

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO EN LA UBPC JOBO ROSADO DEL MUNICIPIO DE YAGUAJAY

Autores: Lic. Teresa Oviedo Izquierdo, Lic. Alberto Pérez Lara y Lic. Veis Galmes Carbo

INDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN.	4
Capítulo 1. Concepciones teóricas acerca del Sistema de Control Interno en la actividad empresarial cubana.	9
1.1. Antecedentes históricos del control interno.	9
1.2. La concepción actual del control interno, convertida en una filosofía de trabajo.	16
1.3. El Sistema de Control Interno. Una herramienta de trabajo para la evaluación del desempeño de la gestión empresarial.	19
1.4. El Ambiente de Control como andamiaje del Sistema de Control Interno.	27
1.5. La evaluación del Ambiente de Control y el Direccionamiento Estratégico, como componentes estratégicos del Sistema de Control Interno.	33
Capítulo 2. Caracterización de la UBPC Jobo Rosado, así como la aplicación del procedimiento seleccionado, para la evaluación del Ambiente de Control y Direccionamiento Estratégico, en el Subsistema de Control Estratégico.	36
2.1. Estado actual que presenta la UBPC Jobo Rosado.	36
2.2. Resultados del proceso de sensibilización del Subsistema de Control Estratégico	41
2.3. Resultados de la planificación y organización de la evaluación del Subsistema de Control Estratégico.	43
2.4. Resultados de la ejecución de la evaluación del Subsistema de Control Estratégico. El informe de evaluación.	52
2.5. Propuesta de mejora continua para el perfeccionamiento del Subsistema de Control Estratégico. Su seguimiento.	60
CONCLUSIONES.	68
RECOMENDACIONES.	70
BIBLIOGRAFÍA.	71
ANEXOS.	74

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
CENTRO UNIVERSITARIO " JOSÉ MARTÍ PÉREZ "
SANCTI SPÍRITUS
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZA
SEDE UNIVERSITARIA MUNICIPAL SIMÓN BOLÍVAR

TITULO: Procedimiento para la evaluación del Subsistema de Control Estratégico en la UBPC Jobo Rosado del municipio de Yaguajay

*Autores: Lic Teresa Oviedo Izquierdo
Lic Alberto Pérez Lara .
Lic Veis Galmes Carbo*

" Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución "

Datos de los Autores

Lic Teresa Oviedo Izquierdo Licenciada en Contabilidad y Finanzas.

Trabaja en una tienda Cafeteria y es profesora a tiempo parcial de la Sede Universitaria Municipal de Yaguajay perteneciente a la provincia de Sancti Spiritus y al Ministerio de Educación Superior de Cuba.

Lic Alberto Perez Lara Licenciada en Dirección de la Economía .

Trabaja en la Empresa Agroindustrial Obdulio Morales y es profesora a tiempo parcial de la Sede Universitaria Municipal de Yaguajay perteneciente a la provincia de Sancti Spiritus y al Ministerio de Educación Superior de Cuba.

Lic Veis Galmes Carbó Licenciada en Contabilidad y Finanzas.

Trabaja en el Centro Municipal de Gestión y es profesora a tiempo parcial de la Sede Universitaria Municipal de Yaguajay perteneciente a la provincia de Sancti Spiritus y al Ministerio de Educación Superior de Cuba.

RESUMEN

Las insuficiencias presentes en el Sistema de Control Interno que caracteriza hoy a la empresa socialista en Cuba, constituye 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, apoyándose en la evaluación del sistema establecido. Por lo que se propuso como objetivo la aplicación de un procedimiento para evaluar el Subsistema de Control Estratégico aplicable a las condiciones de la UBPC Jobo Rosado, perteneciente a la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales, 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 UBPC. En el diagnóstico de las situación actual de la unidad, así como en la aplicación 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

Desde los albores del cooperativismo a mediados del siglo XIX hasta el presente, las cooperativas han desempeñado un importante rol en múltiples esferas de la economía y la sociedad en gran cantidad de países de Europa, América, y Asia.

En Cuba, no es hasta el triunfo de la Revolución que se posibilita de manera efectiva el desarrollo del cooperativismo en la agricultura cubana. En principio, las dos primeras leyes de Reforma Agraria constituyeron premisas para la aplicación de este modelo en el sector de los pequeños campesinos.

Posteriormente en 1993, partiendo de las positivas experiencias registradas por las Cooperativas de Producción Agropecuarias desde mediados de los años setenta, la Dirección Política de la nación promovió la conversión de la mayor parte de las granjas estatales, hasta entonces predominantes en la agricultura cubana, en cooperativas obreras dando lugar a la creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC), mediante la Ley # 142 del Consejo de Estado.

Desde su surgimiento las UBPC han transitado por un complejo y nada fácil derrotero, signado por diferentes factores asociados al entorno macroeconómico, fuertemente condicionado por severas restricciones financieras derivadas del shock externo sufrido por la economía cubana en esos años y la importancia de la gestión que predominaba en la agricultura cubana desde comienzos de los sesenta, propiciatorio de la persistencia de factores subjetivos que influyeron de manera determinante en el despegue de estas nuevas cooperativas y aún inciden en el desempeño económico productivo de estas.

El Ministerio de la Agricultura se encuentra en una etapa de fortalecimiento de nuevas estructuras y cambios dirigidos a lograr mayor eficiencia, precisamente hoy en un contexto de crisis económica internacional, de altos precios de los alimentos, además de las grandes afectaciones que ha sufrido la agricultura en nuestro país debido a los fenómenos naturales de los últimos meses, se hace más urgente la necesidad de buscar soluciones económicas que conduzcan a la eficiencia y eficacia del trabajo, así como vigilar el Sistema de Control Interno para detectar debilidades importantes y la toma de acciones correctivas necesarias.

Es precisamente en este proceso de perfeccionamiento, por el cual está transitando la agricultura cubana, que se hace necesario 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 unidad. 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.

Las nuevas exigencias para fortalecer el proceso económico, han llevado a cabo un cambio significativo en la dirección y expectativas de la misma y en su papel dentro de la organización, a un punto tal, que desde el año 2003 se emite una nueva Resolución en Cuba, la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios (M.F.P) sobre Control Interno, la que pone en vigor las Definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas, que se adjuntan formando parte integrante de esta Resolución.

El control interno debe ser visto como un proceso integrado, efectuado por la dirección y el resto del personal y dirigido a todas las operaciones que se desarrollan en la unidad, para el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas; el control de los recursos de todo tipo a disposición de la unidad, confiabilidad de la información y la eficiencia y eficacia de las operaciones sobre la base de una seguridad razonable. (Resolución Ministerial 297.2003)

El Control Interno genera disciplina al interior de la unidad cuando es utilizado por la dirección para conocer cómo marcha esta y cómo mejorar su gestión; no se diseña para cumplir con exigencias de organismos superiores ni indicaciones de auditorías externas, es necesario que haya una aptitud positiva de la alta dirección que garantice su desarrollo e involucre a todo el personal. Además, educa a los directivos y trabajadores en la utilización de la gestión de riesgos como instrumento para la toma de decisiones. La dirección debe identificar, entender y gestionar los procesos de la unidad y su interrelación como un sistema, cuando esto ocurre se contribuye a la eficacia y eficiencia de la unidad en el logro de sus objetivos. El resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

La UBPC Jobo Rosado perteneciente a la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales, no se exceptúa de ello pues teniendo en cuenta lo anterior, y a partir del proceso de investigación efectuada en el periodo 2007/2008, donde se tomaron como fuentes de información el estudio al grado de implementación del Sistema de Control Interno establecido en la Resolución 297/03 del MFP. Se pudo constatar que desde la práctica del control general, existe un ineficaz cumplimiento de dicha Resolución, ya que los directivos no han concientizado la importancia y la necesidad de un Sistema de Control Interno que permita establecer los mecanismos de control sobre el desarrollo de las actividades de su unidad y la expresión del control interno ha quedado en el estrecho marco de la elaboración de los manuales de política, organización y procedimientos, alejándose de las aspiraciones de este y puestos en función de la evaluación periódica del sistema.

En consecuencia, se debe combatir esta concepción para evitar el establecimiento de convenciones perjudiciales. En tal caso en la presente investigación se define como **problema científico**: ¿Cómo evaluar de manera continua y permanente el Subsistema de Control Estratégico mediante un procedimiento sustentado en los nuevos conceptos del Control Interno en la UBPC Jobo Rosado?

Objeto de investigación se define como: el proceso de Control Interno de la UBPC Jobo Rosado.

Campo de acción: la evaluación del Subsistema de Control Estratégico de la UBPC Jobo Rosado.

El **objetivo general** está en función de: aplicar un procedimiento para la evaluación continua y permanente del Subsistema de Control Estratégico que se evidencia en las diferentes actividades de la UBPC Jobo Rosado.

La **hipótesis**: Si se aplica un procedimiento sustentado en los nuevos conceptos de Control Interno en la UBPC Jobo Rosado, permitirá evaluar de manera continua y permanente el Subsistema de Control Estratégico.

Para la validación de la misma se proponen las siguientes **tareas** de investigación:

1. Fundamentar teóricamente el proceso de Control Interno de acuerdo a las transformaciones que ha sufrido su concepción, teniendo en cuenta los períodos históricos por los que ha transitado, así como el Subsistema de Control Estratégico desde el paradigma sistémico presente en la actividad empresarial cubana.

2. Establecer el estado actual que presenta el Subsistema de Control Estratégico en la UBPC Jobo Rosado sobre la base del diagnóstico que permitan la justificación de las manifestaciones detectadas.
3. Aplicar un procedimiento para la evaluación continua y permanente del Subsistema de Control Estratégico en la UBPC Jobo Rosado.
4. Validar el procedimiento para la evaluación continua y permanente del Subsistema de Control Estratégico de la UBPC Jobo Rosado de acuerdo a los resultados obtenidos en la misma.

Son diversos los métodos y técnicas aplicables a este tipo de investigación, donde se ha seleccionado:

Del nivel teórico:

- Hipotético- deductivo.
- Histórico- lógico.
- Analítico- sintético.
- Inductivo- deductivo.
- De lo abstracto a lo concreto.
- Sistémico.

Del nivel empírico:

- La observación.
- La entrevista.
- La encuesta.
- Análisis de documento.

Del nivel estadístico matemático, se utilizó la estadística descriptiva, que posibilitó la selección de técnicas para elegir la muestra y las variables a medir en la investigación, 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.

De acuerdo a esta metodología, el aporte práctico del estudio está dado en la aplicación de un procedimiento que permita evaluar de forma continua y permanente el Subsistema de Control Estratégico en la unidad seleccionada y en la propuesta de elementos organizativos que contribuyan a mejorar continuamente este subsistema en el Sistema de Control Interno(S.C.I).

La novedad científica radica en la aplicación de un procedimiento sustentado en los nuevos conceptos de Control Interno a partir de supuestos metodológicos para establecer las medidas de evaluación continua y permanente del Subsistema de Control Estratégico en la unidad seleccionada de forma sistémica y totalizadora reflejando razonablemente la realidad presente.

El informe de investigación se estructura en dos capítulos:

Capítulo 1. En este capítulo se realiza una fundamentación teórica del estudio del proceso del control interno y en el mismo se ofrece una panorámica de los principales aspectos teóricos que se tuvieron en cuenta y que sirvió de base para la contextualización del problema y la obtención del sustento de la propuesta.

Capítulo 2. Se expone una caracterización de la UBPC Jobo Rosado, así como la aplicación del procedimiento seleccionado, para la evaluación del Ambiente de Control y Direccionamiento Estratégico, en el Subsistema de Control Estratégico.

Este trabajo ofrece conclusiones derivadas de la investigación y se expresan las recomendaciones que pueden ser de utilidad en la determinación del estado real que presenta el Subsistema de Control Estratégico y las medidas para su mejora continua. Además se expondrá la bibliografía consultada y los anexos necesarios.

Capítulo 1. Concepciones teóricas acerca del Sistema de Control Interno en la actividad empresarial cubana.

1.1. Antecedentes históricos del control interno.

El control interno ha sido, a lo largo de su historia, una herramienta que ha permitido establecer niveles de control y evaluación sobre las operaciones contables y administrativa de la entidad al servicio de la gerencia o la dirección. La administración eficiente de los recursos materiales y financieros ha estado determinada por los Sistemas de Control Interno, establecidos en los distintos niveles de organización de la actividad económica.

El origen del control interno se asocia al surgimiento en el año 1494 del método contable de la partida doble, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

Es cierto que las funciones del control interno, tal y como se manifiestan en la actualidad, eran prácticamente desconocidas hace unos cien años, sin embargo, queda claro que algunas medidas implementadas en algún momento por los hombres de negocios han sido descritas en la historia de la humanidad. Esto prueba la certeza de la afirmación de Collins y Valin, al manifestar que la noción de control interno es tan antigua como la contabilidad. (Collins L., Valin G., 1979: 7).

Hay información de que en 1280, el Papa Nicolás II hacía levantar por su notario, un duplicado de todas las recaudaciones y de los pagos, con el fin de verificar la exactitud y el rigor del trabajo de sus propios administradores. (Collins L., Valin G., 1979).

Los romanos cumplían, en aquella época tan antigua uno de los requisitos inherentes a todo Sistema de Control Interno, como el de la división de responsabilidades. Mientras que la autorización de los gastos y de los impuestos era de responsabilidad del senado romano, los fondos eran custodiados por los administradores de la asamblea legislativa.

En época de los Médicis, en el siglo XV, se introdujo un control sobre las cantidades de materas primas puestas en fase de fabricación, en sus industrias de tejidos, cotejando las cantidades suministradas a cada puesto de trabajo con las unidades fabricadas por el mismo. Como se aprecia,

el control no tenía más objetivo que limitar el riesgo de errores y fraudes, manteniéndose este enfoque hasta finales del siglo XIX. (Collins L., Valin G., 1979).

El crecimiento de la actividad económica y la aparición de las grandes organizaciones empresariales, abarcando una gran variedad de operaciones técnicas especializadas y contando con un gran número de trabajadores y delegaciones en diferentes puntos geográficos, ha propiciado una evolución en la concepción del control interno.

Dussaulx, plantea que en Gran Bretaña y Estados Unidos, poco antes de la segunda guerra mundial y mucho antes que en el resto de Europa, la dirección empresarial empezó a tomar conciencia de que la vigilancia organizada y estructurada e independiente podía ser necesaria sobre la base de la complejidad creciente de los fenómenos económicos y administrativos, y de la delegación de las responsabilidades.

Por lo que después de la segunda guerra mundial, las empresas que disponían de una creciente capacidad de producción, frente a un mercado con riesgos de limitar sus ventas, se dieron cuenta de que era necesario incrementar su eficiencia operativa. Es el momento en que la dirección comienza a percatarse de que por el conocimiento global y profundo que los auditores internos tienen de la empresa, estos pueden aportar ideas para mejorar la eficacia empresarial. (Dussaulx, P., A., 1972).

Muchos autores, en el siglo XX, han reconocido la importancia del control interno para la administración y para los auditores externos independientes y estatales, Kell, Boynton y Ziegler (1995), refieren que una publicación del año 1947 del American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) titulada Internal Control, citó los siguientes factores como coadyuvantes en el reconocimiento cada vez mayor de la importancia del control interno:

- El alcance y el tamaño de la entidad se ha hecho tan complejo y amplio que la administración deberá confiar en innumerables reportes y análisis para controlar efectivamente las operaciones.
- La verificación y revisión inherentes a un buen Sistema de Control Interno proporcionan protección contra las debilidades humanas y reducen la posibilidad de que ocurran errores e irregularidades.

- Para los auditores resulta impracticable realizar auditoría en la mayor parte de las compañías sin rebasar las restricciones de los honorarios si no tiene el apoyo de un buen Sistema de Control Interno del cliente.

Posterior a la publicación citada, la importancia del control interno ha seguido creciendo tanto para la gerencia empresarial como para los auditores. En los Estados Unidos de Norteamérica, en 1977, fue aprobada una Ley sobre prácticas de corrupción, conforme a la cual la administración de la Ley de mercado de valores de 1934, estaba obligada a cumplir con ciertas normas contables encaminadas a evitar sobornos, independientemente de que operaran fuera de Estados Unidos. Dentro de las normas contables, se establecía mantener un sistema satisfactorio de control interno.

Diez años más tarde, la National Commission on Financial Reporting Treadway Commission (Estados Unidos) volvió a enfatizar la importancia del control interno para reducir la incidencia de información financiera fraudulenta. El informe final de esta, fue publicado en octubre de 1987 (Kell W.; Boyton W., y Ziegler R., 1995. 134) e incluyó lo siguiente:

Todas las compañías cuyas acciones se cotizan en Bolsa deberán mantener controles internos que proporcionen seguridad razonable de que la información financiera fraudulenta se impida, o que su detección sea oportuna.

Para evitar información financiera fraudulenta es de suma importancia el “tono fijado por la alta gerencia” que influye en el entorno de la compañía dentro del cual ocurre la información financiera.

Las organizaciones que patrocinan la comisión, incluyendo el Auditing Standard Board (ASB), deben cooperar para desarrollar directrices adicionales dentro de Sistemas de Control Interno.

Posteriormente a este reporte, se emitió el SAS núm. 55 que amplía el concepto de control interno más allá del comprendido en los SAS anteriores y explica las responsabilidades del auditor en un trabajo de auditoría.

De manera general, podemos afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto, en su administración, y esto exigía incrementar el control.

En este sentido, el control interno se convirtió en un instrumento necesario para establecer un riguroso control sobre los bienes que posee una entidad y de aquellas operaciones que la determinan.

Por esta razón, siempre el control ha estado dirigido a las actividades contables y financieras, donde intervienen otras, más ligadas a la administración, pero que tienen finalidades comunes con las contables. Se refiere a las actividades de: producción, comerciales, de recursos humanos, entre otras.

Este marco conceptual define el control interno como un plan de medidas u organización que brinda al negocio los pasos para evitar los fraudes del personal. De aquí que se convierta entonces, en un sistema constituido por todas las medidas empleadas para:

- Proteger los activos en contra de desperdicios, de fraude y de su uso ineficiente.
- Promover la exactitud y la confiabilidad en los registros contables.
- Alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la compañía.
- Evaluar la eficiencia de las operaciones.

Por muchos años, la práctica contable cubana y sus profesionales gozaron de prestigio y reconocimiento internacional, ocupando posiciones de avanzada en el continente. Al triunfo de la Revolución, con las transformaciones de la economía cubana se introducen modificaciones derivadas de la esencia de los procesos económicos implantados, los que quedaron registrados en el Sistema Uniforme de la Contabilidad.

A partir del 1967, la eliminación de las relaciones monetario mercantiles en la economía cubana provoca un deterioro en la práctica y formación de profesionales de la ciencia contable, situación esta que inicia su recuperación con los acuerdos del 1er Congreso del PCC, entre ellos, la implementación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, que trajo consigo la promulgación en 1976 del Sistema Nacional de Contabilidad. Sin embargo, se considera que aún no

se ha recuperado totalmente este deterioro, dado por su impacto en la cultura de la sociedad alrededor de la necesidad del control interno.

Todo esto propició que desaparecieran en esta etapa los controles económicos, sustituidos únicamente por los controles físicos de los medios materiales, incidiendo de manera significativa en la enseñanza de esta ciencia.

En la década de los 80, se retomó la necesidad de incrementar los controles en las entidades estatales a causa de las desviaciones y fraudes que se habían venido gestando, debido a la falta de control sobre las operaciones financieras, originarias de las relaciones mercantiles directas con el campo socialista, las cuales se habían incrementado, provocando el derroche y despilfarro de todo tipo de recursos. Ante esta situación, la máxima dirección del Estado, hace un llamado a la conciencia de los directivos por la exigencia y prioridad del control, y comienza el proceso de rectificación de errores.

Esto influyó significativamente en las medidas trazadas en los noventas, sobre la actividad económica, después de la caída del campo socialista y el recrudecimiento del bloqueo económico impuesto a Cuba por los EUA.

En la década del 90 se acentúa el proceso de recuperación de la actividad contable asociada a las transformaciones económicas y se profundiza en la exigencia por los controles. La normativa contable nacional adopta estándares internacionales y se inicia un proceso encaminado a que la contabilidad se convierta en un instrumento de la dirección.

Con la aprobación de los acuerdos del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros No 3162 de junio del 1997 y el No 3334 de septiembre del 1998 se pusieron en marcha planes de medida para el fortalecimiento del control interno en todo el país.

Estos planes de medidas incluyeron acciones, normativas, legislativas, de capacitación, asesoramiento, verificación, estímulos y sanciones, a todo el personal responsabilizado con el control interno, en todos los niveles, que aún mantienen toda su vigencia y que son posibles perfeccionar.

No será un proceso fácil ni rápido, sin embargo es innegable que los cambios que enfrenta nuestras empresas obligan al perfeccionamiento de los procesos contables y económicos, buscando competitividad y eficiencia, para lo cual se hace necesario llevar a cabo una intensa lucha contra los desvíos, mermas, y deterioros excesivos y sobre todo buscar la reducción de los costos sin afectar la calidad de los procesos o servicios.

Un papel fundamental en esta batalla lo juegan las universidades, pues tienen ante sí, dos grandes retos: el de forjar los contadores financistas del mañana, a quienes se les debe inculcar la necesidad de cumplir con las normas éticas del contador y otro reto, no menos importante, que es el de la recalificación de cuadros y del personal de la esfera empresarial.

En análisis efectuados por el Ministerio de Finanzas y Precios con otros Ministerios, se ha podido constatar que la evolución del control interno ha sido positiva y que existe una situación cualitativamente diferente a la existente en 1997, aún cuando no existe una buena correspondencia entre los esfuerzos que ha hecho el país y los resultados que se vienen obteniendo.

Por tal razón es necesario ajustar a las características de estos resultados y cambiar el enfoque de control, pues hasta ahora la aplicación del programa de medidas se había concentrado en el personal técnico y en el resto de las áreas operacionales y de hecho, sus trabajadores no se sentían involucrados, pues 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.

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, y la práctica indica que resulta imprescindible accionar sobre los principales jefes de las entidades como responsables máximos del control interno. Todo esto dio paso al rediseño del enfoque estratégico, de modo que posibilitara revertir la situación actual y lograr una adecuada administración de todos y cada uno de los sistemas de las organizaciones y, a su vez, fortalecer el papel que juegan los administradores de estos sistemas en la regulación y ordenamiento de los mismos, unido a la redefinición del control interno que facilite la comunicación y unificación de expectativas, respondiendo a los intereses de todas las partes.

Esta situación materializó un objetivo fundamental: definir el nuevo marco conceptual del control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados. En tal sentido el Ministerio de Finanzas y Precios pone en vigor la Resolución 297 del 2003.

El control interno abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de la empresa en su conjunto y cubre prácticas de empleo y entrenamiento, control de la calidad, planificación, políticas de venta y auditoría interna.

Un buen Sistema de Control Interno es una parte integrante de una empresa bien organizada, mediante este sistema la empresa logra:

1. El control de todos sus bienes.
2. Impedir que se cometan fraudes y errores o al menos descubrirlos en el menor tiempo posible.
3. Promover una operación más eficiente y aumentar la eficacia de a la dirección administrativa.

Un aspecto muy importante, como se deriva de lo antes mencionado, es la importancia de la participación de todos los trabajadores en el proceso, pues no se trata de un problema de dirección, sino de todas las personas que componen la organización, los cuales deben tomar conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos, aplicar controles y estar en condiciones de responder adecuadamente a ellos, sintiéndose copartícipes del sistema y que cada uno sepa cómo tributar al control interno, mediante sus responsabilidades y los medios que poseen para cumplirla.

Por lo que entre las características más importantes del control interno están:

- Es un proceso, 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 UBPC, el funcionario encargado de dirigirla es responsable del control interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos y, en su cumplimiento, participan todos los trabajadores de la unidad, independientemente de su categoría ocupacional.
- Aporta un grado de seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos fijados.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más áreas u operaciones en la unidad.

- Debe propender al logro del autocontrol, al liderazgo, al fortalecimiento de la autoridad y a la responsabilidad de los colectivos.

El control interno constituye un sistema interior de una empresa que está integrado, por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para:

- Proteger los activos
- Obtener la mayor exactitud y confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos.
- Promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la unidad.
- Comunicar las políticas administrativas, estimular y medir el cumplimiento de las mismas.

Las decisiones que toma la administración se convierten en políticas de la empresa. Para ser efectiva, esta debe ser transmitida a toda la empresa y ser respetada en forma consistente. Los controles internos ayudan a salvaguardar el cumplimiento de las políticas de la empresa. Su administración tiene, además, la responsabilidad directa de mantener registros contables y producir los estados financieros que son adecuados y dignos de crédito.

1.2. La concepción actual del control interno, convertida en una filosofía de trabajo.

De acuerdo con los antecedentes del control interno, en la actualidad este es visto como una herramienta que garantiza un funcionamiento más eficiente de todas las operaciones que se originan en la empresa, por lo que se convierte en un instrumento que le proporciona a la dirección, estrategias, vías, métodos y estilos de trabajo consecuentes con las características de la unidad y las condiciones del entorno.

Esta concepción, no solo permite establecer niveles de control sobre los recursos materiales y financieros, sino que se extiende a todo lo relacionado con los recursos humanos, y además se hace extensivo al resto de las operaciones, donde se incluyen aquellas que determinan el funcionamiento y dirección de la unidad.

En acuerdo con esto, el Ministerio de Finanzas y Precios establece la Resolución Ministerial 297 de 2003. Aquí se proponen los nuevos conceptos relacionados con el control interno, la filosofía de trabajo a seguir y la forma de su evaluación.

En este sentido, es entendido el control interno como una herramienta que proporciona una seguridad razonable. Por lo que se puede sintetizar el concepto de control interno, según la RM 297, 2003 como **el proceso integrado a las operaciones, efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: confiabilidad de la información, eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas y control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.** (RM 297, 2003, anexo 1: 2).

Como se observa, el control interno en el concepto anterior va más allá de ser un instrumento contra el fraude o el descubrimiento de errores contables, para convertirse en un verdadero instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficacia de las operaciones y la eficiente administración de la unidad.

La razonabilidad del control Interno, se basa en la comprensión de que implantar un sistema de control es costoso y para ello cada actividad que se establece en la unidad debe evaluarse sobre la base de cuánto cuesta implantarla y cuál es el beneficio que se obtendrá de ella a corto plazo. No es posible establecer controles que proporcionen una protección absoluta al fraude y al desperdicio. Es más aconsejable establecer controles que garanticen una seguridad razonable por su costo y realizar un monitoreo, evaluando la efectividad de estos controles para poder identificar oportunamente cuándo dejan de ser necesarios.

El término de razonable reconoce que el control interno tiene limitaciones inherentes, esto puede traducirse en que jamás el directivo y sus trabajadores deben pensar que una vez implantado el sistema se han erradicado las probabilidades de errores y fraudes en la organización y que todos sus objetivos serán alcanzados, ya que se estaría obviando la posibilidad de que, aunque estén establecidos los procedimientos más eficientes, se pueden cometer errores por descuido, malas interpretaciones, desconocimiento o distracción del personal o sencillamente, porque algunas personas que deciden cometer un hecho delictivo.

Por lo tanto, el sistema hay que enfocarlo sobre todo, a los recursos humanos, a ir haciendo una evaluación sistemática del mismo, para percatarnos de buscar constantemente nuevas vías y métodos para su mejoramiento continuo. (Del Toro, J. C., y col., 2005).

Tener en cuenta el control y uso de los recursos es una de las bases elementales del control interno y no sólo porque tributen 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 unidad deberá crear en cada uno de sus procedimientos, la base de control de los recursos, estableciendo mecanismo donde tanto el trabajador, como los funcionarios, logren interiorizar el nivel de responsabilidad que le corresponde en cada caso.

Un buen Sistema de Control Interno es una parte integrante de una empresa bien organizada; a través de la implementación del mismo, la empresa logra la introducción de otros mecanismos de gestión de las entidades, como son:

- El perfeccionamiento empresarial.
- El sistemas de gestión de calidad que aportan elementos generalizadores para la elaboración de los subsistemas de control interno en la entidad y específicamente en el subsistema de la Actividad de Control, constituye un elemento fundamental para evaluar el impacto que ha tenido la implementación del Sistema de Control Interno, no solo en la actividad contable, sino en toda la actividad administrativa; de ahí la necesidad de evaluar el resultado obtenido en este período, el cual se realizará, a través de la observación directa, de entrevistas y encuestas, teniendo siempre presentes las características de la empresa y cómo fluye toda la información en la misma .

En tal sentido, el control de los recursos de todo tipo parte de las bases generales acorde con las normas establecidas; no obstante, el control de los mismos deberá establecerse a partir de las características elementales de cada entidad.

Por tanto, el control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos, a prevenir pérdidas de recursos y a la obtención de la información más oportuna y eficaz. También puede reforzar la confianza de que la entidad cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias; en resumen, pueden ayudar a que una entidad llegue a donde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

Bajo este nuevo concepto, el Sistema de Control Interno en la organización cubana se basa en sus 5 componentes básicos, que a su vez tienen normas bien definidas para establecerlos y poder evaluarlos:

- El Ambiente de Control.
- La Evaluación de Riesgos.
- La Actividad de Control.
- La Información y Comunicación.
- La Supervisión y Monitoreo.

Estos componentes están interrelacionados, lo que hace que cualquier cambio en uno de ellos afecte el resto. Esto es precisamente lo que le da al control interno un carácter de Sistema.

1.3. El Sistema de Control Interno. Una herramienta de trabajo para la evaluación del desempeño de la gestión empresarial.

El control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes áreas:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Ladino E., 2006: 21).

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados. (Gómez, G. E., 2006: 11).

Objetivos del Sistema de Control Interno:

1. La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.

2. Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
3. Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
4. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
5. Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

Elementos del control interno:

Todos los elementos que componen el control interno deben gravitar alrededor de los principios de calidad e idoneidad, entre ellos se encuentran:

- Planeación.
- Organización.
- Procedimientos.
- Personal.
- Autorización.
- Sistema de información.
- Supervisión.

Subelementos del control interno:

Estos son los objetivos y planes perfectamente definidos con las siguientes características:

- Posibles y razonables.
- Definidos claramente por escrito.
- Útiles, aceptados y usados.
- Flexibles.
- Comunicado a todo el personal.
- Controlables.

Sistema de Control Interno.

El Sistema de Control Interno es el conjunto de todos los elementos, donde lo principal, son: las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

Este es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación. Los directivos de las organizaciones deben crear un Ambiente de Control, un conjunto de procedimientos de control directo y las limitaciones del control interno.

De acuerdo a la complejidad que tiene un Sistema de Control Interno, respecto al alcance de sus operaciones y el conjunto de procesos y actividades que desarrolla, se hace difícil su concepción, evaluación y perfeccionamiento, visto desde su integralidad. Por esta razón, basándose en las propuestas y criterios asumidos por investigadores internacionales, y en Cuba por R. Viña (2007:40) se asume la concepción de clasificar el SCI en subsistemas; componentes y elementos, indicadores o normas, para una mejor comprensión, organización y gestión de los procesos que incluye.

El modelo para la evaluación integral del Sistema de Control Interno en las entidades cubanas debe estar clasificado en tres subsistemas: el subsistema de control estratégico, subsistema de control de la gestión y el subsistema de control de la evaluación. (Viña R., 2007: 40).

El subsistema de control estratégico es el conjunto de componentes de control que al interrelacionarse entre sí, permiten el cumplimiento de la orientación estratégica y organizacional de la entidad. Este subsistema integra tres componentes:

- Ambiente de control.
- Direccionamiento estratégico.
- Administración de riesgos.

El subsistema de control de la gestión constituye el conjunto de componentes de control, que al interrelacionarse bajo la acción de los niveles de autoridad y/o responsabilidad correspondientes, aseguran el control a la ejecución de los procesos de la entidad, orientándola a la consecución de los resultados y productos necesarios para el cumplimiento de su misión. Su estructura lo conforman los componentes siguientes:

- Actividades de control.
- Información y comunicación.

El subsistema de control de la evaluación establece el conjunto de componentes de control que al actuar interrelacionadamente, permiten valorar en forma permanente la efectividad del Control Interno de la entidad; la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos; el nivel de ejecución de los planes y programas, los resultados de la gestión, detectar desviaciones, establecer tendencias y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la Organización. Los componentes que la integran son:

- La autoevaluación. (Evaluación individualizada y la evaluación interna).
- La evaluación externa.
- Los planes de mejoramiento.

Los componentes propuestos para la evaluación del Sistema de Control interno, fundamentados por R. Viña (2007), se integran a lo establecido por la normativa vigente en la RM 297 de 2003 del MFP relacionada con la supervisión, monitoreo y comunicación de los resultados.

Elementos del Sistema de Control Interno:

1. Definición de los objetivos y las metas, tanto generales, como específicas, además de la formulación de los clientes operativos que sean necesarios.
2. Definición de las políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
3. Utilizar o adoptar un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
4. Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
5. Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
6. Dirección y administración del personal de acuerdo con un adecuado sistema de evaluación.
7. Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de control interno.
8. Establecimiento de mecanismos que les permitan a las organizaciones conocer las opiniones que tienen sus usuarios o clientes sobre la gestión desarrollada.
9. Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
10. Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.

11. Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal.

12. Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

Procedimientos para mantener un buen control interno:

- Delimitación de responsabilidades.
- Delimitación de autorizaciones generales y específicas.
- Segregación de funciones de carácter incompatible.
- Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.
- División del procesamiento de cada transacción.
- Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad.
- Rotación de deberes.
- Pólizas.
- Instrucciones por escrito.
- Cuentas de control.
- Evaluación de sistemas computarizados.
- Documentos prenumerados.
- Evitar uso de efectivo.
- Uso mínimo de cuentas bancarias.
- Depósitos inmediatos e intactos de fondos.
- Orden y aseo.
- Identificación de puntos claves de control en cada actividad, proceso o ciclo.
- Gráficas de control.
- Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
- Actualización de medidas de seguridad.
- Registro adecuado de toda la información.
- Conservación de documentos.
- Uso de indicadores.
- Prácticas de autocontrol.
- Definición de metas y objetivos claros.
- Hacer que el personal sepa por que hace las cosas.

Algunos procedimientos de control interno en una empresa:

- Arqueos periódicos de caja para verificar que las transacciones hechas sean las correctas.
- Control de asistencia de los trabajadores.
- Al adquirir responsabilidad con terceros, estas se hagan solamente por personas autorizadas teniendo también un fundamento lógico.
- Delimitar funciones y responsabilidades en todos los estamentos de la entidad.
- Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la empresa y cotejarlos con los que están registrados en los libros de contabilidad.
- Analizar si las personas que realizan el trabajo dentro y fuera de la compañía es el adecuado y lo están realizando de una manera eficaz.
- Tener una numeración de los comprobantes de contabilidad en forma consecutiva y de fácil manejo para las personas encargadas de obtener información de estos.
- Controlar el acceso de personas no autorizadas a los diferentes departamentos de la empresa.
- Verificar que se están cumpliendo con todas las normas tanto tributarias, fiscales y civiles.
- Analizar si los rendimientos financieros e inversiones hechas están dando los resultados esperados

Existen muchos más y variados procedimientos de control interno que se le pueden aplicar a la empresa, ya que cada una implementa los que mejor se acomoden a la actividad que desarrolla y los que le brinden un mayor beneficio.

Limitaciones de la efectividad de un Sistema de Control Interno:

1. Nunca garantiza el cumplimiento de sus objetivos.
2. Solo brinda seguridad razonable.
3. El costo esta ligado al beneficio que proporciona.
4. Se direcciona hacia transacciones repetitivas no excepcionales.
5. Se puede presentar error humano por mal entendido, descuidos o fatiga.
6. Potencialidad de colusión para evadir controles que dependen de la segregación de funciones.
7. Violación u omisión de la aplicación por parte de la alta dirección.

Al terminar la implementación del Sistema de Control Interno debe realizarse un análisis con una retroalimentación continua para encontrar posibles fallas y controlarlas lo más rápido posible y así evitar problemas de mayor magnitud

Necesidad del control interno en las condiciones actuales de Cuba:

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

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

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

El control interno si es adecuado, garantiza la confiabilidad de datos contables que se usan para la toma de cualquier decisión. Los Sistemas de Control Interno varían significativamente de una organización a otra, en esto influyen aspectos como el tamaño, la estructura organizacional, la naturaleza o tipo de actividad que se desempeña y los objetivos que se persiguen.

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de la entidad. 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.

Por lo que se hace imprescindible establecer los objetivos globales de la entidad y las estrategias para su logro, así como que la entidad logre identificar los objetivos importantes (factores críticos de éxito), para conseguir los objetivos globales, unido a la participación de todos los niveles de dirección en la fijación de los objetivos y que los directivos conozcan hasta qué punto están comprometidos en la consecución de los mismos.

Después de identificados y evaluados los riesgos de una entidad se procede a establecer la Actividad de Control con el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia y efecto negativo que para los objetivos de la organización tendrían si ocurrieran.

Por lo que cada Actividad de Control debe de ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (como son: observación, cuestionarios, revisiones sorpresivas y otros). Realizados de forma permanente por los directivos y auditores internos, con el objetivo de poder asegurar que el control interno funcione de forma adecuada y detectar oportunamente cuánto es de efectiva la Actividad de Control, para de lo contrario, ser sustituida por otra.

Aún cuando algunos tipos de Actividades de Control están relacionados solamente con un área específica, con frecuencia afecta a diversas áreas, ya que una determinada Actividad de Control puede ayudar a alcanzar objetivos de la entidad que correspondan a otra área. De este modo, la Actividad de Control en el área de operaciones también contribuye al logro de una información financiera oportuna y con calidad, los controles sobre la fiabilidad de la información financiera pueden contribuir al cumplimiento de la legislación aplicable, y así el sistema propicia un desempeño integrado. Un ejemplo de ello es la creación del manual de procedimiento y de organización.

En estos casos la Actividad de Control pensada para un objetivo puede ayudar también a otros.

Las operaciones pueden contribuir a lo relacionado con la confiabilidad de la información financiera, éstos al cumplimiento normativo y así sucesivamente.

A su vez, en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo y Correctivo.
- Manuales, Automatizados o Informáticos.
- Gerenciales o Directivos.

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que les competen, debiéndose explicar claramente tales funciones.

Es importante además tener en cuenta la amplitud abarcadora del control interno:

- Los análisis efectuados por la dirección.
- El seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- La comprobación de las transacciones en cuanto a exactitud, totalidad, autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, preenumeraciones.
- Los controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Los dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- La segregación de funciones.
- La aplicación de indicadores de rendimientos.

Es importante incluir todas las normativas vigentes en el país referidas al control interno.

La significación del Sistema de Control Interno y su base para que este pueda desarrollarse y perfeccionarse continuamente, dependen en gran medida del valor que le dé la dirección y el resto del personal a cada función del mismo y el carácter interactivo y de colaboración que tiene que gestarse en el interior de la entidad para que dinamice el proceso de manera permanente. Esta cualidad se la confiere al sistema, el ambiente o clima de control que se respire en la entidad.

1.4. El Ambiente de Control como andamiaje del Sistema de Control Interno.

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la dirección en relación con la importancia del control interno. Deben tener presente todas las disposiciones, políticas, normas y regulaciones que se consideren necesarias para su implementación y desarrollo. (RM 297, 2003, anexo 1: 3).

Es de todos los componentes, la base para el desarrollo del resto y se basa en elementos claves, tales como: (Del Toro, J. C., y col., 2005).

- 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 y 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.

El Ambiente de Control es la base para el diseño del Sistema de Control Interno, en él queda reflejada la importancia o no que da la dirección al control interno y la incidencia de esta actitud sobre las actividades y los resultados de la entidad. Es ilógico pensar que si los directivos de la organización no tienen en primer nivel de importancia el control interno los trabajadores lo asuman. (Del Toro, J. C., y col., 2005: 7).

De acuerdo con estos elementos, este componente puede ser evaluado a partir del conjunto de normativas que integran su estructura funcional e interrelacionadas entre sí, determinan la posición que asume la entidad ante su funcionamiento y el grado de flexibilidad de sus operaciones. Estas normas se relacionan a continuación, asumiendo lo expuesto en la RM 297 de 2003 del MFP.

Integridad y valores éticos.

Los directivos deben transmitir el mensaje de que la integridad y los valores éticos, bajo ninguna circunstancia, pueden ser violados. Los trabajadores deben aceptar y entender ese mensaje, que en cierta medida está plasmado en el código de ética, el reglamento interno, los documentos de valores institucionales, el convenio colectivo de trabajo y el expediente de Perfeccionamiento Empresarial. La dirección demostrará continuamente, mediante las informaciones y comunicaciones y, principalmente, mediante el comportamiento, su compromiso para con la integridad y los valores éticos.

Competencia profesional.

La dirección de la organización debe establecer los mecanismos para lograr la competencia profesional deseada de sus trabajadores; este deseo de la dirección debe traducirse en cuáles son

los niveles de conocimientos y habilidades necesarios para el buen desarrollo de cada puesto de trabajo y cómo lograrlos.

La máxima dirección de la entidad debe asimilar la superación de sus trabajadores como un proceso de inversión e impedir que los planes de capacitación no respondan a necesidades reales del trabajador en su puesto de trabajo; además, se deben desarrollar, por cada área de trabajo, indicadores que permitan medir el desempeño del trabajador en su puesto de trabajo una vez cumplido con sus niveles de capacitación.

Un elemento esencial para el desarrollo de esta norma es el buen diseño de cada puesto de trabajo, lo que permitirá identificar las necesidades de superación del trabajador que lo ocupa o del aspirante al mismo.

La competencia profesional comienza a cumplirse desde los métodos de selección del nuevo personal y las actividades de orientación, capacitación y adiestramiento que le diseñará la dirección una vez aceptado el trabajador.

Atmósfera de confianza mutua.

La dirección debe crear y fomentar, a lo largo y ancho de la organización, un estado de confianza mutua que ayude a materializar el flujo de información que las personas necesitan para tomar decisiones.

La confianza debe basarse en la seguridad que se tenga de la integridad y competencia profesional de la otra persona o departamento. Si no existe una confianza en la organización, es probable que la comunicación no sea abierta.

Aunque los canales de información deben diseñarse apoyándose en el diseño del puesto de trabajo, la atmósfera de confianza mutua en la organización es otra norma con un componente intangible dentro del Ambiente de Control.

Además, esta norma establece los mecanismos para la toma de decisión colegiada y la participación de los trabajadores en este proceso.

Estructura organizativa.

La dirección de la entidad es responsable de crear un organigrama funcional donde quede plasmada la estructura organizativa de la entidad y los niveles de autoridad y responsabilidad de cada área.

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

Para lograr lo anteriormente expuesto deberán tenerse en cuenta: la estructura y flujo necesario y la definición de las responsabilidades.

Asignación de autoridad y responsabilidad.

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

Con este manual se logra que cada miembro de la entidad conozca sus deberes y responsabilidades; cómo su acción se interrelaciona con otras acciones y otras áreas, y cómo contribuye con su trabajo a alcanzar los objetivos generales de la organización.

En el caso que se decida delegar autoridad es necesario evaluar el nivel de competencia y de responsabilidad de la persona seleccionada (delegatorios), y la dirección debe aplicar acciones efectivas de supervisión a la acción delegada y sus resultados.

Políticas y prácticas en personal.

La máxima dirección debe comunicar a sus trabajadores qué espera de ellos en materia de integridad, comportamiento ético y competencia profesional y cuáles son las vías que le brinda para lograr estos propósitos; además, debe velar por el interés y desempeño que tiene cada trabajador en alcanzar estas metas; esto propicia que el tratamiento y el desarrollo del personal en la entidad sea justo y equitativo.

Todos los procesos por los que transita el trabajador,(contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación y promoción) deben corresponderse con las estrategias de la organización.

Esta norma está interrelacionada con las normas: integridad y valores éticos, competencia profesional y atmósfera de confianza mutua. La dirección asume la responsabilidad de que el trabajador se enriquezca humana y técnicamente.

Comité de Control.

Las entidades deben efectuar un análisis para determinar la conveniencia o no de crear el Comité de Control, pues puede existir otro órgano asesor a la dirección que pueda asumir las funciones y responsabilidades del Comité de Control.

El Comité de Control dota a la máxima dirección de un instrumento de apoyo para la vigilancia adecuada del Sistema de Control Interno creado.

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

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

Por todo lo explicado, se puede asegurar que el entorno de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos determinará, en ese mismo orden, el grado de la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente, la imagen de la entidad.

El entorno de control ejerce gran influencia en la forma en que se desarrollan las operaciones, en que se establecen los objetivos, en que se minimizan los riesgos, y en el modo en que se incide en

el comportamiento de los sistemas de información y en la supervisión en general, además de expresar la estructura formal del Sistema de Control Interno.

Las normas constituyen la instrumentación necesaria para realizar la evaluación de este componente; sin embargo, esta debe ser dinamizada por un conjunto de procedimientos de evaluación que el auditor, o cualquier otro supervisor no puede dejar por alto:

- Conocimiento y aceptación consciente de las normas escritas (Códigos de Conducta y de Ética) establecidas en la entidad, que deben incluir cuestiones referidas a las prácticas empresariales de general aceptación, los conflictos de intereses y los niveles esperados de comportamiento ético.
- Comprobar que las respuestas sean eficientes y contundentes en los casos de actuaciones no conformes con las reglas establecidas, sobre la base de la legislación vigente. Verificar que se comunican las medidas correctivas para que sean conocidas por toda la entidad.
- Cumplimiento de los procedimientos de selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos necesarios en la entidad, así como que estén definidos, de forma clara y explícita, los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se le vinculan.
- Evaluar si la estructura organizativa es adecuada al tamaño de la entidad, tipo de actividad y objetivos aprobados, si se definen las líneas de responsabilidad y autoridad, así como los canales por los que fluye la información.
- Valorar la utilización de estilos de dirección correctos en cualquiera de los niveles jerárquicos de la entidad, en lo referente al respeto por los procedimientos de control interno implantados.
- Verificar que el Comité de Control funcione adecuadamente y contribuya al mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno implantado.

De acuerdo con esto, el país se encuentra inmerso en el proceso de implementación de la RM 297 del 2003 del MFP, lo que determina que a nivel nacional todas las empresas estatales y no estatales, así como el sector presupuestado, buscan constantemente alternativas para el logro de este propósito y así dar solución a los disímiles problemas que enfrenta hoy la empresa socialista.

Es muy poca la información publicada donde se muestren los resultados de las experiencias tenidas en el proceso de implementación de un Sistema de Control Interno acorde con las características propias que identifican cada entidad. En este sentido, la evaluación del componente Ambiente de Control proporcionará a la empresa una metodología que insista en la búsqueda de nuevas maneras

de efectuar este proceso, incidiendo de manera directa en el perfeccionamiento continuo del control interno.

1.5. La evaluación del Ambiente de Control y el Interno.

Las organizaciones económicas como entidades diseñadas por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos, tienen en estos momentos un gran reto frente a los sistemas de control que aplican en las actividades de su diario funcionamiento; por ello, se torna viable establecer algunos puntos de soporte para identificar las herramientas necesarias en el logro de un buen sistema de inspección y verificación, que en el corto plazo garantice evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que proporcionan el mayor beneficio.

Uno de Direccionamiento Estratégico, como componentes estratégicos del Sistema de Control los mayores problemas que presentan las organizaciones de la actualidad, es la falta de instrumentos que le permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones, por ello es indispensable forjar un conjunto de herramientas que le ayuden a mejorar su labor frente al conjunto de la empresa. (Gómez G., 2007).

En este sentido, las organizaciones pueden planificar e implementar cambios en su carácter y estructura fundamental, tomando gran relevancia los conceptos de eficacia y eficiencia, el primero, determina las relaciones entre la organización y el segundo, porque influye en la estructura interna y las actividades operativas de la organización.

Las actividades instrumentales al servicio de los objetivos de la institución se resumen en explotación comercial, producción, aprovisionamiento, inversiones y mantenimiento de las finanzas; por ello, es de vital importancia crear los vínculos necesarios entre todo el conjunto para así estructurar un buen sistema, que proporcione mayor seguridad y estabilidad a la organización.

El punto de partida de la estructuración del sistema de control y de su evaluación está en el entorno de control o ambiente, también conocido como control estratégico, aspectos que marcan la pauta del funcionamiento de la organización y su sensibilidad hacia el control.

El Ambiente de Control se interpreta desde la concepción que tiene la organización de los valores formados por la historia de la institución, las costumbres y tradiciones de las personas que participan en sus procesos y los que ha llevado la propia entidad, de acuerdo con el rol que ha asumido frente a la sociedad. Esta característica determina las premisas que identifican a la organización. Esta es una condición que debe integrarse a nuevos requisitos que permitan identificar a la entidad en su entorno. Ellos están dados por los valores que han de generarse en el propio proceso de desarrollo para lograr el cambio que se requiere.

Cuando las premisas y los requisitos se integran, constituyen los valores institucionales que, en esencia, son los que identifican a la institución; es decir, la relación entre los valores históricos y culturales de la organización con los compromisos e intereses de cambio y desarrollo de los gestores y participante dentro de la institución

La cultura organizacional, que no es más que los valores y compromisos éticos asumidos por las personas que dirigen y trabajan en la organización y que reflejan los valores de la institución, al integrarse al proceso de desarrollo del talento humano, que no es más que dar competencia a los recursos humanos dentro de la organización, establece y orienta los estilos de dirección. Estos, a su vez, deben orientarse hacia el logro del buen funcionamiento y la sensibilización de la dirección y de todo el personal en el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias.

Otra categoría que se analiza en el funcionamiento del control estratégico, es su direccionamiento; es decir, qué estrategias y acciones deben combinarse para lograr que el Ambiente de Control se integre al resto de los componentes del SCI.

El direccionamiento estratégico tiene como premisa, la definición y elaboración de objetivos, planes y estrategias, que al integrarse con la estructura organizacional de la institución, permiten como resultado un modelo operativo que direcciona el funcionamiento del subsistema de control estratégico.

Este componente, el direccionamiento estratégico, lo determinan las regulaciones, disposiciones legales y políticas asumidas por la organización, el cual se vincula y depende en primera instancia, del Ambiente de Control. Al fusionarse estos dos subcomponentes, dan como resultado el funcionamiento organizacional del control estratégico, sin embargo este no logra su eficacia si no se tiene en cuenta una tercera categoría, la evaluación del control.

La evaluación del control se debe a las estrategias asumidas por la institución para establecer las evaluaciones internas o autoevaluaciones, en las cuales se incluye, por su importancia y necesidad, la evaluación individualizada, es decir, aquella que cada trabajador debe realizar en su puesto de trabajo, considerando su desempeño, de las cuales se derivan los resultados a tenerse en cuenta en las evaluaciones procedentes de organismos independientes, para lograr planes de mejoramiento y cambios continuos. (Viña R., 2007).

Aquí se sintetiza la esencia de la evaluación que ha de asumirse en el Ambiente de Control para lograr el funcionamiento del control estratégico. Este modelo de evaluación permite asumir nuevas reinterpretaciones, las cuales se objetivan en las formas metodológicas asumidas por las organizaciones para ejecutar la evaluación del componente Ambiente de Control y generalizarse al resto de los componentes que integran el control estratégico, el control de la gestión y la evaluación del Sistema de Control Interno. A continuación se expone el esquema de este modelo.

Capítulo 2. Caracterización de la UBPC Jobo Rosado, así como la aplicación del procedimiento seleccionado, para la evaluación del Ambiente de Control y Direccionamiento Estratégico, en el Subsistema de Control Estratégico.

2.1- Características de la UBPC Jobo Rosado.

La UBPC Jobo Rosado fue fundada el 9 de octubre de 1993, ubicada en la localidad del mismo nombre, a 6 Km. del poblado de Meneses, municipio Yaguajay, provincia Sancti Spíritus.

En la actualidad su objeto social es la producción de alimentos para satisfacer las necesidades de la población y contribuir al desarrollo de la economía nacional mediante la explotación de los recursos locales y como fuente de empleo a los pobladores del Batey sirviendo también de base a la mejora de la calidad de vida de los pobladores de los asentamientos que se encuentran dentro de sus áreas. El programa agrícola de la UBPC contempla diferentes subprogramas, tales como:

- ▶ **Cultivos varios.**
- ▶ **Hortalizas.**
- ▶ **Forestales.**
- ▶ **Frutales.**
- ▶ **Ganadería.**

Para darle cumplimiento a estos subprogramas la UBPC se organizó en 37 fincas distribuidas de la siguiente manera:

- ▶ **Cultivos varios: 24**
- ▶ **Ganadería: 6**
- ▶ **Hortalizas: 2 Organopónicos**
- ▶ **Forestales: 1**
- ▶ **Frutales: 1**
- ▶ **Diversificadas: 3**

Misión:

Producción agropecuaria con altos rendimientos, minimizando los costos, sin afectar las atenciones a las mismas y lograr la rentabilidad con eficiencia y garantizando el autoconsumo de los cooperativistas y sus familiares.

Visión:

Llegar a un sostenido desarrollo agropecuario por cada año con rendimientos agrícolas, forestales, ganaderos y frutales, de acuerdo al potencial de la unidad.

Objetivos estratégicos para el año 2009:

ÁREA DE RESULTADOS CLAVES: RENTABILIDAD Y EFICIENCIA.

Incrementar los ingresos de la unidad, a partir de una mayor rentabilidad y eficiencia, con énfasis en los ingresos, la productividad del trabajo, la gestión de inventarios y la disminución de gastos.

1. Sembrar con especificación de la calidad que las normas técnicas establezcan 177,26 ha de viandas, 172,20 ha de granos y 6,50 ha de frutales.
2. Crecer en la producción ganadera, logrando una venta de más de 90000 lt de leche y 14 t de carne.
3. Lograr un ingreso total de \$2064000.00 con un costo de venta de \$1837900.00.
4. Obtener una tasa de ganancia no menor de 28 centavos por peso de ingreso.
5. Superar los niveles de producción que sustituyen importaciones en un 20%.

ÁREA DE RESULTADOS CLAVES: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Avanzar en la consolidación de la unidad, elevando la profesionalidad y el desempeño de los cuadros y trabajadores.

1. Alcanzar un índice de utilización de la fuerza de trabajo del 96%, con políticas que incrementen el sentido de pertenencia y motivación de los trabajadores.
2. Completar al 100% la reserva de cuadros de la unidad, garantizando que se cumplan los planes de formación, desarrollo y la preparación práctica.
3. Incrementar la profesionalidad y competencia de los cuadros y trabajadores de la unidad, cumpliendo el programa de capacitación y desarrollo resultante de la aplicación de cargos.
4. Complementar al 100% la reserva de cuadros de la unidad, garantizando que se cumplan los planes de formación y desarrollo, y la preparación práctica.
5. Solucionar el 90% de las condiciones de inseguridad que se detecten en la unidad durante el año.

ÁREA DE RESULTADOS CLAVES: Contabilidad Confiable.

Incrementar el papel de la contabilidad, el Control Interno y las Finanzas, destacando su importancia como instrumento de administración para lograr al máximo la eficiencia productiva.

1. Profundizar y consolidar las medidas relativas al control Interno y la prevención, que amplíen el ambiente de Control en el sistema y limiten al mínimo las manifestaciones de delito y corrupción.

2. Ejecutar como mínimo 10 auditores a las áreas de mayor riesgo de la unidad, teniendo en cuenta los nuevos conceptos de Control Interno y Prevención.
3. Mantener las cuentas por pagar y por cobrar al día, logrando un nivel de confiabilidad entre los clientes.
4. Establecer los controles contables con un mayor grado de confiabilidad, haciendo uso de las nuevas tecnologías.

En la unidad se encuentran detectadas las fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades en el ambiente de la organización, además se llevan a cabo acciones para obtener ventajas de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas. A continuación se muestran los resultados del análisis de la matriz DAFO.

Resultados de la aplicación de la Matriz DAFO.

Debilidades:

- Bajo rendimiento en los cultivos varios motivado por el envejecimiento de los suelos y ningún sistema de riego.
- Insuficiente aplicación de la ciencia y técnica en el sistema productivo.
- Excesiva dependencia de la Empresa; sobre todo en gestiones económicas en divisa.
- Falta de un sistema integral de capacitación.
- Autonomía de la gestión de compra y venta limitada.
- Deterioro de inmuebles y mobiliario.

Fortalezas:

- Cuenta con el patrimonio del recurso natural suelo, agrupados en diferentes formas productivas.
- Existencia de una tradición agrícola(cultura productiva)
- Solidez financiera.
- Cuenta con una fuerza laboral que satisface la plantilla.
- Cuenta con un asentamiento poblacional que conviven la mayor parte de sus trabajadores.
- Buena imagen.
- Sistema de estimulación al trabajador.

- Desarrollo informático.
- Mercado seguro para las producciones, con precios aceptables.

Amenazas:

- Existencia de sectores y actividades más atractivas.
- Agudización del bloqueo económico.
- Indisciplina social y de organismos estatales.
- Inestabilidad en los suministros de insumos.
- Incidencia de los cambios climáticos y los fenómenos naturales.
- Existencia de la doble moneda.

Oportunidades:

- Demanda en el mercado.
- Reorientación del objeto social de la unidad.
- Apoyo de las autoridades.
- Desarrollo de proyectos financiados en divisa.
- Contar con un Órgano de Base de la ACTAF.

Caracterización de los recursos humanos.

La UBPC Jobo Rosado, perteneciente a la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales, cuenta con una plantilla aprobada de 150 trabajadores, encontrándose cubierta al cierre de febrero a un 96%, es decir, tienen físico 144 trabajadores, de ellos 9 son mujeres y 135 hombres, 22 son militantes del PCC , 54 tienen contrato determinado, 90 contrato indeterminado y 2 que están a prueba.

La categoría ocupacional está distribuida de la siguiente forma: Dirigentes 5, Técnicos 4, Obreros 138 y de Servicio 3, de ellos 11 son Técnicos, 4 son Universitarios.

Por edad:

- De 21 a 30 son: 6 trabajadores.
- De 31 a 40 son: 35 trabajadores.

- De 45 a 50 son: 34 trabajadores.
- De 51 a 60 son: 49 trabajadores.
- De 61 a 65 son: 20 trabajadores.

La estructura organizativa de la unidad (Anexo No. 1) está conformada por la dirección del mismo, que la conforman: un Administrador, un jefe del área de producción, jefe del área económica, jefe del área de recursos humanos, jefe del área de maquinaria, al que se le subordina 30 jefes de finca.

Caracterización del área contable.

La estructura del departamento contable está formado por: el Jefe Económico, al que se le subordina el contador y la financista.

La unidad cuenta con:

- 37 fincas.
- 1 almacén.
- 1 taller de maquinaria.
- 1 comedor

La unidad se responsabiliza con la contabilidad a nivel de finca, donde se registran los ingresos y gastos por centros de costos, para al final del ciclo productivo efectuar el pago por resultado, basado en la fórmula $INGRESOS - GASTOS = RESULTADO$.

El trabajo en el departamento se basa en consolidar la información contable de la unidad, así como sus cuentas por cobrar y por pagar, hacer el pago a los proveedores, se contabilizan los gastos por los servicios recibidos y se orienta y supervisa el trabajo de todas las fincas.

2.2. Resultados del proceso de sensibilización del Subsistema de Control Estratégico.

La sensibilización tiene como objetivo vincular a la dirección y el resto de los trabajadores en el proceso de la evaluación, de manera integrada y participativa, quienes por demás serán los artífices del cambio, hacia los objetivos y necesidad de la evaluación, con previa identificación de dichas necesidades.

En este proceso se aplicarán un conjunto de técnicas e instrumentos que permitan conducir la actividad de manera coherente y que consigne los resultados más relevantes. La metodología a seguir está dada por las condiciones que se den en el entorno. Se pueden aplicar grupos de discusión, talleres, entrevistas, encuestas y otras técnicas de interacción y análisis grupal.

Resultados de la sensibilización.

El proceso de sensibilización se realizó en tres áreas, donde se estableció contacto con los trabajadores que allí laboraban (Anexo No. 2 y 3). Estas áreas fueron:

Área de Producción.

Hora: 2 y 30 PM.

Fecha: 23/03/09

Participantes: 9 trabajadores:

1. Jefe de producción.
2. Contador.
3. Almacenera.
4. Jefe de finca #1.
5. Jefe de finca #10.
6. Trabajador organopónico Meneses.
7. Cosechero.
8. Veterinario.
9. Administrador.

Área de la Administración.

Hora: 1:00 PM.

Fecha: 24/03/09.

Participantes: 10 trabajadores:

1. Administrador.
2. Económico.
3. Contador.
4. Financista.

5. Recursos Humanos (2).
6. Chofer (2).
7. Almacenera.
8. Cajera.

Área de maquinaria.

Hora: 6 y 30 PM.

Fecha: 26/03/09.

Participantes: 10 trabajadores:

1. Técnico en maquinaria.
2. Operadores (6).
3. Mecánicos (3).

En cada uno de los encuentros que se realizaron con los trabajadores, se le dio tratamiento a las temáticas relacionadas con el control interno, el proceso de implementación y de perfeccionamiento continuo, así como la responsabilidad e implicación de todos los trabajadores en el proceso y se expuso además, que la evaluación busca determinar el clima laboral que se respira en la institución y el cumplimiento de las regulaciones y políticas establecidas, así como de la ética y responsabilidad ante el cumplimiento de las mismas.

Los criterios asumidos giraron alrededor de las siguientes expresiones:

- Manifiestan la necesidad de la evaluación para contribuir al buen funcionamiento y mejoramiento de las condiciones del clima laboral y de trabajo, a las que enfrenta cada día los trabajadores.
- La importancia que tiene la comunicación entre los niveles de dirección y el resto del personal.
- La participación activa de todos los trabajadores en las decisiones que se toman en la unidad y la necesidad de que éstas sean informadas.
- El cumplimiento del código de conducta y disciplina laboral.
- La preparación de todo el personal para el desarrollo de competencias laborales y profesionales.
- La integración de todos los trabajadores para que existan buenas relaciones humanas que garanticen el buen funcionamiento de la institución.

De estos planteamientos se concluyó:

1. La necesidad de la evaluación y el compromiso de todos los trabajadores en participar en el desarrollo de la misma.
2. Las condiciones para que se desarrolle el control y la evaluación, existen y están disponibles para su ejecución.
3. La disposición de la gerencia y demás funcionarios en participar en la evaluación como parte del grupo de control.

2.3- Resultados de la planificación y organización de la evaluación del S.C.E.

En esta etapa se establecieron de forma planificada la orientación de los pasos, acciones y tareas que se acometieron en la ejecución de la evaluación. Los elementos previstos se organizaron metodológicamente de manera dinámica y funcional que permitieron la lógica del proceso.

Objetivos:

- Determinar los elementos relacionados con la existencia de apoyo de la dirección, un mínimo de recursos humanos, materiales y financieros y un cierto grado de motivación.
- Exponer el proyecto de evaluación que se planea realizar, desde la exposición de los objetivos; las variables seleccionadas (unidad de análisis e indicadores); los alcances y límites del estudio, los métodos, instrumentos y procedimientos para llevarlo a cabo, así como el cronograma de actividades.

Acciones y actividades a desarrollar:

1. Creación del equipo evaluador.
2. Determinación de los recursos materiales y humanos necesarios para la ejecución, así como el tiempo de duración del proceso.
3. 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.
4. Definición de las variables y los indicadores de la evaluación.
5. Organización del equipo de trabajo.
6. Asignación de responsabilidades dentro del equipo.
7. Diseño del programa detallado de las actividades del equipo y plazos de ejecución.

Desarrollo de las acciones establecidas.

El equipo evaluador asignado por la unidad, estuvo integrado por:

1. Melchor Plasencia Padrón	Administrador	Evaluador Jefe.
2. Luis R Torres Cortes	Económico.	Supervisor.
3. Nolvis Mujica González	Contador.	Evaluador.
4. Alberto Rodríguez González	Recursos Humanos.	Evaluador.
5. Julio C Cabrera Pérez.	J Producción.	Evaluador.

En la evaluación participaron además:

- Dierkys Pérez Rey. Estudiante en práctica profesional.
- Teresa Oviedo Izquierdo Profesora Instructora.

En el desarrollo de la evaluación participaron todos los trabajadores implicados en las áreas seleccionadas para el examen. La totalidad de los Recursos Humanos que estuvieron vinculados a la evaluación suman 33, entre los que se encuentra el 80 por ciento del personal asignado por la unidad para integrar el equipo evaluador.

Los recursos materiales necesarios en el examen estuvieron relacionados con un grupo de insumos que precisaron los evaluadores para confirmar y consignar los resultados que se fueron obteniendo en el proceso de evaluación. Entre estos se encontraron:

- Equipos informáticos a disposición. (Computadora, impresora, calculadoras, planta de radio).
- Materiales de oficinas. (Bolígrafos, lápices, papel de impresión, otros).
- Comestibles.
- Transportación.

Los días previstos de la evaluación fueron de 50 días. La etapa de sensibilización se realizó del 22 al 26 de marzo del 2009. La planeación se efectuó del 27 al 30 de marzo del 2009.

La ejecución de la evaluación se efectuó durante 18 días hábiles, comenzando el 2 de abril del 2009 y culminó el 20 de abril del 2009. A partir de esta fecha, el equipo evaluador comenzó el proceso de

análisis y procesamiento de los resultados obtenidos y la elaboración del informe final de la evaluación. Esta actividad se efectuó del 23 al 27 de abril del 2009.

A continuación y después de haber valorado cada indicador expresado en el informe, se comunicaron los resultados a los diferentes niveles de dirección y al resto del personal. Seguidamente se elaboró una propuesta de mejoras para corregir las deficiencias detectadas y perfeccionar el Subsistema de Control Estratégico. Esta tarea se efectuó en el período comprendido entre el 30 de abril y el 11 de mayo del 2009.

Finalmente se informaron por áreas las acciones correctivas y de perfeccionamiento y se diseñó un plan de acción dirigido a la supervisión y seguimiento de las tareas incluidas en la propuesta de mejoras.

Las áreas que fueron objeto de evaluación se relacionan a continuación, así como el tiempo en que se estableció dicho examen:

- | | |
|------------------------------|------------------------|
| 1. Área de la Administración | Del 2 al 6 de abril. |
| 2. Área de Producción. | Del 9 al 13 de abril. |
| 3. Área de maquinaria. | Del 16 al 20 de abril. |

El alcance y la orientación de la evaluación se precisan en los objetivos previstos para la evaluación del Subsistema de Control Estratégico en la UBPC Jobo Rosado.

Objetivo general de la evaluación:

Evaluar el funcionamiento del control estratégico que la UBPC Jobo Rosado ha implementado y desarrolla, sobre la base de la Resolución Ministerial 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Objetivos específicos:

- Medir el comportamiento del Ambiente de Control y el Direccionamiento Estratégico que se desarrolla en la unidad, mediante la utilización de los indicadores propuestos.

- Establecer el grado de satisfacción de la dirección y del colectivo de trabajadores en correspondencia con el cumplimiento de los objetivos, políticas, metas y estrategias trazadas por la unidad.
- Valorar los resultados obtenidos en correspondencia con los criterios de medida para el establecimiento de una opinión evaluativa del SCE.

Indicadores de evaluación:

- Documentación.
- Integridad y valores éticos.
- Competencia profesional.
- Atmósfera de confianza mutua.
- Estructura organizativa.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Política y práctica del personal.
- Comité de control.
- Objetivos, metas y estrategias de dirección.

Proyección de las acciones, tareas y actividades a desarrollar en la evaluación del Subsistema de Control Estratégico.

COMPONENTE	INDICADOR	PROCEDIMIENTO	REF.
Ambiente de Control.	Documentación	<p>Verificar si existen los documentos que a continuación se detallan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cronograma de implementación de la Resolución No. 297/03 “Definiciones del control interno” del Ministerio de Finanzas y Precios, debidamente aprobado por la autoridad facultada. ▪ Resolución de constitución de la unidad y objeto social aprobado. ▪ Resoluciones de constitución de los órganos de dirección y consultivos. ▪ Resolución de constitución del Comité de Control Interno. Funciones y objetivos. ▪ Convenio colectivo de trabajo. ▪ Manual de Procedimientos y de Organización. ▪ Manual de Contabilidad General. ▪ Manual de Contabilidad de Costo. ▪ Reglamento interno, código de conducta y código de ética. ▪ Actas del Consejo de Dirección. 	Anexo 4.

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actas de las asambleas generales con los trabajadores para el análisis de eficiencia. ▪ Principales contratos y obligaciones. ▪ Plantilla aprobada. ▪ Estructura y diagrama organizacional. ▪ Diseño de los puestos de trabajo, acorde con la legislación laboral vigente. ▪ Política sobre selección y captación del personal. ▪ Plan de capacitación. ▪ Proyección estratégica. Objetivos de trabajo. Criterios de medida. ▪ Plan de ingresos y gastos. ▪ Estados financieros e indicadores económicos fundamentales. ▪ Plan de auditoría interna aprobado por quien corresponda. 	
	<p>Integridad y valores éticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indagar si los dirigentes y trabajadores conocen los códigos de conducta, de ética o reglamentos disciplinarios establecidos en la entidad. Verificar la firma de los códigos de ética aplicables. ▪ Verificar si algún dirigente o trabajador ha incumplido con lo establecido en las disposiciones jurídicas mencionadas, si se le ha aplicado las medidas correspondientes, y si son de 	<p>Anexo 5.</p>

		conocimiento del resto de los trabajadores, en los casos que proceda.	
	Competencia profesional.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprobar si existen procedimientos para la selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos necesarios en la unidad, así como que estén definidos, de forma clara y explícita, los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se vinculan y los conocimientos requeridos. 	Anexo 6.
	Atmósfera de confianza mutua.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprobar si se emiten actas por las distintas formas de reunión utilizadas en la organización (Consejos de Dirección, despachos, Asambleas Sindicales, entre otros), y si se controla por los responsables el cumplimiento de los acuerdos tomados. ▪ Verificar como parte de los métodos y estilos de dirección, si los responsables de los acuerdos rinden cuenta de su gestión al nivel correspondiente. ▪ Comprobar si existen canales de comunicación para que los trabajadores expongan sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas. 	Anexo 7.
Direccionamiento estratégico.	Estructura organizativa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar si existe el organigrama que defina la estructura organizativa, las funciones y las responsabilidades, y si está 	Anexo 8.

		<p>debidamente actualizado, de manera que dé cumplimiento a la misión y objetivos de la unidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprobar si se encuentran definidos los procesos claves y quiénes son los encargados de su correcto funcionamiento. 	
	Asignación de autoridad y responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprobar si existe un manual de organización o reglamento orgánico donde se especifican, al menos, los aspectos siguientes: <ul style="list-style-type: none"> - objetivos y funciones de las distintas áreas de responsabilidad de la unidad; - autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo; y - las acciones y los cargos de las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales de la unidad. ▪ Verificar además, si cada dirigente y trabajador tiene definido por escrito sus deberes, derechos y responsabilidad material de los recursos que custodia. 	Anexo 9.
	Política y práctica del personal.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprobar la actualización y cumplimiento de los procedimientos establecidos para la selección, capacitación, formación, rotación, promoción, evaluación del desempeño del personal, y sanciones a aplicar acordes con la legislación laboral vigente. 	Anexo 9.

	Comité de control.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar si está constituido el Comité de Control, de ser así, comprobar si éste cumple las funciones que le están asignadas en relación con la vigilancia del adecuado funcionamiento y mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno implantado en la unidad. 	Anexo 10.
	Objetivos, metas y estrategias de dirección.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar que los procesos relacionados con la toma de decisiones estén vinculados al establecimiento de objetivos, políticas y metas de la organización así como a la evaluación de su cumplimiento. 	Anexo 11.

2.4. Resultados de la ejecución de la evaluación del Subsistema de Control Estratégico. El informe de evaluación.

En la ejecución de esta etapa se recolectó, se analizó y procesó toda la evidencia obtenida de fuentes documentales, como testimoniales, a través de los diferentes instrumentos aplicados como revisión de documentos, entrevistas, encuestas, cuestionarios, guías de control y evaluación, además de otras técnicas cualitativas como entrevistas en profundidad, grupos de discusión y la observación que debe estar siempre presente.

Posteriormente se desarrolló un proceso de valoración de todos los resultados obtenidos para establecer nuevos argumentos, los cuales deben ser debatidos en colectivo por todo el personal que participó en la evaluación.

Objetivo.

Recopilar y analizar la evidencia suficiente y relevante que permita establecer criterios de medida para corroborar los resultados basados en los procedimientos de evaluación del control interno y así presentarlos en un informe final para su comunicación a los interesados.

Acciones a realizar.

- Elaboración de los instrumentos que serán aplicados en el trabajo de evaluación y que servirán de guía al proceso, incluyendo las escalas de valores y los criterios de medidas.
- Aplicación de las guías de evaluación e instrumentos de recopilación de evidencias para el Subsistema de Control Estratégico.
- Elaboración de hojas de notas, como instrumentos de recepción de las valoraciones y criterios asumidos por los evaluados y las argumentaciones y reflexiones de los evaluadores.
- Exposición de los resultados y hallazgos más significativos en el informe final de evaluación.

Descripción del proceso.

En el desarrollo de la ejecución se da cumplimiento al plan de acciones elaborado para el examen y evaluación de las diferentes actividades y procesos relacionados con el subsistema de control estratégico, no manifestándose situaciones adversas que atenten contra los resultados obtenidos.

Los instrumentos fueron elaborados y aplicados, los cuales reflejan la situación presente en el subsistema de control estratégico y evidencian racionalmente el comportamiento de los componentes Ambiente de Control y Direccionamiento Estratégico desde la perspectiva de la evaluación.

A continuación se exponen los resultados más significativos obtenidos en la evaluación.

Informe de evaluación.

Yaguajay, 27 de Abril de 2009.

Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución.

UBPC Jobo Rosado.

Empresa Agropecuaria Obdulio Morales.

Ministerio de la Agricultura.

Evaluación del Subsistema de Control Estratégico.

Componentes:

Ambiente de Control.

Direccionamiento estratégico.

Fecha de inicio: 22/03/09.

Fecha de culminación: 11/05/09.

Grupo de evaluación:

- | | | | |
|----|--------------------------|---------------|-----------------|
| 1. | Melchor Plasencia Padrón | Administrador | Evaluador Jefe. |
| 2. | Luis R Torres Cortes | Económico. | Evaluador |

- | | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|------------|
| 3. Nervis Mujica González | Contador. | Evaluador. |
| 4. Alberto Rodríguez González | Recursos Humanos. | Evaluador. |
| 5. Julio C Cabrera Pérez. | J Producción. | Evaluador. |
| 6. Dierkys Pérez Rey. | Estudiante en práctica profesional. | |
| 7. Teresa Oviedo Izquierdo | Profesora Instructora. | |

Introducción de la evaluación de Subsistema de Control Estratégico.

Se ha efectuado la evaluación correspondiente al Subsistema de Control Estratégico en la UBPC Jobo Rosado, en conformidad con lo previsto en el plan de acción correspondiente para esta actividad por las estructuras internas de la unidad para estos fines.

La evaluación fue desarrollada de acuerdo a lo establecido en la RM 297 de 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, así como lo regulado en la RM 26 de 2006 y considerando las orientaciones generales para el proceso de preparación de los sistema de control interno en las entidades cubanas, del Ministerio de Auditoría y Control.

La evaluación tuvo como objetivo general evaluar el funcionamiento del Subsistema de Control Estratégico de la UBPC Jobo Rosado, el cual ha implementado y desarrolla, sobre la base de la Resolución Ministerial 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Se precisaron como objetivos específicos:

- Medir el comportamiento del Ambiente de Control y el Direccionamiento Estratégico que se desarrolla en la unidad, mediante la utilización de los indicadores propuestos.
- Establecer el grado de satisfacción de la dirección y del colectivo de trabajadores en correspondencia con el cumplimiento de los objetivos, políticas, metas y estrategias trazadas por la unidad.
- Valorar los resultados obtenidos en correspondencia con los criterios de medida para el establecimiento de una opinión evaluativa del SCE.

Se tuvieron en cuenta para la elaboración de las guías y los instrumentos de recogida de información los siguientes indicadores de evaluación:

- Documentación.
- Integridad y valores éticos.
- Competencia profesional.
- Atmósfera de confianza mutua.
- Estructura organizativa.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Política y práctica del personal.
- Comité de control.
- Objetivos, metas y estrategias de dirección.

Desarrollo.

A continuación se exponen los resultados más significativos que evidencian el estado que presenta el Subsistema de Control Estratégico en la UBPC Jobo Rosado, perteneciente a la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales.

Componente Ambiente de Control.

Indicador: documentación vigente.

La unidad cuenta con un conjunto significativo de documentos que regulan y organizan los diferentes procesos internos que conforma sus actividades, se encuentran ubicados en los Manuales de políticas y de organización, los cuales se actualizan de acuerdo a los cambios que se van originando en las normativas y regulaciones vigentes.

En la actualidad la UBPC no cuenta con el cronograma de implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y precios.

Indicador: Integridad y valores éticos.

Los directivos y trabajadores tienen conocimiento de la existencia de los códigos de conductas que rigen y norman la práctica profesional de su actividad, los cuales existen, los tienen en su poder y se le da cumplimiento a su contenido.

En la revisión efectuada a este indicador se pudo comprobar que no todos los trabajadores cumplen con lo establecido en el reglamento disciplinario, ya que existe evidencia de aplicación de sanciones por incumplimiento de lo establecido en el documento relacionado.

Se plantea además que a pesar del buen desempeño ético y profesional de los directivos y trabajadores se debe exigir porque se cumpla con suficiente cabalidad lo establecido por la unidad, agregándose que debe existir mayor exigencia por el cumplimiento de el código de ética y el reglamento disciplinario, y deben impartirse cursos preparatorios, talleres y otras modalidades que puedan contribuir a concientizar al trabajador, respecto a la importancia de la integridad y los valores éticos.

Indicador: Competencia profesional.

La UBPC cuenta con políticas y estrategias dirigidas al desarrollo de acciones para la selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos necesarios en la unidad, aunque aun existen dificultades en la definición concreta de las funciones y tareas que debe desempeñar en cada puesto de trabajo.

Existen criterios del personal que labora en la unidad y que fueron encuestados que en ocasiones los resultados obtenidos en el proceso de superación no constituye un elemento de decisión en la evaluación del desempeño lo que incide en la disminución de la motivación hacia esta variable.

Indicador: Atmósfera de confianza mutua.

Según la evidencia documental se constató que existe un clima de comunicación e intercambio entre la dirección y el resto del personal, apreciándose en las actas del Consejo de Dirección y otras actividades afines, acuerdos y criterios que abordan análisis y discusiones de temas relacionados con las acciones ejecutadas por los directivos y trabajadores, y como las decisiones derivadas son discutidas y aprobadas por la mayoría.

Se plantea por parte de los trabajadores que los directivos no siempre tienen en cuenta sus criterios y que las decisiones tomadas llegan tarde a su conocimiento, no utilizándose siempre los mecanismos para que los criterios asciendan o descendan a los niveles establecidos, influyendo en el grado de satisfacción del personal subordinado.

Componente Direccionamiento Estratégico.

Indicador: Estructura organizativa.

En este indicador, con respecto a los criterios de medida establecidos en el anexo No. 8, se evaluó de regular la estructura organizativa, ya que, no siempre da cumplimiento a las necesidades y expectativas de la organización pues ésta suministra el flujo de información pero no siempre fluyen por los procesos o áreas de responsabilidades claves pertinentes.

Indicador: Asignación de autoridad y responsabilidad.

Se comprobó que existe un Manual de Organización o Reglamento Orgánico, donde se especifican las normativas y regulaciones relacionadas con la asignación de responsabilidad y la delegación de autoridad, a los cuales se les evaluó de bien, no obstante existen insuficiencias en este proceso, manifestado en la no correspondencia entre la delegación de autoridad con relación a las responsabilidades asignadas. En este apartado se plantea que en ocasiones trabajadores y directivos deben asumir responsabilidades que no le competen por situaciones excepcionales, las cuales deben asumir sin tener en cuenta las competencias y los criterios personales.

Indicador: Comité de Control.

El Comité de Control está constituido por normativa de la institución, el cual tiene, según evidencia documental, definido las funciones y deberes de sus miembros, planes de trabajo encaminado a la evaluación de los procesos internos, organiza y dirige todo lo relacionado con el control interno y sus formas de control. Sin embargo parte de sus miembros no tienen claro cuales son las acciones que deben cumplimentar como parte del comité de control, ni la función de este.

Además se pudo apreciar que existen actividades planificadas y que aún no están ejecutadas.

Indicador: Establecimiento de los objetivos, metas y estrategias de dirección.

En este indicador se constató que los objetivos, las estrategias, los planes, las políticas, los procedimientos y las normas en su integración para la evaluación del desempeño estratégico de la gestión en la unidad son compatibles. Las políticas se basan de manera eficiente en los objetivos de la unidad, con capacidad de relacionar funciones, factores físicos y personal, y en conformidad con las normas éticas, con estabilidad y flexibilidad para las condiciones cambiantes y con amplio alcance.

Se comprobó que en este indicador existen marcadas deficiencias que atentan contra el buen funcionamiento del desempeño de los procesos internos de la unidad:

- No se actualizan sistemáticamente las estrategias de acuerdo a los cambios que se originan en el contexto.
- Las estrategias se ejecutan en las diferentes áreas funcionales, sin existir evidencia del grado de cumplimiento de las mismas y resultados de su efectividad.
- No se corrigen con sistematicidad los canales de comunicación y su actualización.

Conclusiones.

Teniendo en cuenta el proceso sostenido de implementación del Sistema de Control Interno que lleva a cabo la UBPC de acuerdo a lo establecido en la RM 297 de 2003 del MFP y el grado de significación que le ha conferido la dirección de la unidad a este proceso se le otorga la evaluación de **Deficiente** al Subsistema de Control Estratégico, donde han influido las siguientes limitantes:

- La pérdida del cronograma de implementación de la Resolución No. 297/03 del MFP.

- Deficiente funcionamiento del Comité de Control Interno.
- Incumplimiento por parte de la estructura organizativa a las necesidades y expectativas de la organización.
- La actualización de los manuales de procedimientos, políticas y de organización que oriente y organice el desempeño de las diferentes actividades.
- El cumplimiento eficiente de las funciones del Comité de Control.

Recomendaciones.

Reproducir toda la documentación necesaria vinculada a las normativas y regulaciones que se establecen en la Resolución 297/03 del MFP, así como la realización de salvadas de información, tanto en soporte magnético, como en manuales.

Mayor exigencia por el cumplimiento de lo establecido en el código de ética y reglamentos disciplinarios para minimizar las posibilidades de sanciones y medidas que incidan sobre el desempeño de los recursos humanos.

Potenciar la actividad de la superación integral de todo el personal para incrementar su competencia profesional, contribuyendo una variable esencial en la evaluación de su desempeño.

Incrementar la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones por parte de los directivos sobre los puntos clave de la unidad, donde se manejen criterios de colaboración y se logre la pertinencia de sus procesos.

Establecer con claridad las responsabilidades de cada trabajador, consignarse en las funciones de los puestos de trabajo y velar por el estricto cumplimiento de estas decisiones sin tener que afectar el desempeño de los mismos.

Asesorar los miembros del Comité de Control y activar las estrategias de trabajo que contribuyan a perfeccionar el SCE y la evaluación sistemática del mismo.

Generalidades.

En conformidad con lo establecido en las normativas vigentes para la evaluación del Control Interno, los resultados expuestos en este informe deben ser discutidos con el Consejo de Dirección y comunicados al resto del personal para su análisis y aprobación.

Se expresa el agradecimiento a los dirigentes, funcionarios y trabajadores de la unidad por la colaboración brindada y a los evaluadores en el desarrollo del presente trabajo.

Fraternalmente,

Melchor Plasencia Padrón
Administrador de la UBPC Jobo Rosado
Evaluador Jefe.

2.5. Propuesta de mejora continua para el perfeccionamiento del Subsistema de Control Estratégico. Su seguimiento.

La propuesta de mejoras continuas se sustenta en las recomendaciones dejadas en el informe de la evaluación para establecer acciones que permitan mejorar las condiciones presentes en el SCE. Estas acciones deben estar caracterizadas por el alcance de las deficiencias detectadas y las medidas que se propongan para su solución.

Las acciones deben ser confeccionadas de acuerdo a los criterios de la dirección y el resto del personal, después de analizarse y aprobarse los resultados expresados en el informe final de la evaluación. Estas acciones deben responder a las recomendaciones y estar dirigida a los componentes e indicadores evaluados por áreas. Cada uno de los trabajadores debe asumir las acciones que le corresponde para contribuir a dar solución a los problemas presentes en su departamento o puesto de trabajo.

Objetivo de la propuesta de mejora.

Elaborar y aplicar un conjunto de acciones encaminadas a dar solución a los problemas detectados en la evaluación del Sistema de Control Estratégico de la UBPC encaminada al perfeccionamiento del SCI.

Tareas a ejecutar.

- Discusión y análisis del informe final de evaluación.
- Valoración de las deficiencias más significativa y propuestas para su solución.
- Registro y análisis de las sugerencias.
- Elaboración del plan de acción.
- Discusión y aprobación del plan de acción.

Descripción del proceso.

Se desarrollará un debate donde participarán el Consejo de Dirección y el resto de los trabajadores para analizar los resultados y las deficiencias detectadas, las cuales se valorarán en colectivo y se establecerán posibles medidas de solución que contribuyan a minimizar las irregularidades presentes.

Cada una de las propuestas de solución expuestas se analizará y se incluirán en el plan de acción, sobre todo, aquellas que expresen mayor grado de probabilidad de solución al problema detectado.

El plan de acción contendrá la deficiencia detectada, la acción propuesta, las actividades o tareas a realizar y los responsables y participantes. Este plan de acción también debe darse a conocer a todos los trabajadores, discutirse y aprobarse.

PLAN DE ACCIÓN PARA LAS MEJORAS CONTINUAS.

DEFICIENCIAS	ACCIONES	TAREAS	PARTICIPANTES
La unidad no cuenta con toda la documentación reglamentaria para el correcto funcionamiento de sus procesos, respaldados por las normativas vigentes y localizadas en los Manuales de organización, políticas y procedimientos.	Reproducir toda la documentación necesaria vinculada a las normativas y regulaciones que se establecen en la Resolución 297/03 del MFP.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recuperar el Cronograma de implementación de la Resolución 297/03 del MFP. ▪ Incluir en Manuales y hacer salvas de este. 	Administrador, jurídico, recursos humanos, comité de control, organizaciones políticas.
Deficiencias en el cumplimiento de las normativas éticas y disciplinarias por parte del personal que labora en la unidad.	Mayor exigencia por el cumplimiento de lo establecido en el código de ética y reglamentos disciplinarios para minimizar las posibilidades de sanciones y medidas que incidan sobre el desempeño de los	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar a conocer las normativas exigidas para el cumplimiento del código de ética y reglamento disciplinario del personal. ▪ Establecer acciones encaminadas al cumplimiento de las normas éticas y de disciplina laboral que integre a todos los trabajadores, los responsabilice y 	Todos los directivos y trabajadores de la unidad.

	recursos humanos.	los haga conciente de sus acciones y deberes.	
En la evaluación del desempeño no siempre se tiene en cuenta los resultados obtenidos en la superación profesional de los trabajadores como un elemento de decisión, incidiendo en la disminución de la motivación hacia esta variable.	Potenciar la actividad de la superación integral de todo el personal para incrementar su competencia profesional, contribuyendo una variable esencial en la evaluación de su desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar las acciones de superación profesional. ▪ Incluir en la evaluación de desempeño la variable superación profesional. 	Área de Recursos Humanos.
Las decisiones tomadas por la máxima dirección de la unidad no siempre tienen en cuenta los criterios y opiniones de los trabajadores, dirigidos a la solución de los problemas que se dan en la unidad.	Incrementar la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones por parte de los directivos sobre los puntos clave de la unidad, donde se manejen criterios de colaboración y se logre la	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar participación activa y creadora a los trabajadores en las decisiones de la dirección. ▪ Comunicar oportunamente los problemas presentados y las decisiones tomadas. ▪ Establecer mecanismos más eficientes de comunicación entre la 	Directivos y trabajadores.

	pertinencia de sus procesos.	dirección y los trabajadores para conocer las insatisfacciones presentes.	
<p>La estructura organizativa no siempre da cumplimiento a las necesidades y expectativas de la organización.</p> <p>Existen trabajadores que cumplen funciones y responsabilidades que no se corresponden con las asignadas para sus puestos de trabajo.</p>	<p>Rediseñar la estructura organizativa de la unidad para que ésta cumpla sus expectativas y el flujo de información sea brindado por el personal responsabilizado por áreas claves.</p> <p>Establecer con claridad las responsabilidades de cada trabajador, consignarse en</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reelaborar las funciones organizativas por cada área clave. ▪ Reelaborar las funciones y tareas con mayor objetividad de cada puesto de trabajo, estableciendo las responsabilidades de cada cual. 	<p>Administrador, Jefe Recursos Humanos.</p> <p>Trabajadores, área de recursos humanos y la</p>

	<p>las funciones de los puestos de trabajo y velar por el estricto cumplimiento de estas decisiones sin tener que afectar el desempeño de los mismos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar y cumplir con objetividad el plan de trabajo individualizado. ▪ Prever con antelación la asignación de responsabilidades a personal fuera de sus funciones. 	<p>administración.</p>
<p>El comité de control no tiene establecido con claridad y organizado las acciones a cumplimentar y las realizadas, dentro de la unidad, así como algunos integrantes que desconocen sus funciones.</p>	<p>Asesorar los miembros del Comité de Control y activar las estrategias de trabajo que contribuyan a perfeccionar el SCE y la evaluación sistemática del mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar a los miembros del Comité de Control en cuanto a sus funciones y tareas dentro de la unidad. ▪ Organizar y direccional las estrategias de trabajo hacia los diferentes procesos de la unidad. ▪ Supervisar continuamente el cumplimiento de las actividades desarrolladas y planificadas. 	<p>Área de recursos humanos, comité de control y administración.</p>
<p>Las estrategias de trabajo no son</p>	<p>Actualizar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar los objetivos 	<p>Administrativa y</p>

<p>actualizadas sistemáticamente, de acuerdo a los cambios que se originan en el contexto, ni se evidencia el grado de cumplimiento de las mismas.</p>	<p>sistemáticamente las estrategias de trabajo y dejar constancia de su grado de cumplimiento.</p>	<p>establecidos en la unidad, por niveles de derivación y sus criterios de medida.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer las acciones de trabajo sobre la base de los objetivos establecidos. ▪ Realizar las acciones planificadas. ▪ Actualizar aquellas que lo requieran. 	<p>directivos responsabilizados.</p> <p>Vincular a los trabajadores como participantes en la ejecución de las estrategias.</p>
--	--	--	--

Acciones para el seguimiento.

Objetivo.

Verificar el cumplimiento del plan de acción y rectificar aquellas tareas propuestas que garanticen soluciones más acertadas.

En el presente estudio no se consignan resultados del cumplimiento de actividades incluidas en el plan de acción, pero se propone un sistema de control que permite dar seguimiento a las tareas a través de determinadas técnicas.

En el sistema de control se tendrán en cuenta los siguientes elementos:

FORMAS DE CONTROL	FECHA	ASPECTOS A CONTROLAR
Verificación de la actualización de la documentación en los Manuales.	Trimestral.	La documentación vigente que regula la organización y ejecución de los procesos que desarrolla la unidad.
Encuestas y entrevistas a directivos y trabajadores	Mensual.	El grado de satisfacción de los trabajadores y directivos de acuerdo a los estilos de dirección aplicados y las relaciones interpersonales y grupales existentes.
Participación en cursos de superación y postgrados	En la fecha de su ejecución.	La superación profesional y el desempeño de los participantes.
Conversatorios, entrevistas y grupos de discusión.	Mensual.	Funciones y tareas a desempeñar en los puestos de

		trabajo por los trabajadores y por los miembros del Comité de Control.
Entrevistas en profundidad.	Mensual.	Conocimiento de los empleados sobre las decisiones y acuerdos tomados por la dirección para la solución de los problemas presentados en el desempeño de las actividades de la unidad.

Cada una de estas acciones, su seguimiento, control y evaluación serán consignados en un breve informe para analizar los incumplimientos en los espacios de la dirección y en aquellos donde participen de manera colectiva los trabajadores de la unidad.

Todos los resultados derivados de la evaluación deberán recogerse en un expediente y archivarse junto a la documentación relacionada con el Control Interno para que sirva de evidencia documental a evaluaciones externas o auditorías planificadas. Esta tarea es responsabilidad del Comité de Control.

CONCLUSIONES.

Sobre la base de las reflexiones teóricas y empíricas realizadas a partir de un conjunto de métodos y técnicas de investigación se arribaron a las siguientes conclusiones:

Los fundamentos teóricos permitieron desarrollar un análisis histórico del Control Interno de acuerdo a las transformaciones que ha sufrido su concepción, teniendo en cuenta los antecedentes y tendencias por los que ha transitado, así como una sistematización de los diferentes enfoques y modelo para la implementación y evaluación del Sistema de Control Interno, tomando como base el control estratégico.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la caracterización del estado actual que presenta la UBPC Jobo Rosado, perteneciente a la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales se pudo determinar que el proceso de evaluación del SCE se manifiesta de manera insuficiente debido a que no utilizan instrumentos y criterios metodológicos óptimos que permitan obtener evidencia objetiva del comportamiento del Ambiente de Control y del Direccionamiento Estratégico de la unidad, que garantice el perfeccionamiento continuo del SCI.

Los resultados derivados del diagnóstico determinaron la necesidad de la aplicación de un procedimiento para la evaluación del Subsistema de Control Estratégico que garantice un monitoreo continuo, el cual se organiza sobre la base de las características propias de la unidad. La fundamentación e instrumentación exponen con claridad la estructura funcional del mismo, donde se concretan las técnicas a utilizar en su aplicación, sobre la base de la lógica dialéctica del enfoque sistémico.

La validación del procedimiento para la evaluación del SCE en la UBPC Jobo Rosado permitió corroborar la factibilidad práctica, su aplicación, generalización y validez, así como su pertinencia y el grado de integralidad que asumen cada uno de los elementos contenidos en su estructura interna basada en la evaluación continua que garantizan la exposición de los resultados para la toma de decisiones.

RECOMENDACIONES.

Con el propósito de que la Dirección de la unidad adopte políticas que contribuyan al perfeccionamiento continuo del SCE, recomendamos:

Proponer su generalización a otras unidades del territorio que garantice el proceso continuo de perfeccionamiento del SCE 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 unidades considerando las características propias del Organismo y la naturaleza flexible del mismo.

BIBLIOGRAFÍA.

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

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

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

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

Colectivo de Autores. (2007) Cuatro experiencias exitosas en UBPC.

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

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

Del Toro, J. C., y col. (2005). Control interno. Material de consulta. II programa de preparación económica para cuadros. CECOFIS.

Durand B. Enrique. (2004). El diseño de un modelo integrado de información sobre control interno. Universidad BUSINESS REVIEW. Revista: Actualidad Económica, cuarto trimestre.

Dussaulx P. A. (1972). El control o auditoría interna. Madrid. Guadiana. España. pp. 55.

Gómez Giovanny E. (2006). Control interno: una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial. www.gestiopolis.com.

Gómez G. (2007). El control de gestión como herramienta fundamental para la misión financiera.

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.htm>.

Gómez Giovanny E. (2007). Introducción a la evaluación del sistema de control interno. <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.htm>.

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

Herramientas del Contador, colectivo de autores de CECOFIS, del MFP, (2005).

Informe Semestral del SCI de la ETB. (2006). Colombia. Septiembre, 2006.

Instituto americano de contadores, (1936). Examen de los Estados Financieros por contadores públicos independientes (Nueva York: AIA).

IAC Control Interno, (1949). Elementos de un Sistema Coordinado y su importancia para la Gerencia y el contador publico Independiente (Nueva York: AIA).

IAC Declaración sobre procedimientos de auditoria. (1972). El estudio y Evaluación del Control Interno hecho por el auditor. (Nueva York: AICPA).

Kell W.; Boynton W.; Ziegler R. (1995). Auditoría moderna. Segunda edición. México. pp. 134.

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

Meigs W. B. (1971). Principios de auditoría. Editorial Diana. México. pp. 109.

Ministerio de Auditoría y Control, (2005). Lo que debes saber para aplicar los nuevos conceptos y enfoques del control interno en el ministerio. Cuba.

Ministerio de Auditoría y Control, (2004). Orientaciones generales para el proceso de preparación de los sistemas de control interno en las entidades cubanas.

Ministerio de Finanzas y Precios (1996), Seminario sobre Auditoria Interna, La Habana, Cuba.

Modelo estándar de Control Interno y Sistema de Gestión de la calidad. (2005). Universidad de Santa Fe de Bogotá. Colombia.

Norma Técnica de Auditoría sobre el Concepto de Importancia Relativa". BOICAC No. 38, junio 1999.

Plan estratégico de la actividad de cultivos varios. (2008)

Ángel B., Pablo F. (2008). La Finca Estatal, ¿Un modelo viable para enfrentar los retos planteados a la agricultura cubana?

Resolución No 235 del MFP, (2005). Normas Cubanas de Información Financiera.

Resolución No. 54 del MFP, (2005). Reglamento para la elaboración de manuales de contabilidad y costo.

Resolución No. 26. (2006). Guía metodológica para la aplicación de auditorías.

Resolución No 297 del MFP, (2003). Definiciones del Control Interno, Manual de Subsistemas del Control Interno al día, sección I, Capítulo I, Documento I.

Resolución No 74 del BCC, (2001). Instrucciones Complementarias sobre Cobros y Pagos.

Schmidt G., C. G. (2005). Control interno. Las distintas responsabilidades en la empresa. Informe COSO.

Viña E. Rafael E. (2007). Modelo de evaluación integral del sistema de control interno para las entidades cubanas. Monografía. V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas; VIII Congreso Dominicano Cubano de Contabilidad, Auditoría y Tributario; III Congreso Internacional de Consultores. Cuba.

