UNIVERSIDAD CIENFUEGOS
Carlos Rafael Rodríguez

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARI

TRABAJO DE DIPLOMA

Título:

Diseño del Sistema de Control Interno en
Empresa de Aseguramiento
Técnico Material del Poder Popular Provinc

Autora:
Yanet Calvo Fernández

Tutora:
Msc. María del Cármen Serra Lliraldi

Cienfuegos 2007
"Año 48 de la Revolución"

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Hago constar que la presente investigación fue realizada en la Universidad de Cienfuegos como parte de la culminación de los estudios en la especialidad de Ingeniería Industrial, autorizando a que la misma sea utilizada por la institución para los fines que estime conveniente tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en eventos ni publicada sin la autorización de la Universidad.

_____

Firma del autor

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

_____

Información Científico Técnica
Nombre y Apellidos. Firma

_____

Computación
Nombre y Apellidos. Firma

_____

Sistema de Doc. De Proyectos
Nombre y Apellidos. Firma

_____

Firma del Tutor

En los momentos de la acción, todos los que la quieren, de buena fe para beneficiarla con su consejo y fortaleza con su ayuda, deben poner en ella las manos honradas.

José Martí.

A mis padres por darme la formación y el carácter necesario para enfrentarme las tareas de la vida.

A mi querida hermana, que ha estado presente cuando más la he necesitado.

A mi esposo por ser participé de mis sueños y contribuir a la realización de ellos.

A mi hijo y sobrina por ser motivo de inspiración en mi vida.

Agradezco a la Revolución que me ha dado la oportunidad de superarme y ser parte de su maravillosa obra.

A mis padres por estar siempre atentos a cada paso que doy y darme fuerzas para cumplir este hermoso sueño; ¿Qué seria de mí sin ustedes?

A mi hermana por darme ánimos para continuar y su constante interés y ayuda.

A mi hijo por soportar tantas horas sin mí.

A mi tutora por su apoyo incondicional y empeño constante.

Al Msc. Mario Cúrvelo Hernández por las horas dedicadas y ser mi camaroncito duro.

A mis compañeros de aula por los años maravillosos compartidos, ¡Los voy a extrañar!

A todos mis profesores por su contribución y mi formación profesional.

En fin a todas esas personas maravillosas que han permanecido junto a mí y con su tiempo, paciencia y su infinita bondad, me han permitido hacer realidad este sueño.

Índice: **Pág.**

Introducción. 1
Capitulo I: Consideraciones sobre la Planeación Estratégica y el Control Interno. 4
1.1 Planeación estratégica. 4
1.2 Sistema de control interno..... 12
1.3 Conclusiones 26
Capitulo II: Caracterización de la empresa de Aseguramiento Técnico y Material (ATM) y Diagnóstico de la situación actual del diseño el sistema de control interno. . 27
2.1 Caracterización de la empresa. 27
2.2 Situación actual del diseño del sistema de control interno 39
2.3 Diagnóstico de la situación actual del diseño de control interno..... 43
2.3.1 Ambiente de Control..... 43
2.3.2 Evaluación de Riesgo..... 43
2.3.3 Actividades de Control 49
2.3.4 Información y Comunicación..... 50
2.3.5 Supervisión y Monitoreo..... 50
2.4 Conclusiones 52
Capitulo III: Diseño del sistema de control interno. Validación del sistema de control interno propuesto. 53
3.1 Diseño del sistema de control interno..... 53
3.1.1 Ambiente de Control..... 53
3.1.2 Evaluación de riesgo y actividades de control..... 53
3.1.3 Información y comunicación..... 58
3.1.4 Supervisión y monitoreo..... 58
3.2 Validación del sistema de control interno 59
3.2.1 Método de validación del sistema de control interno 59
3.3 Encuestas aplicadas 66
Conclusiones 71
Recomendaciones..... 73
Referencias bibliográficas 74
Bibliografía..... 76
Anexos

Resumen:

En la Empresa Provincial de Aseguramiento Técnico y Material del Poder Popular, el control interno no esta diseñado para ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, es decir este no esta en función de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución fijados a distintos plazos, además no permite estimar el resultado de la actividad que se aspira que realice cada unidad, los objetivos no están ligados a indicadores ni a la estrategia de la unidad. Por tanto la empresa no ha logrado establecer dentro del control de Gestión un sistema de Control Interno con un enfoque estratégico, que sea capaz de medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y a la vez mida sus resultados.

El presente trabajo titulado Diseño del Sistema de Control Interno de la empresa de Aseguramiento Técnico y Material del Poder Popular. Cienfuegos, surgió debido a la ausencia de un sistema de control interno integrado en dicha entidad. La Resolución # 297/ 2003 del Ministro de Finanzas y Precios fue el pilar fundamental para la conformación de esta propuesta de procedimiento del diseño del control interno. Analizando cada componente del control: Haciéndose énfasis en el componente Evaluación de Riesgo, de esta forma se pudo constatar las deficiencias del sistema existente en la actualidad.

Introducción.

La visión tradicional de un sistema de control interno lleno de controles formales donde solo es posible conocer si se cumple o no lo reglamentado, va dando paso a un nuevo enfoque donde se va mas allá del proceso contable financiero y se promueve el logro de los objetivos de la organización.

Cuba, al igual que el resto del mundo, adecuado a las características y condiciones propias ha definido en su Política líneas de acción vinculadas con la necesidad del control; los modelos del control interno vigentes con anterioridad a la puesta en vigor de la Resolución 297 no comprende la organización como un todo, aspecto que urge cambiar.

Dentro de lo anteriormente expresado se encuentra la empresa de Aseguramiento Técnico y Material del Poder Popular Provincial ya que no cuenta con un sistema de control interno integrado y no permite garantizar el funcionamiento y los resultados que se obtienen en las decisiones adoptadas para que sean consistentes con los objetivos de la empresa.

Además el sistema no esta vinculado a los estilos y métodos de dirección lo cual no posibilita adecuados procesos en la toma de decisiones es decir el sistema de control diseñado presenta limitaciones que no le permite cumplir su función con eficiencia y eficacia, además no tiene un carácter sistemático, ni un enfoque estratégico y no mide verdaderamente la eficiencia y la eficacia de la gestión.

Se parte de la hipótesis de que si se diseña dentro del Control de Gestión un Sistema de Control Interno en función de las estrategias y estructura de la empresa esto posibilitara:

1. Un adecuado proceso para la toma de decisiones.

2. Un enfoque estratégico y carácter sistemático que verdaderamente mida la eficiencia y eficacia de la Gestión.

3. Objetivos ligados a indicadores y a la estrategia de la organización.

Por ello se considera que la variable conceptual es el Control Interno y como variables operacionales:

1. Ambiente de Control.
2. Evaluación de Riesgo.
3. Actividades de Control.
4. Información y Comunicación.
5. Supervisión y Monitoreo.

Por tal razón el presente estudio tiene como objetivo general Diseñar un Sistema de Control Interno para la empresa provincial de Aseguramiento Técnico y Material mediante los siguientes objetivos específicos:

- Estructurar el ambiente de control en la empresa.

- Conformar la evaluación de riesgo por cada área de resultado clave.

Como resultado de esta investigación se logra un sistema de control interno para la gestión coherente con la estrategia, la estructura y los aspectos no formales vinculados a os estilos y métodos de dirección que posibilitan adecuados procesos de toma de decisiones, asimilando así instrumentos y mecanismos que permitan salvar las limitaciones que como sistema de control hasta ahora no le permita cumplir su función con eficiencia y eficacia. Se definieron los objetivos ajustados a las características del entorno y las necesidades objetivas y subjetivas de la Empresa, actuando la estrategia como un instrumento de dirección para mantenerla en equilibrio con su entorno conociendo y utilizando los recursos disponibles.
Este trabajo esta estructurado de la siguiente forma:

Capitulo 1: Consideraciones sobre La Planeación Estratégica y el Control Interno.

Sobre la base de una amplia búsqueda bibliográfica, se abordan los aspectos generales sobre la planeación estratégica y el control interno integrado.

Capitulo 2: Caracterización de la empresa de Aseguramiento Técnico y Material y Diagnostico de la Situación actual del Diseño del Control Interno.

Se realizo la caracterización de la empresa y se realizo el diagnostico actual y el diseño del sistema del control interno teniendo en cuenta los componentes de control.

Capitulo 3: Diseño del Sistema de Control Interno. Validación del Sistema de Control Interno propuesto.

Se realizó el diseño del sistema de control interno y se elaboró a través de cuestionarios y encuestas a los trabajadores comprobándose el sistema de control interno propuesto. Además de utilizar el Método del AMFE para reducir los riesgos de falla ayudando en la evaluación objetiva de requerimiento y de diseño.

El desarrollo del mismo ha permitido alcanzar resultados positivos en la evaluación del entorno de control, la determinación de riesgo y su vinculación a las diferentes actividades de control, así como la planificación de la supervisión mediante guías que complementan el trabajo del Comité de Control.

Capítulo 1: Consideraciones sobre la Planeación Estratégica y el Control Interno.

1.1. Planeación Estratégica.

¿Qué es Estrategia?

El Enfoque Tradicional:

Al reflexionar acerca de los principios militares de estrategia, el diccionario The American Heritage define estrategia como “la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala”.

El tema de la planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de administración. Por ejemplo, Alfred Chandler de Harvard definió estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución de cursos necesarios para lograr estos propósitos”.

En la definición de Chandler está implícita la idea de que estrategia involucra planeación racional. La organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen los cursos de acción (o estrategias) que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma. De manera similar, James B. Quinn del Dartmouth College ha definido la estrategia como “un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa.

El concepto de estrategia como se conoce actualmente no existe ninguna definición universalmente aceptada sobre este concepto, el termino es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores, la confusión que prevalece en este campo proviene de los usos contradictorios y las deficientes definiciones. Varios autores definen estrategia como un conjunto lógico de decisiones para tomar un determinado curso de acciones para lograr objetivo, otros la definen como conjunto de acciones organizadas para orientar la institución hacia el logro de un objetivo determinado, mientras que otros la definen como un conjunto de objetivos y política de la institución.

Según Mintzberg el reconocimiento implícito de muy variadas definiciones puede ayudar a maniobrar este difícil concepto, estrategias denominadas por Mintzberg como la cinco ¨P¨.

1- Estrategia como plan.
2- Estrategia como pauta de acción.
3- Estrategia como patrón.
4- Estrategia como posición.
5- Estrategia como pespertiva.

La estrategia es un concepto, tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son astricciones que existen solo en la mente de las partes interesadas es importante recordar que nadie a podido tocar o ver una estrategia, cada estrategia constituye una inversión, un sistema creado por mentes imaginativas, lo que resulta clave de esta definición es la perspectiva siempre compartidas.

Desde las perspectivas de Mintzberg la estrategia conduce también a algunos conceptos fundamentales sobre las organizaciones como instrumentos de percepción y acciones colectivas.

Concepto de pensamiento estratégico.

Se puede definir como la capacidad del ser humano de percibir las influencias del entorno en términos de totalidades para analizar, comprender y accionar, a diferencia del pensamiento tradicional que solo percibe partes de este y de manera inconexa y estática. Como consecuencia de este pensamiento es posible ver a la organización fuera del esquema tradicional con diverso fines en correspondencia a como lo involucrados la vean surgiendo variedad interpretativa.

La estrategia debe elaborarse con un pensamiento particular envasado e interrelaciones en vez de las consecuencias lineales causa-efecto y en concebir los procesos de cambio, en vez de instantáneas, centrándose en las actividades o en los negocios y no tanto en las capacidades. El pensamiento estratégico debe sobrepasar los fenómenos y los eventos de los escenarios reales obtenidos con un modelo lineal y con método paso por paso.

La primera incursión del pensamiento estratégico es determinar el asunto crítico de la situación es decir el núcleo del asunto, la razón por la cual herramientas sofisticadas de pronóstico y análisis, así como fundamentadas estrategias, que en ocasiones no generan las mejoras previstas, en gran parte que están diseñadas sin considerar la complejidad dinámica.´

La Estrategia Empresarial cobra su sentido dentro de la planificación estratégica, existiendo diferentes definiciones determinas por diferentes autores las cuales aparecen a continuación:

1-La Planeación a largo plazo incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las pociones futuras que la organización o empresa debe alcanzar, también debe verse como un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder alas cambiantes circunstancias (George, I.Morrisey, 1996).

2-Declaración que define la misión y la organización futura de las organizaciones, los objetivos de resultados acorto o largo plazo, la estrategia frente a las situaciones externas e internas de la organización (Thompson-Strickland, 1998).

3-Conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales, clave que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y amenazas de la organización, a fin de definir un sistema de objetivo, estrategia y de preferencias que optimizan y concentren recursos, esfuerzos y voluntades.

4-Adopta una condición de fundamento filosófico y de comportamiento localizado al nivel de los conocimientos, las actitudes personales y profesional con implicaciones para la cultura de la organización que constituye una forma diferente de entender y practicar la administración basada principalmente en :

- La apreciación del entorno.
- La acción centrada en los clientes.
- El compromiso con una visión prospectiva y el desarrollote las organizaciones.
- La movilización del talento humano de la organización, para posibilitar con experiencia y creatividad avances innovativos, oportunos y continuos.

5-La planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización determinaba los principales objetivos que se propone alcanzar en un periodo determinado y las líneas de acción que seguirán para obtenerlo , a partir de un análisis del entorno en el que se desenvuelve su actividad identificando posibles oportunidades y amenazas, y de un

diagnostico interno que le permita revelar sus fortalezas y debilidades, entre otros análisis y consideraciones (Ministerio de Educación superior Octubre 1999).

1ra Corriente: Eminentemente Racional y Normativa. Pensamiento Estratégico Ramal.

Se caracteriza por tener una base económica y desarrollar teorías normativas para la determinación de estrategias adecuadas, se sustenta en el modelo del decidor ramal propuesto por la teoría económica y asume que la dirección de la empresa posee una discrecionalidad considerable, analítica y racional, puede practicar de forma compresiva. Por ello se trata de instruir a los directivos en la Fundamentación de la estrategia correcta que proporcione la mayor rentabilidad.

Contiene este pensamiento tres escuelas:

1- Escuela del Diseño.
2- Escuela del posicionamiento.
3- Escuela de la planificación.

La Escuela del Diseño marca el desarrollo del pensamiento estratégico por el año 60, sirve de base su esquema para el desarrollo de las dos restantes. Dentro de sus premisas están, la elaboración de estrategias a partir de un proceso consciente y controlado de pensamiento basado en la preparación formal y nunca de forma intuitiva o emergente, la responsabilidad del control recae en la estrategia, la formulación de estrategias simples e informal debiendo ser únicas y que emergen de una elección la decisión estratégica, las estrategias deben hacerse explícitas y articuladas, su implementaciones únicas decididas explicitas y simples. Su aporte básico es el conocido modelo DAFO.

La escuela de planificación se concibe la formulación de estrategias como los procesos detallados de planificación formal. Sus aportes relevantes son los sistemas de planificación. Al igual que el anterior se consideran la elaboración de estrategias de un proceso controlado, consiente y formal.

La escuela de posicionamiento se fija mas en el contenido de las estrategias es decir en la elección genérica de posicionamiento estratégico de la empresa en determinados contextos, sus premisas básicas son posiciones tangibles y genéricas en un mercado económico y

competitivo. Esta escuela ha tenido un desarrollo importante dentro del pensamiento racional por aportes significativos como lo es el análisis de carteras.

2da. Corriente Pensamiento centrado en el proceso estratégico.

Descriptiva y centrada en el proceso de toma de decisiones.

Se caracteriza por su atención en el como y porque surge la estrategia en las organizaciones como parte de la práctica y siendo eminentemente descriptiva por ejemplo de estas escuelas son:

La escuela empresarial cuyas características son la de formular estrategias basadas personales del líder (intuición, inteligencia, etc.) y se presenta como un proceso visionario de lideres generándose estrategias con perspectivas del futuro asociadas a una imagen orientadora y sobre todo visión (Henry Mintzberg 1996).

La escuela cognoscitiva se vincula a la formulación estratégica con un proceso visionario de lideres tratando de relacionarse la estrategia al proceso de este, siendo su fundamentación básica el proceso cognoscitivo de ahí que al ser las estrategias deben estar armadas por el conocimiento del líder y ser el entorno del estratega complejo y sus capacidades, limitadas, se restringe la recepción de información y flexibilidad de cambio, las estrategias cuando esta no son viables.

Una de las mas importantes dentro de este grupo lo constituye la escuela del aprendizaje ya que en la misma el plano de análisis y de formulación de estrategias cambian, de lo individual a lo colectivo por la complejidad del entorno, el desarrollo de las estrategias emergen poco a poco a medida que la empresa se adapte o aprenda, desarrollándose un aprendizaje que le permitirá conocer mejor el contexto y la capacidad de la organización para trabajar en el. De aquí se desprende que una premisa básica lo constituye la naturaleza compleja y dinámica del entorno excluyéndose la posibilidad de un control deliberado, el proceso de aprendizaje para la formulación de estrategias y su implantación de forma emergente en el que no solo es valido el aprendizaje para el líder sino del sistema en su conjunto, la función del liderazgo no es concebir estrategias deliberadas sino dirigir el proceso de aprendizaje estratégico (Mintzberg 1996).

Otros grupos de escuelas que forman el grupo son: La escuela política y la cultural. La política relaciona la formulación de estrategias con el proceso de poder, partiendo del conflicto entre

grupos dentro de la organización o dentro de las propias organizaciones respecto al entorno, en esta escuela la formulación de estrategias es esencialmente políticas, basado en medios ilegítimos o legítimos y normalmente fines particulares que a menudo generan conflictos. La escuela cultural relaciona la formulación de estrategias con un carácter colectivo y corporativo, basándose por su puesto en un proceso de comportamiento colectivo a partir de las creencias compartidas de los miembros de organización.

Solo queda por relacionar dentro de este grupo la escuela del entorno donde el papel rector es la formulación de estrategias reciba en el entorno mas que en la organización, se considera por esta razón que la formulación de estrategias es un proceso pasivo teniendo una tendencia a reducirse mas aun hecho exógeno que endógeno. En este sentido el entorno es quien dicta las estrategias forzando a las organizaciones adaptarse o perecer, rompe este criterio con el mito de las estrategias externas y el liderazgo en la formulación de estrategias planteadas en la literatura sobre el liderazgo y dirección estratégica.

3ra. Corriente: Conjugación de los aspectos económicos con los organizativos, formulación compuesta en practica. Pensamiento integrador.

Este pensamiento trata de relacionar las estratégicas con la estructura, poniéndose que para el cumplimiento de las estrategias debe corresponderle la estructura adecuada.

Pertenece a esta categoría la escuela configurativa la que se desarrolla sobre la base de que el comportamiento de las organizaciones se describe mejor el término de configuración distintivas o gruidos integrados de dimensiones en relación con un estado y tiempo. Es necesario destacar que en esta escuela se desarrollan proceso de integración de las demás anteriormente citadas y que en ellas se define el comportamiento que ha de seguir la organización en un periodo de tiempo identificable, pidiendo ser el diseño adaptado cuales quiera de las estudiadas. La combinación de esta escuela con la que preceden partes del supuesto de que es imprescindible contar con una visión integradora del proceso de formulación de estrategia, sin esta visión integradora el proceso estratégico parece de sentido.

El modelo racional del proceso estratégico incide en los aspectos deliberados centrándose en el contenido de la formulación estratégica y el modelo emergente incide en el proceso mismo y los problemas organizacionales para la puesta en practica de las estrategias .ambos enfoques son parte de la misma realidad, siendo necesario hacerla compatible para que el proceso se desarrolle. La estrategia como proceso dinámico incorpora mucho mas que una secuencia

deliberada y lineal incorpora la evolución de la estrategia con base a lo aprendido del proceso de retroalimentación procedentes de los clientes y nueva información sobre el desarrollan el entorno del mercado y los movimientos de las competencias.

Un pensador estratégico sabe comprender cuando las propias estrategias necesitan evolucionar en respuesta a los cambios potenciales del mercado y tiene la capacidad de conectar sus acciones diarias con los objetivos a largo plazo del negocio , tomando decisiones efectivas con las estrategias adoptada en la organización, da un entrelazamiento del pensamiento estratégico con el pensamiento en el sistema que le permite a los lideres estratégicos desarrollar habilidades para superar los problemas estratégicos.

Elaborar estrategias implica pensamiento, actitud y hacino. Lo primero es saber cuando generalizar y cuando inventar una guía nueva. Lo segundo es como obtener el compromiso de los demás en las iniciativas estratégicas que contribuirán al éxito del negocio. La actitud desde la psicología como imprevisibles, mas que prepararlo para un probable mañana único. El pensamiento estratégico es importante debido a que:

- El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégica.
- La visión de la empresa se basa mas en la forma en la que los que descuiden vean y sientan de los resultados de cualquier análisis sistemático.
- Proporcionan las bases para la planeación estratégica y es en gran medida de naturaleza intuitiva siendo efectivo el juicio colectivo dependiendo siempre de quienes toman las decisiones importantes, teniendo una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa .
- El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) mas que analíticos (basados en la información).

En esta breve reseña, se requiere señalar que cada una de ellas aprecian solo una aporte del proceso, sin embargo de requiere de su integración en un enfoque sistémico, es por ello que cuando se hace referencia a la dirección estratégico, se le denomina ¨proceso¨, este proceso global de la dirección estratégica de las empresas están integradas por tres grandes partes:

- Análisis estratégico.
- Formulación de estrategia.
- Implantación de estrategia.

Si bien existe un orden lógico en el desarrollo temporal de las partes básicas el proceso se concibe de forma mas realista a partir de la interacción constante de los distintos elementos incluidos en cada una de las partes, por lo que se le hace necesario una realimentación de información constante a lo largo del proceso.

Podemos entender por análisis estratégico de una empresa, el procesó mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma de forma que permita a la dirección un diagnostico.

Definición de la Planeación Estratégica Formal:

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo “se usó para describir el sistema que es el tema del presente capítulo”. Subsecuentemente, otros términos han sido creados. Hace tiempo, y por razones que se mencionarán más adelante, se abordará que al igual que otros colegas que escribían sobre este tema, el uso exclusivo del término “planeación a largo plazo” para describir el sistema, a pesar de que no todos están de acuerdo cuando se utiliza como sinónimos “planeación corporativa completa”, “planeación directiva completa”, “planeación general total”, “planeación a largo plazo”, “planeación formal”, “planeación integrada completa”, “planeación corporativa”, “planeación estratégica” y otras combinaciones con estas palabras. Sin embargo, cada vez se utiliza con mayor frecuencia “planeación estratégica formal” para describir lo mismo que con las otras frases mencionadas.

La Importancia de la Planeación

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización. Esta es la razón por la que la prensa comercial (The Wall Street Journal, Fortune, y otros) dedican tanta atención a las

estrategias organizativas, a los planes que los principales administradores elaboran para satisfacer las metas generales de una organización. Sus lectores son accionistas que utilizan esta información para juzgar el desempeño actual de la organización y sus posibilidades de éxito futuro.

Como parte de la Planeación Estratégica la empresa debe declarar la misión y visión de la organización. Se conoce por definición que la misión es la razón des ser de la organización, la meta que moviliza nuestras energías y capacidades. Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. El punto de partida de cualquier Empresa es y será su Objeto Social.

La misión describe los siguientes rasgos:

1. Para que exista y se propone ser una organización.
2. El punto de partida para la orientación y la estrategia
3. Su estabilidad relativa en el tiempo
4. Que distingue a una organización de otras.
5. Interrelación de la Organización y su entorno.
6. Expresa los servicios, se orienta al futuro y tiene credibilidad

Por su parte la visión es ver a lo lejos, es la imagen que tiene el futuro, es un estado final que se pretende lograr.

1. Un criterio participativo compartido con el equipo de dirección
2. Formulada sin criticar ni evaluar ideas
3. Debe ser simple y clara
4. Se expresa en el presente
5. Debe ser simple y alentadora
6. Debe ser sonadora pero objetiva

1.2. Sistema de Control Interno.

En el año 2003, en Cuba, a raíz de las nuevas condiciones en que operaba la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional se hizo necesario la existencia de un control interno en las entidades acorde con las condiciones actuales de la economía.

La Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba considera que "... el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel...", se precisa además "Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas...''.

Después de haber realizado estos planteamientos, se manifiesta en el documento, que se han desarrollado constantes y sostenidos esfuerzos para consolidar el control interno en las diferentes entidades, a través de los cuales se pudo concluir como situación actual de esta actividad la ausencia en el país de una definición común de control interno que responda a los intereses de todas las partes, facilite la comunicación y unifique las expectativas.

Hay una imagen popular según la cual la palabra control esta asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición. Generalmente hablando, controlar es influir en lo que sucede con el fin de obtener el resultado deseado. Es importante, para comprender mejor el objetivo de este trabajo, discutir sobre lo que significa control, control de gestión y control interno. Por eso, en este punto se pretende presentar los conceptos analizados por un grupo de autores, así como los elementos que integran estos conceptos. Se expondrán las formas según las cuales el control puede ser comprendido en sus diferentes perspectivas y sus etapas básicas. Estas consideraciones serán importantes para que sea posible comprender la evolución de los conceptos, que serán expuestos a continuación:

El estudioso García Echeverría en el año (1975) plantea que el control de gestión es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constadas.

Según Blanco en (1984) refiere que la moderna filosofía del control de gestión presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y el empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Sobre la gestión aborda que es una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la Cía., precisa que el control es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más candentes.

Sobre el control de Gestión Huge Jordan en el año (1995) precisa que el control de gestión es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos, es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos acompañado de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

Sobre la importancia de este tema Joan m. Amat aborda en (1998) que el control de gestión es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permite aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la dirección.

Burfk Scanlan en (1987) como definición de control dice" 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, asimismo, 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 .El Sistema Integrado de Gestión Financiera, Administrativo y Auditoria en el (2004) define el control como "un proceso administrativo a través del cual los administradores realizan un esfuerzo sistemático orientado a comparar el rendimiento con los estándares establecidos por las organizaciones, y estar en capacidad de determinar si el desempeño es acorde con las normas. Haciendo referencia al control la Universidad Nacional de Colombia como definición propia plantea: "Control: Autoridad, mando, manejo, dominio, etc. Persona o automatismo que lo ejerce. En cuanto a calidad, es la comprobación de que un bien de consumo se halla dentro de los márgenes de tolerancia de calidad preestablecidos. En cuanto a gestión, es la verificación del cumplimiento de un programa de gestión empresarial".

La definición de Control Interno dada por Lucas Morea en (1997) establece que" se entiende el Control Interno como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones especificas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

También Catácora en (1996) deduce que: ’’el control interno es la base sobre la 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. Como propósito del Control Interno Meigs, W; Larsen, G. en (1994) asegura que el propósito del control interno es: "Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficaz y eficiencia de la organización.

Holmes, (1994), 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".

Como otros anteriores han planteado su definición de Control Interno Giovanni E. en el (2004) lo define como el proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos.

Eliana Moreno Montaña en el año (2003) señala:’’Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los 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 vigente, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas y objetivos previsto.

Se plasma en el Documento Standard en (1997) que’’el control interno es un proceso que lleva a cabo la alta dirección de una organización y que debe estar diseñada para dar una seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos previamente establecidos en los siguientes aspectos básicos: efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones que enmarcan.

María Gonzáles en su libro “El Control Interno realizado en el año (2002) deduce que 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. ''

Escribe Alise Naranjo en (1998) sobre el control interno: es la evaluación de métodos y procesos que se interrelacionan en una entidad para la protección de sus activos, la obtención de información veraz y oportuna, la medición de eficacia en las operaciones y la observación de políticas dictadas así como el cumplimiento de objetivos y metas establecidas.'' y sobre controles:

Se entiende por controles al conjunto de disposiciones metódicas, cuyo fin es vigilar las funciones y actitudes de las empresas y para ello permite verificar si todo se realiza conforme a los programas adoptados, órdenes impartidas y principios admitidos. Marisol Pérez en su análisis realizado sobre el Control de Gestión lo define como una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia relevante; que le permita el acceso al mundo competitivo de hoy, se ha convertido en un tema de gran actualidad."

Definiendo el Control Interno Wladimir Chacón propone que el control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos.

La Federación de Colegios en (1994) como concepto básico que el Control Interno ''es la base sobre la 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''.
Cook define el control interno como el sistema interior de una compañía que esta integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados
1) Para proteger los activos
2) Obtener la exactitud y la confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos
3) Promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la compañía.
4) 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.

La Universidad del Cauco en el (2004) señala" 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.

"La ley 87 de 1993 en su artículo 1º define el Control Interno como el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los 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 u objetivos previstos.
La Definición de Control Interno según las normas COSO en un sentido amplio, se define como:

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 y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

Según lo planteado por (Meigs, W; Larsen, G. 1994:49), y expuesto anteriormente: ¨ el propósito del control interno es: "Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficacia y eficiencia de la organización". Esto se puede interpretar que el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los cuales se pueden ver perturbados por errores y omisiones, presentándose en cada una de las actividades cotidianas de la empresa, viéndose afectado por el cumplimiento de los objetivos establecidos por la gerencia.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones

para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.
Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa.

En la perspectiva que aquí se adopta, se puede afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

Sea cual sea la aplicación del control que se quiere implementar para la mejora organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para esto es necesario aplicar un control preventivo, siendo estos los que se encargarán de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa. Adicionalmente, se cuentan con controles de detección de los cuales se ejecutan durante o después de un proceso, la eficacia de este tipo de control dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control. Para evaluar la eficiencia de cualquier serie de procedimiento de control, es necesario definir los objetivos a cumplir.

Unido a esto, (Poch, 1992:17), expresa "el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos." Esto deduce la importancia que tienen los controles y en tal sentido, (Leonard, 1990:33), asegura "los controles es en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden." Es bueno resaltar que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo. Cabe destacar que el sistema de control tiende a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas. Igualmente señala las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas y así su reiteración.

Una vez que el sistema está operando, se requiere de una previsión sobre una base de pruebas para ver si los controles previstos están operando como se planeó. Por esto el control interno no puede funcionar paralelamente al sistema, por estar estos íntimamente

relacionados, es decir, funcionan como un todo, para lograr el objetivo establecido por la organización.

Entrando más de lleno en el tema central, el control interno es todo un sistema de controles financieros utilizados por las empresas, y además, lo establece la dirección o gerencia para que los negocios puedan realizar sus procesos administrativos de manera secuencial y ordenada, con el fin de proteger sus activos, salvaguardarlos y asegurarlos en la medida posible, la exactitud y la veracidad de sus registros contables; sirviendo a su vez de marco de referencia o patrón de comportamiento para que las operaciones y actividades en los diferentes departamentos de la organización fluyan con mayor facilidad.

Después de revisar y analizar algunos conceptos con relación al control, se puede decir que estos controles nos permite definir la forma sistemática de como las empresas han visto la necesidad de implementar controles administrativos en todas y cada una de sus operaciones diarias.

Dichos controles se deben establecer con el objeto de reducir el riesgo de pérdidas y en sus defectos prever las mismas pero debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo concepto de control interno donde se brinda una estructura común el cual es documentado en Cuba en la denominada Resolución 297 del 2003:

“El control interno es el proceso integrado a las operaciones efectuadas 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.

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión.

Las características generales que presenta el control interno según Resolución 297/03 son las siguientes:

- Es un proceso, es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- En cada área de la organización, la persona encargada de dirigir es responsable por el control interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos, en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de categoría ocupacional que tengan.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa.
- Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de objetivos fijados.
- Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.

El sistema de Control Interno en entidades pequeñas, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, con el uso de pocos empleados que manejen y procesen poca información, previendo que el máximo dirigente o alguien designado por el se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones. La importancia de este sistema radica en que es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades y tiene como necesidades el desarrollo de nuevos términos relacionados con él a diferencia de lo que hasta ahora se identificaba, es decir, solo contable, y la introducción de nuevas cuestiones que aporten elementos generalizadores para la elaboración de los sistemas de control interno en cada entidad.

En la Resolución 297 se plantea que para lograr la eficacia del control interno será en la medida en que la autoridad a la que apoya cuente con una seguridad razonable en:

- La información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia.
- La confiabilidad y validez de los informes y estados financieros.
- El cumplimiento de la legislación y normas vigentes, incluidas las políticas y procedimientos emanados de la propia entidad.

Esta norma fija el criterio para calificar la eficiencia de un sistema de control interno, basándose en las tres materias del control:

- Las operaciones.
- La información financiera.
- El cumplimiento con las leyes, decretos, reglamentos y cualquier tipo de normativa.

En este documento se hace referencia además a las limitaciones que pueden presentarse ante la implantación de un sistema de control interno que pueden ser:

- El concepto Seguridad Razonable esta relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del Control Interno.
- En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.
- Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados, es decir, ponerse de acuerdo para dañar a terceros.
- La extensión de los controles adoptados en una organización también esta limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionen protección absoluta del fraude y el desperdicio, sino establecer controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.

Deja plasmado como normas de este proceso:

Separación de tareas y responsabilidades.

Las tareas y responsabilidades, esenciales, relativas al tratamiento, autorización registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes.

El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura de la organización.

Al evitar que las cuestiones fundamentales de una transacción u operación queden en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de producirse, sean detectados.

En las entidades pequeñas es necesario establecer un balance entre esta separación de tareas y responsabilidades y el beneficio que se puede obtener de ellas, sin descuidar lo que nos costaría dividir funciones, por lo que habría que reforzar la actividad de supervisión y monitoreo.

Coordinación entre las áreas.

Cada área o subáreas de la entidad debe operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes áreas o subáreas. En una entidad, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que la integran, requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar mancomunadamente para que se alcance en primer lugar, los de la entidad.

La coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad y limita la autonomía. En ocasiones una unidad debe sacrificar en alguna medida su eficacia para contribuir a la de la entidad como un todo.

Es esencial, en consecuencia, que funcionarios y empleados consideren las implicaciones y repercusiones de sus acciones en relación con la entidad. Esto supone consultas dentro y entre las entidades.

Documentación.

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación.

Toda entidad debe contar con la documentación referente a su Modelo de Control Interno y a las cuestiones pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

La información sobre los modelos de Control Interno puede figurar en su formulación de políticas y, básicamente, en el referido manual, incluirá datos sobre objetivos, estructura y procedimientos de control.

Niveles definidos de autorización.

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por dirigentes, funcionarios y además trabajadores que actúen dentro del ámbito de sus competencias.

La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se realizan actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

La autorización debe documentarse y comunicarse explícitamente a las personas o sectores autorizados. Estos deberán ejecutar las tareas que se le han asignado, de acuerdo con las directrices, y dentro del ámbito de competencia establecidos por las normas.

Entre otras como:

- Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
- Acceso restringido a los recursos, activos y registros.
- Rotación del personal en las tareas claves.
- Control del sistema de información.
- Control de la tecnología de información.
- Indicadores de desempeño.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno

resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

En conclusión podemos decir, que la importancia que está adquiriendo el control interno en los últimos tiempos en Cuba, a causa de numerosos problemas producidos por su ineficiencia, ha hecho necesario que los miembros de los consejos de administración asumieran de forma efectiva, unas responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Por eso es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el control interno para que pueda actuar al momento de su implantación. El Control Interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, legisladores, etc. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.

Y como resumen el control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos. Estos controles internos, son efectuados por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos. El control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Todo sistema de control de interno requiere de unos objetivos y estrategias cónsonas con las necesidades de la organización y de sus usuarios. Para ello, la organización debe contar con un sistema de planeación acorde a sus necesidades e intereses, para efectos del modelo en cuestión, se asume que el enfoque de Planeación Estratégica constituye un esquema acertado para el inicio de la presente propuesta.

Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia – la habilidad para hacer las cosas “correctas” – y la eficiencia – la habilidad para hacerlas “correctamente”. De estos dos criterios, Drucker sugiere que: la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas ‘correctas” y después elegir los medios “correctos” para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

En resumen la Planeación Estratégica: permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias.

El proceso de la planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización.
Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

Debido a todas las transformaciones que en el orden económico se han producido en Cuba y en el exterior y en el marco del proceso de perfeccionamiento empresarial, la empresa no se ha podido mantener ajena a estas nuevas exigencias y esta obligada a la búsqueda de respuestas rápidas que se derivan de las necesidades permanentes de adaptación a los cambios del entorno como la alternativa clave para elevar su eficiencia y eficacia.

Tradicionalmente ha sido una constante la preocupación por incrementar la eficiencia en nuestras organizaciones, preocupación que se mantiene en la actualidad debido a la necesidad de demostrar que la Empresa Estatal Cubana puede ser eficiente y es el objetivo fundamental que se persigue con el proceso de perfeccionamiento empresarial, incrementar al máximo su eficiencia y competitividad.

El proceso de perfeccionamiento empresarial que se desarrolla en Cuba, logra, sin duda, el despegue que en el campo económico es imprescindible. En la Resolución económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, se expone la decisión de ampliar este perfeccionamiento a todas las entidades de forma integral, ordenada y programada, siempre teniendo como punto de partida las características de cada actividad.

El perfeccionamiento empresarial debe marcar la etapa de consolidación del proceso de recuperación de la economía cubana, y deberá sentar las bases definitivas para el desarrollo del país, señaló Carlos Lage Dávila, secretario del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, al hacer las conclusiones de la Reunión Nacional de Directores de Empresas en Perfeccionamiento Empresarial, celebrada en el Centro de Convenciones Pedagógicas de Cojímar.

Lage calificó al perfeccionamiento empresarial como el más profundo, extenso y trascendente cambio económico que ha tenido lugar en la actividad socioeconómica cubana, en el cual desempeña un rol decisivo la empresa estatal socialista, que puede y debe producir con eficiencia y eficacia.

La Empresa Aseguramiento Técnico Material de la Provincia de Cienfuegos espera como efecto económico social con el Perfeccionamiento Empresarial obtener un incremento satisfactorio que modifique los puntos débiles actuales. Estos efectos que deben ser obtenidos tienen un orden de importancia y para poder evaluar el efecto económico final, se ha procedido a ponderar cada uno de ellos. Tanto la ponderación, como los datos de la valoración relativa y de los puntos asignados fueron analizados con el consenso del consejo de dirección de la Empresa.

1.3- Conclusiones.

1. El proceso de Perfeccionamiento Empresarial quía la empresa hacía el camino de la perfección de sus actividades para el mejor logro de sus objetivos.
2. La Planeación Estratégica determina las metas y objetivos básicos de la entidad.
3. El Control es un instrumento muy importante porque nos avizora los posibles cambios de cualquier índole.
4. El Control Interno es un proceso que nos permite identificar el avance hacia el cumplimiento los objetivos institucionales.

Capitulo 2: Caracterización de la empresa de Aseguramiento Técnico y Material (ATM) y Diagnostico de la Situación actual del Diseño del Sistema Control Interno.

2.1. Caracterización de la Empresa.

La Empresa de Aseguramiento Técnico y Material del Poder Popular. Cienfuegos, surge en 1977 con la creación de los órganos del Poder Popular, citada en la avenida 64, siendo su actividad fundamental el abastecimiento técnico y material a empresas, unidades presupuestadas, unidades básicas. Extendiéndose a la ves a otras entidades de subordinación al Poder Popular con materiales y productos en acción de lento movimiento. La tecnología con que cuenta la empresa, no posee gran desarrollo, ya que generalmente el equipamiento data de inicios de siglo XX y muchos de ellos funcionan por la innovación del personal de mantenimiento Industrial. Es por eso que tiene como:

Misión

Abastecer y Comercializar de forma mayorista recursos materiales a las entidades de subordinación local y a terceros en pesos moneda nacional brindando servicio de alquiler de transporte a entidades del territorio, en peso moneda nacional y comercializar de forma mayorista productos de lentos movimientos a entidades de subordinación local y otras del territorio y minorista a través del mercado de artículos industriales y artesanales.

Visión

Lograr que la entidad logre implementar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial con un adecuado control interno acorde a las características de la empresa. Ser una empresa estatal con nuevos cambios en su gestión empresarial, moderna, eficiente y dedicada a su objeto social con resultados de excelencia en sus servicios, continuar formando un colectivo de trabajadores con niveles de profesionalidad y preparación, motivados por la importancia de la tarea que realizan en el contexto de un programa priorizado (vivienda) de la Revolución, capaces de sobreponerse a las mas complejas dificultades para asegurar el cumplimiento de su misión.

A continuación se expresan los valores compartidos de la empresa y el Estilo de Dirección.
Alguno de estos valores existe y son verdaderamente compartidos, otros son más deseados que compartidos por lo que los líderes deberán trabajar en su reforzamiento para lograr implantarlos como parte de la cultura dentro de la agrupación.

La empresa logra fortalecer esos valores compartidos estará en mejores condiciones para vencer los principales problemas de adaptación extremas y de integración interna.

Principales valores que se comparten en la organización:

1. Modestos.
2. Optimistas.
3. Disponibilidad al cambio.
4. Ambiente laboral favorable.
5. Entrega incondicional a la revolución.
6. Fieles a los principios socialistas.
7. Integración con la sociedad.
8. Sistema de estimulación por resultados.
9. Arriesgados.
10. Lealtad.
11. Incondicionalidad a la patria.
12. Solidaridad humana.

Existen valores que aun no se comparten y que se trabaja para poder compartirlos en la Organización.

1. Rapidez.
2. Novedosos.
3. Calidad y orientación al cliente.
4. Intransigencia.
5. Ejemplaridad.
6. Negociación eficaz.
7. Trabajo en equipo.
8. Creatividad e iniciativas propias.
9. Tenacidad.

Entorno Específico:
Análisis del entorno competitivo.

En el entorno competitivo de una Empresa está constituido por un conjunto de factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la empresa y en los de sus competidores, es pues un elemento esencial para la organización por lo que su conocimiento y estudio son claves en el desarrollo posterior de la misma.

El entorno específico de la agrupación se modula por diferentes factores que constituyen el llamado Entorno Competitivo, el mismo esta compuesto por cinco fuerzas que actúa sobre la empresa y las que no tienen el mismo peso.

Antes de analizar el impacto de cada una de las fuerzas es necesario definir tres conceptos fundamentales:

Negocio: El concepto de negocio esta apoyado en tres elementos fundamentales: Tipos de necesidades de los clientes, a que segmento de mercado van dirigido los productos o los servicios y que tecnología esta presente en cada uno de los casos. Con estos elementos podemos plantear que para la empresa de A.T. M. los negocios están dirigidos a:

El abastecimiento y comercialización de productos y recursos materiales, a las entidades de subordinación local y a terceros en Moneda Nacional.

Análisis del entorno competitivo: Se conoce con el nombre de las 5 fuerzas de Porter.
Significa analizar cada uno de los elementos que convergen en el entorno competitivo y que son:

1. Amenaza de competidores potenciales.
2. Amenaza de productos o servicios sustitutos
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Poder de negociación de los clientes
5. Rivalidad entre competidores.

1. **Amenaza de los competidores potenciales.**

Para el caso de la Empresa A.T.M., se puede plantear que esta fuerza es alta y actúa de forma negativa no por la cantidad de competidores existentes, sino por la poca diferenciación de los productos que oferta. Existen dificultades en la tecnología de los procesos productivos, además

las fuentes de abastecimiento son escasas e inestables. Esto hace que la empresa se vea frenada por barreras de entrada en el mercado que si no se soluciona debilitaran su posición competitiva y económica financiera.

2. **Amenaza productos o servicios Sustitutos.**

Pueden surgir productos sustitutos cuyos costos, calidad y rendimiento sean superiores. El fenómeno sustitución esta estrechamente relacionado con el de la innovación tecnológica y la capacidad de diferenciación y penetración que tenga en el mercado la empresa. Por lo antes expuesto es que consideramos que esta fuerza es alta y con influencia negativa sobre la misma.

3. **Poder de negociación de los clientes.**

Dependerán del grado de diferenciación de los productos. Se plantea que un alto poder de negociación por parte de los clientes disminuye la capacidad de negociación de la empresa. Sabiendo que su poder de negociación se incrementará conforme disminuya el grado de diferenciación de los productos, es que consideramos que de no mejorar la calidad en el proceso productivo y en la forma de brindar a los clientes los servicios, esta fuerza que en la actualidad no se manifiesta, podría transformarse en negativa para la empresa. Existen otros factores como son los procesos de estimulación y la retribución de los años de antigüedad, que pueden afectar la intensidad de esta fuerza y en este caso incrementaría por lo que se manifiesta muy negativa para la empresa, aumentando la fluctuación de la fuerza de trabajo

4. **Poder de negociación de los proveedores:**

Las causas son semejantes a las que se han mencionado en el caso de los clientes, dado el caso de que se trata de disposiciones negociadoras simétricas. Cuanto más dependa la diferenciación de los productos de los proveedores, mayor será el poder y esto garantiza calidad para los clientes ya que la empresa será capaz de negociar productos cada vez de mayor calidad. Para el caso de la empresa será capaz de negociar productos cada vez de mayor calidad. Parta el caso de la empresa esta fuerza no se manifiesta resultando negativo para la empresa, ya que sus proveedores no ofrecen garantías de calidad para sus productos, los mismos son entregados sin las certificaciones de calidad correspondientes.

Rivalidad entre competidores.

Provoca que un sector sea o no atractivo. Una fuerte competencia entre las empresas de un sector, cuando estas son numerosas y sus productos poco diferenciados, conduce a una

reducción de precios y a una disminución de beneficios llegando a convertirse el sector en poco atractivo. En este caso la fuerza no se manifiesta para la Empresa siendo negativo.

Las fuerzas de la competencia actúan de forma potencial y fuerte para la empresa, creando un ambiente de vulnerabilidad ante las amenazas.

Análisis de la matriz DAFO

Esta matriz, cuyo nombre surge del acrónimo de debilidades, amenazas, fortaleza y oportunidades, constituye una herramienta útil para la determinación de los objetivos estratégicos de la empresa. En ella se resume todo el análisis anterior. Su esencia se basa en identificar las amenazas y oportunidades claves que se derivan del análisis del entorno general y competitivo, así como las fortalezas y debilidades que resultan del análisis y diagnóstico de las capacidades distintivas del negocio.

Como procedimiento es útil primeramente evitar todas las amenazas y oportunidades, así como todas las debilidades y fortalezas, para posteriormente reducir los listados aquellos que son claves. En el caso de las externas (amenazas y oportunidades) son consideradas claves por la probabilidad de ocurrencias como parte de la evolución del entorno y por la fuerza de impacto sobre nuestro negocio; en el caso de las internas (fortalezas y debilidades) son consideradas claves en la medida que sean un factor esencial a favor o en contra de la finalidad del negocio.

Es evidente que estos aspectos no se analizan de manera alisada ya que por ejemplo que una debilidad es mas fuerte en la medida que sea una fortaleza del competidor y por lo tanto una amenaza para el negocio.

Fortalezas	P	**Debilidades**	P
1. Mercado seguro.	4	1. Falta de personal calificado, con condiciones idóneas para el desempeño de sus funciones.	4
2. Desarrollo de programas inversionista y de Mtt.	3	2. Poca experiencia acumulada por los trabajadores en el desarrollo de la actividad de la empresa.	4
3. Convencimiento de la necesidad de cambio en la G. E.	4	3. Pobre trabajo en la actividad de mercadotecnia e insuficiente atención al hombre.	4
4. Desarrollo de un programa de capacitación con cuadros, reservas y el resto de los trabajadores que no poseen el requisito ni las condiciones idóneas para el desempeño.	5	4. Insuficiente grado de utilización de la tecnología de avanzada en la gestión Empresarial	3
5. Desarrollo de un programa para la implantación del sistema informático y automatizado con el objetivo de certificar la contabilidad e implantación del sistema de control interno.	3	5.Insuficiente aprovechamientote las capacidades de transportación y almacenaje por dificultades en las áreas, producto a la no disponibilidad y además no poseer cuentas en divisa	5
6. Reestructuración de la organización económica y empresarial.	4	6. Grandes dificultades con las técnicas de IZAJE	4
7. Existencia de estrategias para dar solución a los principales problemas detectados.		7. No existe un sistema de pago por los resultados finales lo que no estimula el aumento de la productividad del trabajo.	4
Oportunidades		**Amenazas**	
1. Demanda creciente de los productos que la empresa comercializa	4	1. Fortalecimiento de los principales competidores, lo que hace mas difícil la entrada de la empresa en comercialización de productos en divisa.	4
2. Mayor seriedad en los contratos y negocios con los diferentes suministradores	4	2. Falta de disponibilidad financiera, lo que obliga a trabajar con créditos bancarios permanentemente.	5

3. Amplio programa de capacitación y superación de cuadro	4	3. Falta de autonomía para disponer de algunas mercancías que son asignadas por los diferentes programas del poder Popular.	4
4. Prioridad que da el Gobierno al programa de construcción de viviendas.	4	4. Falta de MLC para adquirir los recursos necesarios para los medios de transporte, así como para mejorar la atención al hombre.	5

Leyenda: P. Puntuación en una escala de 1 – 5 según niveles de importancia otorgados.

Interpretación y análisis de la matriz DAFO

Después de analizar el inventario de fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas se seleccionaron aquellas que se debían llevar a la matriz realizándose el proceso de votación de incidencias en cual se analiza a continuación.

Se realizó en análisis cuantitativo y los resultados fueron los siguientes:

F+0=39 F+A=41 D+O=44 D+A=46

La suma total de todas las interacciones fue de 170
Lo que podemos llegar al siguiente gráfico

Ofensiva F+0 23 %	**Defensiva** F+A 24 %
Adaptativa D+O 26 %	**Supervivencia** D+A 27 %

Como puede observarse la empresa encuentra un cuadrante de transito entre supervivencia y defensiva donde se debe apoyar al máximo en las fortalezas para poder soportar un entorno competitivo fuerte, y lograr aprovechar las oportunidades, de forma general se plantea que la empresa debe resistir ante las amenazas y no ceder para no perder su posición. En este caso se recomienda estrategia de crecimiento estable, donde se deben reducir al máximo las inversiones e ir hacia las disminuciones de las debilidades planteadas en la organización. Este tipo de estrategias son aplicable en empresas con mercados estables donde los servicios que se presten y fluyan en la imagen que se tiene de la organización. Es por ello que recomendamos:

Acciones u objetivos trazados por la empresa para su fortalecimiento e insertarnos más fuertes en el entorno:

Diseñar un plan de capacitación de todo el personal directo a la comercialización de los productos y reservas materiales.

Proyectar las ofertas que se pueden brindar al mercado a cada una de las industrias acopladas a la EPMC, para elevar el aprovechamiento de las capacidades productivas.

- ✓ Desarrollar un plan de compras de los suministros adecuado a las necesidades reales, con los objetivos de disminuir los inventarios en almacén.
- ✓ Buscar soluciones alternativas hacia las dificultades de trabajo de mantenimiento.
- ✓ Profundizar en el análisis de la estimulación por los resultados a los trabajadores con el objeto de elevar su motivación y evitar fluctuación de la fuerza de trabajo.
- ✓ Desarrollar un plan comunicación con la empresa y de los servicios que brinda con el objetivo de captar personal especializado.
- ✓ Introducir la dirección integrada de proyectos.
- ✓ Mejorar las condiciones de trabajo para incrementar la motivación.
- ✓ Potenciar las acciones del FORUM, ANIR Y BTJ.
- ✓ Establecer acciones de seguridad, salud y protección del medio ambiente.

PROBLEMA ESTRATÉGICO

Si tenemos grandes dificultades con las técnicas de Izaje, pobre trabajo en la actividad de mercadotecnia, falta de personal calificado con condiciones idóneas para el desempeño de sus funciones. Poca experiencia acumulada por los trabajadores en el desarrollo de la actividad de la empresa e insuficiente grado de utilización de la tecnología de avanzada en la gestión empresarial y además e insuficiente capacidad de almacenaje por dificultades con disponibilidad de MLC y además no poseer cuentas en divisa y la falta de disponibilidad financiera, lo que obliga a trabajar con créditos bancarios permanentes. NO podemos aprovechar la demanda creciente de los productos que la empresa comercializa, el cambio de la imagen corporativa e identidad de la empresa y la seriedad en los contratos y negocios con los diferentes suministradores.

SOLUCION ESTRATÉGICA

Es necesario aprovechar la posibilidad de la demanda creciente de los productos que la empresa comercializa, la mayor seriedad en los contratos y negocios con los diferentes suministradores, el cambio de la imagen corporativa y la identidad que la empresa ha alcanzado y el amplio programa de superación de cuadros, dirigentes y trabajadores, así como el mercado seguro que posee y el desarrollo de programas inversionistas y de mantenimiento, para de esta forma minimizar el insuficiente personal calificado directo a los servicios, las fallas en las dificultades en las técnicas de Izaje, el pobre trabajo en la actividad de mercadotecnia y poder atenuar la insuficiente capacidad de almacenaje por dificultades con disponibilidad de MLC y regulaciones de los mecanismos de finanzas y precios lo que obliga a trabajar con créditos bancarios permanentes.

Declaración de Objetivos Estratégicos:

Los objetivos se asocian a metas, fines, propósitos, cuyas funciones fundamentales deben responder a:

- ✓ Guiar, iniciar y coordinar las decisiones y las acciones en el seno de la Empresa.
- ✓ Proporcionar una base de evaluación y control de los resultados obtenidos.
- ✓ Motivar a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas, en busca de la implicación de estos en la empresa.
- ✓ Transmitir al exterior proveedores, competidores, clientes, sociedad en general las intenciones de la empresa, en busca de apoyo y de imagen.
- ✓ Ser claros, específicos, reales y medidles.

Objetivos estratégicos hasta el 2010.

1. Evacuación sostenida de la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores.

Criterio de medida	Grado de consecución

	2008	2009	2010
1. Elevar la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores (C/ Ética)	X	X	X
2. Perfeccionar el trabajo político ideológico a través de la unidad de acción entre las organizaciones políticas y de masa.	X	X	X

2. Lograr la puesta en marcha de la dirección estratégica tomando como base los lineamientos del perfeccionamiento empresarial.

Criterio de la medida	Grado de consecución		
	2008	2009	2010
Implementar el proceso de dirección estratégica.	X	X	X

3. Lograr un incremento de un 3% anual de los índices de eficiencia en el proceso de servicio.

Criterio de la medida	Grado de consecución		
	2008	2009	2010
1. Cumplir los planes de producción de ventas anuales.	X	X	X
2. Elevar los controles de los parámetros de eficiencia, perfeccionamiento de los controles internos.	X	X	X
3. Asegurar que cada plan cuente con la documentación establecido al inicio del sistema.	X	X	X
4. Elevar la calidad en los servicios y el programa de vivienda.	X	X	X

4. Alcanzar un ingreso de 10.200 mil millones hasta el 2010

Criterio de la medida	Grado de consecución

	2008	2009	2010
1. Desarrollar acciones concretas que permitan incrementar los ingresos de un 3 % anual.	9755,77	9902,1	10,200 mil

5. Elevar y desarrollar la base técnico material y sus mecanismos de control.

Criterio de la medida	Grado de consecución		
	2008	2009	2010
1. Garantizar los recursos necesarios para la continuidad del programa de la vivienda y otros.	X	X	X
2. Introducir nuevas líneas en los servicios que logren ampliar gama de productos y materiales que se ofertan.	X	X	X
3. Elevar los mecanismos de control interno.	X	X	X

6. Implantar el sistema de gestión de la calidad en la empresa

Criterio de la medida	Grado de consecución		
	2008	2009	2010
1. Preparación y capacidad del personal de dirección y técnico directo a la producción hacia las normas de ISO.	X		
2. Diagnóstico interno. Plan estratégico y diseño de la estructura para la calidad	X		
3. Elaboración de los documentos del sistema.	X	X	X
4. Solicitud De la certificación			X
5. Introducir la dirección integrada de proyectos.			X

7. Lograr una eficiente utilización de la fuerza de trabajo en cada una de las áreas.

Criterio de la medida	Grado de consecución		
	2008	2009	2010
1. Implementar la aplicación de un sistema de pago en la empresa directamente a la actividad de los servicios (Transporte, base de almacenes)			X
2. Implantar paulatinamente un reordenamiento salarial hasta lograr en el 2010 un 100 % de implantación del proceso de perfeccionamiento.	35%	35%	25%
3. Lograr que el 60% de los trabajadores vinculados a los servicios se capaciten en las líneas priorizadas.	10%	25%	25%

8. Lograr introducir y potenciar en la empresa un área de investigación y desarrollo.

Criterio de la medida	Grado de consecución		
	2008	2009	2010
1. Crear un equipo de trabajo con vistas a I+D	X		
2. Realizar el plan de negocios anual	X	X	X
3. Fomentar los forum de ciencia y técnica.	X	X	X

2.2 Situación actual del diseño del Sistema de Control Interno.

Se realizará el estudio de la situación actual del Control Interno en la empresa de Aseguramiento Técnico y Material de Cienfuegos a través de un diagnóstico inicial donde se evaluarán a los componentes del Control Interno plasmados en la Resolución 297/03 los cuales constituyen los siguientes:

- ✓ Ambiente de Control.
- ✓ Evaluación de Riesgos.
- ✓ Actividades de Control.

- ✓ Información y Comunicación.
- ✓ Supervisión y Monitoreo.

Se requiere luego de evaluar el sistema existente y después de detectar en el mismo algunas deficiencias, se procede al diseño de un nuevo Sistema de Control Interno que erradique las mismas.

El Control interno no es más que un plan de organización de todos los métodos coordinados con la finalidad de: Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten; Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional; Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad; Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional; Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros; Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos. Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación; Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional.

Además de tener todos estos objetivos que favorecen el buen funcionamiento, como se plantea en la Resolución 297/03, es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades, el desarrollo de nuevos términos relacionados con el Control Interno a diferencia de lo que hasta ahora se identificaba, es decir, solo contable. La introducción de nuevas cuestiones que aporten elementos generalizadores para la elaboración de los Sistemas de Control Interno en cada entidad. Por todo lo planteado anteriormente se refleja la importancia de diseñar un nuevo Sistema de Control Interno en la empresa de Aseguramiento Técnico y Material de Cienfuegos, para lograr este objetivo es necesario primeramente conocer las fallas que presenta el sistema actual por tal razón se procede a efectuar un diagnóstico a través de los componentes de un Sistema de Control Interno a los que ya se ha hecho mención.

Como parte de este diagnóstico se realizó un resumen de los gastos por elementos del período que tuvieron mayor incidencia sobre los resultados de la entidad analizando

así los periodos diciembre 2005 y diciembre 2006 detallándose la razón de estas cuantías.

Aseguramiento Técnico y Material. Cienfuegos.

Resumen de Gastos por Elementos del año 2005-2006

Gastos de mayor incidencia.

Tabla 1

Elementos	2005	2006
Materiales Fundamentales	$11078.74	$102608.49
Salario	67148.80	38167.06
Costo de los Servicios	308649.26	164781.79
Costo de Venta de los Servicios	306135.92	162764.28

Resulta de vital importancia reconocer la incidencia existentes de los principales gastos en ambos períodos debido a que la empresa lleva a cabo un objeto fundamental como el de abastecer y comercializar de forma mayorista recursos materiales a las entidades de subordinación local y a terceros, brindar servicios de alquiler de transporte a entidades del territorio y comercializar productos de lento movimiento lo cual requiere que se presenten materiales y medios adecuados lo que conlleva al consumo de grandes cifras de dinero necesitando primeramente materiales fundamentales y demás útiles necesarios para realizar un buen servicio a los clientes. En el caso de estas cuentas de materiales fundamentales se puede deducir que en el año 2006 con respecto al 2005 hubo un aumento debido al incremento de la demanda y el plan establecido de los servicios. El salario del año 2005 con respecto al año 2006 fue mayor lo que tuvo que ver con la manera o la necesidad de propiciar la participación de mayor cantidad de técnicos debido a los tiempos establecidos para concluir los servicios y el nivel de trabajo existente en la ejecución de los mismos; en el caso de las ventas en el año 2005 fue mayor que en el 2006 resultado del nivel de autoconsumo ejecutado bajo el cumplimiento de la producción y el costo de venta del año 2005 fue mayor a causa del crecimiento de todas las cuentas de gasto incluyendo así las de mayor incidencia y las de menor incidencia. Por tanto se puede concluir que los gastos en el año 2005 superaron en mayor % a los del año 2006.

En cuanto a los resultados obtenidos del cálculo de las razones financieras se pudo concluir lo siguiente:

Razones de Liquidez:

Al cierre del año 2005 la empresa posee una capacidad absoluta de pago de 212 796.84 miles de pesos por encima de las deudas y por cada peso que posee para pagar a acorto plazo, dispone de 5.40 pesos. Para pagos inmediatos la capacidad de la empresa es de 4,26 pesos y por cada peso de deuda que se contraiga al día tiene la capacidad de asumir 3.32 pesos no siendo. En el año 2006 la empresa poseía una capacidad absoluta de 84223.31 miles de pesos existiendo en ambos períodos una diferencia considerable de 128573.53 miles de pesos. Además disponía de 1.28pesos por cada peso que posee para pagar a corto plazo existiendo una diferencia de 4.12 pesos entre ambos períodos. Para pagos inmediatos la capacidad es de 0.72 veces y por cada peso de deuda que se contraiga al día tiene la capacidad para asumir de 0.54 pesos.

Razones de Actividad:

Las cuentas por cobrar en el año 2005 rotan 49 días con un ciclo de cobro de 5 días quedando 0.02 pesos pendientes por cobrar por cada peso vendido, en el siguiente año 2006 se manifiestan diferencias con respecto al año anterior siendo así que las cuentas por cobrar rotan 30 veces con un ciclo de cobro de 9 días quedando 0.03 pesos pendientes por cobrar por cada peso vendido.

Razones de Rentabilidad:

Existe una capacidad en el año 2005 de generar 2.98 peso de ventas con los activos totales disponibles y 8.6 pesos con los activos circulantes así como una capacidad de venta de 29.66 pesos con los activos fijos tangibles instalados. Por cada peso vendido durante el año se gastan 0.89 pesos lo que se refleja en el bajo índice de rentabilidad general de 0.91 peso y en el año 2004 la capacidad de generar ventas con los activos totales es de 2.96 pesos y de 4.00 pesos con los activos circulantes, con los activos fijos tangibles instalados la capacidad de venta es 20.42 pesos y se identifica en el bajo índice de de rentabilidad general de 0.97 pesos.

Razones de Endeudamiento:

En el año 2005 existe una participación de un 50% de los acreedores en los recursos que se utilizan para generar utilidades. Además entre las fuentes propias y ajenas tenemos que por cada peso que se invierte se puede asumir 1.16 pesos con recursos propios y en el año 2006 la participación de los acreedores en los recursos es del 57% y se puede asumir 0.73 pesos entre las fuentes propias y ajenas.

Luego de realizar el análisis financiero se procede conocer en cual cuadrante donde se ubica la entidad que se está evaluando y a partir de su situación llegar a conclusiones y proponer las recomendaciones pertinentes.

2.3 Diagnóstico de la situación actual del diseño del Sistema de Control Interno.

2.3.1: Ambiente de Control.

Según plantea la Resolución 297/03 el ambiente o entorno de control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia de Control Interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso.

El Ambiente de Control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes de control interno.
El Ambiente de Control es, de todos los componentes, la base para el desarrollo del resto de ellos se basa en otros fundamentos claves, tales como:

- ✓ La filosofía y estilo de dirección.
- ✓ La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- ✓ La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como la adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- ✓ Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- ✓ El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- ✓ En las organizaciones que los justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoria Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

2.3.2: Evaluación de Riesgo.

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes internas e externas, los cuales deben valorarse. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad. Se identificaran los puntos críticos, a los que se deberá prestar especial atención, considerando su importancia o nivel de riesgo abordándose a partir de establecer sus objetivos.

Existen muchas fuentes de riegos, tanto internas como externas. Entre las externas tenemos:

- ✓ Desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse provocarían obsolescencias de la organización.
- ✓ Alteraciones en el escenario económico, financiero que imparten en el presupuesto de la entidad, su fuente de financiamiento y su posibilidad de expansión.
- ✓ Cambios en las necesidades y expectativas de la población.
- ✓ Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos.
- ✓ Entre las internas podemos citar:
- ✓ La estructura de organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos, tanto en modelo centralizado como en uno descentralizado.
- ✓ La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrumentación y motivación.
- ✓ La propia naturaleza de las actividades de la entidad.

El concepto de riesgos ha tenido varias aplicaciones en cuanto a su interpretación y manejo dependiendo de su desarrollo, llegando a identificar diferentes tipos de riegos que las empresas tienen que conocer, evaluar y administrar. De esto se desprende que para ejercer la evaluación y el control institucional a niveles operacionales, financiera, de cumplimiento, de gestión, o en general de control o auditoria integral, debe cambiar su equivocada función policiva para empezar a desarrollar una labor de asesoría y la empresa, donde centre sus esfuerzos en examinar el logro satisfactorio de los objetivos de control mas que mirar culpables o buscar delincuentes responsables.

El riesgo es una medida de incertidumbre que refleja hechos presentes o futuros que pueden ocasionar una ruptura en el flujo de información o incumplimiento en el logro de los objetivos organizacionales.

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riegos que afectan las actividades de las organizaciones.

Modelo Hoja de Evaluación del Componente (Tabla 2): <u>EVALUACION DE RIESGOS.</u>

No	Puntos de Atención	Acciones necesarias
I	Identificación del Riesgos. ♦ Están identificados los riesgos derivados de fuentes externas en cuanto a: - Fuentes suministro. - Cambios tecnológicos. - Acciones de competencia. - Condiciones económicas. - Condiciones políticas. - Acontecimientos naturales. Está realizado el estudio o mapa de riesgos en la Entidad. A) Están identificados los riesgos provenientes de fuentes internas como: • Recursos Humanos. • Disponibilidad de fondos para iniciativas nuevas, etc. • Relaciones Laborables. • Naturaleza de la propia actividad B) Están identificados los riesgos significativos para cada objetivo. • Están identificados los riesgos generales y particulares por actividad.	Lograr la identificación de los riesgos Relevantes que enfrenta la entidad en el logro de los objetivos.

	• Se realiza con profundidad el análisis de los riesgos. • Se evalúa la importancia y probabilidad de ocurrencia de los riesgos. • Los riesgos se analizan a través de procedimientos formales, o de manera informal como parte de la actividad diaria de la empresa. • Los análisis de los riesgos es realizado por directivos de nivel adecuado. Se realiza la identificación de los riesgos según su frecuencia y probabilidad de ocurrencia, así como por la valoración de la perdida que podría resultar.	Identificar los riesgos por actividad y lograr que el análisis de los mismos se conviertan en una actividad diaria de los directivos.
II	Determinación de objetivos de control.	
	• La dirección ha establecido objetivos generales en la Entidad. • Los objetivos generales se diferencian de los objetivos específicos por actividades y procesos. • Los objetivos generales se le comunican a los empleados y al consejo de dirección. • Los directivos reciben confirmación de los directivos principales, que los empleados y consejos recibieron la comunicación efectiva. • Las estrategias elaboradas apoyan a los objetivos generales. • Existe coherencia entre los planes de negocios, objetivos generales y estrategias establecidas. • Los planes tienen un nivel de detalle adecuado a cada nivel de dirección. A) Objetivos específicos por actividades.	Diferenciar objetivos y comunicarlos a la Organización.

	• Los objetivos específicos son consecuentes de los objetivos generales. • Los objetivos específicos suelen expresarse como metas a conseguir, con unos fines y plazos determinados. B) Vinculación de los objetivos específicos de cada actividad con los objetivos generales. • Existe un vínculo adecuado para todas las actividades importantes. • Se comprueban periódicamente los objetivos específicos.	
III	Detección del Cambio.	
	Detección del Cambio. ♦ Están establecidos los mecanismos para detectar los cambios y reaccionar ante ellos. Los riesgos y las oportunidades relacionadas con los cambios son tratados por personas de nivel jerárquico suficiente. A) Cambio en el entorno de las operaciones. • Se realizan investigaciones de mercado identificando las variaciones, preferencias y tendencias de las compras y gastos de los clientes. • La Entidad es consiente de los cambios significativos en el personal, bien externo o interno que puedan afectar el nivel profesional del personal. • El asesor legal informa periódicamente a la dirección las implicaciones de cambios legislativos. • Se toman medidas especiales para asegurar que los trabajadores de nuevo	Disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados en el ambiente interno y externo, que conspire contra la posibilidad de alcanzar los objetivos en las condiciones deseadas.

	ingreso entiendan la cultura de la Entidad. • Se presta especial atención a las actividades de control realizadas por personas a la que se van a cambiar de actividad. • Existen mecanismo para evaluar el impacto de los nuevos sistemas. • Se han implantado procedimientos para analizar si las actividades de control son apropiadas. • La dirección sabe si se cumplen las políticas de desarrollo e implantación de sistemas. • Existe una estrategia para realizar las actividades que deben desarrollarse a un ritmo más acelerado y con presiones externas y tensiones internas. B) Nuevas tecnologías y productos. • Se mantiene actualizada la Entidad con los avances tecnológicos a partir de servicios de información, seminarios, asesorías, etc. • Se efectúa el seguimiento de las nuevas tecnologías o aplicaciones desarrolladas por Empresas rivales. • Las nuevas tecnologías son llevadas de inmediato a los procesos de producción. • Se evalúan si son adecuados los sistemas de información y de control existentes con los nuevos productos. • Se identifican y cumplen las obligaciones legales, fiscales y de formulación de estados financieros. • Se realiza un seguimiento y control del impacto sobre otros productos y sobre la rentabilidad de la Entidad.	Disponer de una tecnología avanzada que ayude a la empresa abrirse a nuevos Mercados.

	C) Reorganización de la Entidad. • Analizan los efectos potenciales que puede acarrear la reducción de plantillas o las reasignaciones de personal. • Se reasignan nuevas responsabilidades de control correspondientes a trabajadores transferidos o dados de baja. • Se analiza el impacto de las reducciones de plantillas sobre la moral del resto del personal. • Están establecidos los mecanismos para evitar posibles represarias de los trabajadores despedidos contra la Empresa. • Se garantiza la salvaguarda de los activos. • Se evalúa constantemente el registro contable. • Se verifican 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. Salvaguarda física de los activos.	

Conclusiones del componente:

No se encuentran identificados los riesgos relevantes tanto externos como internos que afectan a la entidad el logro de sus objetivos .Las medidas de control planteadas para prevenir los riesgos son adecuadas y convincentes. Todos los cambios en el entorno son valorados de forma correcta sin cambiar sus métodos, estilos y objetivos principales. Son valorados los factores críticos de éxito fijando los objetivos de la empresa actuando sobre esto todos los niveles de dirección.

2.3.3 Actividades de Control.

Las actividades de control son aquellas que realizan la empresa y demás personal de la organización para cumplir diariamente con actividades asignadas. Estas actividades están relacionadas con la política, sistemas y procedimientos principalmente. Las actividades de control tienen distintas características, pueden ser manuables o computarizada, gerenciales u operacionales, general lo especifica, preventivas o detectivas. Sin embargo lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas estén apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la empresa, su misión y objetivos, así como la protección de los recursos. Las actividades de control son importante no solo porque en si mismo implican la forma "correcta" de hacer las cosas, sino que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos y estos si que tienen mayor relevancia de que hacer las cosas de forma correcta.

2.3.4: Información y Comunicación**.**

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

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a las responsabilidades de los individuos dentro del sistema de Control Interno.

Referido a este punto en la empresa analizada el sistema informativo se realiza mediante informes los cuales contiene los aspectos requeridos como nombre del documento, contenido, emisión y receptor, los mismos se elaboran mediante la utilización de la informática. La no presencia de una tecnología avanzada en la entidad hace necesario emitir los informes y documentos importantes de forma Manual aunque con la disciplina y organización que requiere la operación. La empresa tiene a su disposición varias computadoras la cual no dispone de la seguridad informática necesaria para evitar que se produzca la pérdida de datos importantes y necesarios para la unidad. Aunque carecen de la presencia de un psicólogo se han realizado varias encuestas a trabajadores obteniéndose resultados satisfactorios.

2.3.5 Supervisión y Monitoreo.

El proceso de supervisión y Monitoreo chequea la calidad del Control Interno. Este componente es importante ya que su objetivo es asegurar que el Control Interno funcione adecuadamente. El mismo para dar cumplimiento a su objetivo lo realiza a través de dos modalidades: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Se presenta a continuación las fechas y resultados de las auditorias realizadas como parte de la supervisión y monitoreo realizado a la empresa.

Auditorias realizadas (Tabla 3)

Fecha	Realizado por	Resultado
18 de Febrero del 2000	Dirección de Finanzas y precios del municipio Cienfuegos	Satisfactorio
4 de Julio del 2000	Unidad Centra de Auditoria.	Aceptable
Octubre del 2005	Unidad Central de Auditoria.	Malo
19 de Abril del 2006	Unidad Central de Auditoria.	Aceptable

En la comprobación realizada al Control Interno contable y administrativo el 19 de Abril del 2006 las deficiencias encontradas son de menor gravedad y de fácil solución ya que no propician la comisión de hechos delictivos, calificándose como aceptable, siendo las más significativas al cierre de noviembre las siguientes:

- ✓ Cuentas por cobrar que sobrepasan el rango de los treinta días.
- ✓ No tienen desagregado el presupuesto de gasto por área de responsabilidad.

Se pudo comprobar que la información financiera se presenta conforme a los Principios de Contabilidad generalmente aceptados y de Control Interno.

Atendiendo además a su clasificación de Auditoria Financiera y después de haber evaluado su razonabilidad de la información contable y financiera donde se pudo comprobar que los errores contables encontrados y ajustados no determinan en los resultados de la empresa se califica como: Razonable con salvedades.

2.4. Conclusiones del Capitulo II:

Un diseño del sistema de Control Interno es un conjunto de procedimientos que representa un modelo correcto para realizar la planificación y control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, quedando terminado por un

conjunto de actividades a realizar que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas

De este modo concluimos lo siguiente:

1) Un nuevo sistema de Control Interno realizado como lo indica la nombrada Resolución 297/03 puede ayudar a planificar mejor, entender y comunicar a los diferentes niveles la necesidad de su integridad, compromiso personal y sentido de pertenencia con la entidad.
2) El sistema de información en vez de proporcionar a los responsables una amplia gama de información financiera, alcanza todas las categorías de objetivos: operacionales, financieras y de cumplimiento contribuyendo a solucionar el problema del apoyo del sistema de información a la estrategia, misión, políticas y objetivos de la entidad.
3) El éxito de este diseño depende en gran medida no solo de la persona encargada de ejecutarlo sino también del apoyo efectuado por la dirección y el resto del personal de la entidad.
4) No se debe olvidar, que el componente Ambiente de Control además de que constituye la base de los demás componentes del Control Interno fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal es por ello que la dirección de la entidad y el Auditor Interno deben poner sus esfuerzos en la creación de un ambiente adecuado.

Capitulo 3: Diseño del Sistema del Control Interno. Validación del Sistema de Control Interno propuesto.

3.1- Diseño del sistema del control interno.

3.1.1. Ambiente de Control.

En la empresa de Aseguramiento Técnico y Material Del Poder Popular. Cienfuegos existe un entorno o ambiente de control adecuado ya que todos sus miembros conocen las vías correctas de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas que puedan surgir en la entidad.

El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización, y tiene una influencia directa en el nivel de concienciación del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura.

Entre los factores que constituyen el entorno de control de esta organización se encuentra la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la Dirección y su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y las responsabilidades, organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados.

Organigrama.

La estructura organizativa de la entidad, esta formalizada en un organigrama**,** (Anexo A) Cuya actualización debe ser permanente. Permitiendo un marco formal de autoridad y responsabilidad donde las actividades se desarrollan en cumplimiento de los objetivos de la empresa.

3.1.2. Evaluación de Riesgo y Actividades de Control.

Identificar los riesgos de manera general para las actividades de: Economía, Técnico Productiva, Recursos Humanos, Dirección, Almacenes, Abastecimiento y Cocina comedor, sobre las cuales encontramos su relación en el Mapa de Procesos de la entidad (Anexo B) En el caso del diseño que a continuación se presenta por razones de espacio y tiempo aún cuando se hayan evaluado todos los riesgos especificados

por departamentos se hace énfasis en las actividades de: Economía, y de la misma forma se hace para los demás departamentos. La probabilidad de ocurrencia de los riesgos se evaluó por el método de AMFE.

Evaluación de Riesgo.

En este componente se utiliza el método de AMFE el cual reduce el riesgo de fallos, ayudando en la evaluación objetiva de requerimiento y alternativas de diseño. Se hace énfasis en el Departamento de Economía, de igual forma se realiza para los demás (Técnico productivo, Recursos humanos, Dirección). Luego de haber calculado los números de prioridades se escogieron los de mayores prioridades, y se utiliza la técnica del Diagrama de Árbol (Anexo C) para de esta forma poder aplicar un sistema de mejora utilizando la herramientas 5 W y una H (Anexo D) relacionando en el mismo las causas mas urgentes a las cuales se le debe dar mayor prioridad.

1. Departamento de Economía.

Actividades	Riesgo	Efecto	S	Causas	O	D	NPR	Acción Correctiva	Resp.	NPR
Mantener la caja fuerte bajo la seguridad y la protección requerida.	Robo de dinero contenido en caja.	Seguridad de lo existente en caja.	6	Mala seguridad la caja. Descontrol de la llave.	5	4	120	La caja debe estar en un lugar seguro y el cajero debe ser el único que posee la combinación de la caja fuerte.	Director del Dpto. Económico.	8
No permitir que el efectivo permanezca más de 24 horas sin depositar.	Desvió de efectivo	Controlar debidamente las operaciones que se realizan en banco.	8	No realizar arqueo de caja según lo establecido.	7	4	224	Verificar que se concilien mensualmente y dejar evidencia de las conciliaciones de todas las ventas de efectivo en banco.	Comt. De control de la entidad.	20
Análisis sistemático elementos de gastos	Descontrol de los recursos, desvíos, mayor o menor consumo de materiales	Control adecuado del presupuesto de gasto.	5	Mala sistematicidad en el control de los recursos que se consumen por áreas.	5	2	50	Instalación de un sistema de alarmas que permita seguridad en los almacenes. Colocar rejas de seguridad en los locales que lo requiera.	Director del Dpto. Económico.	6

Gestiones y conciliaciones de cobro y pagos entre empresas.	Poca agilidad en las gestiones de cobro y pago.	Reducir ciclo de cobro y pago.	3	No realizar conciliaciones con clientes y suministradores.	4	4	48	Verificar que se concilien mensualmente. Tener un control adecuado sobre los talonarios de cheques.	Director del Dpto. Económico.	4
No permitir que se efectúen ventas y actividades no autorizadas.	Desvió de materiales y robos premeditados.	Control adecuado de los subsistemas de inventario.	9	Poca seguridad en almacenes y sin normas de seguridad. Poca realización del 100% de inventarios.	6	6	324	Instalación de un sistema de alarmas que permita seguridad. Iluminar los locales o poseer una fuente de iluminación en caso de fallas eléctricas colocar rejas de seguridad. Reforzar las guardias.	Direct. De la Entidad.	20
Mecanismo para que los productos y servicios prestados se correspondan con los listados oficiales de precio.	Desconfianza del cliente	Control adecuado de las normas de precio.	3	Poca calidad en los productos que se ofertan y demora en las entregas	7	4	84	Elaboración de los expedientes para faltante y sobrante, control adecuado de los talonarios de cheques. Realizar ajustes en precio.	Direct. De la Entidad.	6

Evaluar reincidencia de la política de precios y causa que la provoquen.	Violación de precios de los productos.	Control adecuado de las normas de precio.	5	Descontrol en las normas de precios.	7	4	140	Corregir mensualmente todo error cometido en precio, realizando ajuste tanto en precio, código y cantidad.	Comt. De control de la entidad.	24
Cuadre diario de almacenes	Descontrol de los productos(medios de rotación)	Control adecuado de los subsistemas de inventario	3	No realización en los chequeos al 10% y poca sistematicidad en las cuentas.	4	6	72	Tener un control adecuado de los documentos foliado, verificar y dejar evidencia de las conciliaciones y cuadre en almacenes.	Jefe de dpto. De Logística.	3

3.1.3. **Información y Comunicación**.

La información disponible a presentar por la empresa se evidencia a través de los documentos importantes y necesarios especificándose por cada uno de los departamentos.

Comunicación: Como se mencionó anteriormente la comunicación entre los niveles inferiores a los niveles superiores se realizan de varias formas a través de encuestas, entrevistas, comunicación verbal y entre otras.

3.1.4 **Supervisión o Monitoreo**.

En la empresa de Aseguramiento Técnico y Material se ejecutan controles a todos los niveles por todos los técnicos y especialistas de la empresa, luego emiten su informe y se toman medidas inclusive, hasta sanciones.

También existen auditores internos que auditan las distintas áreas (almacenes) según el plan que orienta el director. Se conformo el comité de control para realizar un adecuado procesamiento de las deficiencias detectadas tanto por evaluaciones internas como externas. Además en todas las asambleas con los trabajadores informan los resultados de los controles internos y el cumplimiento del plan de producción y de los objetivos de trabajo. También se realizan todos los meses los consejos económicos con todos los establecimientos, algunos meses por despacho y realizan los matutinos donde interactúan todos los trabajadores. Además se recomienda evaluar semestralmente el Sistema de Control Interno propuesto.

Esta empresa se encuentra subordinada al Poder Popular y recibe a través del mismo el plan previsto de ventas para todo el año. Por lo que recibe auditorias externas de la dirección provincial de finanzas y precios, del Ministerio de Auditoria y Control (MAC).

Todas estas actividades de supervisión se realizan con el objetivo de asegurar que el control interno funcione adecuadamente.

3.2. Validación del Sistema de Control Interno propuesto.

3.2.1. Método de validación del control interno.

El estudio y validación que se realiza, tiene por objeto establecer un sistema recontrol interno coherente con la estrategia, estructura y los aspectos no formales vinculados a los estilos y métodos de dirección que posibiliten adecuados procesos de toma de decisión. Basados en la Resolución 297del 2003, del Ministerio de Finanzas y Precios.

Para validar el sistema de control interno se utilizan diversos métodos: Método de investigación a través de graficas de la organización y flujo, método de evaluación por medio de cuestionarios y encuestas. El uso de los diagramas ofrece la forma más idónea y concreta para restringir la revisión del control interno. El diagrama reduce el volumen de explicaciones narrativa, proporciona algo así como una fotografía del sistema. Este método constituye una de las mejores herramientas de evaluación, ya que los esquemas muestran, claramente, el proceso existente, proveen una forma fácil de localización de zonas débiles o deficientes, o pasos en los cuales pueden introducirse mejor. Los cuestionarios de control interno son probablemente, los más utilizados, debido a la facilidad y rapidez con que se describe el sistema. El uso del cuestionario permite descubrir graves deficiencias que, cuando es necesario, son objeto de investigación especial y el método descriptivo. Consiste en una descripción escrita de cada área de actividades de la empresa, el equipo del personal, los registros contables, los sistemas y procedimientos utilizados.

Para poder validar el sistema de control interno en la empresa de Aseguramiento Técnico y Material del Poder Popular se realizó un cuestionario sobre control interno a través de los componentes del control:

Evaluación de Riesgos, se realizaron encuestas y entrevistas a trabajadores y clientes, obteniéndose el siguiente resultado.

Cuestionario sobre el control interno.

I. RESUMEN PARA EL DIRECTOR	Si	No	No procede
¿Su empresa cuenta con un proceso realizado por el directorio, la gerencia general y el personal, diseñado 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"? Si es así, conteste estas preguntas.	x		
1.1-Establecimiento y mantenimiento de un fuerte ambiente y cultura y valores éticos.	x		
1.2-¿Los miembros del directorio y los gerentes dan ejemplo diario de alta integridad y conducta ética?	x		
1.3-¿Se ha redactado un código de conducta para empleados y éste se refuerza mediante la capacitación, la comunicación integral y la declaración periódica por escrito acerca de su cumplimiento?	x		
1.4-¿Son razonables y realistas los objetivos de rendimiento y los incentivos de compensación ó crean una presión excesiva sobre el cumplimiento de resultados de corto plazo?	x		
1.5-¿Está claro que cualquier informe financiero fraudulento no será aceptado?	x		
1.6-¿Reacciona la dirección en forma correcta cuando recibe malas noticias de sus subordinados y de las unidades de negocio?	x		
1.7-¿Se identifican los riesgos del negocio y se discuten abiertamente con el consejo de administración?	x		
❖ Identificación y manejo de los riesgos la organización			
1.8-¿Se identifica, recopila y comunica oportunamente la información interna y externa importante y confiable a aquellos que	x		

deben tomar decisiones?			
1.9-¿Se identifican y analizan los riesgos y se toman acciones rápidamente para eliminarlos o atenuarlos?	x		

1.10-¿Existen controles que aseguren que las decisiones de la dirección se llevan a cabo correctamente?	x		
3-Evaluación del sistema de control interno para asegurar que sea efectivo	x		
1.11-¿Se llevan a cabo y se documentan las evaluaciones periódicas y sistemáticas de los sistemas de control?	x		
1.12-¿Dichas evaluaciones son efectuadas por el personal que tiene la responsabilidad, experiencia del negocio y conocimientos adecuados sobre los temas de la organización?	x		
1.13-¿Qué criterios se utilizan para evaluar los controles?	x		
1.14-¿Las fallas de control se informan al Poder Popular Provcl. Y se corrigen oportunamente?	x		
1.15-¿Se incorporan los controles adecuados a medida que se diseñan y se aplican nuevos sistemas?	x		
1.16 Determinación de la efectividad del comité de auditoria			x
1.17-¿El directorio ha revisado recientemente la suficiencia de la carta constitutiva del comité de auditoria?			x
1.18-¿Los miembros del comité de auditoria están trabajando y actúan en forma independiente de la dirección?			x
1.19-¿Los miembros del comité de auditoría poseen la cantidad apropiada de experiencia acerca de los controles operativos y financieros?			x
3.4-¿El comité de auditoría comprende y monitorea el ambiente de control de la organización en su totalidad?			x
1.20-¿El comité de auditoría supervisa la oportunidad, importancia y confiabilidad de la información operativa y financiera suministrada al directorio, a los inversores y otros?			x

1.21-¿Supervisa el comité de auditoría la existencia y el cumplimiento de los parámetros éticos?			x
1.22-¿El comité de auditoría o el directorio en su totalidad tienen una relación significativa y a la vez desafiante con los auditores externos independientes, los auditores internos, los funcionarios de control financiero y los funcionarios de control de mayor jerarquía de la unidad de negocios?			x

1.23-Función de auditoria interna es efectiva**.**			
1.24-¿Auditoria interna cuenta con el apoyo total de la gerencia general, el comité de auditoría y el directorio?	x		
1.25-¿El comité de auditoría interna ha controlado que el alcance de las responsabilidades de auditoría interna es el adecuado?			x
1.26-¿Es correcta la relación a nivel de la organización entre auditoría interna y los ejecutivos?	x		
1.27-¿Auditoria interna posee y emplea líneas abiertas de comunicación y de acceso privado a todos los funcionarios y al comité de auditoría?	x		
1.28-¿Los informes de auditoria cubren los temas correctos, se distribuyen a la gente adecuada y se cumplen en forma oportuna?	x		
1.29-¿Los integrantes de auditoria de mayor jerarquía tienen el nivel de experiencia adecuado?	x		

II. EVALUACION DE REISGOS			
❖ Identificación de los riesgos.			
2.1 ¿Están identificados los riesgos derivados de fuentes externas en cuanto a:			
Fuentes suministro.		x	
Cambios tecnológicos		x	
Acontecimientos naturales		x	

2.2-¿Está realizado el estudio o mapa de riesgos en la Entidad?		x	
2.3-¿Están identificados los riesgos provenientes de fuentes internas como: Recursos Humanos?		x	
Disponibilidad de fondos para iniciativas nuevas, etc.		x	

Relaciones Laborables.		x	
2.4-¿Están identificados los riesgos generales y particulares por actividad. ?		x	
2.5-¿Se realiza con profundidad el análisis de los riesgos. ?		x	
2.6-¿Se evalúa la importancia y probabilidad de ocurrencia de los riesgos?		x	
2.7-¿Los riesgos se analizan a través de procedimientos formales, o de manera informal como parte de la actividad diaria de la gerencia?		x	
2.8 ¿Los análisis de los riesgos es realizado por directivos de nivel adecuado. ?		x	
2.9-¿Se realiza la identificación de los riesgos según su frecuencia y probabilidad de ocurrencia, así como por la valoración de la perdida que podría resultar?		x	
Determinación de objetivos de control.			
2.10-¿La dirección ha establecido objetivos generales en la Entidad.	x		
2.11-¿Los objetivos generales se diferencian de los objetivos específicos por actividades y procesos. ?		x	
2.12-¿Los objetivos generales se le comunican a los empleados y al consejo de dirección. ?	x		
2.13-¿Los directivos reciben confirmación de los directivos principales, que los empleados y consejos recibieron la comunicación efectiva. ?	x		
2.14-¿Las estrategias elaboradas apoyan a los objetivos generales?	x		
2.15-¿Existe coherencia entre los planes de negocios, objetivos generales y estrategias establecidas?	x		
2.16-¿Los planes tienen un nivel de detalle adecuado a cada nivel de dirección. ?	x		
2.17-¿Los objetivos específicos son consecuentes de los objetivos generales. ?			

2.18-¿Los objetivos específicos suelen expresarse como metas a conseguir, con unos fines y plazos determinados. ?	x		
2.19-¿Los objetivos específicos se complementan y se refuerzan en	x		

cada actividad.			
2.20-¿Los objetivos incluyen criterios de cuantificación. ?		x	
2.21-¿La dirección identifica los recursos necesarios con cada objetivo. ?	x		
2.22-¿Están comprometidos en la consecución de los objetivos todos los niveles de dirección. ?	x		
2.23-¿Los directores, supervisores de actividades participan en la determinación de los objetivos de las actividades que son responsables. ?	x		
2.24-¿Los directivos apoyan el cumplimiento de los objetivos. ?	x		
❖ Detección del Cambio			
2.25- ¿Cambio en el entorno de las operaciones. ?		x	
2.26-¿Se realizan investigaciones de mercado identificando las variaciones, preferencias y tendencias de las compras y gastos de los clientes. ?	x		
2.27-¿La Entidad es consiente de los cambios significativos en el personal, bien externo o interno que puedan afectar el nivel profesional del personal.	x		
2.28-¿El asesor legal informa periódicamente a la dirección las implicaciones de cambios legislativos. ?	x		
2.29-¿Se toman medidas especiales para asegurar que los trabajadores de nuevo ingreso entiendan la cultura de la Entidad. ?	x		
2.30-¿Se presta especial atención a las actividades de control realizadas por personas a la que se van a cambiar de actividad?	x		
2.31-¿Existen mecanismo para evaluar el impacto de los nuevos sistemas?			x
2.32-¿Se han implantado procedimientos para analizar si las actividades de control son apropiadas. ?		x	
2.33-¿La dirección sabe si se cumplen las políticas de desarrollo e implantación de sistemas?			x

❖ Nuevas tecnologías y productos.			
2.34-¿Se mantiene actualizada la Entidad con los avances		x	

tecnológicos a partir de servicios de información, seminarios, asesorías, etc.?			
2.35-¿Se efectúa el seguimiento de las nuevas tecnologías o aplicaciones desarrolladas por Empresas rivales. ?		x	
2.36-¿Las nuevas tecnologías son llevadas de inmediato a los procesos de producción?			x
2.37-¿Se evalúan si son adecuados los sistemas de información y de control existentes con los nuevos productos. ?			x
2.38-¿Se identifican y cumplen las obligaciones legales, fiscales y de formulación de estados financieros. ?	x		
2.39 ¿Se realiza un seguimiento y control del impacto sobre otros productos y sobre la rentabilidad de la Entidad. ?	x		
❖ Reorganización de la Entidad.			
2.40-¿Reanalizan los efectos potenciales que puede acarrear la reducción de plantillas o las reasignaciones de personal. ?	x		
2.41-¿Se reasignan nuevas responsabilidades de control correspondientes a trabajadores transferidos o dados de baja. ?	x		
2.42-¿Se analiza el impacto de las reducciones de plantillas sobre la moral del resto del personal?	x		
2.43-¿Están establecidos los mecanismos para evitar posibles represalias de los trabajadores despedidos contra la Empresa. ?	x		
2.44-¿Se garantiza la salvaguarda de los activos?	x		
2.45-¿Se evalúa constantemente el registro contable. ?	x		
2.46-¿ Se verifican los criterios de actuación definidos por la dirección referidos a:			
• Autorización de las transacciones.	x		
• Aprobación de las transacciones.	x		
• Proceso de registro de operaciones.	x		
• Clasificación de las operaciones.	x		
• Evaluación del registro contable	x		
• Salvaguarda física de los activos	x		

Conclusiones Parciales.

Este cuestionario permitió evaluar el Sistema de Control Interno propuesto, dando a conocerlos siguientes resultados.

Componente de evaluación de riesgos.

- Los riesgos se encuentran identificados.
- Se estima la frecuencia de los riesgos o probabilidades de ocurrencia y valoración de la perdida que podría resultar.
- Se elaboró el mapa de riesgo de la entidad.
- Se establecen los procedimientos para analizar si las actividades de control son apropiadas.

3.3. Encuestas aplicadas.

En la evaluación del componente se aplicaron encuestas y entrevistas a trabajadores, directivos y clientes además de aplicar una encuesta de satisfacción laboral por lo que primeramente se calculo el tamaño de la muestra dando como resultado que se debían encuestar a cuarenta trabajadores de sesenta y cinco que laboran en la empresa.

Datos:

Confiabilidad 90% se busca en la tabla y obtenemos que $\alpha = 0.10$.
Error máximo permitido d=0.80
Tamaño de muestra n=?
Población N=65

No hay conocimiento previo de p y q.

p=0.50

q=0.50

$$Z_{1-\frac{0,10}{2}} = Z_{1-0,05} = Z_{0,95} = 1,64$$

$$Z^2_{1,64} = 2,69$$

$$n = \frac{Z^2_{1\frac{q}{2}} \cdot N \cdot p \cdot q}{(n-1)d^2 - Z^2_{1-\frac{a}{2}} p \cdot q}$$

$$n = \frac{2 \cdot 69 \cdot 65 \cdot 0,25}{64 \cdot 0,0064 + 0,69 \cdot 0,25}$$

$$n = \frac{43,71}{0,41 + 0,67} = \frac{43,71}{1,08} = 40,472 \approx 40$$

Posteriormente se procesaron las encuestas obteniéndose que de los cuarentas encuestados:

- 22 son femeninas.
- 32 son trabajadores.
- 29 de ellos llevan trabajando en este organismo más de un año sintiéndose satisfecho con el mismo.
- 26 de ellos opinan que se le da importancia a su trabajo.
- De los encuestados, 22 afirman que su contenido de trabajo es variado.
- 25 responden que no se cansan con frecuencia en su puesto de trabajo.

- 27 de los encuestados su puesto de trabajo la facilita el contacto con las demás personas y la mitad, opinan que no tienen posibilidad de superarse.
- Se sienten satisfecho con el trato que le dan sus jefes 29 de ellos y a 35 de los trabajadores el salario no le satisface.
- 31 de los encuestados respondieron no sentirse satisfecho con los estímulos materiales.
- 34 de ellos les satisface los estímulos morales que le dan.
- De los encuestados 25 afirman que no son adecuados los medios materiales con que realizan su trabajo.
- 36 de los trabajadores no desean cambiar de centro de trabajo.
- 38 de ellos afirman que su jornada laboral es adecuada.
- 23 opinan que a veces es que le reconocen el esfuerzo que realizan en su trabajo.
- 28 de los encuestados afirman que las relaciones con sus compañeros de áreas son buenas.
- 20 de ellos plantean que a veces los jefes informan adecuadamente a la masa.
- 20 son de la opinión de que los jefes no se preocupan por crear condiciones agradables para los trabajadores.
- Del total de los encuestados, 21 de ellos afirman que todos los jefes son ejemplo ante los trabajadores.
- 33 no tienen disponibilidad a ser jefes si fuera necesario.
- 20 trabajadores aseguran que a veces el jefe impone su opinión.
- 18 afirman que a veces existe mucha supervisión por parte del jefe.
- Además 23 de ellos dicen no permitirles aportar ideas.

Gracias a esta encuesta se logro conocer como esta la satisfacción laboral **(**Anexo E) en la empresa de Aseguramiento Técnico y Material.

De las encuestas aplicadas a los trabajadores (Anexo E)

- 27 de ellos plantean conocer la misión de la empresa.
- 19 de ellos opinan que participan en la toma de decisiones y 18 plantean que no siempre es así.

- De los encuestados, 24 afirman que los directivos se preocupan por la solución de sus problemas.
- 34 responden que existe preocupación por su capacitación, pero la mitad de los trabajadores encuestados plantean que no hay muchas posibilidades.
- 26 de los encuestados afirman conocer los objetivos, políticas y estratégias de la empresa.
- Plantean que el directivo tiene conocimiento de la actividad que dirige 24 de los encuestados.
- 19 dicen que se le comunican las medidas correctivas, pero 15 plantean que no siempre procede.
- 16 afirman que existe una respuesta rápida en caso de conductas no conforme y 18 plantean que no siempre es así.
- 25 opinan que reciben a tiempo las orientaciones de trabajo.
- 35 de los encuestados dicen que se informan mensualmente el cumplimiento de plan de producción.
- 34 de ellos plantean que el plan se discute en la asamblea de los trabajadores.
- Del total de los encuestados, 39 afirman que existen los recursos de protección contra incendios.
- 34 conocen las medidas de protección.
- 25 trabajadores aseguran que se entrega la información a los usuarios de los sistemas informáticos en tiempo y forma.
- 18 afirman que existen canales de comunicación para aportar sus ideas y 16 plantean lo contrario.
- 18 plantean que no existen mecanismos para que la dirección reciba sugerencia de los trabajadores, 16 dicen que si.
- 21 de los trabajadores respondieron que existe comunicación entre todas las áreas.
- 32 aseguran que los servicios se brindan con calidad.
- 29 de ellos opinan que se informan mensualmente el cumplimiento de los costos e ingresos.
- 39 conocen el reglamento disciplinario.
- 32 responden que conocen y aplican el convenio colectivo de trabajo.
- 26 dicen sentirse motivados.
- 31 responden tener garantizada la seguridad y salud de su labor diaria.

- 27 de ellos plantean que los capacitan para desarrollar su trabajo.
- 26 plantean que el director es ejemplo a seguir.
- De los encuestados 25 aseguran que existe confianza muta entre su jefe y compañeros de trabajo.
- 19 plantean que sus jefes cuando proceden reconocen su trabajo, 15 dicen que no suceden siempre.
- 21 opinan que además de sus intereses individuales vela por la de su centro.

De las encuestas aplicadas a los trabajadores. Participas en la elaboración del plan de tu empresa (Anexo F).

- 29 plantean que conocen los principales elementos que integran el plan.
- 25 dicen conocer las partes, elementos o categorías que integran el plan.
- 22 participaron en el análisis y se tienen en cuenta mis criterios.
- 13 plantean que participaron en el análisis pero no se tienen en cuenta sus criterios.
- 3 dicen que solo se le informaron.
- 2 no participaron en la elaboración, ni se le informaron.

Sobre la encuesta a cliente. (Fueron entrevistados 30 clientes) (Anexo H).

- 26 plantean recibir información adecuada sobre el contrato de los servicios que se brindan.
- 21 de ellos afirman que se cumplen con los plazos pactados.
- De los encuestados 28 afirman que debe mejorar la tecnología en los medios de trabajo.
- 19 consideran buena la calidad de los productos que se ofertan.

De los 40 encuestados 32 son trabajadores a los cuales se realizó una entrevista individual. La cual arrojo los siguientes resultados: (Anexo J)

- 32 evidenciaron conocer los componentes del control interno.
- Se comprobó que 30 de los entrevistados conocen el código de ética.

- 31 conocen la responsabilidad de su puesto de trabajo.
- 28 evidenciaron conocer la estructura organizativa de la empresa.
- Se comprobó mediante 26 entrevistados que las áreas de administración disponen de sus propios estados financieros.
- 29 desmotaron conocer el plan de prevención contra el delito y la corrupción.
- 23 dijeron recibir auditorias con sistematícidad.
- 22 plantean que existe vinculación entre las áreas claves y los procesos de operaciones a través de la información.
- 29 plantearon que la empresa no utiliza nuevas tecnología.
- 27 esbozaron que se identifican, recopila y comunica oportunamente la información interna y externa, importante y confiable a aquellos que deben tomar acción.
- 22 evidenciaron que se aplica la rotación del personal del personal con tareas claves garantizando que periódicamente realicen otras funciones.

Conclusiones:

En las condiciones actuales en que la economía avanza con mayor grado de descentralización y competitividad, es necesario implantar un sistema de control interno mas eficiente, en todas las direcciones a cualquier nivel, lográndose solo cuando se garantice que el control del uso eficaz de los recursos sea una tarea interna al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de las comprobaciones externas que se reciban.

1. El sistema de control interno diseñado responde a la organización y esta en función del cumplimiento de los objetivos y metas de la misma.

2. Solo teniendo en cuenta los riesgo vinculados a:

    - Desvío de materiales y robos premeditados.
    - Desvío de efectivo.
    - Violación de precios de los productos.
    - Robo de dinero contenido en caja.

La empresa puede llegar a perder hasta 134722.13 pesos.

3. El diagnostico realizado permitió identificar las debilidades existentes en el sistema de control interno utilizado en la empresa con anterioridad.

- No estaba confeccionado la estructura organizativa.
- No existencias del mapa de riesgo.
- No se encuentra evaluada la importancia ni la probabilidad de ocurrencia de los riesgos.
- No se encuentran implantados los procedimientos para analizar si las actividades de control son apropiadas.
- Carencias de nueva tecnología.
- No existe comité de control.
- Se necesita el plan de seguridad informática.
- No existen los mecanismos suficientes para conocer información interna y externa.
- No se investigan las quejas de clientes y proveedores.

4. La validación del sistema de control interno propuesto permitió:

- Conformar la evaluación de los riesgos por cada área de resultado clave y se realizo el mapa de riesgo
- Se encuentra evaluada la importancia y su análisis de AMFE.
- Definir las actividades de control por cada área de resultado clave.
- Las actividades de control se ejecutan a todos los niveles.
- La estructura de control interno esta debidamente documentada.
- Diseñar la información y comunicación, aunque aun existen dificultades en las cuales se debe continuar trabajando.
- Estructurar la supervisión y monitoreo.
- Son procesadas las deficiencias detectadas por controles realizados.
- Son investigadas las quejas de los clientes.

Recomendaciones:

1. Aplicar sistemáticamente el cuestionario diseñado, con el objetivo de evaluar todos los componentes del sistema de control interno enfatizando en el componente de Evaluación de Riesgo.

2. Elaborar un plan informático a largo plazo.

3. Continuar enfatizando en la solución de las deficiencias que aun se mantiene en el componente de Evaluación de Riesgo.

4. Realizar este estudio en empresas con similares características.

Referencias Bibliográficas:

1. Mintzberg, Henry. The Rise and Fall of Strategic Plannig/ Henry Mintzgerg.—UsA: , 1994.—p.19.
2. Thompson, Strikland. Dirección y Administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas/ Strickland Thompson. —Argentina , 1995. — p. 43.
3. Morrisey, George. Pensamiento Estratégico/ George Morrisey.—Madrid: Ed. Prentice Hall, 1996 .—(21) p.
4. Ministerio de Educación Superior. Bases del Perfeccionamiento Empresarial.—La Habana: Ed. Felix Valera, 1999.— p.56.
5. S. García Echevarria 1991) El Controlling Moderno. Bases del management. Revista Alta Dirección.
6. Blanco, Felipe. El control integrado de Gestión./ Felipe Blanco. Madrid: Ed. APD, 1984-p. 69.
7. Goldratt E. La Meta.¨ Un proceso de Mejora Continua ¨. ED. Díaz de Santos. S.A. -- España. Editorial 1990. —p.164.
8. Hughes Jordan. DEADE: Fases de evaluación del sistema de control de gestión./Jordan Hughes. Comisión. Europa. 1995. –p.78.
9. Amat, Joan Ma ‘’El control de Gestión una perspectiva de dirección / Joan Ma Amat. – p.60.
10. Burfk Scanlan /1987.Hanbook of industrial Engineering.
11. SIGFA .2004. Sistema Integrado de Gestión Financiera, Administrativo y Auditoria.
12. Universidad Nacional de Colombia /2004
13. Meigs, W. Larsen, J. (1994). Principios de Auditoria. Segunda Edición. México. Editorial Diana.
14. Holmes, A. (1994). Auditorías Principios y Procedimientos. Editorial Limusa. México.
15. Lucas Morea (1997)/Sinexi S.A. Control Interno-Informe de Coso-Monografías. http:/www.monografías.com/trabajos12/coso/coso.shtml.
16. Catácora ‘’Sistemas y procedimientos contables./Catácora. Primera edición. Editorial Mc Grau./Hill. Venezuela http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/
17. Giovanni E. Gómez. 2004. Control Interno. Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial.

18. http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm

19. Montaña, Eliana Moreno. ‘’Pronunciamientos del consejo técnico de la auditoria./ Eliana Moreno Montaña. http://www.gobiernoMorea, .com.

20. Standard para la Practica Profesional de la Auditoria Interna, 1997

21. María González.”El control Interno/2002./ http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin

22. Alise Naranjo (1998).”Administración y Control- Evaluación de Controles y Seguridades del sistema de carteras de las empresas.’’ http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/sistcartera.htm

23. Marisol Pérez Campaña. “El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño.”Pag2 http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/artículos 67/siscontrges.htm

24.Wladimir Chacón Paredes. El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones

http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctrlinthf.htm

25. Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela.1994. —p.56.

26. Universidad del Cauco-La Universidad- Rectora-Control Interno. 2004. Colombia. http://www.unicauca.edu.co/universidad/uni-rectoria-cinternoconceptos.php.

27. Marín de Guerrero. Nuevos conceptos de control interno .Informe de Coso.http://www.econet.uncu.edu.ar/instituto/pdf/trabajos/t42.pdf.

Bibliografía.

Naranjo,Alise. Administración y Control-Evaluacion de Controles y Seguridad del sistema de carteras de las empresas. Tomado De: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/sistcartera.htm, Mayo 2006

Amat, Joan Ma El control de Gestión una perspectiva de dirección / Joan Ma Amat. — España: Editorial 2000. — 260p.

Auditoria Administrativa. Enciclopedia de la Auditoria. Tomo I; (1998). . —p. 13- 15.

Auditoria y Control Interno. Tomado De: http://www.gestipolis.com.htm, 2004.

Biasa, R Tablero de Mando. Tomado De: Wwwbiasca. com ,2003.

Bossi, A. Control de Gestión aplicado a las entidades públicas. Tomado De: http//WWW.5campus.com.,2001.

Cuesta, Guillermo de la. Efectividad empresarial: Marketing negocios ventas/ Guillermo de la Cuesta. —La Habana: Ed. Pablo de la, Torriente 1998. —160p.

Cuadro de Mando.Control de Gestión Aplicado y Sistema de Información. Tomado De: www.5campus.com,2001.

Cultura organizacional. Tomado De: http//www.geocities.com,2000.

Gutiérrez M; Abraham. Curso de Elaboración de Tesis y Actividades académicas/ Abraham Gutiérrez M.—Quito: Ediciones Serie didáctica A.G.,1992.—139p.

Hernández, Maritza. Acerca de la definición de Control de Gestión/Maritza Hernández.— Habana: Folleto Gerencial No .5;Mayo 2000.—235p.

Informe Cadbury. Reino Unido 1993. Tomado de: http://www.ecgi.org; 2004.

Informe (en línea). Tomado De: www.enmv.es/publicaciones/informe final.pdf, 2004.

Lage Dávila, Carlos. Acuerdo 4374 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: Reglamento del Decreto Ley del Ministerio de Auditoria y Control. Suplemento Especial (La Habana) Abril 2003. –16p.

Lage Dávila, Carlos. Carta Circular 34 del 2003. Sistema de Control Gubernamental a la actividad económica. Suplemento Especial (La Habana) Abril 2003. –8p.

Lage Dávila, Carlos. Se avanza en el control interno y la contabilidad Revista Auditoria y Control. (La Habana) 15, (12):15-20, 2003.

Cuba sede de la XIII Asamblea General de la OLACEFS. Auditoria y Control (La Habana) 1, (9): 4-7, noviembre del 2003.

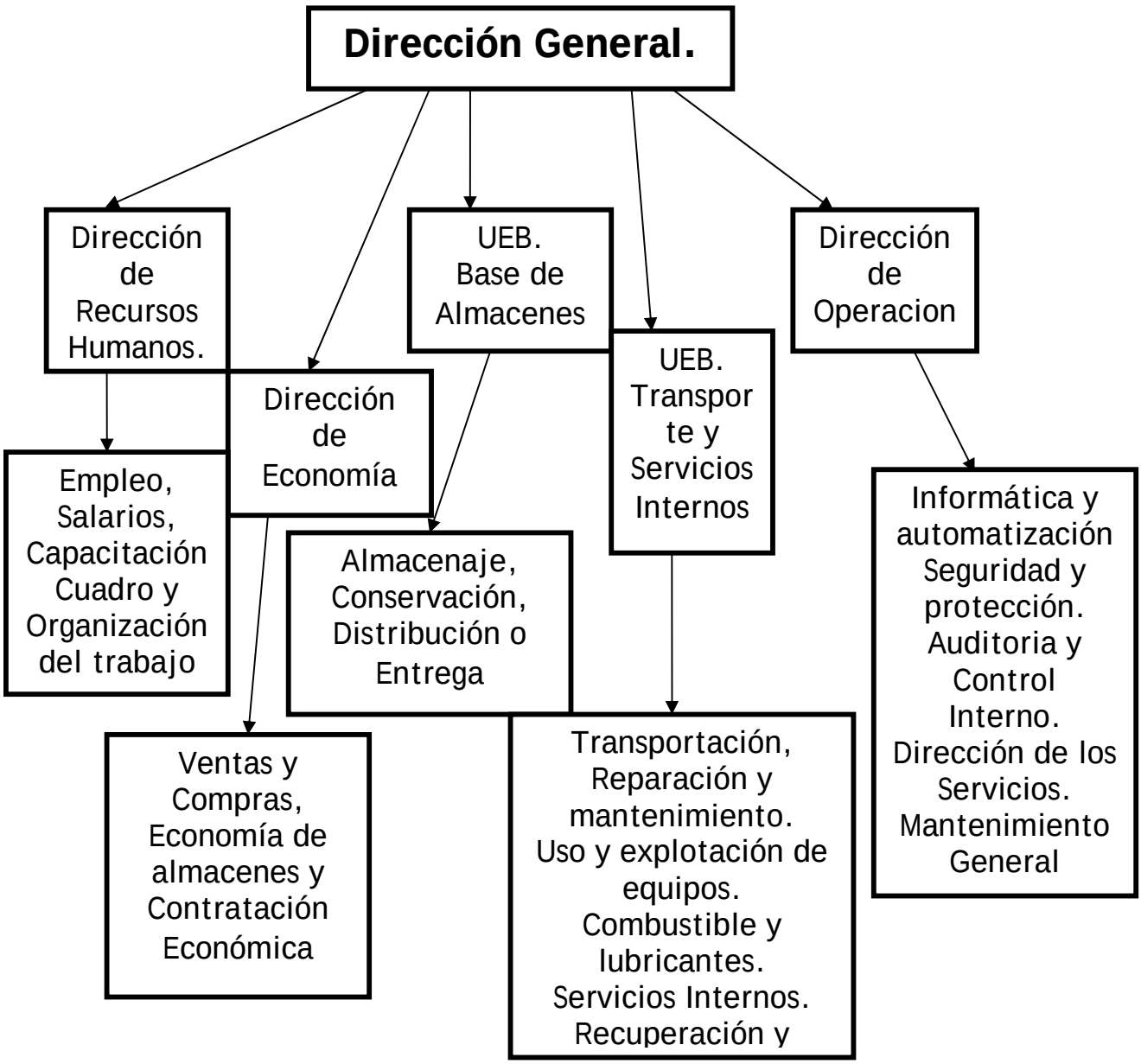
La necesidad de insistir sobre el control interno Auditoria y Control (La Habana) 1, (1): 7-11, mayo a agosto del 2000.

Los Sistemas de Control Interno. Tomado De: www.eleconomista.cubaweb.cu.Cuba, 2004.

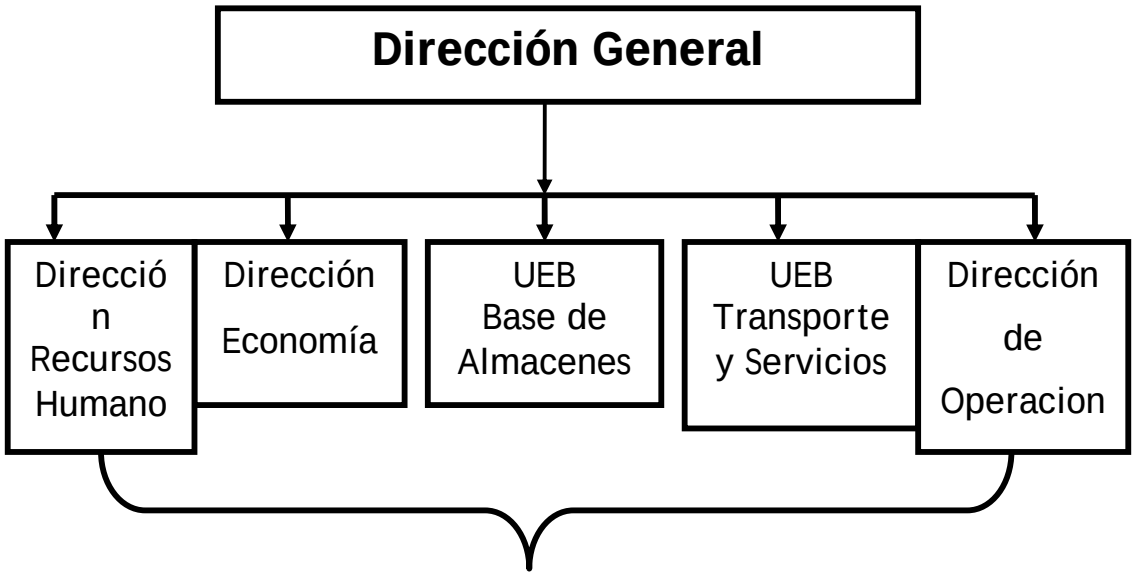
Páginas de Cuba. Informe COSO. Tomado De: http://www.cecofis.cu/mision.htm, 2004.

Torrente Será, Teresa. El control interno un instrumento eficaz, para la Administración. Revista Auditoria y Control (La Habana) 8, (7): 12-20 ,2002

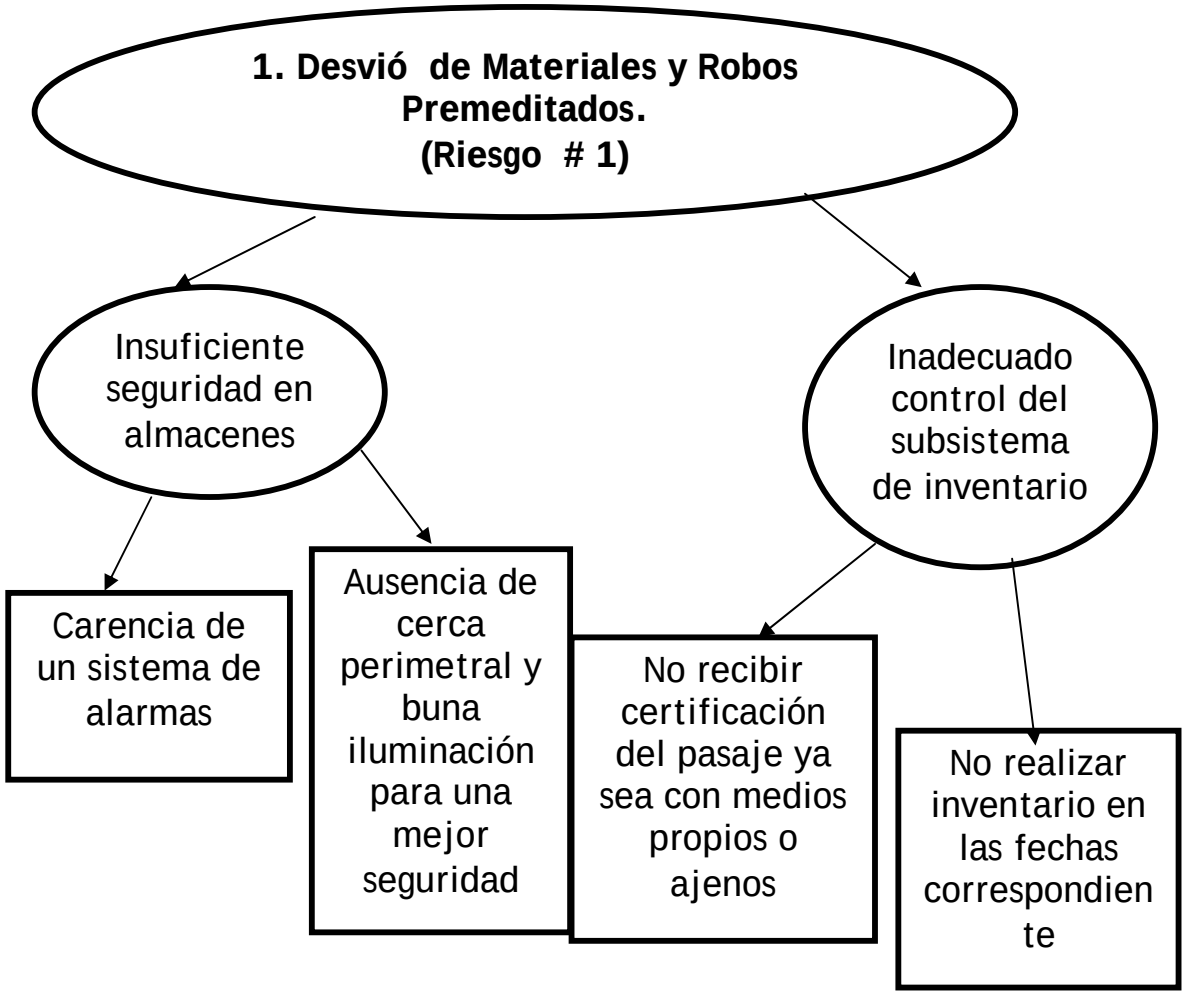
Anexo A:
Estructura Organizativa De La Empresa de Aseguramiento Técnico y Material del Poder Popular.

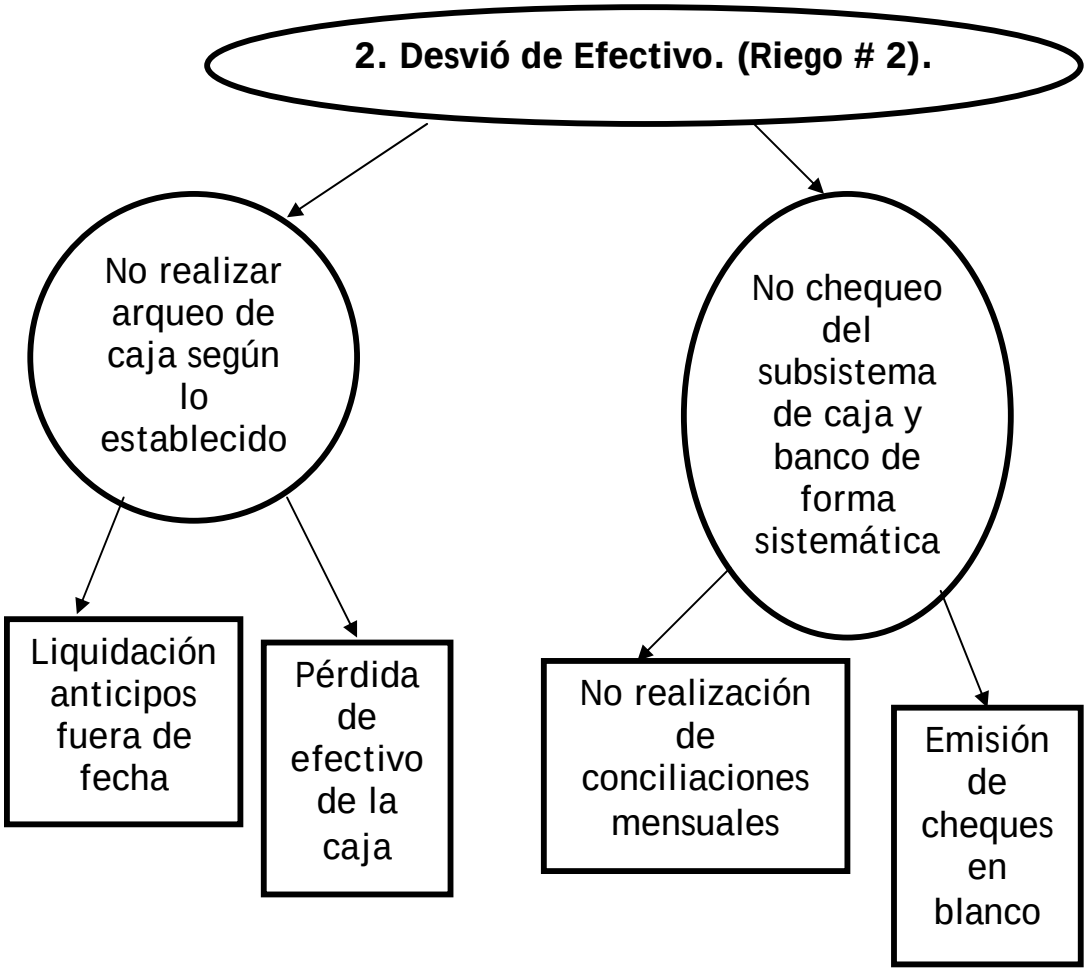


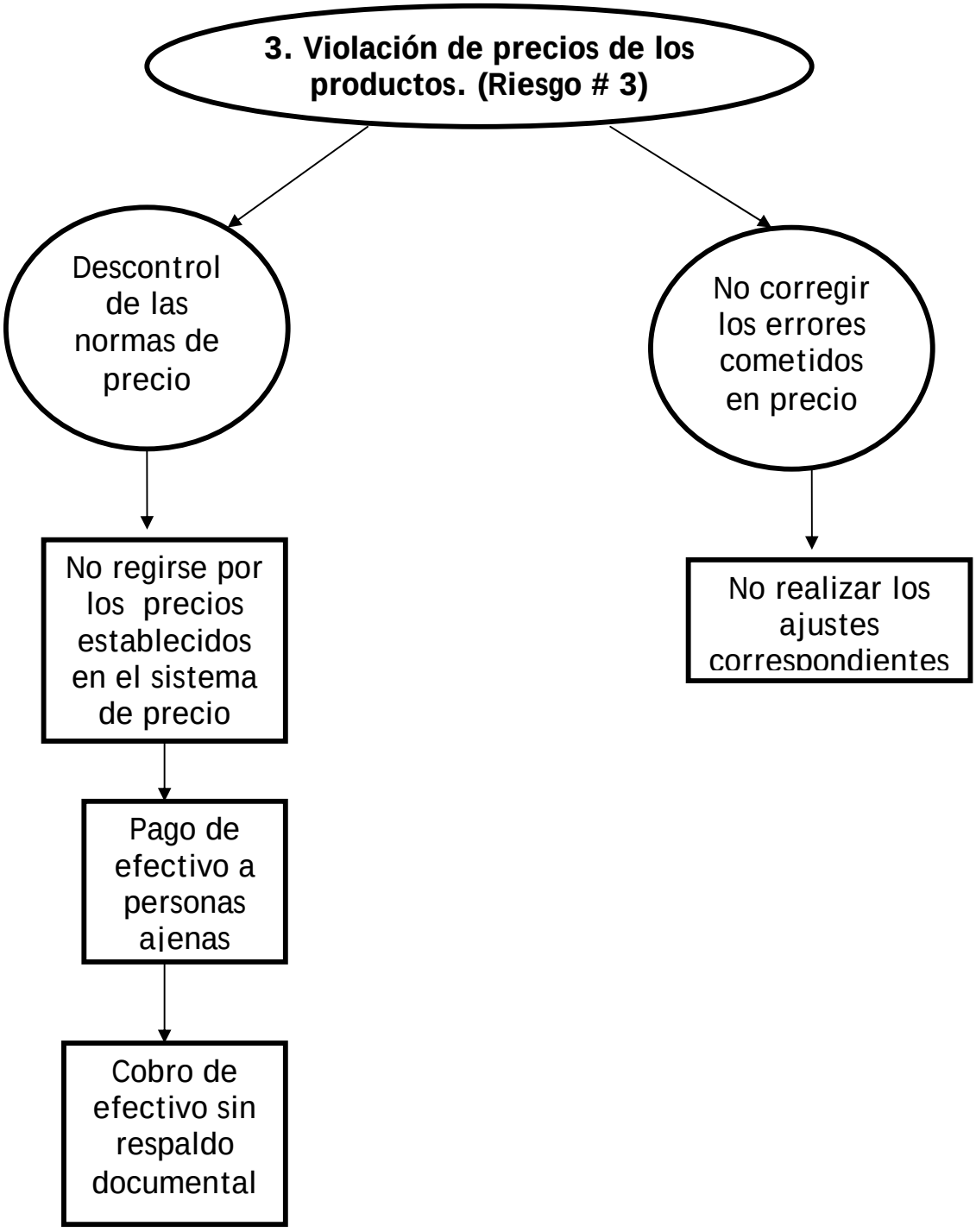
ANEXO B
Mapa de proceso.

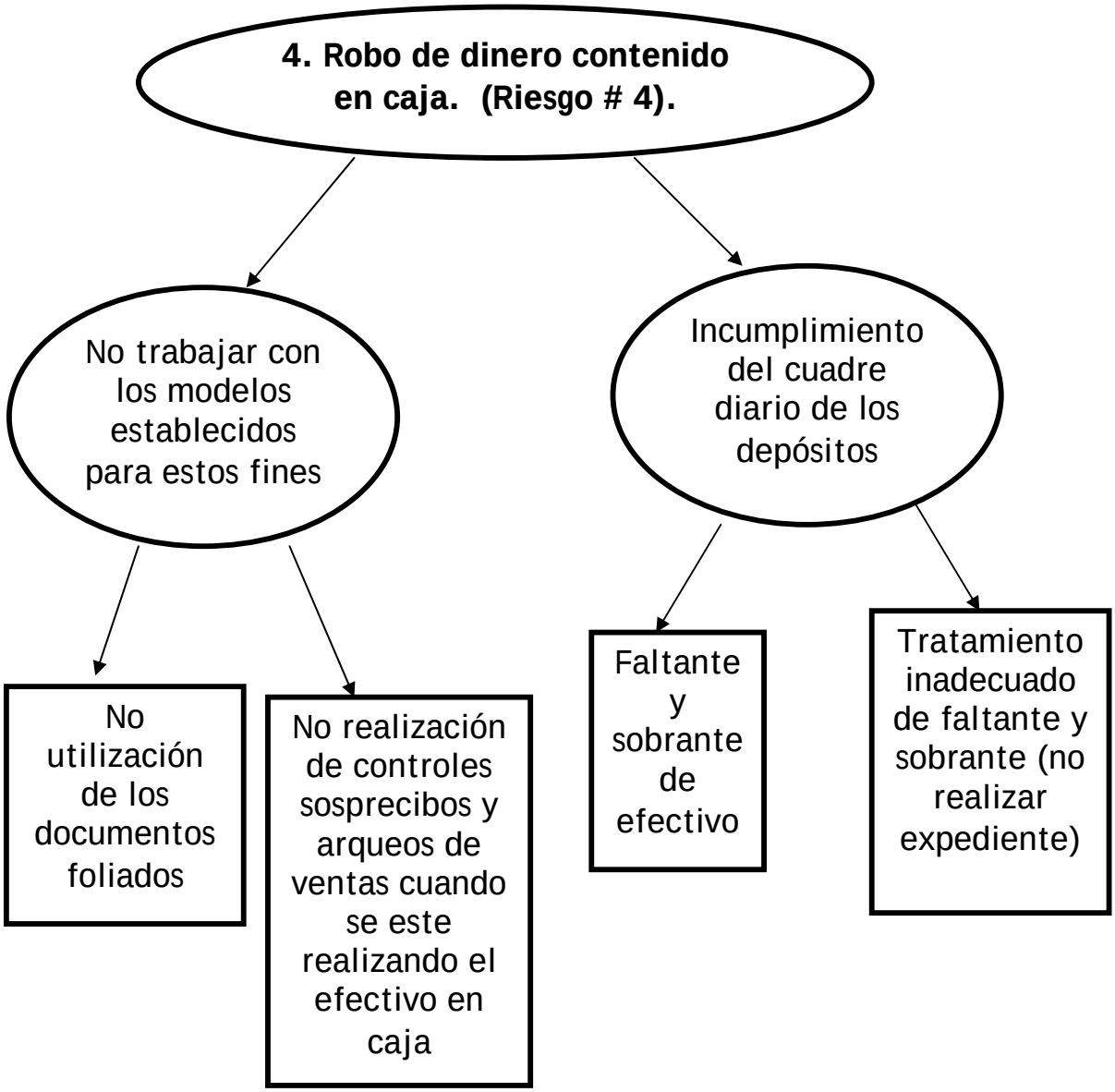


Anexo C
Diagrama de Árbol.




2. Desvió de Efectivo. (Riego # 2).
No realizar arqueo de caja según lo establecido
No chequeo del subsistema de caja y banco de forma sistemática
Liquidación anticipos fuera de fecha
Pérdida de efectivo de la caja
No realización de conciliaciones mensuales
Emisión de cheques en blanco


3. Violación de precios de los productos. (Riesgo # 3)
Descontrol de las normas de precio
No corregir los errores cometidos en precio
No regirse por los precios establecidos en el sistema de precio
No realizar los ajustes correspondientes
Pago de efectivo a personas ajenas
Cobro de efectivo sin respaldo documental


4. Robo de dinero contenido en caja. (Riesgo # 4).
No trabajar con los modelos establecidos para estos fines
Incumplimiento del cuadre diario de los depósitos
No utilización de los documentos foliados
No realización de controles sosprecibos y arqueos de ventas cuando se este realizando el efectivo en caja
Faltante y sobrante de efectivo
Tratamiento inadecuado de faltante y sobrante (no realizar expediente)

Anexo: D **SISTEMA MEJORA 5W y H**

CAUSAS	ACCION	**?What?(PARA QUE)**	**?Who?(Quien)**	**?When?(Donde)**	**?Where?(CUANDO)**	**?Why?(Porque)**	**How(Como)**
1- Carencia de un Sistema de Alarmas.	1-Instalación de un Sistema de Alarma que permita Seguridad en los Almacenes. 2-Colocar rejas de Seguridad en los locales que Requiere.	Para que no ocurran perdidas por robo, ni desvíos de recursos.	Jefe de PHT	Base de Almacenes	1era.quincena de julio	Por la falta de control. Por la violacion de la legalidad. Por perdida por medida o peso.	A través del Comité de Control de la Empresa.
2-Ausencia de cerca perimetral y buena iluminación para una mejor seguridad.	1-Iluminación eléctrica de los locales. 2-Poseer una fuente de ilu minacion para caso de falla.	Para preservar los materiales que se almacenan en los mismos.	Jefe de PHT	Base de almacenes	Cada 3 Meses	Para en caso de robo poder detectar al personal ajeno y poder cumplir con las normas de seguridad	Dando cumplimiento a las acciones del plan de Prevención.
3-Liquidación de anticipos fuera de fechas	1-Verificar que los anticipos para gastos de viajes y los vales para gastos menores se liquiden en	Para no incurrir en violaciones y para evitar desviaciones de efectivo.	Tecn. De Gestión Económico.	Caja	Mensualmente	Por las desviaciones de fondos designados por caja y la liquidacion de los anticipos	Dando cumplimiento a las acciones del plan de

	el termino establecido.					fuera de fecha.	Prevención.
4-Perdida de efectivo de la caja.	1-La caja debe estar en lugar apropiado y seguro. 2-El cajero debe ser el unico que posee la combinacion de la caja y una copia de la combinación en un sobre lacrado.	Para una mejor seguridad del efectivo en caja.	Director	Caja	30de Junio	Por la perdida de la caja y la falta de seguridad del área.	Dando cumplimiento a las acciones del plan de prevención.
5-No realización de consolaciones mensuales.	1-Verificar que se concilien mensualmente y dejar evidencia de las conciliaciones de todas las ventas de efectivo en banco.	Para tener control adecuado del efectivo y no haya perdidas.	Espec. De Control	Dpt. De contabilidad	Mensual	Por los pagos y descuentos indebidos.	A través del Comité de Control de la Empresa.
6-Emisión de cheques en blanco.	1-Tener un control adecuado sobre los talonarios de cheques en blanco.	Para evitar la emisión de cheques en blanco y la Perdida de los mismos.	Jefe de Dpto. de Contabilidad.	Dpt. De contabilidad	Diario	Para lograr un mejor control de talonarios de cheques.	A través del Comité de Control de la Empresa.
7-No utilización de los documentos foliados de caja.	1-Control adecuado de los documentos foliados.	Para que no se extravíen los mismos.	Jefe de Dpto. de Contabilidad.	Dpt. De contabilidad	Diario	Por los desvíos de efectivo.	Dando cumplimiento a las acciones del plan de

							prevención.
8-Tratamiento inadecuado de faltante y sobrante.	1-Elaboración de los exped. para faltante y sobrante.	Para cancelar los expedientes segun lo establecido y aplicar la responsabilidad material en caso de faltante de acuerdo con lo regulado.	Tecn. De Gestión Económico.	Dpt. De contabilidad	Diario	Por la ausencia in- mediata de los exp. y por no encontrarse los mismos dentro del terminó establecido	Dando cum- plimiento a las acciones del plan de prevención.
9-No regirse por los precios establecidos en el sistema de precios.	1-Corregir mensualmente todo error cometido en pre cio, realizando ajuste tanto en precio, código y cantidad	Para evitar incurrir en violaciones de precios.	Espc. Contabilidad	Dpt. De contabilidad	Diario	Por los errores en las certificaciones emitidas y la no realización de los ajustes en precios.	Dando cum- plimiento a las acciones del plan de Prevención.

Anexo E

ENCUESTA SOBRE LA SATISFACCION LABORAL.

A continuación usted encontrará una serie de planteamientos sobre su trabajo. Con esto pretendemos conocer la realidad de su labor, por lo que necesitamos de su sincera colaboración. No es necesario su nombre, sus respuestas son totalmente anónimas. Solo queremos su respuesta real, para poder llegar a conclusiones verdaderas.

Sexo: _____

Trabajador_____ Dirigente_____

1. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en este organismo?

____ Menos de tres meses _____Menos de un año

____Menos de seis meses _____Más de un año

2. ¿Se siente Ud. Satisfecho con su trabajo?

Si____ No____

3. ¿Considera que aquí se le da importancia necesaria a su trabajo?

Si____ No____

4. ¿Su contenido de trabajo es variado?

Si____ No____

5. ¿En su puesto de trabajo se cansa con frecuencia?

Si____ No____

6. ¿Le facilita su trabajo el contacto con las demás personas?

Si____ No____

7. ¿Le brinda su puesto de trabajo la posibilidad de superarse profesional y técnicamente?

Si____ No____

8. ¿Se siente usted satisfecho con el trato que le dan sus jefes?

Si____ No____

9. ¿Su salario le satisface?

Si____ No____

10. ¿Esta satisfecho con los estímulos que le dan?

Materiales: Si_____ No_____
Morales: Si_____ No_____

11. ¿Los medios materiales para realizar su trabajo son adecuados?

Si____ No____

12. ¿Quisiera cambiar de centro de trabajo?

Si____ No____

13. ¿Su jornada laboral es adecuada?

Si____ No____

14. ¿Aquí se reconoce el esfuerzo que Ud realiza en su trabajo?

Si____ No____ A veces _____

15. ¿En su trabajo se le pide más de lo que puede dar?

Si____ No____

16. ¿Podría dar más en su trabajo que lo que realmente da?

Si____ No____

17. ¿Cómo son las relaciones entre los compañeros de tu área?

Buenas_____ Regular_____ Malas_____

18. ¿Tu jefe informa adecuadamente a las masas de los problemas y dificultades que existen en el área?

Si_____ No_____ A veces_____

19. ¿Se preocupa tu jefe por crear condiciones agradables para los trabajadores?

Si_____ No_____ A veces_____

20. ¿Crees que los jefes son ejemplo ante los trabajadores?

Todos_____ Algunos _____ Ninguno_____

21. ¿Estarías dispuesto a ser jefe si fuera necesario?

Si_____ No_____

22. ¿En tu centro de trabajo dan oportunidad de promoción a puestos superiores?

Si_____ No_____

23. ¿Tienes posibilidades de ampliar sus conocimientos sobre el trabajo que realizas?

Si_____ No_____

24. ¿Tu horario de trabajo te permite mantener una vida familiar estable?

Si_____ No_____

25. ¿ Tus compañeros de trabajo consideran que tu jefe impone siempre su opinión sobre la del colectivos de trabajadores?

Si_____ No_____ A veces_____

26. ¿Tu jefe supervisa mucho el trabajo?

Si_____ No_____ A veces_____

27. ¿Te permiten aportar ideas para mejorar el trabajo?

Anexo F.
Resultado de la Encuesta Aplicada sobre Satisfacción Laboral.

Tabla de frecuencia

Sexo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos femenino	22	55.0	55.0	55.0
Masculino	18	45.0	45.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Cargo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos Trabajador	32.0	80.0	80.0	80.0
Dirigente	8	20	20	100.0
Total	40.0	100.0	100.0	

Tiempo de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos menos 3 M.	1	2.5	2.5	2.5
Menos 6 M.	7	17.5	17.5	20.0
Menos de 1 A.	3	7.5	7.5	27.5
Mas de un A.	29	72.5	72.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Satisfecho con su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos Si	29	72.5	72.5	72.5
No	11	27.5	27.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Se la da importancia a su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos	Si	26	65.5	65.0	65.0
	No	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Contenido de trabajo variado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos	Si	22	55.0	55.0	55.0
	No	18	45.0	45.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Cansancio frecuente en su puesto de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos	Si	15	37.5	37.5	37.5
	No	25	62.5	62.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Facilita su puesto de trabajo contacto con las demas personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos	Si	27	67.5	67.5	67.5
	No	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Posibilidad de superarse

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos	Si	20	50.0	50.0	50.0
	No	20	50.0	50.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Satisfecho con el trato que le dan su jefes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos	Si	29	72.5	32.5	72.5
	No	11	27.5	27.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Satisfacción laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos	Si	5	12.5	12.5	12.5
	No	35	87.5	87.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Satisfacción material

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos	Si	9	22.0	22.5	22.5
	No	31	77.5	77.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Satisfacción moral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos	Si	34	85.0	85.0	85.0
	No	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Medios materiales adecuados para su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos	Si	15	37.5	37.5	37.5
	No	25	62.5	62.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Deseo de cambiar de centro

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos Si	4	10.0	10.0	10.0
No	36	90.0	90.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Jornada laboral adecuada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos Si	38	95.0	95.0	95.0
No	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Reconocen el esfuerzo que realiza en su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos Si	14	35.0	35.0	35.0
No	3	7.5	7.5	42.5
A veces	23	57.5	57.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Piden más de lo que pueden dar en su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos Si	9	22.5	22.5	22.5
No	31	77.5	77.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Podría dar más de lo que realmente da

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos Si	31	77.5	77.5	77.5
No	9	22.5	22.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Relaciones con sus compañeros de área

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos Buenas	28	70.0	70.0	70.0
Regular	10	25.0	25.0	95.0
Malas	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Informa el jefe adecuadamente a las masas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos Si	17	42.5	42.5	42.5
No	3	7.5	7.5	50.0
A veces	20	50.0	50.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Preocupación del jefe por crear condiciones agradables.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos Si	13	32.5	32.5	32.5
No	20	50.0	50.0	82.5
A veces	7	17.5	17.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Ejemplaridad de los jefes ante los trabajadores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos Todos	21	52.5	52.5	52.5
Algunos	18	45.0	45.0	97.5
Ninguno	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Disponibilidad a ser jefe si fuera necesario.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos Si	7	17.5	17.5	17.5
No	33	82.5	82.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Oportunidad a puestos superiores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos Si	10	25.0	25.0	25.0
No	30	75.0	75.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Posibilidad de ampliar conocimientos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos Si	14	35.0	35.0	35.0
No	26	65.0	65.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Permite mantener una vida familiar estable tu horario de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos Si	26	65.0	65.0	65.0
No	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Considera que tu jefe impone su opinión.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos Si	2	5.0	5.0	5.0
No	18	45.0	45.0	50.0
A veces	20	50.0	50.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Mucha supervisión por parte de tu jefe.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos Si	7	17.5	17.5	17.5
No	15	37.5	37.5	55.0
A veces	18	45.0	45.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Permite aportar ideas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Validos	Si	17	42.5	42.5	42.5
	No	23	57.5	57.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Anexo H:
Encuesta a Trabajadores.

No	Preguntas	Si	No	No siempre
1 2	¿Conoces cual es la misión (razón de ser de su empresa)? ¿Existe participación activa de los trabajadores en la Dirección Empresarial o en la toma de decisiones en la empresa. ?			
3	¿Los jefes de su empresa se preocupan y ocupan de la solución de los problemas de sus trabajadores?			
4	¿Consideras que existe preocupación por la capacitación de los trabajadores en su empresa?			
5	¿Conoces los objetivos, políticas y estrategias de trabajo de su Empresa?			
6	¿Considera a su jefe con pleno dominio de la actividad que dirige?			
7	¿Se comunican las medidas correctivas para que sean conocidas por toda la entidad?			
8	¿Existe una respuesta rápida, diáfana y ejemplar, en los casos de conductas no conformes con las reglas establecidas, acorde a lo establecido en el Reglamento Disciplinario Interno?			
9	¿Las orientaciones de trabajo se reciben a tiempo y con precisión?			
10	¿Se le informa mensualmente como marcha el cumplimiento del plan de producción de la entidad?			
11	¿Se discute en la Asamblea de Trabajadores el cumplimiento del Plan de Prevención y las causas y condiciones que propician los hechos que se produzcan?			
12	¿Están garantizados los recursos de protección contra incendio, seguros de equipo de transporte o de otro tipo, etc?			
13	¿Conocen los trabajadores las medidas de protección y están entrenados en los procedimientos y medidas de protección aplicada en cada caso?			
14	¿Se entrega la información a los usuarios de los sistemas informáticos en tiempo y forma?			

15	¿Están establecidas las vías o canales de comunicación para que los trabajadores puedan aportar sus ideas o informen a la dirección de las irregularidades que se presenten?			
16	¿Existen los mecanismos para que la dirección de la entidad reciba las sugerencias de los trabajadores sobre como mejorar la productividad, la calidad y otro tipo de mejoras similares?			
17	¿Existe una comunicación adecuada entre todas las áreas de la entidad que permita que los trabajadores cumplan con eficacia sus responsabilidades?			
18	¿La producción se elabora con la calidad requerida según normas?			
19	¿Se le informa mensualmente como se cumplen los costos y los ingresos de la entidad?			
20	¿Conoces el Reglamento Disciplinario de tu Empresa?			
21	¿Conoces y se aplica el Convenio Colectivo de Trabajo?			
22	¿Te sientes motivado en tu trabajo?			
23	¿Tienes garantizada la seguridad y salud en tu labor diaria?			
24	¿Te capacitan bien para desarrollar tu trabajo?			
25	¿Tu jefe es ejemplo de imitar?			
26	¿Entre tú, tus compañeros de trabajo y tu jefe hay confianza mutua en cuestiones de trabajo?			
27	¿Tu jefe, cuando procede, reconoce tu trabajo?			
28	¿Además de tus intereses individuales, velas por los de tu centro?			

Anexo I:
Tabla de Frecuencia.
Encuesta a trabajadores.

Conoces la misión de tu Empresa.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	27	67.5	67.5	67.5
No	13	32.5	32.5	100.0
A veces				

Participan los trabajadores en la toma de decisiones.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	19	47.5	47.5	47.5
No	3	7.5	7.5	55.0
A veces	18	45.0	45.0	100.0

Los directivos se preocupan y ocupan por la solución de sus problemas.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	24	60.0	60.0	60.0
No	1	2.5	2.5	62.5
A veces	15	37.5	37.5	100.0

Existe preocupación por su capacitación.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	34	85.0	85.0	85.0
No	2	5.0	5.0	90.0
A veces	4	10.0	10.0	100.0

Conoces los objetivos, políticas y estrategias de la empresa.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	26	65.0	65.0	65.0
No	14	35.0	35.0	100.0
A veces				

Consideras que tu jefe tiene conocimiento de la actividad que dirige.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	24	60.0	60.0	60.0
No	8	20.0	20.0	80.0
A veces	8	20.0	20.0	100.0

Se les comunican a ustedes las actividades correctivas.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	19	47.5	47.5	47.5
No	6	15.0	15.0	62.5
A veces	15	37.5	37.7	100.2

Existe una respuesta rápida en caso de conducta no conforme.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	16	40.0	40.0	40.0
No	6	15.0	15.0	55.0
A veces				

Se reciben a tiempo las orientaciones de trabajo.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	25	62.5	62.5	62.5
No				
A veces	15	37.5	37.5	100.0

Se informa mensualmente el cumplimiento del plan de producción.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	35	87.5	87.5	87.5
No	5	12.5	12.5	100.0
A veces				

Se discute este plan en la asamblea de trabajadores.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	34	85.0	85.0	85.0
No	6	15.0	15.0	100.0
A veces				

Existen los recursos de protección contra incendio.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	39	97.5	97.5	97.5
No				
A veces	1	2.5	2.5	100.0

Conoces las medidas de protección.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	34	85.0	85.0	85.0
No				
A veces	6	15.0	15.0	100.0

Se entrega la información a lo usuarios de los sistemas informáticos en tiempo y forma.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	25	62.5	62.5	62.5
No	8	20.0	20.0	82.5
A veces	7	17.5	17.5	100.0

Existen canales de comunicación para aportar sus ideas.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	18	45.0	45.0	45.0
No	16	40.0	40.0	85.0
A veces	6	15.0	15.0	100.0

Existen mecanismos para que la dirección reciba sugerencias de los trabajadores.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	16	40.0	40.0	40.0
No	18	45.0	45.0	85.0
A veces	6	15.0	15.0	100.0

Existe comunicación entre todas las áreas de trabajo.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	21	52.5	52.5	52.5
No	14	35.0	35.0	87.5
A veces	5	12.5	12.5	100.0

La producción se elabora con calida.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	32	80.0	80.0	80.0
No	7	17.5	17.5	97.5
A veces	1	2.5	2.5	100.0

Se informa mensualmente el cumplimiento de los costos e ingresos.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	29	72.5	72.5	72.5
No	2	5.0	5.0	77.5
A veces	9	22.5	22.5	100.0

Conoces el reglamento disciplinario.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	39	97.5	97.5	97.5
No				
A veces	1	2.5	2.5	100.0

Conoces y se aplica el convenio de trabajo colectivo.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	32	80.0	80.0	80.0
No	6	15.0	15.0	95.0
A veces	2	5.0	5.0	100.0

Te sientes motivado.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	26	65.0	65.0	65.0
No	2	5.0	5.0	70.0
A veces	12	30.0	30.0	100.0

Tienes garantizada la seguridad y salud en tu labor diaria.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	31	77.5	77.5	77.35
No	9	22.5	22.5	100.0
A veces				

Te capacitan bien para desarrollar tu trabajo.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	27	67.5	67.5	67.5
No	3	7.5	7.5	75.0
A veces	10	25.0	25.0	100.0

Tu jefe es ejemplo a seguir.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	26	65.0	65.0	65.0
No	3	7.5	7.5	72.5
A veces	10	25.0	25.0	100.0

Entre tú, tus compañeros y tu jefe hay confianza mutua.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	25	62.5	62.5	62.5
No	2	5.0	5.0	67.5
A veces	13	32.5	32.5	100.0

Tu jefe cuando procede reconoce tu trabajo.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	19	47.5	47.5	47.5
No	6	15.0	15.0	62.5
A veces	15	37.5	37.5	100.0

Además de tus intereses individuales velas por los de tu centro.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	21	52.5	52.5	52.5
No	10	25.0	25.0	77.5
A veces	9	22.5	22.5	100.0

Anexo J:
Encuesta a clientes

Esta encuesta persigue el propósito de conocer sus opiniones de como elevar la calidad del servicio, le agradecemos de antemano su colaboración.

1. Recibe la información adecuada sobre los materiales y servicios que se prestan.

———Si ————No

2. La empresa cumple con los plazos pactados en los contratos.

———Si ———No ———A veces

3. Considera usted que debe mejorar la tecnología de los medios de trabajo.

———Si ———No ————Tal vez.

4. Como considera la calidad de los productos que se ofertan.

———Buena ——— Muy buena

———Regular ———Mala

Anexo K:
Tabla de frecuencia.
Encuesta a clientes.

Reciben información adecuada sobre los materiales y servicios que se prestan.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje Valido.
Si	26	86.6	86.6	86.6
No	4	13.3	13.3	100.0

Se cumplen con los plazos pactados en los contratos.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
Si	21	70.1	70.1	70.4
No	1	3.0	3.0	73.4
A veces	8	26.6	26.6	100.0

Consideras que se debe mejorar la tecnología en los medios de trabajo.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje Valido.
Si	28	93.3	93.3	93.3
No	2	6.6	6.6	100.0

Como consideras la calidad de los productos que se ofertan.

Validos	Freuencia	Porcentaje	Porcentaje valido.	Porcentaje acumulado.
uy Buena	8	26.6	26.6	26.6
Buena	19	63.3	63.3	90.0
Regular	3	10.0	10.0	100.0

Anexo L:
Entrevista individual a trabajadores.

1. Conoces los componentes del control interno.

2. Conoces el código de ética.

3. Conoces cuales son las responsabilidades de tu puesto de trabajo.

4.Conoces cual es la misión y objetivos de la empresa..

5. Las áreas de administración disponen de sus propios estados financieros.

6.Conoces el plan de prevención contra el delito y la corrupción..

7. Con que frecuencia recibes auditorias.

8. Como se vinculan las áreas claves con los procesos de operaciones a través de la información.

9. En que medida la empresa utiliza tecnologías nuevas o emergentes.

10. Conoces cual es la estructura organizativa de la empresa.

11. Se identifican, recopilan y comunica oportunamente la información interna y externa y confiable a aquellos que deben tomar acción.

12. Se aplica la rotación del personal con tareas claves garantizando que periódicamente realicen otras funciones.