



**SEDE UNIVERSITARIA MUNICIPAL**

**RODAS.**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Contables

# Trabajo de Diploma

**TITULO:**

**Rediseño del Sistema de Control Interno  
en la Unidad Básica Rodas1**

**AUTOR: Miguel Rojas Acea**

**TUTOR: Lic Diadenis Aranzola Acea**

**Consultante: MsC Rufo Alberto Sosa Fabregat**

Año 54 de la Revolución  
Curso Académico 2011-2012  
Disciplina: Auditoria





Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, como parte de la culminación de los estudios en la Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, en el perfil de Ciencias Económicas y Empresariales; autorizando a que el mismo sea utilizado por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en evento ni publicado sin la aprobación del Instituto.

---

Firma del Autor

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

---

Información Científico Técnica.

Nombre y Apellidos, Firma.

---

Computación

Nombre y Apellidos, Firma.

---

Firma del Tutor.

Pensamiento



*Debemos trabajar por nuestro perfeccionamiento interno,  
como una obsesión casi, como una impulsión constante,  
cada día analizar, analizar honestamente lo que hemos hecho,  
corregir nuestros errores y volver a empezar al día siguiente*



---

# Agradecimientos

---



## **Agradecimientos**

En primer lugar quiero agradecerle a Dios por haberme dado la fuerza suficiente para enfrentar y vencer todas las dificultades y poder alcanzar esta meta.

A mis padres y familiares por brindarme su cariño en todo momento, por estar pendientes de mí aún estando lejos.

Agradezco a todos mis profesores por brindarme gran parte de sus conocimientos y experiencia durante estos seis años y contribuir a mi formación profesional, especialmente a mi tutora: Lic Diadenis Aranzola Acea.

A Mildrey por todo su cariño y confianza, por escucharme y regañarme cuando hizo falta.

A mis amigas y amigos, porque más que amigas y amigos son mis hermanas y me han impulsado y apoyado siempre que lo he necesitado.

A Danilo ,Fredis Rolando, Luis por su ayuda incondicional.

A todos mis compañeros del aula con quienes he compartido los buenos y difíciles momentos a lo largo de nuestra carrera.

Un agradecimiento especial para todos los trabajadores de la Zona comercial Rodas 1 por estar dispuestos a ayudarme y cooperar siempre que fue necesario.

Agradezco también a todas aquellas personas que de una forma u otra han puesto una cuota de esfuerzo y me han dedicado un poquito de su tiempo, entre ellos no quiero dejar de mencionar a Yasnay Pérez ,Sadis Beltrán y María del Carmen.

A todos quiero darles muchísimas gracias.

Medicamentaria



## **Dedicatoria**

Quiero dedicar este trabajo a mis padres por haberme conducido en la vida por el camino del bien y haber infundido en mí el ansia de superación hasta llegar al día de hoy.

---

# Resumen



---

## **Resumen**

El presente trabajo “Rediseño del Sistema de Control Interno en la Unidad Básica Rodas1”, tiene como objetivo evaluar el Sistema de Control Interno con que cuenta la entidad, según la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República busca de tomar decisiones oportunas para optimizar los resultados empresariales. El problema de investigación ha sido planteado intentando contribuir a elevar la calidad del Sistema de Control Interno (SCI), el que no ha sido evaluado anteriormente. En correspondencia al objetivo planteado en una primera parte de la investigación, se tratan aspectos generales del Control Interno así como su situación actual a nivel internacional y en Cuba; y en una segunda se realiza un diagnóstico del Sistema de Control Interno de esta empresa para, de acuerdo a los resultados del mismo, realizar el rediseño. Para este empeño fueron empleadas técnicas de entrevistas y aplicación de cuestionarios a los trabajadores y personal directivo, revisión documental y en un último momento se aplica el método de criterio de expertos (Delphi) para la evaluación del SCI de la entidad. Para procesar este resultado del método Delphi se utiliza el Sistema Estadístico SPSS versión 15.0 así como las hojas de cálculo de Microsoft EXCEL. El aporte es fundamentalmente práctico ya que la implantación de este sistema integrador constituye un factor significativo y determinante para el desarrollo de la empresa, permitiendo detectar cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos y a su vez, hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo. La novedad está centrada en que, por primera vez se realiza la evaluación al SCI en esta empresa. Los resultados alcanzados en este trabajo permiten poner al tanto a la entidad objeto de estudio de las debilidades así como de los aspectos positivos que presenta su Sistema de Control Interno.

## **Summary**

The present research is entitled The Inner Control System (ICS) at the Cienfuegos Coffee Processor and Distributor Company its main objective was to assess the inner control system the company has in order to take advantageous decisions that allow the improvement of the company results. The scientific problem was aimed to contribute to raise the quality of the inner control system which has not been evaluated lately. The first part of the investigation dealt with the general aspects of the ICS and its present national and international situation. In the second part, a diagnosis of the Inner Control System at the Cienfuegos Coffee Processor and Distributor Company was carried out and the ICS was redesigned according to the results achieved in the process. Interviews and questionnaires to the workers and manager staff as well as document revision were used as techniques for acquiring information. Finally, Delphi experts criterion method was used for the assessment of the ICS and its results were processed by the SPSS statistical system, version 15.0 and the EXCEL calculate sheet programme. The contribution is mainly practical; the use of this integrating system is a significant and determinant factor for the development of the enterprise, since it admits to detect any deviation from the established rentability goals and to cope with the fast progress of the economical and competitive environment. The novelty is focused on the first assessment process carried out to the company ICS. The results achieved in the present paper allowed the enterprise to know both the negative and the positive aspects that characterize its present ICS.

---

Index 

## Tabla de contenidos

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 – MARCO TEORICO</b> .....	<b>7</b>
1.1.- ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL CONTROL INTERNO.....	7
1.2.- SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN CUBA .....	11
1.3.- ASPECTOS GENERALES SOBRE EL CONTROL INTERNO .....	13
1.3.1.- <i>Ambiente de control</i> .....	15
1.3.2.- <i>Gestión y prevención de riesgos</i> .....	18
1.3.3.- <i>Actividades de control</i> .....	19
1.3.4.- <i>Información y comunicación</i> .....	20
1.4.- METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DE LOS PROCEDIMIENTOS .....	22
<b>CAPÍTULO 2 – REDISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA UNIDAD BÁSICA RODAS 1 ....</b>	<b>30</b>
2.1. – RESULTADOS DE LA MATRIZ DAFO .....	30
2.1.2. - <i>Análisis de la Matriz DAFO</i> .....	34
2.2.– RAZONES FINANCIERAS .....	35
2.3.- DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO POR COMPONENTES .....	37
2.3.1.- <i>Componente Ambiente de Control</i> .....	37
2.3.2.- <i>Componente Evaluación de Riegos</i> .....	40
2.3.3.- <i>Componente Actividades de Control</i> .....	40
2.3.4.- <i>Componente Información y Comunicación</i> .....	44
2.3.5.- <i>Componente Supervisión y Monitoreo</i> .....	45
2.4.- REDISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	45
2.4.1.- <i>Componente Ambiente de Control</i> .....	45
2.4.2.- <i>Componente Evaluación de Riegos</i> .....	47
2.4.3.- <i>Componente Actividades de Control</i> .....	47
2.4.4.- <i>Componente Información y Comunicación</i> .....	47
2.4.5.- <i>Componente Supervisión y Monitoreo</i> .....	49
2.5. - CONCLUSIONES PARCIALES .....	49
<b>CAPITULO 3 - VALIDACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD BASICA DE RODAS</b> .....	<b>51</b>
3.1 – EL MÉTODO DELHI, CARACTERÍSTICAS GENERALES .....	52
3.2 – APLICACIÓN DEL MÉTODO DELPHI .....	53
3.3. – CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO .....	57
3.4. – VALIDACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PROPUESTO.....	58
3.5.- CONCLUSIONES PARCIALES .....	69
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>71</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>73</b>
Bibliografía	
Anexos	

---

# Introducción



## **Introducción**

Desde la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el Control Interno existían en el ámbito internacional, ajustados, obviamente, al entorno empresarial característico de los países capitalistas. Es así, que en varios países del mundo se crean diferentes comisiones o grupos de trabajo para laborar sobre esta temática, con el objetivo de alcanzar una definición consensuada de Control Interno. Surge así, el denominado Informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS) sobre Control Interno.

Con el decursar del tiempo los problemas de Control Interno, han centrado la preocupación de la gerencia moderna, así como los profesionales responsables de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos controles, esto es muy importante por cuanto el Control Interno es fundamental para que una entidad logre alcanzar, sus objetivos y metas trazadas, pues de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos. El mismo ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca de él. Por lo que el propio desarrollo de la economía, ha hecho surgir la necesidad de crear un sistema de control interno que nos permita conocer como se utilizan nuestros recursos humanos, materiales y financieros. Entonces es necesario perfeccionar los sistemas de trabajo utilizando con mayor rigurosidad las herramientas que existen en la Contabilidad, la Auditoría y el Control Interno. Es por ello que la complejidad de los procesos y actividades internas de las organizaciones ha impulsado a crear una cultura empresarial que se ajuste adecuadamente a las características y objetivos de cada entidad. Un control interno con un nuevo enfoque, que acentúe la importancia sobre el cumplimiento de las normas establecidas en las actividades contables y financieras, para garantizar la necesaria confiabilidad de la información.

A través del estudio de la situación en el país, se reconoce la ausencia de esta nueva concepción, que responda, al igual que en el resto del mundo y adecuado bajo las características y condiciones propias, dada la necesidad de una definición única de Control Interno se traza la tarea de analizar profundamente los lineamientos establecidos en el informe COSO y mediante la Resolución No.297/2003 del MINISTERIO DE Finanzas y Precios (MFP), se instruye al Comité de Normas Cubanas para que establezca el concepto de control interno y las condiciones necesarias al efecto pues los modelos vigentes con anterioridad se inclinaban hacia el control interno contable y no abarcaban la organización en su conjunto, por lo que urge implantar un sistema de control interno que involucre a la organización como un todo, en busca de niveles de eficiencias y eficacia, de acuerdo a

los parámetros que se exigen ,así como en la generalización del sistema de control mas allá del marco puramente contable, y se adapte a las características de la entidad .

La misma debía aplicarse de forma gradual en todas las entidades del país; en el transcurso de un año para aquellas empresas que se encontraban en perfeccionamiento empresarial y en el transcurso de hasta dos años para el resto de las entidades.

Cuba con una Economía abierta y dependiente de sus relaciones económicas externas, no ha estado exenta de los impactos de la crisis económica, financiera.

En el recién finalizado 6to Congreso de nuestro Partido Comunista de Cuba fueron aprobados los Lineamientos de la Política Económica de nuestro país, teniendo en cuenta los principales acontecimientos y circunstancias de orden externo e interno presentes desde el Congreso anterior. Esta actualización del modelo económico ha definido los lineamientos en la política económica para cada esfera, trazando acciones vinculadas con la necesidad de continuar perfeccionando el control interno dejan sin efectos legales la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) y la No,13/2006 del extinto Ministerio de Auditoria y Control (MAC) y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico –administrativo del país. Mediante la Resolución No.60/2011.

Los cambios ocurridos en la economía cubana contemporánea han incidido en la necesidad de que las entidades se introduzcan en un proceso de perfeccionamiento y como respuesta a esos cambios, se han desarrollado métodos que permiten tener una visión global y estratégica de las organizaciones y de su entorno como punto de partida para el éxito en la gestión.

Tradicionalmente, al conjunto de procedimientos de control que se establecen y ejecutan en una entidad bajo la responsabilidad de su administración, se le ha denominado Control Interno en contraposición a los procedimientos o acciones de control que ejecutan las organizaciones externas de la entidad, conocido como Control Externo y cuya planificación, rediseño y ejecución corresponden a las atribuciones de las entidades que ejercen ese control. Sobre el tema se han utilizado distintas definiciones, provenientes de destacados autores e instituciones nacionales y extranjeras, se detalla a continuación una recopilación de las mismas.

Por lo que el propio desarrollo de la economía en nuestra provincia ha hecho surgir la necesidad de crear un sistema de control interno que nos permita conocer como se utilizan nuestros recursos humanos, materiales y financieros. Entonces es necesario perfeccionar los sistemas de trabajo utilizando con mayor rigurosidad las herramientas que existen en la Contabilidad, la Auditoria y el Control Interno. Es por ello que la complejidad de los procesos y actividades internas de las organizaciones ha impulsado a crear una cultura empresarial que se ajuste adecuadamente a las características y objetivos de cada entidad. Un control interno con un nuevo enfoque, que acentúe la

importancia sobre el cumplimiento de las normas establecidas en las actividades contables y financieras, para garantizar la necesaria confiabilidad de la información.

En la Empresa de Comercio y Gastronomía del municipio de Rodas se hace necesario el rediseño del Sistema de Control Interno como un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las unidades básicas. Esta resolución obliga a la empresa a elaborar los procedimientos a aplicar en cada componente y sus normas, éstos deben contener la documentación necesaria para que la entidad tenga un control interno efectivo, deben existir los manuales de organización y de normas y procedimiento con las instrucciones para la confección de toda la información. Los sistemas de control económico se encuentran en un proceso de mejoramiento, incluyendo las unidades básicas.

Aunque se han desarrollado acciones e investigaciones, aún resultan insuficientes los procedimientos para los procesos de control interno adecuados a las características de la Empresa de Comercio y Gastronomía de Rodas. Debido a ello, aún se siguen presentando deficiencias en los controles, por esto la realización de esta investigación se fundamenta en el estudio que se tiene sobre los Activos Fijos Tangibles en la Empresa de Comercio y Gastronomía del municipio de Rodas, para después de haber realizado un diagnóstico, elaborar una serie de procedimientos de control interno con el fin de aplicarlos en cada uno de los departamentos.

A esta situación se le prestará especial atención a partir del proceso de discusión del Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y social en que está enfocado nuestro país donde se plantea:

“Ejercer un efectivo control sobre la gestión de compras en la rotación de inventarios en toda la red comercial, tanto mayorista como minorista, con vista a minimizar la inmovilización de recursos y las pérdidas.”

### **Situación problemática**

En la Unidad Básica Rodas1 del municipio de Rodas existen dificultades debido a la ineficacia del control ya que la información no fluye en el tiempo establecido y carece de calidad, existen violaciones en los ciclos de depósitos, no hay correspondencia de las operaciones entre dependencia efectuadas en la empresa y errores de concepto entre los análisis de las cuentas contables.

Dado lo anteriormente planteado se propone el siguiente problema de investigación :

### **Problema científico**

¿Cómo contribuir a un sistema de control interno que responda a las nuevas necesidades de la Unidad Básica Rodas1?

### **Hipótesis**

Rediseñar el sistema de control interno permite lograr un sistema de control a la medida de los procesos, actividades o necesidades en la Unidad Básica Rodas1.

### **Objetivo General**

Rediseñar un Sistema de Control Interno en la Unidad Básica Rodas 1 del municipio de Rodas.

### **Objetivos Específicos**

1. Determinar los referentes teóricos que sustentan la temática.
2. Diagnosticar el Sistema de Control Interno en la Unidad Básica Rodas 1,
3. Rediseñar el sistema de control interno de la Unidad Básica Rodas 1.
4. Validar el rediseño del Sistema de control interno de la Unidad Básica Rodas 1.

El rediseño de esta investigación está estructurada por tres capítulos como sigue:

I- Fundamentación teórica de los procedimientos para el Control Interno.

II- Diagnostico y rediseño del Sistema de Control Interno de acuerdo a la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.

III- Validación del Sistema de Control Interno para la Unidad Básica Rodas 1.

### **Variables de la investigación**

Las variables reflejadas en este trabajo en relación con la hipótesis presentada son las siguientes:

Dependientes:

- Costos de materiales directos (especialistas, económicos, contadores)
- Costos de mano de obra directa (salario de técnico, especialistas y directivos)
- Costos indirectos (salarios indirectos, mano de obra indirecta, y otros indirectos)

Independientes:

- Sistema de registros contables.
- Procedimiento para el perfeccionamiento del control interno en la Unidad Básica Rodas 1.

### **Técnicas y Métodos Utilizados**

Del nivel teórico:

- Analítico-Sintético: Para precisar las particularidades de los materiales revisados, procedimientos y llegar a conclusiones lógicas en el proceso investigativo.

- Inductivo- deductivo: Para realizar reflexiones que partan de lo general a lo particular o viceversa durante la investigación.
- Sistémico-estructural: Para seguir una estructura lógica y sistémica entre las diferentes partes de la investigación y poder realizar reflexiones que tengan un carácter integrador de lo analizado.
- Histórico -lógico: Para organizar de forma lógica las partes de la investigación y seguir un orden histórico-lógico en el análisis realizado.

Del Nivel Empírico:

- Análisis documental: Proporcionó determinar las necesidades y potencialidades de los investigados y establecer la propuesta de acciones para el Control Interno.
- Encuesta: Brindó información para rediseñar los procedimientos en función de la preparación y ejecución del Control Interno.

De los métodos Matemáticos.

- Estadística Descriptiva donde se utilizó el paquete de programas SPSS 15.0
- Hojas de cálculo EXCEL.

### **Aporte Práctico**

Esta investigación radica en presentar a la Entidad los aspectos positivos así como las limitaciones de su Sistema de Control Interno que hasta ahora no le permiten cumplir su función con eficiencia y eficacia. Para lograr una toma de decisiones más racional durante la puesta en práctica de los procedimientos del Control Interno y sobre todo posibilitará a la dirección de la entidad una forma más precisa y eficiente de llevar una contabilidad confiable y darle cumplimiento a lo establecido en la Ley 60/2011 sobre Control Interno ya que una vez aplicado brindará conocimientos y herramientas para el control de la entidad, facilitará las evidencias que corroboren la ocurrencia de anomalías e irregularidades evitando así anomalías no reconocidas aportando métodos y procedimientos.

---

# Capítulo 1



## **CAPÍTULO 1 – MARCO TEORICO.**

### **1.1.- Antecedentes y Características Generales del Control Interno**

El mejor Sistema de Control Interno es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de dirigentes y subordinados, su función es aplicable a todas las áreas de operación; de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la entidad.

El control interno debe su existencia dentro de una entidad, al interés de la propia administración, siendo este una herramienta útil mediante la cual la misma logra asegurar la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa, utilizando para ello procedimientos o formas preestablecidas de control que aseguren su estructura interna y comportamiento.

El origen del Control Interno se remonta a las etapas más tempranas de la civilización; siempre que un hombre hubo de confiar a otro su propiedad o alguna extensión de ésta, se ponía de manifiesto la necesidad de ejercer alguna forma de control. Como resultado del auge que tomó el comercio en los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros países del Medio Oriente se desarrolló la contabilidad de partida simple. En estas épocas los sistemas de anotaciones habían sido sencillos debido a la reducida cantidad de operaciones. Cada individuo habría podido ejercer su propio control. Con el advenimiento de los antiguos Estados e Imperios se hallan vestigios de sistemas de controles en las cuentas públicas. Si bien en un principio el Control Interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito. Posteriormente, con el incremento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones, apareciendo los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios. En este ambiente comercial, el monje veneciano Fray Lucas Paccioli, mejor conocido como Lucas di Borgo, matemático, desarrolló en 1494 la partida doble, analizando el hecho económico desde 2 puntos de vista: partida y contrapartida. (El Instituto de Auditores Interno 1975)

Por otra parte, desde mediados del siglo XVIII, con la Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra, se fueron introduciendo de modo creciente las máquinas que eran operadas por varias personas para la producción de artículos industriales, haciéndose cada vez más complejos los procesos en los cuales intervenían más personas y como consecuencia de esto surge la necesidad de controlar aún más las operaciones.

El origen del control interno, se ubica en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, 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. A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades. Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas. Debido a esto los contadores idearon la comprobación interna, la cual era conocida como: "la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procesos adoptados, que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible, práctico y económico el máximo de protección, control e información verídica". El término de Control Interno reemplazó al de comprobación interna, debido a un cambio conceptual, ya que el contenido del mismo ha sufrido una considerable evolución. (Cachón Paredes, Vladimir. 2001)

Desde la primera definición del control interno establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados-AICPA en 1949 y hasta su modificación efectuada por el SAS N°55 en 1988, este concepto no sufrió cambios importantes hasta 1992, cuando la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta en los Estados Unidos, conocida como la Comisión Treadway establecida en 1985 como uno de los múltiples actos legislativos y acciones que se derivaron de las investigaciones sobre el caso Watergate, emite el documento denominado Marco Integrado del Control Interno (Framework Internal Control Integrated), el cual desarrolla con mayor amplitud el enfoque moderno del control interno en el documento conocido como el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).(COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS) 2004)

La primera definición formal y de mayor aceptación de Control Interno fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados ( AICPA) en 1949 esta constituye una de las de mayor aceptación y plantea que:

En 1971 se define el Control Interno en el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental de Austria, bajo el patrocinio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) como: "El Control Interno puede ser

definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes. Objetivos principales:

Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad acorde con la misión que la Institución debe cumplir.

A continuación se detalla una recopilación de algunos de los conceptos que se consideran más importantes y que van marcando el desarrollo de la teoría en el tiempo antes de llegar a la concepción actual:

"El Control Interno incluye el Plan de Organización, los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas...un "Sistema" de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas".

La definición de Control Interno ha asumido significado a partir de la utilización de vocablos como internal check e internal control, mientras que en idioma castellano se usan expresiones tales como: control interno, comprobación interior o comprobación interna y control.

Poch, expresa "el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos." (Poch, 2000)

Buffa E. S. Expresa que "Control es una función de administración que se elabora para asegurar que los hechos concuerden con los planes. Para que sea eficaz, se debe enfocar al presente, se debe centrar en la corrección y no en el error, debe, así mismo ser específico, de tal forma que se concentre en los factores claves que afecten los resultados. Es universal y abarca todas las fases de la empresa". (Buffa, 1987)

Leonard, asegura "los controles es en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden. (Leonard, W. 1990)

Harold Koontz plantea que todo sistema de control debe atravesar por tres etapas. (Koontz, Harold. 1994)

Universidad Nacional de Colombia. Control, autoridad, mando, manejo, dominio, etc. Persona o automatismo que lo ejerce. En cuanto a calidad en la comprobación de que en bien de consumo se halla dentro de las márgenes de tolerancia de calidad preestablecidas.

Marisol Pérez Campaña, dice que: El Control Interno comprende el plan de organización, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad para proteger sus recursos, propender a la exactitud y confiabilidad de la información

contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas. La implantación de las medidas de control interno y la realización sistemática de los controles y de la aplicación de divisiones para erradicar las deficiencias detectadas, deben ser tareas priorizadas de cada dirigente y de todos los trabajadores, que redundarán en un incremento de la eficiencia económica y en la calidad y el resultado positivo de las actividades desarrolladas por cada entidad. (Pérez Campaña, Marisol. 2005)

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

Holmes, lo define como: "Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización". (Holmes, A. 1993)

Redondo, "se debe hacer un estudio y una evaluación adecuada de control interno existente, como base para determinar la amplitud de las pruebas a las cuales se limitarán los procedimientos de auditorías". (Redondo, A. 1993)

Eliana Moreno Montaña. Se entiende por Control Interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas y objetivos previstos. María González. El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno. (Moreno Montaña, Eliana. s.d.)

Alise Naranjo. El Control Interno es la evaluación de métodos y procesos que se interrelacionan en una unidad para la protección de sus activos, la obtención de información veraz y oportuna, la medición de la eficacia en las operaciones y la observación de políticas dictadas así como el cumplimiento de objetivos y metas establecidas. (Naranjo, Alise. 2005)

Leonard ,W Sostuvo que :en el libro Auditoria, expresa: el control interno es el sistema interior de una empresa que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el rediseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para

proteger los activos, obtener la exactitud y la 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 compañía y comunicar las políticas administrativas y estimular y medir el cumplimiento de las mismas. El sistema de control interno de una compañía se puede comparar con el de una persona. (Leonard, W. 1990)

Universidad del Cauco. El Control Interno constituye un conjunto de normas, métodos y medidas coordinadas, que adopta una organización con el propósito de salvaguardar los recursos, propiciar información de toda clase en forma oportuna, adecuada y confiable, promover la eficiencia operativa, el mejoramiento continuo y estimular la adhesión a las políticas establecidas por la dirección de la entidad. (Universidad del Cauco - La Universidad – Rectora - 2004)

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. En un sentido más amplio el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 1957)

## **1.2.- Sistema de Control Interno en Cuba**

El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. Es más efectivo cuando los controles se incorporan a la infraestructura de la sociedad y forman parte de la esencia de la empresa. Mediante los controles “incorporados” se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes. Se evitan gastos innecesarios y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes. Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes. El control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos. Durante los años 2001 y 2002, el Comité de Normas Cubanas de Contabilidad trabajó en la propuesta de un marco conceptual y nuevos enfoques de los sistemas de control interno en el país adecuado a sus características y condiciones, resultado de lo cuál se promulgó la Resolución 297-2003 del Ministerio de Finanzas y Precios. Según la Resolución 297-2003 del Ministerio de Finanzas y Precios: El Control

Interno es 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.
- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

Esta resolución es derogada por la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República puesta en vigor a partir del 18 de marzo del 2011. Según la cual el control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

De acuerdo Koontz, Harold sostuvo que: profundizar el contenido y esencia del control interno en los elementos o indicadores que sustentan los criterios de medición de la gestión, como bases fundamentales o determinantes en la evaluación del desempeño de los directivos y sus reservas. (Koontz, Harold. 1994)

El Sistema de Control Interno diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, tiene las características generales siguientes:(Franco, Juan. 2001)

- a. Integral. Considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores.
- b. Flexible. Responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica. En entidades que cuenten con reducido personal, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, previendo que la máxima autoridad o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.
- c. Razonable. Diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades. De las limitaciones El Sistema de Control Interno está relacionado con el concepto de seguridad razonable, al reconocer la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones, originados por errores en interpretaciones de normas legales, en la toma de decisiones, por acuerdos entre personas y al evaluar la relación costo – beneficio.

El Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son los siguientes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, los que se encuentran estructurados en normas. (Colectivo de autores 2003)

### **1.3.- Aspectos generales sobre el control interno**

La Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República tiene por objetivo establecer normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este Órgano. Constituye un modelo estándar del Sistema de Control Interno.

En el rediseño e implementación del Sistema de Control Interno, los órganos, organismos, organizaciones y entidades deben cumplir con los principios básicos siguientes:

- a. **Legalidad.** Los órganos, organismos, organizaciones y entidades dictan normas legales y procedimientos en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente, para el rediseño, armonización e implementación de los Sistemas de Control Interno en el cumplimiento de su función rectora o interna a su sistema, para el desarrollo de los procesos, actividades y operaciones, tal como lo consigna el Reglamento de la Ley No. 107 en el Artículo 78.
- b. **Objetividad.** Se fundamenta en un criterio profesional a partir de comparar lo realizado de forma cuantitativa y cualitativa, con parámetros y normas establecidas.
- c. **Probidad administrativa.** Se relaciona con el acto de promover con honradez la correcta y transparente administración del patrimonio público y en consecuencia exigir, cuando corresponda, las responsabilidades ante cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidades o acto ilícito.
- d. **División de funciones.** Garantiza que los procesos, actividades y operaciones sean controlados y supervisados de manera que no pongan en riesgo su ejecución, contrapartida y limiten su revisión.
- e. **Fijación de responsabilidades.** Se establecen las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, que prevean las funciones y responsabilidades de cada área, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo, así como la consecuente responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización, estableciendo en forma obligatoria que se deje evidencia documental, de quién y cuándo efectúa cada una de las operaciones en los documentos y registros.
- f. **Cargo y descargo.** Este principio está íntimamente relacionado con el de fijación de responsabilidades y facilita su aplicación. La responsabilidad sobre el control y registro de las

operaciones de un recurso, transacción, hecho económico o administrativo, debe quedar claramente definida en la forma establecida.

1. Debe entenderse como el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza, la entrega de recursos (descargo) debe tener una contrapartida o recepción (cargo) y cuando esta operación se formaliza documentalmente la persona que recibe firma el documento asumiendo la custodia de lo recibido.
- g. Autocontrol. Obligación que tienen los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente; y cuando proceda, elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores.

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

El Sistema de Control Interno diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, tiene las características generales siguientes:

- a. Integral. Considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores.
- b. Flexible. Responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica. En entidades que cuenten con reducido personal, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, previendo que la máxima autoridad o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.
- c. Razonable. Diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades.

El Sistema de Control Interno está relacionado con el concepto de seguridad razonable, al reconocer la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones, originados por errores en interpretaciones de normas legales, en la toma de decisiones, por acuerdos entre personas y al evaluar la relación costo – beneficio.

El Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son los siguientes: Ambiente de

Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, los que se encuentran estructurados en normas. Constituyen la base para construir la pirámide con similares contenidos en los cuatro costados, en una demostración de la solidez del control interno, para el funcionamiento participativo, organizado, sistematizado, disciplinado y sensibilizado del recurso humano para el logro de los objetivos de la organización, requisitos básicos para el rediseño y funcionamiento de una actividad.

### **1.3.1.- Ambiente de control**

El componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Se estructura en las siguientes normas:(: Revista cuatrimestral editada por la oficina nacional de Auditoría 1949)

En la valoración del Ambiente de Control de una organización, deben considerarse entre otros los siguientes aspectos:

- Actitud de la gerencia hacia el control.
- Integridad y valores éticos.
- Comunicación de la orientación moral.
- Responsabilidades frente a la competencia.
- Comités de Control.
- Estilo de administración y estructura organizacional.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas sobre recursos humanos.

a) planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual: la máxima autoridad de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades debe integrar a su Sistema de Control Interno, el proceso de planificación, los objetivos y planes de trabajo, para relacionarlo con los procesos, actividades y operaciones en el interés de asegurar el cumplimiento de su misión y de las disposiciones legales que le competen.(Franco, Juan. 2001)

b) integridad y valores éticos: el Sistema de Control Interno se sustenta en la observancia de valores éticos por parte de los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios y trabajadores de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, cuya dirección desempeña un papel

principal al contribuir con su ejemplo personal a elevar el compromiso ético y sentido de pertenencia de todos sus integrantes, los que deben conocer y cumplir el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, el Reglamento Orgánico, el Manual de Procedimiento, el Convenio Colectivo de Trabajo, el Código de Conducta Específico si lo hubiere y su Reglamento Disciplinario Interno, según corresponda.

c) idoneidad demostrada: la idoneidad demostrada del personal es un elemento esencial a tener en cuenta para garantizar la efectividad del Sistema de Control Interno, lo cual facilita el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo.

d) estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades elaboran su estructura organizativa, para el cumplimiento de su misión y objetivos, la que se grafica mediante un organigrama, se formaliza con las disposiciones legales y procedimientos que se diseñan, donde se establecen las atribuciones y obligaciones de los cargos, que constituyen el marco formal de autoridad y responsabilidad, así como las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales en correspondencia con los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan.

e) políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades establecen y cumplen las políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos, para ello diseñan los procedimientos donde se relacionan las acciones a desarrollar en cumplimiento de las disposiciones legales establecidas a tal efecto; prestan especial atención a la formación de valores; al desarrollo en función de incrementar sus capacidades; así como deben mantener por parte de los jefes inmediatos un control sistemático y evaluación del cumplimiento de lo establecido en los planes de sus subordinados.

En su nuevo concepto adquiere otro significado, requiriéndose un ambiente distinto del tradicional, estando orientado a establecer todas las condiciones necesarias para que un equipo ponga su mejor esfuerzo en lograr resultados deseados, a través de promover el buen funcionamiento de la organización y aceptar que cada persona, tiene capacidades para entregar su aporte, tanto en la formulación de un objetivo organizacional como en las acciones necesarias para alcanzarlo.

El Control Interno se define ampliamente como un proceso realizado por las direcciones de las empresas y administradores para proporcionar seguridad razonable de los objetivos propuestos, garantizar el éxito de su misión, así como para minimizar las "Sorpresas en el camino".

Estos procesos deben estar encaminados en lograr lo siguiente:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.

- Cumplimiento de las Normas y las Regulaciones.

En esta visión ampliada, control significa mucho más que control financiero o control contable, considerándose el control como una función básica dentro de cualquier proceso de gestión, que facilita la evaluación y la mejora del desempeño, estando integrados en su proceso por varios componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza sus actividades.

La evaluación de estos aspectos requiere que de manera específica y permanente se realicen los siguientes exámenes de control interno, con el ánimo de promover ajustes y mejoras en la organización con respecto a la valoración del Ambiente de Control:

- Integridad y valores éticos.
- Existencia e implementación de códigos de conducta.
- Evaluar la práctica del negocio.
- Estándares esperados de comportamiento ético y moral.
- Relaciones de la empresa con empleados, proveedores, clientes, inversionistas, acreedores, aseguradoras, competidores, auditores, etc.
- Evaluar planes y resultados a corto, mediano y largo plazo.
- Compromiso por la competencia del personal.
- Definiciones formales del trabajo.
- Análisis del conocimiento y habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente los trabajos.
- Instauración de comités.
- Independencia frente a la administración.
- Frecuencia y oportunidad de las reuniones.
- Apoyo a los comités por parte del personal directivo y los auditores.
- Calidad y oportunidad para obtener la información necesaria.
- Actitud de los directivos frente a las decisiones tomadas.
- Evaluar si los administradores orientan el negocio, sobre la ética y propician que sus empleados también lo hagan.
- Estilo de la administración.

- Examinar convenios de alto riesgo o la actitud altamente conservadora determinan la naturaleza de los riesgos.
- Medir actitudes y acciones frente a los acuerdos contables.
- Identificar políticas contables conservadoras o liberales.
- Aplicación de principios contables.
- Revelación de información financiera.
- Manipulación o falsificación de registros.
- Estructura organizacional.
- Conveniencia de la estructura organizacional para proporcionar un adecuado flujo de información.
- Claridad en la definición de las responsabilidades clave que tienen los administradores.
- Claridad en el conocimiento y experiencia de administradores clave.
- Valoración de autoridad y responsabilidad.
- Asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para cumplir con los objetivos de la organización.

### **1.3.2.- Gestión y prevención de riesgos**

El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. El componente se estructura en las siguientes normas:(Calderón Martínez L. 2011)

a) identificación de riesgos y detección del cambio: en la identificación de los riesgos, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La identificación de riesgos se realiza de forma permanente, en el contexto externo pueden presentarse modificaciones en las disposiciones legales que conduzcan a cambios en la estrategia.

b) determinación de los objetivos de control: los objetivos de control son el resultado o propósito que se desea alcanzar con la aplicación de procedimientos de control, los que deben verificar los riesgos identificados y estar en función de la política y estrategia de la organización

c) prevención de riesgos: esta norma constituye un conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético - moral, técnico - organizativos y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o

reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los riesgos internos y externos, así como los hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuados y en un clima de impunidad, provocan manifestaciones de corrupción administrativa o la ocurrencia de presuntos hechos delictivos.

El Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran. El autocontrol se considera como una de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos para medir la efectividad de estas y de los objetivos de control propuestos.

### **1.3.3.- Actividades de control**

El componente Actividades de Control establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades.(El Instituto de Auditores Interno 1975)

Se estructura en las siguientes normas:

a) coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles

de autorización: el Sistema de Control Interno para que sea efectivo requiere de una adecuada interrelación y coordinación de trabajo entre las áreas que ejecutan los procesos, actividades y operaciones; cada operación necesita de la autorización de la autoridad facultada y debe quedar específicamente definida, documentada, asignada y comunicada al responsable de su ejecución.

b) documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y

Hechos: todas las transacciones, operaciones y hechos económicos que se realicen, deben tener soporte documental, ser fiables y garantizar la trazabilidad.

c) acceso restringido a los recursos, activos y registros: el acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe ser protegido, otorgándosele permisos sólo a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar actas debidamente registrados y se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia y prevenir riesgos de sustracción, despilfarro, uso indebido u otras irregularidades.

d) rotación del personal en las tareas claves: la rotación del personal, siempre que sea posible y acordado por el órgano colegiado de dirección, puede ayudar a evitar la comisión de irregularidades, permitir mayor eficiencia y eficacia de las operaciones e impedir que un trabajador sea responsable de aspectos claves inherentes a sus funciones por un excesivo período de tiempo en la función o cargo.

e) control de las tecnologías de la información y las comunicaciones: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades que cuenten con tecnologías de la información y las comunicaciones, integran y concilian el Plan de Seguridad Informática con su Sistema de Control Interno, en el que se definen las actividades de control apropiadas a partir de la importancia de los bienes e información a proteger, en correspondencia con la legislación vigente, considerando los riesgos a que están sometidos; los permisos de acceso a los diferentes niveles de información automatizada, que deben quedar registrados mediante el documento que corresponda, debidamente firmado.

f) indicadores de rendimiento y de desempeño: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades establecen sus indicadores de rendimiento y de desempeño de tipo cualitativos y cuantitativos de acuerdo con sus características, tamaño, proceso productivo de bienes y servicios, recursos, nivel de competencia y demás elementos que lo distingan, con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados. Con la información obtenida se adoptan las acciones que correspondan para mejorar el rendimiento y el desempeño.

#### **1.3.4.- Información y comunicación**

El componente Información y Comunicación precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas.

Es conveniente señalar entonces dentro de los nuevos conceptos del control interno, la definición que sobre el mismo elaboró el Informe COSO:(COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS) 2004)

“...El control interno es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

Eficacia u eficiencia de las operaciones  
Fiabilidad de la información financiera  
Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

Es un instrumento de dirección en materia de control interno, evaluación y prevención de los riesgos en la conducción de los procesos económicos en el país

De todas formas se mantiene el término en la definición por considerarse que describe de la mejor manera posible las limitaciones del Control Interno las cuales son inherentes a todos los sistemas de control interno. Estas limitaciones pueden ser debido a: Errores como resultado de interpretaciones equivocadas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.

Podemos decir que es un instrumento de dirección en materia de control interno, evaluación y prevención de los riesgos en la conducción de los procesos económicos en el país

Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas entre los trabajadores, al ponerse de acuerdo para dañar a terceros.

La extensión de los controles está limitada por consideraciones de costo, por lo que no es factible establecer controles que proporcionen protección absoluta.

La aplicación de los controles internos en las fuentes de riesgos a veces obvias y poco evidentes, como es la formación de los Recursos Humanos.(Enterprise Risk & Foster Alicia 2004)

Este nuevo enfoque, así como las definiciones y conceptos que de él se derivan representan la visión moderna y el marco conceptual actual de control interno, el mismo refleja una definición, un poco más detallada, al argumentar que el Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de:

- Proporcionar una seguridad razonable para el logro de los objetivos.
  - Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios.
  - Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
  - Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.
  - Elaborar información financiera y operativa, válida y confiable, presentada con oportunidad.
- (COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS) 2004)

Cuando se norman las distintas actividades que componen una función determinada, requiere un número extenso de instrucciones que deben tener una secuencia previamente establecida. Las instrucciones, aunque semejantes en la forma a los procedimientos, se diferencian de estos en su fondo; mientras aquellos indican también responsabilidades; las instrucciones son interpersonales y se limitan a indicar o clarificar la forma de operar, utilizar o realizar algo. A continuación se describirá sintéticamente la metodología a seguir y la estructura a tener en cuenta a la hora de elaborar los manuales de procedimientos.

El manual de procedimientos tiene como objetivo reunir en un solo cuerpo y de forma organizada los reglamentos, instrucciones y procedimientos que norman las distintas actividades que desarrolla una organización, permitiendo la ubicación rápida y el control de estas disposiciones y sobre todo la necesaria uniformidad en la ejecución de las funciones asignadas a las distintas áreas organizativas que la integran. Estos deben reflejar de forma precisa, completa y concisa la política para el

desarrollo de cada proceso o actividad, además de los objetivos y los procesos vigentes de la organización.(Colectivo de Autores 2004)

#### **1.4.- Metodología y estructura de los procedimientos**

Cada entidad debe contar con manuales de procedimientos o una Guía de Control Interno eficaz, eficiente y efectiva para los procesos o subsistemas de control interno. Para ello es necesaria la confección de procedimientos, ya que estos son documentos que describen clara e inequívocamente los pasos consecutivos para iniciar, desarrollar y concluir una actividad u operación, los elementos técnicos a emplear, las condiciones requeridas, los alcances, las limitaciones fijadas, el número y características del personal que interviene. Se debe tener en cuenta que los procedimientos describen el “cómo” se hacen las cosas para asegurar el funcionamiento de un sistema, esto implica que los procedimientos estén justificados, tengan antecedentes, cuenten con límites precisos, utilicen un léxico y vocabulario definidos, contengan la acción o actividad objeto, indiquen “quién” o “quiénes” estarán afectados y serán responsables de su uso y tengan un plazo explícito de validez. (Colectivo de Autores 2011)

- Control Interno Contable: Son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto materiales como financieros, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable. Consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables.
- Control Interno Administrativo: Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables. Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos. Entonces el Control Interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por la entidad.

Pasos generales:

- Planeación, ejecución y Monitoreo.
- Planeación, Control, Supervisión y Promoción.

¿Qué Controlan?:

- Sistemas de autorización, aprobación, separación de tareas y responsabilidades, registro, transacciones económicas.
- Protección de los activos, recursos y confiabilidad de los registros.
- Estadística, estudios de tiempo, programas de selección, capacitación, control de la calidad.

- Eficacia de las operaciones, objetivos políticas y metas.

Aseguran:

- Balances y Estados Financieros oportunos y confiables.
- Eficiencia, eficacia y efectividad en las operaciones.

Recomendaciones para la elaboración de los procedimientos. Aspectos fundamentales.

Los procedimientos deben ser redactados por personas conocedoras de la materia o actividad de que se trate, con experiencia, capacidad profesional y competencia. Luego de su confección estos deben analizarse en colectivo con el ánimo de debatir y criticar constructivamente, con vistas a corregir cualquier omisión, exclusión u olvido. Una vez depurado desde el punto de vista técnico, debe pasar por una comisión de corrección y estilo.

Los procedimientos son un traje a la medida y deben cumplir con los objetivos propuestos y requerimientos específicos, estos deben ser capaces de hacer que las personas hagan lo que tienen que hacer en el momento indicado y como es debido. Estos ayudan a ejecutar las operaciones y procesos de forma estándar y uniforme, con una calidad predeterminada, una garantía de seguridad, oportunidad, economía, eficiencia y eficacia.

Según Resolución No. 60 (2011) El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.(Colectivo de Autores 2011)

El Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran. El autocontrol se considera como una de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos para medir la efectividad de estas y de los objetivos de control propuestos. Contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

Recomendaciones para la elaboración de los procedimientos. Aspectos fundamentales:

Las instrucciones, aunque semejantes en la forma a los procedimientos, se diferencian de estos en su fondo; mientras aquellos indican también responsabilidades; las instrucciones son interpersonales y se limitan a indicar o clarificar la forma de operar, utilizar o realizar algo.

El manual de procedimientos tiene como objetivo reunir en un solo cuerpo y de forma organizada los reglamentos, instrucciones y procedimientos que norman las distintas actividades que desarrolla una organización, permitiendo la ubicación rápida y el control de estas disposiciones y sobre todo la necesaria uniformidad en la ejecución de las funciones asignadas a las distintas áreas organizativas que la integran. Estos deben reflejar de forma precisa, completa y concisa la política para el desarrollo de cada proceso o actividad, además de los objetivos y los procesos vigentes de la organización. Siempre que las instrucciones y procedimientos regulen situaciones de tránsito o actividades que se realizan en determinado momento sin que se prevea su repetición sistemática, no deben incluirse en el manual de procedimientos. Las disposiciones incluidas en el manual son de estricto cumplimiento en toda la organización por los encargados de dirigir, ejecutar y controlar las actividades que regulan las mismas, por lo que cada dirigente, funcionario y trabajador está en la obligación de estudiar las disposiciones contenidas en el manual, relacionadas con las funciones inherentes a su puesto de trabajo y de solicitar a sus jefes inmediatos superiores las aclaraciones que necesite para su mejor interpretación y ejecución.

#### Estructura de los Procedimientos

Todo procedimiento debe contener como mínimo:(González, María. 2002)

**Objetivo:** En él se definen de forma clara y diáfana qué se persigue con el procedimiento. **Alcance:** Se plasma el universo que abarca el procedimiento, desde el punto de vista de su obligatoriedad de cumplimiento por todos los involucrados.

**Referencia:** Relacionar las Resoluciones, Instrucciones, Cartas Circulares que regulan este procedimiento.

**Glosario de términos:** En este apartado se deben definir aquellos términos o conceptos que sean necesarios, que queden bien definidos su contenido para evitar falsas interpretaciones. **Desarrollo:** En él se enuncian las normativas que se ponen en vigor, cómo se deben hacer las cosas y se dan las orientaciones claras, precisas y concisas. Incluyen las acciones de control y los asientos de diario, estos últimos cuando se requiera.

**Responsable:** Debe quedar claro quiénes son las personas que están obligadas a su revisión, actualización, distribución, aprobación, supervisión y quién vela y exige que se cumpla lo orientado.

**Registros:** Relacionar los registros o modelos que son utilizados por el procedimiento. Cuando se norman las distintas actividades que componen una función determinada, requiere un número extenso de instrucciones que deben tener una secuencia previamente establecida. Las instrucciones, aunque semejantes en la forma a los procedimientos, se diferencian de estos en su fondo; mientras aquellos indican también responsabilidades; las instrucciones son interpersonales y se limitan a indicar o clarificar la forma de operar, utilizar o realizar algo. A continuación se describirá

sintéticamente la metodología a seguir y la estructura a tener en cuenta a la hora de elaborar los manuales de procedimientos. El manual de procedimientos tiene como objetivo reunir en un solo cuerpo y de forma organizada los reglamentos, instrucciones y procedimientos que norman las distintas actividades que desarrolla una organización, permitiendo la ubicación rápida y el control de estas disposiciones y sobre todo la necesaria uniformidad en la ejecución de las funciones asignadas a las distintas áreas organizativas que la integran. Estos deben reflejar de forma precisa, completa y concisa la política para el desarrollo de cada proceso o actividad, además de los objetivos y los procesos vigentes de la organización.(Foster. Taneika Alicia 2010)

Siempre que las instrucciones y procedimientos regulen situaciones de tránsito o actividades que se realizan en determinado momento sin que se prevea su repetición sistemática, no deben incluirse en el manual de procedimientos. Las disposiciones incluidas en el manual son de estricto cumplimiento en toda la organización por los encargados de dirigir, ejecutar y controlar las actividades que regulan las mismas, por lo que cada dirigente, funcionario y trabajador está en la obligación de estudiar las disposiciones contenidas en el manual, relacionadas con las funciones inherentes a su puesto de trabajo y de solicitar a sus jefes inmediatos superiores las aclaraciones que necesite para su mejor interpretación y ejecución. Se hace necesario llevar al entendimiento general que no todos los manuales de procedimientos son iguales, ya que precisamente teniendo en consideración algunas precisiones necesarias en cada entidad, los mismos pueden ser:

- Manual de Procedimientos de una institución u organismo.
- Manuales de Procedimientos de un área, dirección, gerencia o departamento.
- Manual de Procedimientos de un proceso.
- Manual para Procedimientos único. (.Gómez, Giovanni E. 2011)

Existen diferentes formas de hacer el estudio y evaluación del Control Interno, como pueden ser:

Métodos:

- a) Método Descriptivo o de memorándum.
- b) Método Gráfico.
- c) Método de Cuestionario.

Método Descriptivo: Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con las mismas, debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practicará en forma aislada.

Se debe detallar ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos en vigor, mencionando los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que los manejan, quienes son las personas que custodian bienes, cuanto perciben por sueldos, etc.

La forma y extensión en la aplicación de este procedimiento dependerá desde luego de la práctica y juicio del evaluador, siempre deberá tenerse en cuenta la operación en la unidad administrativa precedente y su impacto en la unidad siguiente.

**Método Gráfico:** Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones.

Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, aún cuando hay que reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo por parte del evaluador en la elaboración de los flujogramas y habilidad para hacerlos.

**Método de Cuestionarios:** Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones.

Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

Se puede evaluar el Control Interno por ciclos de transacciones, que consiste en identificar los ciclos de transacciones que determinan las funciones de los distintos procesos de la organización. Puede incluir lo siguiente:

**Análisis Factorial:** Consiste en la identificación de los factores que concurren en los resultados de operación de una entidad. En el análisis factorial se concibe la operación de una entidad como resultado de la combinación de sus componentes genéricos, unos internos y otros externos, a los que se denomina "factores de operación".

La identificación, análisis y estudio de dichos factores habrá de hacerse tomando en cuenta la actividad o giro de la entidad y el propósito de la misma. Para ilustrar lo anterior mencionaremos algunos de los factores internos a tener en cuenta:

- Productos.
- Dirección Recursos Financieros.
- Dirección Recursos Humanos.
- Administración.

- Procesos.
- Medio Ambiente.
- Seguridad y Protección.
- El fin del análisis factorial aplicado a una entidad es cuantificar la contribución de cada factor en el resultado de ITécnicas a aplicarse para acometer la evaluación al SCI en:
- La planeación:
  - Estudio y evaluación de la organización.
  - Estudio y Evaluación de Sistemas y Procedimientos.
  - Estudio y Evaluación de flujogramas.
  - Estudio y Evaluación del SCI implementado.
- Análisis factorial.
- La ejecución:
  - Verificación ocular (comparación, observación, revisión selectiva y de rastreo).
  - Verificación Verbal (indagación, entrevista, encuesta).
  - Verificación escrita (análisis, confirmación y conciliación).
  - Verificación documental (comprobación y computación).
  - Verificación física (inspección, conteo).

En el proceso de evaluación se revisan altos volúmenes de información y documentación por lo que será necesario cuando así se requiera realizar una programación de pruebas de carácter selectivo, aspecto conocido como muestreo estadístico y se debe desarrollar teniendo en cuenta lo siguiente:

- La muestra debe ser representativa.
- El tamaño de la muestra varía de manera inversa respecto a la calidad del Control Interno.
- El examen de los documentos debe ser exhaustivo.
- Siempre existirá el riesgo que la muestra seleccionada no refleje una situación dada y la conclusión no sea adecuada.as operaciones que ésta realice, es por tanto un medio de control.

Es propósito fundamental el control interno, evaluación y prevención de los riesgos en la conducción de los procesos económicos, perfeccionando los estilos, métodos y estrategias de dirección en función del control interno. Profundizar en los factores que determinan el control interno y en la

determinación de los riesgos por áreas o procesos claves. El rediseño de un procedimiento metodológico que contribuya al perfeccionamiento e implantación del control interno.

---

## Capítulo 2



## **CAPÍTULO 2 – REDISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA UNIDAD BÁSICA RODAS 1**

### **2.1. – Resultados de la Matriz DAFO**

La Empresa Municipal Comercio y Gastronomía Rodas cita en Calle Independencia #58 A % Maceo y Calixto García, se crea el 7 de Julio del 1997 según Resolución 219 firmada y aprobada por José Luís Rodríguez García, ministro de Economía y Planificación, subordinada al Consejo de la Administración Municipal del Poder Popular.

Visión:

Ser reconocidos como líderes en los servicios de comercio y gastronomía, ha garantizado la plena satisfacción de los clientes en la red comercial y gastronomía por la variedad de actividades que se ofertan, con una alta profesionalidad de los especialistas, habilidad y satisfacción plena de las expectativas de los clientes preservando de esta forma el medio ambiente, así como la identidad cultural de la municipalidad.

Misión:

Prestar servicio de comercio y gastronomía de forma minorista, contando para ello con un personal altamente calificado, que posibilite satisfacer la exigencia de sus clientes. Retocar y dar cumplimiento a la política comercial del país con el fin de satisfacer las necesidades crecientes de la población, ofertando un servicio de calidad, contribuyendo al saneamiento de las finanzas internas y permitiendo un incremento de la utilidad para desarrollar nuevas inversiones garantizando un mejor servicio a los clientes.

El colectivo se inserta en los programas de la Revolución y en la batalla de ideas con tareas nacionales y provinciales, destacándose la calidad y seriedad de los servicios y siendo un valuarte indestructible de la Revolución socialista.

Objeto social:

La resolución 1745 de fecha 15 de febrero del 2005. Firmada por José Luís Rodríguez García, Ministro de Economía y Planificación, en a que momento regla el objeto social de a Empresa de Comercio y Gastronomía Rodas que es el que sigue:

- Comercializar de forma minorista productos alimenticios, productos industriales y agrícolas en moneda nacional.

- Brindar servicios gastronómicos en la red de comercio y gastronomía en moneda nacional a la población y en divisa a trabajadores de organismos e instituciones de acuerdo a las autorizaciones del Ministerio de economía y Planificación por cheque.
- Operar centro de elaboración de productos alimenticios con destino a la red de comercio y gastronomía.
- Brindar servicio de alojamiento no turístico (restaurantes, cafeterías, centros nocturnos, hoteles a la población y organismos) en moneda nacional.
- Servicio de parqueo de motos y bicicletas y otros medios de transporte en moneda nacional.
- Alquiler de locales, círculos sociales, áreas de recreación culturales y otros en moneda nacional.
- Alquiler de equipos y medios disponibles de la empresa a organismos y entidades en moneda nacional.
- Servicio de música grabada en moneda nacional.
- Comercializar de forma minorista, a través de las tiendas comisionistas bienes de consumo e intermedios, según nomenclaturas aprobadas por el Ministerio e Comercio interior, en moneda nacional.
- Comercializar de forma minorista otros productos según nomenclatura aprobada por el ministerio de comercio interior en moneda nacional.
- Prestar servicio de guarda bolso, ponchera, parqueo en moneda nacional.
- Operar granjas de autoconsumo, para su abastecimiento.
- Ofertar servicios de buffet y protocolo a entidades en moneda nacional.
- Brindar servicio de transportación y comedor obrero a los trabajadores en moneda nacional.

#### Objetivos de trabajo:

- Alcanzar mayor estabilidad en la oferta por satisfacción de a población en el comercio.
- Perfeccionar los sistemas de organización y control en todas las entidades básicas de la empresa.
- Elevar la eficiencia en la empresa con el uso racional de los recursos energéticos materiales, humanos y financieros.
- Elevar la preparación de los cuadros y reservas fortaleciendo el trabajo político e ideológico y formación de valores.

Para la realización de los servicios gastronómicos y comerciales, la empresa cuenta con 58 unidades de gastronomía, entre ellas se encuentra 5 restaurantes 18 cafeterías, 22 centros recreativos, 3 bares, 1 centro nocturno y 1 centro de alojamiento, 7 mercaditos comunitarios, 57 unidades del comercio de ellas: 48 bodegas, 4 casillas, 2 pescaderías, 3 mercados 1 agropecuario y 2 industrial, 1 centro de elaboración con 2 mini centros ubicados en los consejos populares de Cartagena y Ariza, además del almacén central en Rodas.

La empresa comercio y gastronomía para lograr el cumplimiento de su objeto social cuenta con tres unidades básicas, una en la cabecera municipal que abarca los consejos populares Rodas1 y 2 Congojas y las Medidas, Cartagena que atiende Santiago Cartagena ,Turquito y Ariza que incluye el consejo popular de 14 de julio, las que a su vez están conformados por varios establecimientos que se relacionan a continuación:

- Unidad Básica Ariza.
- Unidad Básica Cartagena.
- Unidad Básica Rodas.

Esta investigación como planteamos anteriormente fue realizada en la Unidad Básica Rodas I, la cual cuenta con los siguientes establecimientos:

Establecimientos	Comercio	Gastronomía
Unidad Básica Rodas I	23	22
Total	23	22

Fuente: Elaboración propia

En ellos laboran un total de trabajadores, según las siguientes categorías ocupacionales:

Categoría	Plantilla	
	Aprobada	Cubierta
Dirigentes	1	1
Técnicos	72	69
Administrativos	23	21
Servicios	317	292
Obreros	183	178
Total	711	668

Fuente: Elaboración propia

Sus principales proveedores son:

- Embere
- Cárnico
- Porcino
- Torrefactora
- Almacén 410
- Avícola
- Cigarros

Sus principales clientes son:

- Cultura
- Poder Popular
- Educación

Los siguientes valores se comparten en la organización:

- Lealtad a los principios de la Revolución.
- Participación
- Decisiones colegiadas
- Valoración de los talentos humanos

➤ Consagración al trabajo

➤ Solidaridad.

### **2.1.2. - Análisis de la Matriz DAFO**

Esta matriz constituye un instrumento de análisis estratégico que ofrece orientaciones estratégicas a la Dirección de la Organización para la toma de decisiones. Su nombre esta dado por el significado de su sigla: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades y su análisis sistemático facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y debilidades internas de una organización; determinando qué elementos constituyen un apoyo y cuáles una desventaja en relación con los propósitos de la empresa.

Para llevar a cabo este análisis es necesario partir de la identificación de los 4 grupos (Amenazas y Oportunidades, así como las Fortalezas y Debilidades) listados a continuación:

Amenazas:

- No seguimiento sistemático de los productos y su utilización eficaz.
- Al no existir seguridad adecuada están propensa algunas unidades al robo y hurto por persona que se dedican a ello.
- Poca protección al consumidor en algunas unidades.

Oportunidades:

- Formación de ofertas de bienes y servicios con la venta liberada de productos.
- Mejorar gradualmente la protección al consumidor con niveles existentes y planificados.

Fortaleza:

- Personal con alta experiencia y conocer el manejo de los recursos y misiones en tiempo (fiestas, carnavales, etc).
- Contar con aparato económico con resultados y solvencia en el presupuesto.
- Voluntad para la capacitación y valores éticos.
- Garantía sistemática de Materias Primas.

Debilidades:

- Ningún desarrollo informativo en áreas claves.
- Situación constructiva de las unidades, su deterioro en cuanto a ventanas y puertas.

- Poca preparación y superación en áreas fundamentales, etc que provoca situaciones de funcionamiento.
- No contar con caja registradora y fuentes en las unidades.
- Dependencia de suministro de alimento de otras unidades provinciales y municipales.
- Poca o baja estimulación salarial.
- Poca existencia del sentido de pertenencia.

## **2.2.– Razones Financieras**

El análisis del comportamiento de las Razones Financieras se realizó con el objetivo de conocer la situación actual Económica-Financiera que presenta la Unidad Básica Rodas 1, así como su evolución en el período que comprende los años 2011-2012.

En la tabla que a continuación se presenta se muestran los resultados obtenidos de los cálculos de las razones financieras:

Indicadores/ Años	2011	2012
Liquidez General	38.9828	38.9828
Liquidez Inmediata	32.9169	3.0674
Liquidez Instantánea	26.9936	1.4099
Solvencia	41.8019	6.6287
Rotación del Inventario	8.9984	8.7291
Ciclo de Inventario	40.0071	41.2414
Apalancamiento	1.0183	1.1535
Endeudamiento	0.0180	0.1331
Margen Útil sobre Ventas	0.2053	0.0236
Rendimiento sobre el Capital	0.4105	0.1349

Fuente: [Elaboración propia]

Al analizar la razón circulante en la Unidad Básica Rodas 1, vemos que la misma ha tenido capacidad de pago, o sea, liquidez en el corto plazo mostrándose muy excesiva en el año 2011 debido a que cuentan con gran cantidad de activo circulante donde el efectivo representa el 69.24 % de los mismos y pocas deudas. Aunque este resultado disminuyó notablemente en el 2012, pero sin llegar a ser óptimo, llegando a disponer de 5.74 pesos de recurso por cada peso de deuda; en el 2012 volvió a mostrarse excesivamente elevado aunque no como en el 2011. Por su parte la liquidez inmediata y la instantánea tuvieron un comportamiento similar al evidenciado en la liquidez general así como la razón de solvencia lo que significa que la Unidad cuenta con gran cantidad de recurso inmovilizado, lo que le ha generado ingresos que hacen que su liquidez sea tan alta. La razón de rotación de inventario y de ciclo de inventario nos dice la eficiencia con que la Unidad Básica utiliza sus inventarios y la cantidad de veces que se renovaron los mismos en el período. Los resultados obtenidos no muestran variación significativa pero en el 2011 muestran un mejor comportamiento. La entidad no dispone de un indicador ramal para evaluar el resultado de estos indicadores pero se considera aceptable pues el ciclo de inventario oscila entre 38 y 41 días.

La razón de endeudamiento permitió percibir cual es el nivel de deudas de la Unidad Básica Rodas I, o sea en que medida ha obtenido sus recursos contrayendo deudas. Los resultados obtenidos se

muestran muy favorables lo que indica que la entidad obtuvo recursos contrayendo el menor número de deudas con terceros.

La razón de apalancamiento indica que por cada peso de Activo existen aportado por los dueños 1,02; 1,15 y 1,06 pesos para los años 2011 y 2012 respectivamente. La Razón de

Rendimiento sobre el Capital muestra cuantos pesos ha generado el capital aportado por los dueños de la entidad o por el Estado comportándose de manera favorable.

La Razón del Margen de Utilidad sobre Ventas muestra la utilidad obtenida por cada peso de venta evidenciándose la capacidad de las ventas que tiene la Unidad Básica para generar utilidades. La entidad no dispone de un indicador ramal para la evaluación de estos resultados pero los mismos se consideran bajos en los años 2011 y 2012.

### **2.3.- Diagnóstico del Sistema de Control Interno por componentes**

El diagnóstico inicial ha sido elaborado teniendo en cuenta los cinco componentes del Control Interno, definiéndose así la situación actual de La Unidad Básica Rodas 1, para recoger la información necesaria para su confección se procedió a entrevistar a los trabajadores, se revisaron documentos mediante pruebas selectivas, verificación de la aplicación de resoluciones, y la aplicación de la Guía Metodológica para la evaluación del Sistema de Control Interno; llegándose de esta forma a la obtención de los resultados que se exponen a continuación.

#### **2.3.1.- Componente Ambiente de Control**

Integridad y valores éticos.

- En La Unidad Básica Rodas 1 se comprobó que el código de ética de los cuadros ha sido discutido y firmado por los cuadros, dirigentes no cuadros y funcionarios de la Empresa existiendo una copia de este dentro de los expedientes de los mismos. El personal vinculado a la actividad económica tiene firmado el código de ética para economistas y contadores. En la entidad se encuentra elaborado el código de ética para el total de trabajadores.
- El Reglamento Disciplinario Interno está actualizado estableciendo los deberes y derechos de cada trabajador.
- Los aspectos más importantes de dicho Reglamento no son del total dominio de los trabajadores.
- El Convenio Colectivo de trabajo se encuentra actualizado y discutido con todos los trabajadores.
- Existe un documento firmado por los trabajadores que laboran en la unidad en el cual consta que cada uno de ellos conoce el Convenio Colectivo de trabajo y el Código de ética, éste documento está establecido que debe ser firmado por los trabajadores de nuevo ingreso.

- Los documentos que norman las relaciones con los clientes y proveedores están elaborados.
- En los Consejos de Dirección el Control Interno no se analiza con la sistematicidad necesaria, pues no hay constancia de ello en sus actas.
- La Unidad conoce su misión en tiempo de guerra, la cual está coordinada con el Consejo de Defensa y se está trabajando en la actualización de la ubicación de los trabajadores en la misma, así como los que forman parte de la plantilla de trabajadores imprescindibles.

#### Competencia Profesional.

- Se comprobó que en la entidad existen los procedimientos adecuados para la selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos necesarios en la misma.
- Los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se vinculan están definidos de forma clara y explícita. La evaluación de desempeño se realiza por parte de la dirección con cada trabajador a final de año.

#### Atmósfera de confianza mutua.

- Se pudo comprobar que en las distintas formas de reunión utilizadas en la organización (Consejos de Dirección, Asambleas Sindicales, despachos, etc) se emiten las actas correspondientes y el cumplimiento de los acuerdos tomados es controlado por sus responsables.

#### Métodos y Estilos de Dirección:

Existen los órganos de Dirección colectiva en la Entidad:

- Consejo de Dirección
- Comité de Ingresos
- Comité de Cuadros
- Comité de Calidad
- Comisión de Estimulación Moral
- Comisión de Prevención

Existe un adecuado balance entre la centralización y descentralización de tareas.

El Consejo de Dirección cuenta con su Plan Temático, su periodicidad y el responsable de informar el cumplimiento. Está previsto, para el año, la fecha en que se discutirá cada tema y el responsable de desarrollar el mismo, lo cual garantiza una adecuada preparación.

La Unidad tiene elaborado el Plan de Prevención para el enfrentamiento al delito y otras manifestaciones de corrupción, siguiendo la metodología que indica la Resolución No.60/2011 de la Contraloría General de la República y se comprobó que el mismo se actualiza periódicamente eliminándose las tareas cumplidas y enriqueciéndolo con nuevas tareas. La revisión del Plan para su actualización se lleva a cabo con la participación de todas las áreas y se discute en el Consejo de Dirección para luego ser aprobado en asamblea efectuada con todos los trabajadores. Estas asambleas se realizan trimestralmente.

En los Consejos de Dirección, cada área de forma individual, responde por el cumplimiento de sus tareas, reflejadas en el Plan de Prevención, actuando como contrapartida el Jefe de Seguridad y Protección y el resto de los miembros del Comité de Prevención, manteniendo estos una sistematicidad en la comprobación del trabajo que se realiza en la base para cumplir el plan y evaluar los resultados que se obtienen.

En la entidad existen los canales de comunicación adecuados para que los trabajadores expongan sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que influyan en el cumplimiento de las tareas y metas de la misma evidenciándose en la adecuada comunicación que existe entre el director y el resto de los administradores así como con el resto de los trabajadores.

Organigrama.

Se verificó que la entidad cuenta con el organigrama según estructura aprobada (ver anexo 3), el mismo está debidamente actualizado respondiendo de manera adecuada a las funciones asignadas.

Asignación de Autoridad y Responsabilidad.

La Unidad Básica Rodas1 cuenta con el Reglamento Orgánico donde se encuentran definidas las funciones por áreas según el nivel de dirección. Desde el punto de vista organizativo están definidas con la debida separación las funciones operativas, administrativas, de dirección y control.

Se comprobó que existen las actas de responsabilidad material por áreas donde cada administrador y trabajador tiene definida la responsabilidad material de los recursos que custodia.

Política y práctica del personal.

El Manual de Recursos Humanos de la entidad cuenta con los procedimientos adecuados para:

- Selección, ingreso y promoción del personal.
- Plan de capacitación.
- Aplicación de la política de cuadros.
- Tratamiento al expediente laboral.

- Se comprobó que existe un plan de rotación del personal en puestos claves.
- Los expedientes laborales se encuentran en lugares seguros y se trabaja de forma sistemática en su actualización.

En cuanto a la seguridad, salud y medio ambiente se aprecia que:

- Existe la brigada contra incendios, la cual esta capacitada debidamente.
- Existen los extintores, encontrándose todos de alta para su uso.
- Todos los trabajadores tienen sus medios de protección individual y se trabaja con frecuencia con los mismos para que los usen como está establecido.
- Existe la identificación, evaluación y control de los riesgos laborales según resolución.
- Se cumplen con los chequeos médicos de forma periódica a los trabajadores que manipulan alimentos y se les realizó chequeo a los trabajadores expuestos al ruido.

Comité de Control.

En la entidad esta creado el Comité de Control, el mismo tiene como función fundamental orientar y controlar las tareas planificadas en el cronograma, controlar el funcionamiento del Sistema de Control Interno en la entidad e implementar las medidas que permitan su constante perfeccionamiento.

No existe constancia de reuniones mensuales de este Comité de Control por lo que se pudo comprobar que el mismo no cumple detalladamente con su función.

### **2.3.2.- Componente Evaluación de Riesgos**

Identificación del riesgo:

En este aspecto se comprobó que la Unidad tiene debidamente identificados los riesgos Vinculados a los dominios o puntos clave de la organización en: internos, externos y de la actividad propia de ésta, teniendo en cuenta los factores que más inciden en los mismos. (Ver anexo 4)

Se pudo comprobar que los riesgos identificados no están relacionados con la pérdida que los mismos pudieran ocasionar.

### **2.3.3.- Componente Actividades de Control**

Para llevar a cabo el análisis de este componente se tuvieron en cuenta los Elementos Claves donde se comprobaron sus cuestiones específicas así como los procesos asociados a los mismos.

Elemento Clave I- Gestión Financiera.

Tesorería o Efectivo.

- Se verificó que en la entidad se realizan las conciliaciones bancarias de las cuentas de operaciones corrientes y existe un control adecuado sobre los cheques recibidos.
- Se efectúan los arqueos al fondo y documentos de valor equivalentes, así como al efectivo pendiente de depositar y se revisan los documentos que lo sustentan sin detectarse anomalía alguna. La Entidad efectúa los arqueos periódicos del efectivo según el plan aprobado por la autoridad facultada de acuerdo con la legislación vigente, uno sorpresivo y uno al cierre del mes, de lo cual existe documentación testifical.
- Se comprobó la legitimidad del registro y depósito oportuno de la totalidad de los ingresos en efectivo de acuerdo con los términos establecidos, así como los desembolsos en efectivo que son sólo por los conceptos autorizados. Se verificó que la custodia del efectivo y archivo de los registros contables es adecuado pues los mismos cuentan con la protección necesaria y existen Actas de Responsabilidad firmadas por el responsable de la custodia de estos recursos. La Unidad no presenta faltantes, pérdidas y sobrantes, por lo que no procede tratamiento alguno.
- Las compras realizadas se aprueban por la autoridad facultada de acuerdo a la legislación vigente ya que todas se hacen mediante contrato.

#### Cuentas por Cobrar.

- Se comprobó que la custodia y archivo del modelo Factura Comercial en blanco y su numeración consecutiva está bajo la responsabilidad de la económica y la custodia y el archivo de las facturas canceladas están bajo la responsabilidad del Técnico de Gestión Económica y las mismas se confeccionan a mano. No existen devoluciones en venta.
- Los pagos anticipados están debidamente controlados y sustentados por los documentos correspondientes, así como su envejecimiento y causas.
- La custodia de los expedientes de clientes es correcta y están archivados con la seguridad requerida.
- Se comprobó que no existe evidencia documental de las gestiones de cobros efectuadas, pues en su mayoría se gestionan por teléfono.
- No han existido cancelaciones de Cuentas incobrables.

#### Cuentas por Pagar.

Se comprobó que las cuentas por pagar en moneda nacional al cierre del año 2011 tienen un monto ascendente a 50 380.00 pesos y todas están fuera término. Las compras de mercancías a los proveedores están autorizadas de acuerdo con la legislación vigente y los contratos entre las partes están firmados. Los saldos que muestran las cuentas por pagar están debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente recibidas del proveedor. Se comprobó que no han

existido cancelaciones de Cuentas por Pagar. En la entidad no se realizan cobros anticipados ni pagos a terceros.

Inventarios.

Se verificó que la Unidad Básica Rodas I realiza los inventarios de acuerdo al Plan de Conteos Periódicos del 10%, y en los mismos no se detectaron ni faltantes ni sobrantes. En el período que comprende el último trimestre del año 2011 no existieron reclamaciones a suministradores por Mercancías no recibidas. Los informes de recepción, vales de salida y transferencias entre almacenes se encuentran actualizados y cuentan con los datos de uso obligatorio establecidos en la Resolución No 11-2007 del Ministerio de Finanzas y Precios. Se comprobó que las condiciones de seguridad del almacén garantizan la integridad física de los productos.

Combustibles.

- Se pudo comprobar que la entidad tiene establecidas normas de consumo para todos los equipos pero las mismas no están actualizadas ya que no son revisadas periódicamente.
- En el período que comprende el último trimestre del año 2011 no existe una correspondencia exacta entre el kilometraje recorrido y el consumo de combustible.
- Se verificó que el consumo de combustible está en correspondencia con el parque de vehículos asignados a la entidad y no se entrega combustible a vehículos que no se encuentran funcionando. Las tarjetas de consumo de combustible cargadas se custodian en la caja fuerte existiendo un documento firmado por las personas que las reciben y entregan.

Activos Fijos Tangibles.

- Se verificó que se cumple el chequeo del Plan de Conteo del 10% donde no se detectó ningún
- faltante ni sobrante. En el último trimestre del año 2011 todas las compras que se realizaron
- tienen su acta correspondiente,
- Se comprobó que están definidos los responsables de las áreas y los mismos tienen firmada el Acta de Responsabilidad Material. Los Movimientos de Activos Fijos están autorizados por el Director.

Nóminas.

- Se comprobó que existe correspondencia de los salarios según los cargos desempeñados, con la nómina, la plantilla y los expedientes laborales de los trabajadores.
- En la Entidad existe separación de funciones en las operaciones vinculadas con las nóminas, el registro primario lo confecciona recursos humanos, la revisión y contabilización de las nóminas corre

a cargo del técnico en gestión económica, especialista principal, lo aprueba la Directora y lo paga el especialista en gestión económica (cajero).

Valoración del costo de los productos o servicios.

- El Sistema de Costo implementado por la entidad se encuentra aprobado por la autoridad facultada.
- Están definidos los centros de costo, elementos y subelementos del gasto.
- La Unidad tiene elaboradas las fichas de costo y las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos están autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes.

Análisis y Conciliaciones.

- Se pudo verificar que los órganos de dirección colectiva analizan mensualmente la ejecución de los planes y presupuestos aprobados así como los indicadores de desempeño aprobados para la entidad.
- Se comprobó que existen evidencias documentales de las conciliaciones con los clientes y proveedores y aunque no existe descuadre no hay evidencia del cuadro de los submayores de los diferentes subsistemas con el mayor general.

Información financiera y de gestión.

La información financiera y de gestión para la toma de decisiones en los órganos colegiados de dirección es entregada oportunamente, de igual manera se entregan en las fechas establecidas a los órganos y organismos externos. La elaboración de de las Notas a los Estados Financieros se realizan mensualmente.

Elemento Clave II- Administración y custodia de recursos materiales.

Compras de mercancías.

Las compras de mercancías realizadas por la entidad al cierre del año 2011 se efectuaron de acuerdo a lo establecido por la legislación vigente y los contratos firmados entre las partes. Los precios acordados cumplen con la legislación y la Unidad cuenta con información actualizada sobre los suministradores.

Recepción de mercancías.

- El conteo físico por muestra de las mercancías almacenadas se realiza periódicamente. Las transferencias recibidas y entregadas al y desde el almacén cuentan con la documentación adecuada y se realizan solicitudes previas de las mercancías a entregar a la producción. Se comprobó que la Unidad realiza el registro contable de las mercancías puestas a disposición de la producción y los

almacenes oportunamente, las mismas cuentan con la custodia y salvaguarda adecuada existiendo las Actas de Responsabilidad Material firmadas por las personas responsables de dicha custodia.

- La entidad mantiene actualizada la información vinculada con los documentos primarios relacionados con el control de inventarios de mercancías y las áreas de almacenamiento están bajo condiciones seguras de trabajo.

Despacho de mercancías.

La Unidad realiza el despacho de la producción terminada bajo las solicitudes aprobadas debidamente por la autoridad facultada y la mercancía almacenada cuenta con la protección requerida.

Elemento Clave III- Recursos Humanos.

Se comprobó que para la contratación de los recursos humanos se cumple con la aplicación de la legislación laboral. La empresa cuenta con un registro adecuado para el control de la asistencia y permanencia de los recursos humanos en el puesto de trabajo. Los procedimientos de control establecidos para las Formas y Sistemas de Pago de Salarios se encuentran aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

#### **2.3.4.- Componente Información y Comunicación**

Información y Responsabilidad:

- Se comprobó que los sistemas de información empleados por La Unidad Básica Rodas1 no se encuentran debidamente documentados, los mismos no señalan la información a emitir, destino, periodicidad y la responsabilidad de su emisión entre las áreas de la Unidad y con el exterior.
- Se verificó que a los administradores, jefes de departamentos, y especialistas a cada nivel se les suministra la información necesaria para el cumplimiento de sus responsabilidades, la misma está definida en el Manual de Procedimiento de la entidad.

Contenido, Calidad, Flujo de la Información y Flexibilidad al Cambio:

La Unidad no tiene diseñado el flujo de información donde cada área tiene claro qué información requiere para su trabajo y quién debe emitirla para consolidar el flujo de información interna. Los procedimientos previstos en el sistema de información referidos al procesamiento de la información externa no se llevan a cabo detalladamente. Los flujos de información externa no están debidamente actualizados.

Comunicación, Valores de la Organización y Estrategias:

Al evaluar el impacto de las formas de comunicación de los valores y estrategias organizacionales utilizadas en la entidad se verificó que el mismo es efectivo pues existe un correcto funcionamiento de los órganos de dirección colectivos y los trabajadores cuentan con los canales de comunicación adecuados para hacer llegar sus criterios así como para el planteamiento de sus problemas. Entre las diferentes áreas de la entidad se mantienen adecuadas relaciones de trabajo lo que facilita el acceso al cumplimiento de los objetivos de trabajo y los criterios de medida incluidos en la Planeación Estratégica.

### **2.3.5.- Componente Supervisión y Monitoreo**

Evaluación. Eficacia. Auditorias del Sistema de Control Interno y tratamiento de las deficiencias detectadas.

- La entidad tiene diseñado un Plan de Autocontrol pero el mismo no se aplica sistemáticamente.
- La unidad no tiene establecido un programa para rendir informe de la situación del Control Interno en cada área de responsabilidad. No tienen establecido un informe mensual, por áreas, del grado de aplicación del Control Interno y del cumplimiento de las medidas de prevención contempladas en el plan de lucha contra la corrupción y otras manifestaciones de delito.
- Se comprobó que el Comité de Control no funciona de manera adecuada por lo que no es suficiente el impacto del mismo en el mejoramiento de los procesos que integran el Sistema de Control Interno en la entidad.

Validación de los Supuestos Asumidos.

- En la Unidad Básica Rodas 1 el órgano de dirección colectiva y el resto del personal participan en las evaluaciones periódicas del cumplimiento de los criterios que se implementan en la Dirección por Objetivos y la Planeación Estratégica. Todos los administradores y trabajadores de la entidad conocen los objetivos de la misma y están implicados en el cumplimiento de los mismos, que cada año son actualizados y aprobados por el Consejo de Dirección.
- La Entidad tiene confeccionado un plan de medidas como repuesta a las deficiencias señaladas por las distintas inspecciones y las mismas han sido discutidas y aprobadas por el Consejo de Dirección.

### **2.4.- Rediseño del Sistema de Control Interno**

Tras haber realizado el diagnóstico de la situación actual de la Unidad Básica Rodas 1 con el objetivo de detectar las fallas que presenta el Sistema de Control Interno de la misma se procede a realizar el Rediseño de este sistema sobre la base de las deficiencias detectadas por componente planteando una serie de medidas para su actualización.

#### **2.4.1.- Componente Ambiente de Control**

#### Integridad y valores éticos.

- El reglamento disciplinario debe estar acorde con las exigencias actuales y las características de la entidad y puede ser actualizado siempre que sea necesario.
- Para lograr que los trabajadores alcancen un total dominio de los aspectos más importantes del Reglamento Disciplinario la unidad deberá establecer cronogramas de capacitación para profundizar el conocimiento que tienen los mismos acerca de dicho Reglamento.
- El Sistema de Control Interno de toda entidad debe ser analizado sistemáticamente en aras de mantenerlo actualizado, la Unidad Básica Rodas 1 deberá establecer éste análisis en sus Consejos de Dirección dejando constancia de ello en sus actas.

#### Competencia Profesional.

- El director, administradores y demás trabajadores deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implementación y mantenimiento de controles internos apropiados.
- Para complementar lo antes expuesto, en la entidad fue necesario rediseñar el Plan de Capacitación en base a la disponibilidad real de personal capacitado para impartir los cursos.
- Se le debe dar prioridad a las acciones de capacitación que permitan la formación de entrenadores que posibiliten que el Plan de Capacitación responda a las necesidades de la unidad.
- Buscar en organismos externos personal competente para cumplir el Plan de Capacitación.
- Realizar la Evaluación de Desempeño a cada trabajador trimestralmente para lograr una mayor efectividad de la misma.

#### Comité de Control.

- En esta entidad el Comité de Control debe estar constituido con el objetivo de vigilar el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo, contribuyendo de esta forma positivamente al Ambiente de Control.
- La Unidad Básica Rodas 1 para alcanzar un desempeño efectivo de este comité deberá diseñar un Plan de Acción donde se plasmen las comprobaciones, evaluaciones y verificaciones del Sistema de Control Interno tanto en las tareas relacionadas con las actividades continuas como puntuales en la entidad.
- El Comité de Control deberá dejar evidencia documental de su funcionamiento mediante actas en las que se reflejen tanto el cumplimiento del cronograma de reuniones del comité como la constancia de las verificaciones realizadas para llevar a cabo el Plan de Acción.

#### **2.4.2.- Componente Evaluación de Riesgos**

Identificación y estimación del riesgo:

- En toda entidad se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta la misma en el logro de sus objetivos, ya sean de origen interno, es decir; provocados por la unidad teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento, como externos que son los elementos fuera de la organización que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos. Una vez identificados los riesgos, deberán ser estimadas la frecuencia con que se presentaran y la pérdida que los mismos pueden ocasionar.
- La entidad objeto de estudio deberá cuantificar el estimado de pérdida asociada a la ocurrencia de los riesgos identificados.

#### **2.4.3.- Componente Actividades de Control**

Para el análisis de este componente se tuvieron en cuenta los Elementos Claves presentándose dificultades en algunos de ellos por lo que La Unidad Básica Rodas 1 deberá tener en cuenta las siguientes medidas en correspondencia con dichas dificultades.

Elemento Clave I- Gestión Financiera.

Cuentas por Cobrar.

Las gestiones de cobro deberán efectuarse de forma personal dejando evidencia mediante documento firmado y acuñado por el cliente como constancia de reconocimiento de la deuda y de su posible fecha de pago.

Análisis y Conciliaciones.

La unidad deberá dejar evidencia documental mensualmente del cuadro de los submayores de los sistemas de Nómina, Activo Fijo, Inventario así como de las cuentas que por su desglose poseen submayores con el Mayor General.

#### **2.4.4.- Componente Información y Comunicación**

Toda entidad debe disponer de una corriente fluida y oportuna información relativa a los acontecimientos internos y externos. Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de de toda la información necesaria.

En la entidad no se tienen actualizados los Flujos de Información y en aras de lograr su actualización se confeccionó la tabla siguiente que muestra el sistema de información de la Unidad básica Rodas 1 tras identificar y recopilar la información necesaria. La presente tabla deberá ser actualizada por la entidad siempre que sea necesario.

Documento	Objetivo	Solicitante	Emisor	Responsable	Fecha de Entrega	Periodicidad
Estados Financieros	Conocer los resultados económicos-financieros para la toma de decisiones	Dirección de la Entidad	Área Económica	Económico	5-7	Mensual
Análisis de indicadores Económicos-financieros	Comparar los resultados obtenidos con el presupuesto, así como con el real del año anterior para dar soluciones a los problemas que puedan afectar el cumplimiento de ellos y mejorar los resultados de la Entidad	Dirección de la Entidad.	Área Económica	Económico	8-10	Mensual Reflejando El acumulado de los datos del mes.
Indicadores Seleccionados	Registrar e informar los Indicadores Seleccionados según el interés del Ministerio de Auditoría y Control	Dirección de la Entidad	Área Económica	Económico	5-8	Mensual
Información de Portadores Energéticos(Modelo 5073)	Brindar información sobre el consumo de Portadores Energéticos	Dirección de la Entidad	Área Económica	Económico	3	Mensual
Informe de cuentas por cobrar y cuentas por pagar	Analizar las edades de las cuentas por cobrar y pagar para decidir su pago y gestionar sus cobros	Dirección de la Entidad	Área Económica	Económico	10	Mensual
Presupuesto	Fijar las metas alcanzar para la entidad y desagregar por meses y por departamentos las cifras del presupuesto	Dirección de la Entidad	Todas las áreas	Administrador de cada área	9 - 12	Anual con dos etapas. Propuesta y cifra directiva
Plan de Capacitación	Planificar las acciones de capacitación a desarrollar en el año para lograr la superación	Dirección de la Entidad.	Área Recursos Humanos	Subdirector de Recursos Humanos	15 Agosto	Anual

	de trabajadores y cuadros.					
Plan de evaluaciones de los Cuadros	Definir las fechas en que se realizarán las evaluaciones de los cuadros de la Entidad.	Dirección de la Entidad.	Área Recursos Humanos	Subdirector de Recursos Humanos	15 Enero	Anual
Evaluaciones de los Cuadros	Informar los resultados de las evaluaciones de los Cuadros.	Dirección de la Entidad.	Área Recursos Humanos	Subdirector de Recursos Humanos	Según se establezcan en el Plan	Anual

Fuente: [Elaboración propia]

#### **2.4.5.- Componente Supervisión y Monitoreo**

La dirección de la unidad y cualquier funcionario que tenga a su cargo un área de la misma debe evaluar periódicamente la eficacia de su Sistema de Control Interno y comunicar los resultados ante quien es responsable. Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará, al responsable, la tranquilidad de un adecuado funcionamiento o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

Para lograr cumplir con exactitud lo antes expuesto, en la Unidad Básica Rodas 1 cada área de responsabilidad deberá emitir con la periodicidad que determine el Comité de Control, y esta no debe ser menos de una vez por semestre; un informe de la situación del Control Interno y del cumplimiento de las medidas contempladas en el Plan de Prevención.

El Director como máximo responsable debe chequear sistemáticamente el trabajo del Comité de Control procurando así que el mismo cumpla con su función adecuadamente.

El Plan de Acción debe hacer énfasis en el control del cumplimiento del Plan de Medidas elaborado como respuesta a las deficiencias señaladas por las distintas inspecciones realizadas a la entidad.

#### **2.5. - Conclusiones parciales**

En este capítulo se logra diagnosticar la situación actual del Sistema de Control Interno con que cuenta La Unidad Básica Rodas1 poniéndose a la misma al tanto de las fallas que este presenta. Partiendo de dichos resultados se realizó el rediseño del Sistema de Control Interno de acuerdo a la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República contribuyendo a elevar la calidad del mismo y de esta forma una conducción ordenada de las actividades de la organización.

---

# Capitulum 3



### **CAPITULO 3 - VALIDACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD BASICA DE RODAS**

Toda organización a fin de conseguir con la mayor seguridad posible los objetivos que tiene previstos a largo plazo debe desarrollar planes estratégicos para conocer el entorno en que se desarrolla, así como la evolución de los factores tecno-socio-económico que inciden en el mismo y las interacciones entre estos factores.

Existen determinadas situaciones que pueden tener diversas manifestaciones donde las técnicas matemáticas y estadísticas no permiten revelar su evolución y para ello los métodos de prospectiva de futuro son una herramienta clave para conocer la viabilidad de la entidad.

Dentro de los métodos generales de prospectiva se pueden destacar aquellos que se basan en la consulta a expertos y que son denominados Métodos de expertos donde se utiliza como fuente de información a un grupo de personas a las que se supone un conocimiento elevado de la materia que se va a tratar.

Los métodos de expertos tienen las siguientes ventajas:

- La información disponible está siempre más contrastada que aquella de la que dispone el participante mejor preparado, es decir, que la del experto más versado en el tema. Esta afirmación se basa en la idea de que varias cabezas son mejor que una.
- El número de factores que es considerado por un grupo es mayor que el que podría ser tenido en cuenta por una sola persona. Cada experto podrá aportar a la discusión general la idea que tiene sobre el tema debatido desde su área de conocimiento.

Sin embargo, estos métodos también presentan inconvenientes, como son:

- La desinformación que presenta el grupo como mínimo tan grande como la que presenta cada individuo aislado. Se supone que la falta de información de unos participantes es solventada con la que aportan otros, aunque no se puede asegurar que esto suceda.
- La presión social que el grupo ejerce sobre sus participantes puede provocar acuerdos con la mayoría, aunque la opinión de ésta sea errónea. Así, un experto puede renunciar a la defensa de su opinión ante la persistencia del grupo en rechazarla.
- El grupo hace de su supervivencia un fin. Esto provoca que se tienda a conseguir un acuerdo en lugar de producir una buena previsión.
- En estos grupos hay veces que el argumento que triunfa es el más citado, en lugar de ser el más válido.
- Estos grupos son vulnerables a la posición y personalidad de algunos de los individuos. Una

persona con dotes de comunicador puede convencer al resto de individuos, aunque su opinión no sea la más acertada. Esta situación se puede dar también cuando uno de los expertos ocupa un alto cargo en la organización, ya que sus subordinados no le rebatirán sus argumentos con fuerza.

- Puede existir un sesgo común a todos los participantes en función de su procedencia o su cultura, lo que daría lugar a la no aparición en el debate de aspectos influyentes en la evolución. Este problema se suele evitar con una correcta elección de los participantes.

El método de expertos ideal sería aquel que extrajese los beneficios de la interacción directa y eliminase sus inconvenientes, este intenta ser el propósito del método Delphi.

### **3.1 – El método Delhi, características generales**

El método Delphi se desarrolló a finales de los años 40 en la RAND Corporation para tratar de conseguir información cuantificada de un grupo de expertos. El nombre proviene del oráculo de Delphos que se encontraba en un templo de la antigua Grecia situado en las laderas del monte Parnaso.

El método Delphi, se considera como uno de los métodos subjetivos más confiables, ya que constituye un procedimiento para confeccionar un cuadro de la evolución de situaciones complejas, a través de la elaboración estadística de las opiniones de expertos en el tema tratado. (Oñate, 2002)

“...el Delphi es la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opiniones informadas”. (Durand, 1971)

La Técnica Delphi se define como un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo. (Linstone y Turoff, 1975)

El método Delphi en su conjunto permitirá prever las transformaciones más importantes que puedan producirse en el fenómeno analizado en el transcurso de los próximos años. El mismo habitualmente es clasificado como uno de los métodos cualitativos o subjetivos.

Para conocer la opinión de un grupo el método Delphi utiliza un cuestionario que es sometido a los expertos para que emitan su dictamen. Una vez analizada la respuesta obtenida es enviada de nuevo a la consideración de los que han respondido para que en una segunda ronda puedan variar su opinión en función de los resultados alcanzados. El proceso puede repetirse hasta alcanzar un grado de acuerdo suficiente, que en la mayoría de los estudios se obtiene después de la segunda vuelta.

Se trata así de conseguir el mayor consenso posible en la respuesta en base a la calidad del juicio del grupo cuya opinión es considerada igual o mejor que las opiniones individuales.

### 3.2 – Aplicación del método Delphi

Para llevar a cabo la aplicación este método es necesario tener en cuenta los siguientes requisitos:

Anonimato de los expertos:

Durante un Delphi, ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate. Esto tiene una serie de aspectos positivos, como son:

- Impide la posibilidad de que un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro de los miembros o por el peso que supone oponerse a la mayoría. La única influencia posible es la de la congruencia de los argumentos.
- Permite que un miembro pueda cambiar sus opiniones sin que eso suponga una pérdida de imagen.
- El experto puede defender sus argumentos con la tranquilidad que da saber que en caso de que sean erróneos, su equivocación no va a ser conocida por los otros expertos.

Iteración y retroalimentación controlada:

La iteración se consigue al presentar varias veces el mismo cuestionario. Como, además, se van presentando los resultados obtenidos con los cuestionarios anteriores, se consigue que los expertos vayan conociendo los distintos puntos de vista y puedan ir modificando su opinión si los argumentos presentados les parecen más apropiados que los suyos.

Respuesta del grupo en forma estadística:

La información que se presenta a los expertos no es sólo el punto de vista de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido. Finalmente la información obtenida se procesa por medio de técnicas estadísticas – matemáticas.

Por otra parte se considera muy poderoso el hecho de que las decisiones finales que tomen los investigadores estén avaladas por los resultados de las opiniones consensuadas de un grupo de personas consideradas como expertos en la materia que se trate.

Para la aplicación práctica del Método deben tenerse en cuenta los siguientes elementos metodológicos:

1. La elaboración del cuestionario
2. La selección del grupo de expertos que se va a encuestar.

La selección de los expertos debe hacerse con rigurosidad a partir de plantearse qué persona se considerará experto y para ello los mismos deben contar con las características esenciales siguientes:

- Competencia.

- Creatividad.
- Disposición a participar en la encuesta.
- Capacidad de análisis y de pensamiento.
- Espíritu colectivista y autocrítico.

En ocasiones la consideración de experto de una persona se realiza a partir de la autovaloración de la propia persona y de las opiniones y criterios que emitan otras personas sobre él.

La competencia de un experto puede medirse a partir de la obtención del coeficiente  $K_{comp}$  mediante la siguiente fórmula:

$$K_{comp} = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$$

Donde:

$K_{comp}$ : Coeficiente de competencia.

$K_c$ : es el coeficiente de conocimiento que tiene el experto sobre la temática que se aborda, el cual se calcula mediante la autovaloración del propio experto en una escala del 0 al 10 y multiplicado por 0.1.

$K_a$ : Coeficiente de argumentación que constituye la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación.

Luego de obtener mediante la autovaloración de cada experto el grado de conocimiento con que cuenta cada uno acerca del tema se obtuvieron los siguientes resultados:

Experto #	Coefficiente de conocimiento Kc
1	1.0
2	0.9
3	0.9
4	0.8
5	0.8
6	0.9

Para el cálculo del coeficiente de argumentación o fundamentación  $k_a$ , fue empleada la tabla patrón siguiente, donde cada experto indicó las fuentes que consideró de mayor influencia sobre el tema.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de Las fuentes según su criterio		
	Alto	Medio	Bajo
1- Análisis teóricos realizados por usted	0.1	0.05	0.05
2- Trabajos nacionales y extranjeros que conoce	0.05	0.05	0.05
3- Experiencia obtenida como directiva de la entidad	0.45	0.40	0.20
4- Experiencia obtenida como trabajador de la entidad	0.35	0.25	0.15
5- Su intuición	0.05	0.05	0.05

Fuente: [Elaboración propia a partir de Iglesias y Cortes, 2009]

(Ver anexo Anexo 5)

Teniendo como datos los coeficientes de conocimientos  $K_c$  y de argumentación  $K_a$ , se calcula el coeficiente de competencia  $K_{comp}$  para cada experto siguiendo los criterios siguientes:

Si  $0.8 \leq K_{comp} \leq 1.0$ , entonces el coeficiente de competencia es alto.

Si  $0.5 \leq K_{comp} < 0.8$ , entonces el coeficiente de competencia es medio.

Si  $K_{comp} < 0.5$ , entonces el coeficiente de competencia es bajo.

Los coeficientes de competencia se muestran en la siguiente tabla:

Expertos	Kc	Ka	Kcomp
Blanca Cueto Contreras	0.9	0.9	0.9
Noelvis Urtado Pérez	0.9	0.85	0.875
Liset Barrueta Reyes	0.8	0.9	0.85
Edel Mato Martínez	0.8	0.8	0.8
Mirta García Llanes	0.9	0.95	0.925

Fuente: Elaboración propia

Según se muestra en los resultados de la tabla anterior el grado de competencia obtenido para todos los expertos es alto.

El coeficiente de concordancia de Kendall (k) o coeficiente de correlación de rango es utilizado para medir el grado de concordancia de los expertos teniendo en cuenta todas las preguntas e indicadores contenidos en el cuestionario, el mismo se define de la siguiente manera:

$$\text{Coeficiente de Kendall } K = \frac{12 \sum_{i=1}^n (s_i - S)^2}{m^4(n^2 - n) - m \sum_{i=1}^m T_i}$$

Dicho coeficiente es recomendado para emplear cuando  $n > 7$ , donde:

$m$  – número de expertos.

$n$  – número de preguntas o indicadores.

$$s_i = \sum_{j=1}^m R_{ij}$$

Donde  $R_{ij}$  es el rango asociado a la evaluación del experto  $i$  a la pregunta  $j$ .

$$S = \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{n} \text{ Es la media.}$$

$T_i$  es el resultado de los rangos iguales llamados ligaduras que ofreció el experto  $i$  para las preguntas.

$$T_i = \frac{\sum_{t=1}^i (3-t)}{12}$$

Donde:

$i$  – número de grupos con rangos iguales para el experto  $i$ .

$t$  – número de observaciones dentro de cada uno de los grupos para el experto  $i$ .

La hipótesis que se plantea con  $K$  son del tipo:

Hipótesis nula -  $H_0$ : No existe comunidad de intereses entre los expertos con relación a los criterios.

Hipótesis alternativa –  $H_1$ : Existe comunidad de intereses entre los expertos.

### 3.3. – Cuestionario de Control Interno

Los cuestionarios, como se ha mencionado anteriormente, son uno de los elementos metodológicos indispensables para la aplicación práctica del Método Delphi.

Para llevar a cabo la validación del Control Interno en La Unidad Básica de Rodas I fue tomada como referencia el cuestionario presentado por la autora Elisa Nadal Sánchez en su Trabajo de Diploma.

Ambiente de control.

1. Integridad y valores éticos
2. Competencia profesional
3. Atmósfera y confianza mutua
4. Organigrama
5. Asignación de autoridad y responsabilidad
6. Política y práctica en personal
7. Comité de control

Evaluación de riesgos.

1. Identificación del riesgo
2. Determinación de los objetivos de control
3. Detección del cambio
4. Reorganización de la entidad

Actividades de control.

1. Separación de tareas y responsabilidades

2. Coordinación entre áreas
3. Documentación
4. Niveles definidos de autorización
5. Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos
6. Acceso restringido a los recursos, activos y registros
7. Control de la tecnología de información
8. Indicadores de desempeño

Información y comunicación.

1. Contenido del flujo de la información
2. El sistema de información
3. Comunicación

Supervisión y monitoreo.

1. Supervisión permanente

El cuestionario aplicado cuenta con 5 categorías evaluativas (Ver Anexo 6) de forma tal que los expertos seleccionados ofrecen su criterio acerca de cada una de las etapas a través de las mismas:

5.- Muy adecuada (MA)

4.- Bastante adecuada (BA)

3.- Adecuada (A)

2.- Poco adecuada (PA)

1.- No adecuada (NA)

### **3.4. – Validación del Sistema de Control Interno propuesto**

Para llevar a cabo la validación del Sistema de Control Interno en La Unidad Básica Rodas 1 y , luego de realizar el estudio de competencia, se le aplicó el cuestionario a 6 expertos seleccionados entre los cuales se encuentran trabajadores y Dirigentes cuyas respuestas se pueden encontrar en la tabla de resultados que se encuentra en el (Anexo 7).

Tras realizar el procesamiento estadístico de los datos y el análisis de las respuestas arrojadas por los expertos que se encuentra en el (Anexo 8), se puede apreciar el consenso de los mismos de acuerdo a las hipótesis antes establecidas.

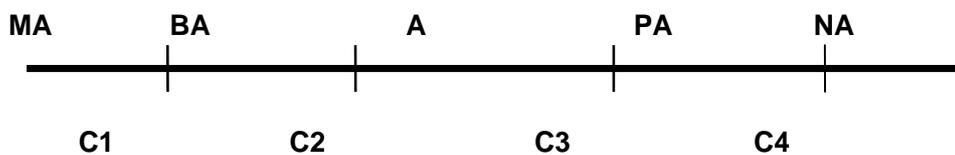
Al emplear el paquete SPSS para procesar las encuestas tenemos que:

$\alpha=0.05 > \text{Sig. asintót.} = 0,002$

or lo que se rechaza  $H_0$  y puede arribarse a la conclusión de que existe comunidad de intereses entre los expertos con relación a los criterios con un nivel de significación del 5 %. Luego se establecen los denominados puntos de corte (del C1 al C4) que sirven para determinar la categoría o grado de adecuación de cada etapa del procedimiento según la opinión de los expertos y se hacen corresponder con las 5 categorías evaluativas:

- Muy adecuada (MA)
- Bastante adecuada (BA)
- adecuada (A)
- Poco adecuada (PA)
- No adecuada (NA)

Se tienen  $n(n \in N)$  categorías evaluativas entonces los Puntos de Corte van a ser



(Ver Anexo 9)

Después de tener los resultados de las encuestas aplicadas se llevan a cabo los siguientes pasos:

1er Paso. Construir una tabla de frecuencias acumuladas (Ver Anexo 10)

2do. Paso. Construir una tabla de frecuencias relativas acumuladas (Ver Anexo 11)

3er. Paso. Buscar la imagen de cada uno de los valores de las celdas de la tabla anterior, mediante la inversa de la curva normal. (Ver Anexo 12)

Los puntos de corte son obtenidos al dividir la suma de los valores correspondientes a cada columna entre el número de los aspectos a evaluar.

$N - P$ , se determina de la forma siguiente:

$N$ , se obtiene de dividir la sumatoria de las sumas (367,9024564) entre el producto del número de categorías (5) por el número de aspectos a evaluar (89).

$$N = 367.9024564 / (5 * 89) = 0,826747093$$

P , son los promedios, por tanto,

N – P será como se muestra (Ver Anexo 12).

N – P , es el valor promedio que le otorgan los expertos a cada aspecto a evaluar del procedimiento.

La ubicación de los valores

N – P de cada alternativa en el rayo numérico de los puntos de corte nos dará el criterio que le otorgan los expertos a cada una de las alternativas. (Ver Anexo 13)

De acuerdo a los resultados obtenidos según el procedimiento antes mencionado los componentes del Control Interno con cada una de sus normas fueron evaluados con las siguientes categorías:

La fomentación de la cultura corporativa, que se materializa en acciones que permiten el conocimiento y aplicación del código de ética es:	<b>Muy Adecuada</b>
Se desempeña por parte de la administración un papel rector en el cumplimiento y observancia de los valores éticos de la organización de forma:	<b>Bastante Adecuada</b>
La receptividad, ante la crítica, de los trabajadores que se encuentran en alguna situación indebida es:	<b>Adecuada</b>
Se aplica la acción correctiva a los trabajadores en forma:	<b>Bastante Adecuada</b>
Se ejerce por parte de los directivos de la empresa, control suficiente sobre sus trabajadores para lograr eficiencia en el cumplimiento de los objetivos de la organización de forma:	<b>Bastante Adecuada</b>
Se Implementan acciones que permiten el conocimiento del plan de la defensa, plan contra incendios, seguridad y protección contra catástrofes y huracanes, así como plan de prevención contra la corrupción y las ilegalidades de forma:	<b>Bastante Adecuada</b>
El trato con los clientes, proveedores y trabajadores diariamente se hace de forma:	<b>Bastante Adecuada</b>

#### Competencia profesional

El desarrollo al máximo de las habilidades y talentos de cada uno los trabajadores se potencia de forma:	<b>Bastante Adecuada</b>
La orientación a los trabajadores respecto a la significación de su trabajo y logros obtenidos es:	<b>Bastante Adecuada</b>
Se capacita prioritariamente al personal sin experiencia para manejar el trabajo diario de manera:	<b>Bastante Adecuada</b>
La organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los responsables por áreas es:	<b>Bastante Adecuada</b>

#### Atmósfera y confianza mutua

La atmósfera abierta de trabajo que posibilita una dirección participativa y colegiada es:	<b>Bastante Adecuada</b>
La participación de los trabajadores en las decisiones concernientes a las tareas asignadas es de forma :	<b>Bastante Adecuada</b>
Las formas comunicativas por parte de la administración para aumentar la efectividad organizativa son:	<b>Bastante Adecuada</b>

## Organigrama

El organigrama funcional es:	<b>Bastante Adecuada</b>
La información suministrada para gestionar sus actividades es :	<b>Bastante Adecuada</b>
La comunicación con los directivos de las responsabilidades y expectativas respecto a las actividades de sus áreas es:	<b>Bastante Adecuada</b>
La asignación de cada puesto de trabajo, según la calificación del trabajador es:	<b>Bastante Adecuada</b>
El conocimiento por parte de los trabajadores de su puesto de trabajo es:	<b>Bastante Adecuada</b>
Las medidas para la revisión periódica de la estructura organizativa son:	<b>Bastante Adecuada</b>
Los métodos y procedimientos para enfrentarse a condiciones cambiantes son:	<b>Bastante Adecuada</b>

## Asignación de autoridad y responsabilidad

El conocimiento acerca del manual de organización y funciones, donde se hace referencia a los deberes y responsabilidades de cada miembro de la entidad es:	<b>Adecuada</b>
La documentación sobre la planeación estratégica es:	<b>Bastante Adecuada</b>
La evaluación del nivel de competencia y de responsabilidad de cada trabajador para desempeñar una nueva actividad se hace de forma:	<b>Bastante Adecuada</b>

## Política y práctica en personal

El reclutamiento y el desarrollo profesional de los trabajadores es:	<b>Bastante Adecuada</b>
El adiestramiento al personal de nueva incorporación para el puesto de trabajo a cubrir es:	<b>Bastante Adecuada</b>

## Comité de control

El conocimiento sobre el Comité de Control es:	<b>Bastante Adecuada</b>
La incorporación de personal competente y el cumplimiento del objetivo general para el que fue creado es:	<b>Bastante Adecuada</b>

El estudio de los riesgos de la entidad esta realizado de forma:	<b>Bastante Adecuada</b>
Están identificados los riesgos generales y particulares por actividad de manera: Evaluación de riesgos Identificación del riesgo.	<b>Bastante Adecuada</b>
Se realiza el análisis de los riesgos de forma:	<b>Bastante Adecuada</b>
La evaluación de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos es:	<b>Bastante Adecuada</b>

Los objetivos generales de la entidad la dirección los ha establecido de manera:	<b>Bastante Adecuada</b>
La comunicación de los objetivos generales es:	<b>Bastante Adecuada</b>
Las estrategias elaboradas apoyan a los objetivos generales de manera: Determinación de objetivos de control	<b>Bastante Adecuada</b>
El apoyo de los directores al cumplimiento de los objetivo es:	<b>Bastante Adecuada</b>

#### Detección del cambio

Para los cambios significativos en el personal la entidad esta preparada de forma:	<b>Bastante Adecuada</b>
Se informa a la dirección las implicaciones de cambios legislativos de manera:	<b>Bastante Adecuada</b>
Se asegura la dirección de informar a los trabajadores de nuevo ingreso la cultura de la entidad de forma:	<b>Bastante Adecuada</b>
Se analizan si las actividades de control son apropiadas de manera:	<b>Bastante Adecuada</b>

#### Reorganización de la entidad

La salvaguarda de los activos es:	<b>Bastante Adecuada</b>
La evaluación constantemente al registro contable se realiza de forma:	<b>Bastante Adecuada</b>
La verificación de los criterios de actuación definidos por la dirección referidos a: autorización de las transacciones, aprobación de las transacciones, proceso de registro de operaciones, clasificación de las operaciones, evaluación del registro contable y salvaguarda física de los activos es:	<b>Bastante Adecuada</b>

#### Actividades de Control

Las actividades de control que se ejecutan en todos los niveles de la organización son:	<b>Bastante Adecuada</b>
La elaboración de las hojas de evaluación de riesgos y actividades de control por actividades es:	<b>Bastante Adecuada</b>
Como cree usted que sea el cumplimiento de las siguientes funciones abarcadoras de actividades de control en la entidad: Análisis efectuado por la dirección	<b>Bastante Adecuada</b>

Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las actividades y funciones.	<b>Bastante Adecuada</b>
Comprobación de las transacciones en cuanto a: exactitud, autorización, aprobación, cotejo, recálculo, análisis.	<b>Bastante Adecuada</b>
Controles físicos, arqueos, conciliaciones.	<b>Bastante Adecuada</b>
Dispositivo de seguridad, registro, accesos a los activos.	<b>Bastante Adecuada</b>
Segregación de funciones. Indicadores de rendimiento por actividades y procesos	<b>Bastante Adecuada</b>

### **Separación de tareas y responsabilidades**

Se realizan por diferentes personas las tareas y responsabilidades relativas al tratamiento, autorización, registro, y revisión de las transacciones y hechos de manera:	<b>Bastante Adecuada</b>
Se realizan los conteos físicos, periódicos, de los activos y sus conciliaciones con los registros contables de forma:	<b>Bastante Adecuada</b>

### **Coordinación entre áreas.**

Son coordinadas las decisiones y acciones de un área con otra de forma:	<b>Bastante Adecuada</b>
Los objetivos establecidos por la dirección son:	<b>Bastante Adecuada</b>

### **Documentación.**

La estructura del control interno está documentada de forma:	<b>Bastante Adecuada</b>
El registro de los hechos significativos, transacciones y resultados de los controles es:	<b>Bastante Adecuada</b>

### Niveles definidos de autorización.

Son autorizados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúan dentro del ámbito de control los actos y transacciones de forma:	<b>Bastante Adecuada</b>
Las autorizaciones se documentan explícitamente y se comunican a las personas autorizadas de manera:	<b>Bastante Adecuada</b>
Se ejecutan las tareas asignadas sobre las autorizaciones de acuerdo a las directrices y normas establecidas de forma:	<b>Bastante Adecuada</b>

### Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.

Se registran inmediatamente que se conocen y se clasifican las transacciones y hechos de forma:	<b>Bastante Adecuada</b>
Las transacciones son reflejadas en los informes de los estados financieros, facilitándoles a la dirección de la entidad la adopción de decisiones de manera:	<b>Bastante Adecuada</b>

### Acceso restringido a los recursos, activos y registros.

Están restringido los accesos a los registros, comprobantes y activos de manera:	<b>Bastante Adecuada</b>
Se confeccionan y firman las actas de responsabilidad por la custodia de estos medios y se rinde cuenta de su utilización de forma:	<b>Bastante Adecuada</b>

### Control de la tecnología de la información.

El sistema de información existente para garantizar el control de los procesos y la toma de decisiones por la dirección es:	<b>Bastante Adecuada</b>
La seguridad existente para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información es:	<b>Bastante Adecuada</b>
Los Manuales y Procedimientos que garantizan la operación continua y correcta del sistema de información son:	<b>Bastante Adecuada</b>

### Indicadores de desempeño.

Se evalúa y supervisa el trabajo por actividades a través de los indicadores de desempeño de forma:	<b>Bastante Adecuada</b>
El control del cumplimiento de los objetivos se realiza de manera:	<b>Bastante Adecuada</b>

### Información y Comunicación.

#### Contenido del flujo de la información.

Circula la información en todos los sentidos de forma:	<b>Bastante Adecuada</b>
Las necesidades y prioridades de las informaciones son determinadas por los directivos de manera:	<b>Bastante Adecuada</b>
La información recibida de los dirigentes es:	<b>Bastante Adecuada</b>

#### El sistema de información.

El sistema de información está diseñado atendiendo a estrategias y programas de la entidad (misión, políticas y objetivos) de forma:	<b>Bastante Adecuada</b>
Se evidencia la atención a la importancia de los sistemas de información por parte de los directivos de manera:	<b>Bastante Adecuada</b>
La información emitida en cuanto a los objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento es:	<b>Bastante Adecuada</b>

#### Comunicación.

Se comunica a los trabajadores las tareas y responsabilidades de forma:	<b>Bastante Adecuada</b>
Las vías formales e informales (reuniones, supervisión, etc.) son:	<b>Bastante Adecuada</b>
Conocen los trabajadores los objetivos de su actividad de	<b>Bastante Adecuada</b>

manera:	
Los canales de comunicación utilizados son:	<b>Bastante Adecuada</b>
Las normas y expectativas de la entidad a la hora de tratar con los proveedores, clientes y otros se ponen de manifiesto de manera:	<b>Bastante Adecuada</b>
Están presentes en las relaciones diarias con terceros las normas de la organización de forma:	<b>Bastante Adecuada</b>

## Supervisión y monitoreo

### Supervisión permanente

Las supervisiones realizadas en todos los niveles de dirección considera usted que son:	<b>Bastante Adecuada</b>
Las evaluaciones separadas de forma no rutinaria son:	<b>Bastante Adecuada</b>
El comité de control está constituido de acuerdo con la Resolución 297/03 de forma:	<b>Bastante Adecuada</b>
Sobre el cumplimiento de las normas aplicadas y otros asuntos sobre el Control Interno los organismos de control proporcionan una información:	<b>Bastante Adecuada</b>
La realización de los controles planificados y el análisis de las deficiencias detectadas se utilizan como método para prevenir desviaciones de forma:	<b>Bastante Adecuada</b>
Las recomendaciones de los auditores son llevadas a la práctica por las personas con autoridad de manera:	<b>Bastante Adecuada</b>

Al analizar los resultados obtenidos luego de concluir la aplicación del Método Delphi tenemos que el 96, 63% de los aspectos evaluados resultaron Bastante Adecuados y el 3,37% restante estuvo compuesto por un 1,12% que resultó Muy Adecuado y un 2,25% Adecuado. Estos últimos por cientos están relacionados con el componente Ambiente de Control, donde de un de un total de 30 aspectos a evaluar solo uno se encuentra ubicado en la categoría Muy Adecuada y dos en la categoría Adecuada. Los aspectos ubicados en esta última categoría están asociados con las normas:

Integridad y valores éticos y Asignación de responsabilidad y autoridad y se deben a la poca receptividad ante la crítica de los trabajadores que se encuentran en situaciones indebidas y el poco conocimiento de los trabajadores acerca del Manual de organización y funciones.

En el resto de los componentes todos los aspectos se ubicaron en la categoría Bastante Adecuada.

Estos resultados muestran que a pesar de que el mayor por ciento de los aspectos a evaluar se encuentran en la categoría Bastante Adecuada, esta no es lo suficientemente óptima por lo que la entidad debe fortalecer su trabajo para que el Sistema de Control Interno se lleve a cabo de manera exitosa en todas las áreas de la organización.

### **3.5.- Conclusiones parciales**

El cuestionario utilizado permitió validar el Sistema de Control Interno rediseñado en La Unidad Básica Rodas 1 dando a conocer que de manera general todos sus componentes tienen un funcionamiento bastante adecuado aunque en el componente Ambiente de Control hay que señalar que las acciones que permiten el conocimiento y aplicación del Código de Ética se llevan a cabo de forma Muy Adecuada constituyendo un sólido fundamento moral para la conducción y operación de la entidad.

---

# Conclusiones



## **Conclusiones**

1. La revisión bibliográfica desarrollada permitió analizar la evolución de la definición del Control Interno manifestando que el mismo ya no solo se limita al área contable sino que abarca a todas las áreas de la organización, constituyendo una herramienta indispensable para el control de los recursos, la planeación y la toma de decisiones, por lo que debe responder a las necesidades de cada institución y adecuarse a sus características.
2. El diagnóstico realizado permitió conocer la situación actual del Sistema de Control Interno instaurado en la Unidad Básica Rodas I constatándose que el mismo presenta limitaciones.
3. El rediseño del Sistema de Control Interno se realizó siguiendo los planteamientos de la Resolución No 60/11 del Contraloría General de la República tomándose en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico.
4. La evaluación del Sistema de Control Interno por los expertos mediante el método Delphi manifestó que el mayor por ciento de los aspectos evaluados se encuentran ubicados en la categoría Bastante Adecuada, no siendo esta categoría lo suficientemente óptima para lograr el cumplimiento exitoso de dicho sistema.
5. La realización de este trabajo permitió poner al tanto a la entidad de los aspectos positivos así como las debilidades que presenta su Sistema de Control Interno.

---

# Recomendaciones



## **Recomendaciones**

1. Implementar y desarrollar acciones de capacitación al personal directivo y trabajadores en sentido general, que posibiliten la comprensión de la necesidad del estudio de la Resolución 60/11 Contraloría General de la República.
2. Actualizar el sistema de Control Interno de la entidad de manera sistemática, la frecuencia debe ser anual.
3. Realizar los diagnósticos y evaluación del Sistema de Control Interno periódicamente en aras de detectar cualquier deficiencia que el mismo pueda presentar.
4. Analizar y discutir las deficiencias identificadas del Control Interno para lograr la comunicación, difusión y seguimiento de las mismas a todos los niveles, lo que propiciará el desarrollo de acciones de control más precisas y toma de decisiones acertadas.
5. Establecer los mecanismos que permitan erradicar las deficiencias encontradas.

---

# Bibliografia



## Bibliografía

2010. *Estudio y Evaluación Preliminar del Control Interno del Proceso de Doctorado*. la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
- Almaguer Rafael, A. & Peón Juan, J., 2004. *Consultor Electrónico del Contador y el Auditor.*, Cuba.: Casa Consultora DSAIC.
- Buffa., E., 1987. *Modern Productions Management.*, USA.: Mc Graw Hill Book Company.
- Cachón Paredes, Vladimir., 2001. El control interno como herramienta fundamental de las organizaciones.
- Calderón Martínez L., 2011. *El control interno.*, Available at: [www.monografias.com/trabajos14/matriz-control/matrizcontrol.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/matriz-control/matrizcontrol.shtml).
- Catácora, F., 1996. *Sistemas y Procedimientos Contables*, --Venezuela.: Mc Graw – Hill, Interamericana,
- Colectico de Autores, 2011. *La Resolución 60/2011*, Habana: La Contraloría General de La Republica.
- Colectivo de Au, 2011. Evaluación del Control Interno.
- Colectivo de Autores, 2011. Control interno sobre Inventarios.
- Colectivo de Autores, 2004. El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones.
- Colectivo de Autores, 2010. *El control interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión.*, Oficina nacional de Auditoria.
- Colectivo de Autores, *El control interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión.*,
- Colectivo de autores, 2003. *Control Interno*, Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS).
- Coopers & Lybrand., 1997. *Los nuevos conceptos del control interno Tomo I y II.*, Informe COSO.
- COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), 2004. *Nuevos conceptos de control interno.*, the Treadway Commission.
- Enterprise Risk, 2004. Management Integrated Framework.
- Enterprise Risk & Foster Alicia, 2004. *Management Integrated Framework*,
- Foster. Taneika Alicia, 2010. *Estudio y Evaluación Preliminar del Control Interno*. Proceso de Doctorado. En La Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.

- Franco, Juan., 2001. Control Interno.
- González, María., 2002. *El Control Interno*,
- Gómez, Giovanni E., 2011. *Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del Control Interno.*,
- Holmes, A., 1993. *Auditorías Principios y Procedimientos*, --México:: Limusa,
- Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados ( AICPA, 1949. Control Interno.
- el Instituto de Auditores Interno, 1975. *Control Interno*, Buenos Aires,: Universidad Nacional de Argentina.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos., 1957. Examen del Control Interno. Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría.
- Koontz, Harold., 1994. *Elementos de Administración*, --México:: Mc Graw – Hill, Internacional.
- Leonard, W., 1990. *Auditoría Administrativa: Evaluación de Métodos y Eficiencia Administrativa*, México: Diana,
- Moreno Montaña, Eliana., *Pronunciamientos del consejo técnico de Auditoría*, Mc Graw – Hill, Internacional.
- Naranjo, Alise., 2005. *Administración y Control.*, Mc Graw – Hill, Internacional.
- Pérez Campaña, Marisol., 2005. *El Sistema de Control de Gestión: conceptos básicos para su diseño.*, Mc Graw – Hill, Internacional.
- Poch,, R., 2000. *Manual de Control Interno.*, Barcelona:: Gestión.

---

Alexus 

## Anexos

### Anexo 1- Matriz DAFO.

		Oportunidades					Amenazas					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
	1	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	18
	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	1	<u>23</u>
	3	3	3	3	3	2	1	3	1	2	1	<u>22</u>
	4	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	<u>23</u>
	5	3	3	3	2	2	1	3	1	1	1	20
						<b>62</b>						<b>44</b>
	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	<u>26</u>
	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	1	<u>26</u>
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<u>30</u>
	4	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	25
	5	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	24
						<b>68</b>						<b>63</b>
		<u>28</u>	<u>28</u>	25	<u>27</u>	22	<u>22</u>	<u>29</u>	20	<u>22</u>	15	

## Anexos.

---

### Anexo 2- Cálculo de las Razones Financieras.

#### Cálculo de las Razones Financieras de la Unidad Básica Rodas1

##### Año 2006

##### Razones de Liquidez:

$$\text{Razón de Liquidez General} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Razón de Liquidez General} = \frac{2694761}{69127}$$

$$\text{Razón de Liquidez General} = 38\,9828$$

$$\text{Razón de Liquidez Inmediata} = \frac{\text{AC - Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Razón de Liquidez Inmediata} = \frac{2694761 - 419312}{69127}$$

$$\text{Razón de Liquidez Inmediata} = 32\,9116$$

$$\text{Razón de Liquidez Instantánea} = \frac{\text{Cuentas Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Razón de Liquidez Instantánea} = \frac{1865989}{69127}$$

$$\text{Razón de Liquidez Instantánea} = 26\,9936$$

$$\text{Razón de Solvencia} = \frac{\text{Activo Real (AR)}}{\text{Financiamiento (FA) Ajenento}}$$

*Donde: AR = Activo Circulante + Activo Fijo Neto*

*FA = Pasivo Circulante + Pasivo a Largo Plazo*

$$\text{Razón de Solvencia} = \frac{2694761 + 194877}{69127 + 0}$$

$$\text{Razón de Solvencia} = 41\,8019$$

## Anexos.

---

### Anexo 3 Razones de Administración de Activos:

$$\text{Razón Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo Ventde}}{\text{Inventario Promedio}}$$

Donde: *Inventario Promedio = Inventario Inicial + Inventario Final / 2*

$$\text{Razón Rotación de Inventarios} = \frac{2804487}{204015 + 419312 / 2}$$

$$\text{Razón Rotación de Inventarios} = \frac{2804487}{311663,5}$$

$$\text{Razón Rotación de Inventarios} = 8,9984$$

$$\text{Razón Ciclo de Inventario} = \frac{360}{\text{Razón Rotación de Inventarios}}$$

$$\text{Razón Ciclo de Inventario} = \frac{360}{8,9984}$$

$$\text{Razón Ciclo de Inventario} = 40,0071$$

$$\text{Razón Apalancade} = \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Razón Apalancade} = \frac{3837682}{3768552}$$
$$\text{Razón Apalancade} = 1,0183$$

Razón Apalancade

**Razones de Administración de Deudas:**

Razón de Endeudamiento =  $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$

Razón de Endeudamiento =  $\frac{69130}{3837682}$

Razón de Endeudamiento = 0 0180

**Razones de Rentabilidad:**

Razón del Margen de Utilidad sobre ventas =  $\frac{\text{Utilidad después de Impuesto}}{\text{Ventas Netas}}$

Razón del Margen de Utilidad sobre ventas =  $\frac{928266}{4522288}$

Razón del Margen de Utilidad sobre ventas = 0 2053

## Anexos.

---

Razón del Rendimiento sobre el Capital =  $\frac{\text{de Interes e Impuesto}}{\text{Anteutilidad} \times \text{Patrimonio}}$

Razón del Rendimiento sobre el Capital =  $\frac{1547110}{3768552}$

Razón del Rendimiento sobre el Capital = 0.4105

### **Año 2012**

#### **Razones de Liquidez:**

Razón de Liquidez General =  $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$

Razón de Liquidez General =  $\frac{1138905}{198482}$

Razón de Liquidez General = 5.7381

Razón de Liquidez Inmediata =  $\frac{\text{AC - Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$

Razón de Liquidez Inmediata =  $\frac{1138905 - 530075}{198482}$

Razón de Liquidez Inmediata = 3.0674

Razón de Liquidez Instantánea =  $\frac{\text{Cuentas Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$

Razón de Liquidez Instantánea =  $\frac{279854}{198482}$

Razón de Liquidez Instantánea = 1.4099

Razón de Solvencia =  $\frac{\text{Activo Real (AR)}}{\text{Financiamiento Ajenento (FA)}}$

*Donde: AR = Activo Circulante + Activo Fijo Neto*

*FA = Pasivo Circulante + Pasivo a Largo Plazo*

Razón de Solvencia =  $\frac{1138905 + 176780}{198482 + 0}$

Razón de Solvencia = 6.6287

## Anexos.

---

### Razones de Administración de Activos:

$$\text{Razón Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo Ventde}}{\text{Inventario Promedio}}$$

Donde: *Inventario Promedio* = *Inventario Inicial* + *Inventario Final* / 2

$$\text{Razón Rotación de Inventarios} = \frac{4143652}{419312 + 530075 / 2}$$

$$\text{Razón Rotación de Inventarios} = \frac{4143652}{474693,5}$$

$$\text{Razón Rotación de Inventarios} = 8,7291$$

$$\text{Razón Ciclo de Inventario} = \frac{360}{\text{Razón Rotación de Inventarios}}$$

$$\text{Razón Ciclo de Inventario} = \frac{360}{8,7291}$$

$$\text{Razón Ciclo de Inventario} = 41,2414$$

$$\text{Razón Apalancamiento} = \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Razón Apalancamiento} = \frac{1491204}{1292722}$$

$$\text{Razón Apalancamiento} = 1,1535$$

### Razones de Administración de Deudas:

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{198482}{1491204}$$

$$\text{Razón de Endeudamiento} = 0,1331$$

### Razones de Rentabilidad:

$$\text{Razón del Margen de Utilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad después de Impuesto}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Razón del Margen de Utilidad sobre ventas} = \frac{104620,8}{4435405}$$

$$\text{Razón del Margen de Utilidad sobre ventas} = 0,0236$$

## Anexos.

---

Razón del Rendimiento sobre el Capital =  $\frac{\text{Antesutilidad}}{\text{de Interés e Impuesto}}$

de Interés e Impuesto  
Patrimonio

Razón del Rendimiento sobre el Capital =  $\frac{174368}{1292722}$

Razón del Rendimiento sobre el Capital = 0 1349

### **Año 2012**

#### **Razones de Liquidez:**

Razón de Liquidez General =  $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$

Razón de Liquidez General =  $\frac{1167674}{83301}$

Razón de Liquidez General = 14 0175

Razón de Liquidez Inmediata =  $\frac{\text{AC - Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$

Razón de Liquidez Inmediata =  $\frac{1167674 - 434067}{83301}$

Razón de Liquidez Inmediata = 8 8067

Razón de Liquidez Instantánea =  $\frac{\text{Cuentas Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$

Razón de Liquidez Instantánea =  $\frac{284377}{83301}$

Razón de Liquidez Instantánea = 3 4138

Razón de Solvencia =  $\frac{\text{Activo Real (AR)}}{\text{Financiamiento Ajenento (FA)}}$

*Donde: AR = Activo Circulante + Activo Fijo Neto*

*FA = Pasivo Circulante + Pasivo a Largo Plazo*

Razón de Solvencia =  $\frac{1167674 + 207111}{83301 + 0}$

Razón de Solvencia = 16 5038

## Anexos.

---

### Razones de Administración de Activos:

$$\text{Razón Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

Donde: *Inventario Promedio* = *Inventario Inicial + Inventario Final* / 2

$$\text{Razón Rotación de Inventarios} = \frac{4508317}{530075 + 434067 / 2}$$

$$\text{Razón Rotación de Inventarios} = \frac{4508317}{482071}$$

$$\text{Razón Rotación de Inventarios} = 9.3519$$

$$\text{Razón Ciclo de Inventario} = \frac{360}{\text{Razón Rotación de Inventarios}}$$

$$\text{Razón Ciclo de Inventario} = \frac{360}{9.3519}$$

$$\text{Razón Ciclo de Inventario} = 38.4949$$

$$\text{Razón Apalancamiento} = \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Razón Apalancamiento} = \frac{1588513}{1505212}$$

$$\text{Razón Apalancamiento} = 1.0553$$

### Razones de Administración de Deudas:

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{83301}{1588513}$$

$$\text{Razón de Endeudamiento} = 0.0524$$

### Razones de Rentabilidad:

$$\text{Razón del Margen de Utilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad después de Impuesto}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Razón del Margen de Utilidad sobre ventas} = \frac{247690.2}{5081136}$$

$$\text{Razón del Margen de Utilidad sobre ventas} = 0.0487$$

**Anexos.**

---

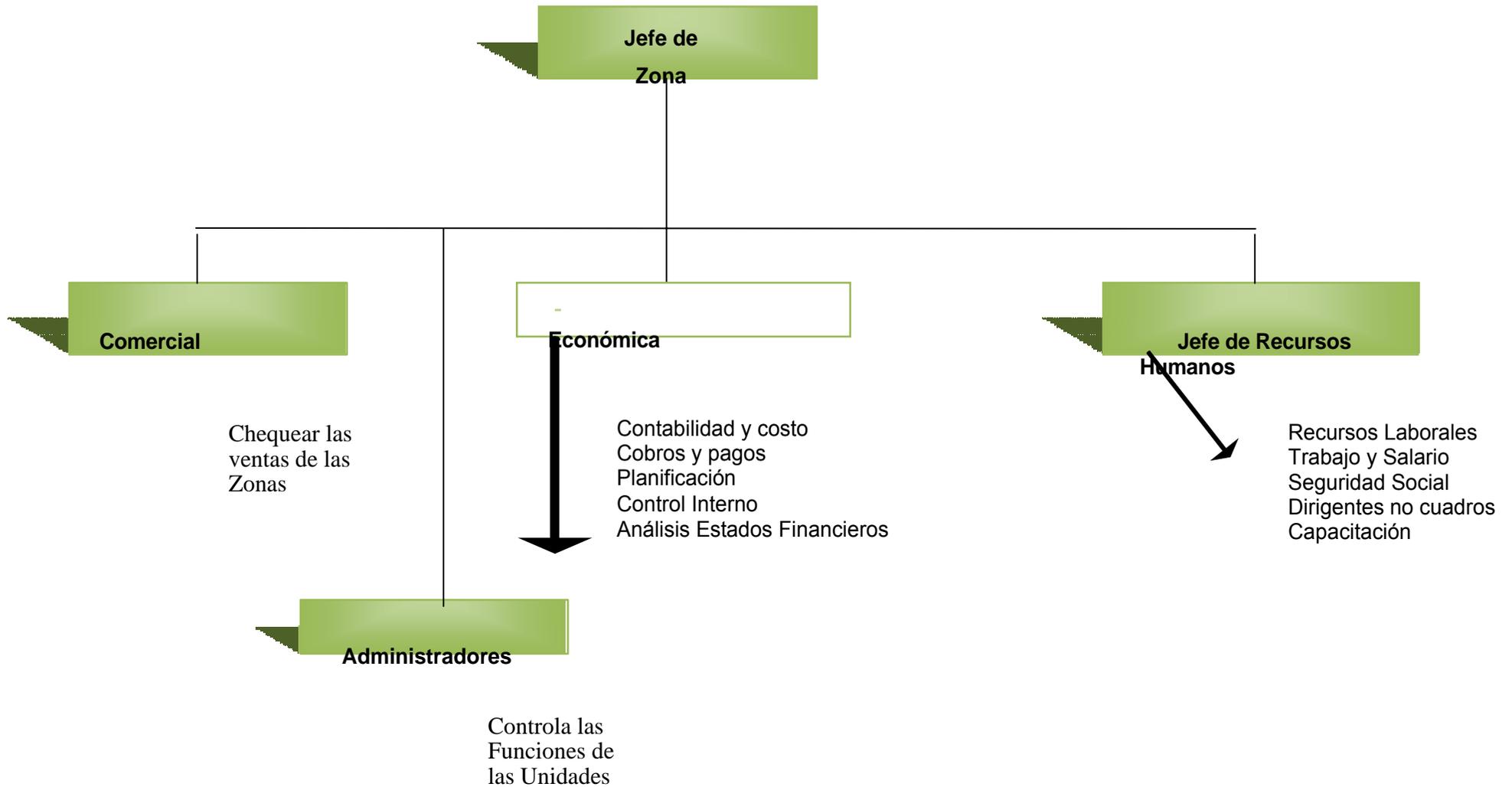
Razón del Rendimiento sobre el Capital =  $\frac{\text{Anteutilidad}}{\text{de Interes e Impuesto Patrimonio}}$

Razón del Rendimiento sobre el Capital =  $\frac{412817}{1505212}$

Razón del Rendimiento sobre el Capital = 0 2743

Anexo 3- Organigrama.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD BASICA Rodas1. CIENFUEGOS



Anexos.

---

Anexo 4- Cálculo del coeficiente de argumentación.

<b>EXPERTO 1</b> <b>Rafael Macías</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
1		X 0.05	
2			X 0.05
3	X 0.45		
4	X 0.35		
5		X 0.05	
<b>Suma Total</b>	<b>0.95</b>		

<b>EXPERTO 2</b> <b>Blanca Cueto</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
1		X 0.05	
2			X 0.05
3		X 0.40	
4	X 0.35		
5		X 0.05	
<b>Suma Total</b>	<b>0.90</b>		

<b>EXPERTO 3</b> <b>Noelvis Urtado</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
1	X 0.1		
2			X 0.05
3		X 0.40	
4		X 0.25	
5		X 0.05	
<b>Suma Total</b>	<b>0.85</b>		

Anexos.

---

<b>EXPERTO 4</b> <b>Liset Barraeta</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
1		X 0.05	
2			X 0.05
3		X 0.40	
4	X 0.35		
5		X 0.05	
<b>Suma Total</b>	<b>0.90</b>		

<b>EXPERTO 5</b> <b>Edel Matos</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
1		X 0.05	
2			X 0.05
3		X 0.40	
4		X 0.25	
5	X 0.05		
<b>Suma Total</b>	<b>0.80</b>		

<b>EXPERTO 6</b> <b>Mirta García</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
1	X 0.1		
2			X 0.05
3		X 0.40	
4	X 0.35		
5		X 0.05	
<b>Suma Total</b>	<b>0.95</b>		

## Anexos.

---

### **Anexo 5- Cuestionario sobre el Control Interno de La Unidad Básica de Rodas I**

Su empresa cuenta con un Sistema Integral de Control Interno rediseñado para proporcionar una seguridad razonable con respecto al cumplimiento de los objetivos acerca de la efectividad y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables.

Por favor se necesita de su colaboración para la elaboración del siguiente cuestionario.

Para ello contamos con la siguiente escala, marque con una X la que considere correcta:

1. No adecuada
2. Poco adecuada
3. Adecuada
4. Bastante adecuada
5. Muy adecuada

GRACIAS POR SU COLABORACION

#### ***Ambiente de control***

##### **1. Integridad y valores éticos**

	<b>Preguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	La fomentación de la cultura corporativa, que se materializa en acciones que permiten el conocimiento y aplicación del código de ética es:					
2	Se desempeña por parte de la administración un papel rector en el cumplimiento y observancia de los valores éticos de la organización de forma:					
3	La receptividad, ante la crítica, de los trabajadores que se encuentran en alguna situación indebida es:					
4	Se aplica la acción correctiva a los trabajadores en forma:					
5	Se ejerce por parte de los directivos de la empresa, control suficiente sobre sus trabajadores para lograr eficiencia en el cumplimiento de los objetivos de la organización de forma:					
6	Se Implementan acciones que permiten el conocimiento del plan de la defensa, plan contra incendios, seguridad y protección contra catástrofes y huracanes, así como plan de prevención contra la corrupción y las ilegalidades de forma:					
7	El trato con los clientes, proveedores y trabajadores diariamente se hace					

## Anexos.

	de forma:					
--	-----------	--	--	--	--	--

### 2. Competencia profesional

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	El desarrollo al máximo de las habilidades y talentos de cada uno los trabajadores se potencia de forma:					
2	La orientación a los trabajadores respecto a la significación de su trabajo y logros obtenidos es:					
3	Se capacita prioritariamente al personal sin experiencia para manejar el trabajo diario de manera:					
4	La organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los responsables por áreas es:					
5	Se realiza con carácter periódico la evaluación integral del desempeño de cada trabajador de manera:					
6	Se propicia que la evaluación del desempeño permita determinar las necesidades de desarrollo del personal de la empresa de forma:					

### 3. Atmósfera y confianza mutua

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	La atmósfera abierta de trabajo que posibilita una dirección participativa y colegiada es:					
2	La participación de los trabajadores en las decisiones concernientes a las tareas asignadas es de forma :					
3	Las formas comunicativas por parte de la administración para aumentar la efectividad organizativa son:					

### 4. Estructura organizativa

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	El organigrama funcional es:					
2	La información suministrada para gestionar sus actividades es :					
3	La comunicación con los directivos de las responsabilidades y expectativas respecto a las actividades de sus áreas es:					
4	La asignación de cada puesto de trabajo según la calificación del trabajador es:					
5	El conocimiento por parte de los trabajadores de su puesto de trabajo es:					

## Anexos.

---

6	Las medidas para la revisión periódica de la estructura organizativa son:					
7	Los métodos y procedimientos para enfrentarse a condiciones cambiantes son:					

### 5. Asignación de autoridad y responsabilidad

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	El conocimiento acerca del manual de organización y funciones, donde se hace referencia a los deberes y responsabilidades de cada miembro de la entidad es:					
2	La documentación sobre la planeación estratégica es:					
3	La evaluación del nivel de competencia y de responsabilidad de cada trabajador para desempeñar una nueva actividad se hace de forma:					

### 6. Política y práctica en personal

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	El reclutamiento y el desarrollo profesional de los trabajadores es:					
2	El adiestramiento al personal de nueva incorporación para el puesto de trabajo a cubrir es:					

### 7. Comité de control

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	El conocimiento sobre el Comité de Control es:					
2	La incorporación de personal competente y el cumplimiento del objetivo general para el que fue creado es:					

## *Evaluación de riesgos*

### 8. Identificación del riesgo

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	El estudio de los riesgos de la entidad esta realizado de forma:					
2	Están identificados los riesgos generales y particulares por actividad de manera:					
3	Se realiza el análisis de los riesgos de forma:					
4	La evaluación de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos es:					

## Anexos.

---

### 9. Determinación de objetivos de control

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Los objetivos generales de la entidad la dirección los ha establecido de manera:					
2	La comunicación de los objetivos generales es:					
3	Las estrategias elaboradas apoyan a los objetivos generales de manera:					
4	El apoyo de los directores al cumplimiento de los objetivo es:					

### 10. Detección del cambio

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Para los cambios significativos en el personal la entidad esta preparada de forma:					
2	Se informa a la dirección las implicaciones de cambios legislativos de manera:					
3	Se asegura la dirección de informar a los trabajadores de nuevo ingreso la cultura de la entidad de forma:					
4	Se analizan si las actividades de control son apropiadas de manera:					

### 11. Reorganización de la entidad

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	La salvaguarda de los activos es:					
2	La evaluación constantemente al registro contable se realiza de forma:					
3	La verificación de los criterios de actuación definidos por la dirección referidos a: autorización de las transacciones, aprobación de las transacciones, proceso de registro de operaciones, clasificación de las operaciones, evaluación del registro contable y salvaguarda física de los activos es:					

### 12. Actividades de Control

	Preguntas	1	2	3	4	5
	Las actividades de control que se ejecutan en todos los niveles de la organización son:					
1	La elaboración de las hojas de evaluación de riesgos y actividades de control por actividades es:					
2	Como cree usted que sea el cumplimiento de las siguientes funciones					

## Anexos.

	abarcadoras de actividades de control en la entidad:					
3	I.Análisis efectuado por la dirección.					
4	II.Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las actividades y funciones.					
5	III.Comprobación de las transacciones en cuanto a: exactitud, autorización, aprobación, cotejo, recálculo, análisis.					
6	IV.Controles físicos, arqueos, conciliaciones.					
7	V.Dispositivo de seguridad, registro, accesos a los activos.					
8	VI.Segregación de funciones.					
	Indicadores de rendimiento por actividades y procesos establecidos.					

### 13. Separación de tareas y responsabilidades

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Se realizan por diferentes personas las tareas y responsabilidades relativas al tratamiento, autorización, registro, y revisión de las transacciones y hechos de manera:					
2	Se realizan los conteos físicos, periódicos, de los activos y sus conciliaciones con los registros contables de forma:					

### 14. Coordinación entre áreas

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Son coordinadas las decisiones y acciones de un área con otra de forma:					
2	Los objetivos establecidos por la dirección son:					

### 15. Documentación

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	La estructura del control interno está documentada de forma:					
2	El registro de los hechos significativos, transacciones y resultados de los controles es:					

### 16. Niveles definidos de autorización

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Son autorizados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúan dentro del ámbito de control los actos y transacciones de forma:					
	Las autorizaciones se documentan explícitamente y se comunican a las personas autorizadas de manera:					

## Anexos.

3	Se ejecutan las tareas asignadas sobre las autorizaciones de acuerdo a las directrices y normas establecidas de forma:					
---	--	--	--	--	--	--

### 17. Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Se registran inmediatamente que se conocen y se clasifican las transacciones y hechos de forma:					
2	Las transacciones son reflejadas en los informes de los estados financieros, facilitándoles a la dirección de la entidad la adopción de decisiones de manera:					

### 18. Acceso restringido a los recursos, activos y registros

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Están restringido los accesos a los registros, comprobantes y activos de manera:					
2	Se confeccionan y firman las actas de responsabilidad por la custodia de estos medios y se rinde cuenta de su utilización de forma:					

### 19. Control de la tecnología de la información

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	El sistema de información existente para garantizar el control de los procesos y la toma de decisiones por la dirección es:					
2	La seguridad existente para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información es:					
3	Los Manuales y Procedimientos que garantizan la operación continua y correcta del sistema de información son:					

### 20. Indicadores de desempeño

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Se evalúa y supervisa el trabajo por actividades a través de los indicadores de desempeño de forma:					
2	El control del cumplimiento de los objetivos se realiza de manera:					

## Anexos.

---

### Información y Comunicación

#### 21. Contenido del flujo de la información

Preguntas	1	2	3	4	5	
1 Circula la información en todos los sentidos de forma:						
2 Las necesidades y prioridades de las informaciones son determinadas por los directivos de manera:						
3 La información recibida de los dirigentes es:						

#### 22. El sistema de información

Preguntas	1	2	3	4	5	
1 El sistema de información está diseñado atendiendo a estrategias y programas de la entidad (misión, políticas y objetivos) de forma:						
2 Se evidencia la atención a la importancia de los sistemas de información por parte de los directivos de manera:						
3 La información emitida en cuanto a los objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento es:						

#### 23. Comunicación

Preguntas	1	2	3	4	5	
1 Se comunica a los trabajadores las tareas y responsabilidades de forma:						
2 Las vías formales e informales (reuniones, supervisión, etc.) son:						
3 Conocen los trabajadores los objetivos de su actividad de manera:						
4 Los canales de comunicación utilizados son:						
5 Las normas y expectativas de la entidad a la hora de tratar con los proveedores, clientes y otros se ponen de manifiesto de manera:						
6 Están presentes en las relaciones diarias con terceros las normas de la organización de forma:						

## Supervisión y Monitoreo

### 24. Supervisión permanente

Preguntas	1	2	3	4	5		
1	Las supervisiones realizadas en todos los niveles de dirección considera usted que son:						
2	Las evaluaciones separadas de forma no rutinaria son:						
3	El comité de control está constituido de acuerdo con la Resolución 297/03 de forma:						
4	Sobre el cumplimiento de las normas aplicadas y otros asuntos sobre el Control Interno los organismos de control proporcionan una información:						
5	La realización de los controles planificados y el análisis de las deficiencias detectadas se utilizan como método para prevenir desviaciones de forma:						
	Las recomendaciones de los auditores son llevadas a la práctica por las personas con autoridad						