y que avalan la evaluación propuesta. Se propone una evaluación del control Interno.
4. **Recomendaciones:** se procede a proponer recomendaciones que den posibilidad de un sistema de mejoras continuas al SCI.
5. **Generalidades:** se precisan los agradecimientos u otros aspectos que sean de interés reflejar.
6. **Anexos:** no pueden faltar las actividades o acciones que sostengan las mejoras del SCI propuestos por la entidad y que propiciarán en el próximo proceso evaluativo, tomar como referencia y validar su efectividad.

De esta manera pudiera constituirse y establecerse una forma de evaluación del sistema de control interno en una entidad que permita lograr la determinación de las deficiencias que más inciden en su funcionamiento y la propuesta de mejoras continuas para potenciar el perfeccionamiento y continuidad del mismo.

#### Principales resultados obtenidos de su aplicación.

1. Una metodología que permite evaluar el SCI por parte de los auditores externos y un procedimiento para la autoevaluación continua del proceso.
2. La implicación del personal en el proceso de evaluación del SCI desde las actividades que desempeñan, así como la sensibilización de los directivos y la motivación de los trabajadores.
3. La determinación de las principales deficiencias que inciden sobre las operaciones que desarrolla las entidades donde se está validando.
4. La determinación de la magnitud de las causas y efectos de las deficiencias detectadas y la elaboración de mejoras continuas para perfeccionar la situación existente.
5. La identificación de las áreas críticas y de aquellas operaciones que están sujeta a riesgos no identificados.
6. La funcionalidad del componente supervisión y monitoreo, así como la actuación rápida y eficiente del Comité de Control, la auditoría interna y la dirección de las entidades seleccionadas.

#### **Conclusiones.**

El SCI constituye una herramienta de trabajo para el buen funcionamiento de la entidad, que debe ser diseñado y evaluado para su mejoramiento continuo. De esta manera llega a convertirse en una filosofía de trabajo para todos.

La evaluación del sistema de control interno no solo mejora la situación presente, sino que además compromete a la dirección y a todos los trabajadores en el desarrollo y perfeccionamiento del desempeño de la empresa en aras de lograr mayores resultados con eficiencia, eficacia y equidad.

#### **Recomendaciones.**

Proponer su generalización a otras entidades del territorio que garantice el proceso continuo de perfeccionamiento del SCI debido a que es una necesidad la aplicación del mismo.

Continuar mejorando la funcionalidad del procedimiento desde el punto de vista teórico y práctico que contribuya a su generalización a otras entidades considerando las características propias del Organismo y la naturaleza flexible del mismo.

### **Referencias bibliográficas.**

- Acle, T. A. Planificación estratégica y control total de calidad. México: Grijalbo. 1991.
- Acle, T. A. Retos y oportunidades de la calidad total. México: Grijalbo. 1994.
- Báez O. Jesús y Col. Curso de técnicas de análisis y diseño de sistemas gerenciales. Material de apoyo. CESPANEC. La Habana. 2006.
- Borroto, R; Salas, R. 1998. El reto por la calidad y la pertinencia. La evaluación desde una visión cubana. Congreso Nacional de Educación Médica. Habana.
- Cortina, M. Modelo para la estructura y estrategia de dirección en la Universidad de Oriente. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Oriente. CeeS “ Manuel F. Gran”. 1999.
- Fuentes, H.; Álvarez, I. La formación por la contemporaneidad: modelo holístico configuracional. En Rev. Educación Universitaria. Universidad de Matanzas. No.2. 1999.
- Fuentes, H.; Álvarez, I. La teoría holística configuracional de los procesos sociales. Ponencia al evento Universidad 2002. La Habana 2002.
- Gómez Giovanni E. Control interno: una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), 2006.
- Guía de Control Interno actualizada, para la verificación de la implementación de la Resolución 297,2005.
- Herramientas del Contador, colectivo de autores de CECOFIS, del MFP, 2005.

- Instituto americano de contadores, examen de los Estados Financieros por contadores públicos independientes. Nueva York: AIA. 1936.
- IAC Control Interno: Elementos de un Sistema Coordinado y su importancia para la Gerencia y el contador publico Independiente. Nueva York: AIA. 1949.
- IAC Declaración sobre procedimientos de auditoria. El estudio y Evaluación del Control Interno hecho por el auditor. Nueva York: AICPA. 1972.
- Ladino Enrique. Control interno. Informe COSO. [www.monografia.com](http://www.monografia.com). 2006.
- Material de Consulta II, Programa de Preparación Económica para cuadros de Control Interno, Colectivo de Autores, Cuba, 2005.
- MES. Selección de temas de técnicas de dirección. Edición ENPES. Ciudad de La Habana. 1990b.
- Ministerio de Finanzas y Precios. Seminario sobre Auditoria Interna, La Habana, Cuba. 1996.
- Muris, A. La administración por objetivos: una opción en la búsqueda de excelencia”. En Rev. Educación Superior. Vol. XVIII, No. 3. 1998.
- Núñez, Jorge. La ciencia y la tecnología como procesos sociales. La Habana, Editorial Feliz Varela, 1999.
- Resolución No. 235 del MFP, Normas Cubanas de Información Financiera, 2005.
- Resolución No. 297 del MFP, Definiciones del Control Interno, Manual de Subsistemas del Control Interno al día, sección I, Capitulo I, Documento I, 2003.
- Richard, H. La evaluación de la acción cultural. Chile: Cide. 1982.
- [www.gestiopolis.com/auditoríaycontrol/2006](http://www.gestiopolis.com/auditoríaycontrol/2006).