

**REPUBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE LA HABANA
CENTRO DE ESTUDIOS DE TECNICAS DE DIRECCIÓN**

Tesis en opción al Título de Master en Dirección

**Título: Identificación y propuesta de Vías
de Perfeccionamiento del sistema de Control
Interno de la Corporación Coralsa**

Maestrante: Lic. Ivonne Grass Delgado.

Tutor: Doctor. Carlos Díaz Llorca.

Consultante: MSc. Carmen del Pilar Betancourt Bances.

**LA HABANA, OCTUBRE DE 2010.
“AÑO 52 DEL TRIUNFO DE LA REVOLUCIÓN”**

ÍNDICE

	Páginas
Resumen	
Agradecimientos	
Dedicatoria	
Introducción	1-6
Capítulo I Fundamentos teóricos vinculados con el Control Interno.	7
Epígrafe 1.1. El Control como función de dirección. Definiciones de Control, Sistemas de Control. Elementos del Control	8-13
Epígrafe 1.2. El Control Interno. Antecedentes y Origen	13-17
Epígrafe 1.3 .Definiciones de control interno	17- 19
Epígrafe 1.3.1. Objetivos del Control Interno .Principios, características.	19-24
Epígrafe 1.4. Componentes del control Interno.	25
Epígrafe 1.4.1 Componente Ambiente de control.	25-26
Epígrafe 1.4.2. Evaluación de Riesgo.	26-29
Epígrafe 1.4.3. Actividades de Control	29-31
Epígrafe 1.4.4. Información y Comunicación	31-32
Epígrafe 1.4.5. Supervisión y Monitoreo	33-34
Capítulo II Situación actual de la del Sistema de Control Interno de la Corporación Coralsa	35
Epígrafe 2.1. Reseña General de Coralsa, antecedentes y características.	35-37
Epígrafe 2.1.2. Resultados del Diagnóstico aplicado, técnicas y métodos.	37-47
Epígrafe 2.1.3. Diagrama causa-efecto (Ishikawa).	47-49
Epígrafe 2.1.4. Aplicación de otros instrumentos.	49-59
Capítulo III. Vías de Perfeccionamiento del Control Interno en. La Corporación Coralsa	60
Epígrafe 3.1. Resultados por Componentes del Control Interno	61
Epígrafe 3.1 2. Componente Ambiente de Control	61-64
Epígrafe 3.1.3 Componente Evaluación de Riesgo.	64-66
Epígrafe 3.1.4 Componente Actividad de Control.	66
Epígrafe 3.1.5. Componente Información y Comunicación	69-70
Epígrafe 3.1.6. Componente Supervisión y Monitoreo	71-72
Epígrafe 3.2. Estado de cumplimiento de las propuestas elaboradas.	72
Epígrafe 3.3. Principales limitaciones en la marcha del proceso.	73-76
Epígrafe 3.4 .Consideraciones generales.	
Conclusiones	77-78
Recomendaciones	79
Bibliografía	80-88
Anexos: 9	
Anexo №1: Organigrama	
Anexo № 2: Tabla No 2 Estructura de la Guía de Autocontrol de	1-2

la Contraloría General de la Republica.

Anexo № 3: Diagrama de Ishikawa.

Anexo №.4: Resultados de la Consultoría CONAS. 1-8

Anexo №. 5: Encuesta 1-5

Anexo № 6: Constitución del Comité de Ingreso

Anexo № 7. Levantamiento de Riesgos de seguridad y salud

Anexo № 8: Constitución del Comité de Control

Anexo № 9: Levantamiento de Riesgos 1-3

Tablas

- Tabla № 1 .Distribución por Rango de edades, sexo ,nivel escolar 37
- Tabla № 3: Indicadores que demuestran los errores en la guía. 39
- Tabla № 4: Resumen de las tabulaciones de las respuestas a la guía. 42-43
- Tabla № 5: Norma Competencia profesional 61
- Tabla № 6 Norma organigrama 61-62
- Tabla № 7 Norma políticas y Practicas de personal 62
- Tabla № 8 Comité de control 63
- Tabla № 9 Manuales 63-64
- Tabla №10 Identificación de riesgos. 64-65
- Tabla № 11 Determinación de objetivos de control 65
- Tabla № 12 Detección del cambio 65-66
- Tabla № 13 Registro oportuno y adecuado de los hechos. 66
- Tabla № 14 Rotación del personal. 67
- Tabla № 15 Control de los Sistemas de información. 67
- Tabla № 16 Control de las tecnologías de información. 68
- Tabla № 17 Combustible 68-69
- Tabla № 18 Comunicación Flujo de información 69-70
- Tabla № 19 Calidad de la Información 70
- Tabla № 20 Evaluación del sistema de Control Interno 71
- Tabla № 21 Auditoría del sistema de Control Interno 71

Figuras y Gráficos

- Figura № 1: Organigrama
- Figura № 2: Diagrama de Ishikawa, o Espina de pescado.

Agradecimientos.

A los prestigiosos y consagrados profesores del “Centro de Estudios de Técnicas de Dirección”, y en especial a mi Tutor, Doctor Carlos Díaz LLorca por su paciencia.

Al Centro Superior de Preparación y Capacitación de Cubalse, en particular a la MsC Carmen del Pilar Betancourt Bances por su entrega y dedicación.

A todos los que contribuyeron a éste trabajo.

Ivonne

Dedicatoria.

.

*A Fidel, Raúl, incansables forjadores
del Hombre Nuevo.*

A mis padres.

*A mis hijas, Principales inspiradoras de
todos mis sueños.*

Resumen

Ante las dificultades con la implementación del Sistema de Control Interno en la Corporación Coralsa, se realizó este trabajo que permitió identificar y proponer las vías de perfeccionamiento del mismo. Para ello se analizaron los fundamentos teóricos y metodológicos de la implementación del Sistema de control interno en las organizaciones. Se diagnosticó el Sistema de Control Interno de la Corporación Coralsa, mediante la aplicación de la Guía de Autocontrol de la Contraloría General de la República de Cuba, junto a la utilización de otros métodos, cuyos resultados permitieron definir insuficiencias en la efectividad e implementación en todos los componentes del sistema estudiado. Se realizó la identificación y propuesta de las vías para el Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno de esta entidad, definiendo el plan de acción por componente y normas. Este trabajo dotará a la Corporación Coralsa de las herramientas necesarias para lograr la implementación del sistema de control interno, así como de los manuales y procedimientos para la organización y control de las actividades. Se recomendó realizar la valoración de los resultados en la entidad y poner en práctica las vías identificadas, así como la continuación de la investigación con la participación de los trabajadores.

Introducción

El Control, como una función de dirección, tiene una gran importancia para toda organización. Existe la necesidad de que este constituya un proceso integrador que forme parte de las organizaciones y no un pesado mecanismo burocrático añadido al mismo.

Cartategui, María del Carmen, en su artículo sobre el control interno expresó “En ocasiones no somos sistemáticos en las tareas de control ni las consideramos como un instrumento imprescindible para el funcionamiento económico y organizativo de nuestra gestión .Se piensa que el control es una actividad extraordinaria y no lo interiorizamos como un proceso consustancial a la dirección y a la administración. Pero está demostrado que siempre detrás del descontrol, surge el fraude, la malversación y el desvío de recursos.”¹

Sobre la base de esta reflexión y junto al desarrollo alcanzado por la nueva empresa, al incremento de sus operaciones, al fenómeno de la corrupción administrativa, asociada a éstas manifestaciones se hace imperiosa la necesidad de crear mecanismos de control que brinden a la administración hasta donde sea posible, la información verídica necesaria para tomar las mas acertadas decisiones y así obtener la mayor eficiencia de la gestión económico _ financiera. Teniendo en cuenta los criterios de Echeverría (2002)²,”con el propósito de lograr un buen control, se hace imprescindible comprobar periódicamente el Sistema de Control Interno llevado a cabo en una entidad, para de esta forma conocer si se cumplen o no los métodos y prácticas establecidos”.

El control Interno tiene como fin lograr el máximo de economía, eficiencia, y eficacia de toda organización, así como contribuir al logro de los objetivos previstos. No consiste simplemente en dar una evaluación al final de cada auditoria o acción de control, sino que lo más importante es que la organización tenga conocimiento de sus debilidades y posibles fallos, y los corrija. De ahí que su objetivo fundamental sea establecer métodos, procedimientos, políticas y mecanismos de control y evaluación que garanticen el mejoramiento continuo de la organización.

¹ Cartategui Pérez, M. del C. Artículo Control interno en cultura, acciones emprendidas en el Ministerio de Cultura para reforzar su funcionamiento. Revista Auditoria y Control Vol.1, No.1, mayo – agosto,(2000)

² Echeverría Hernández, R 2002.Auditoria .La Habana. Editorial Pueblo y Educación, p, 70_73.

Con el decursar del tiempo el Control Interno, ha centrado la atención de los especialistas, directivos y responsables de implementar nuevas formas para perfeccionar dichos controles, esto resulta una cuestión estratégica, porque este es vital para que una organización pueda alcanzar sus objetivos y metas mediante una evaluación continua de sus operaciones.

Con la finalidad de fortalecer el control en las empresas en nuestro país, en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se consigna: “En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel...” y mas adelante se precisa,...” 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.”³

A partir de estos lineamientos ha sido preocupación de las entidades crear un instrumento que permita controlar de forma integradora la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades y no solo se diera la prioridad al control contable. Es por ello que el Ministerio de Finanzas y Precios (en lo adelante MFP) dicta la Resolución 297/2003 sobre el Control Interno ⁴ (en lo adelante CI), que introduce nuevos conceptos y aporta elementos generalizadores para el diseño del Sistema de Control Interno (SCI) en cada entidad.

El establecimiento de este tipo de control resulta muy importante en la época actual. La Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, está compuesta por 35 normas que definen el marco conceptual para esta actividad a aplicar en Cuba; la misma es compleja, pero adaptable a las condiciones y a las características de cada entidad. Esta concepción del Control Interno ya había sido trabajada por varios países, siendo el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) el de mayor difusión.⁵ El mismo constituyó la fuente del diseño de la Resolución antes mencionada.

A partir de su promulgación ,las empresas cubanas se dieron a la tarea de implantar dicho Sistema de Control, para ello previamente se capacitaron los

³ Resolución Económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba

⁴ Ministerio de Finanzas y Precios Resolución 297 del 2003 sobre Control Interno.

⁵ Coopers & Lybrand. Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSSO) Tomo 1.España Madrid.(1997).

directivos y trabajadores; se elaboraron los cronogramas de implementación, se creó el Comité de Control Interno, órgano encargado de llevar a cabo esta tarea, priorizada por la máxima dirección de las entidades.

En este sistema de trabajo la dirección superior de la Organización, desempeña un papel esencial en la creación de una cultura de Control Interno, para ello se requiere de: voluntad, conciencia, responsabilidad, competencia profesional de dirigentes, funcionarios y trabajadores; comprensión de la importancia, objetivos y procedimientos del Control Interno y garantizar el aseguramiento de la calificación del personal.

Es importante señalar que, para que el control interno cumpla su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista.

La Corporación Alimentaria S.A.⁶, (en lo adelante Coralsa) patrocinada por el Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL), tiene como objeto social⁷, participar como socio en Empresas Mixtas y demás formas de asociaciones económicas Internacionales con intereses extranjeros; exportar según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior (MINCEX); potenciar las exportaciones de las producciones de las Empresas Mixtas asociadas a CORALSA y de las empresas MINAL; actuar como gestor, controlador y supervisor de las producciones cooperadas y contratos de administración de entidades extranjeras y cubanas en la esfera de la industria alimenticia; efectuar la importación exclusiva de cervezas y bebidas a base de maltas para el mercado interno en divisa, según nomenclatura aprobada por el MINCEX; participar como socio en el capital social de sociedades mercantiles 100% cubanas constituidas para la producción, distribución, comercialización mayorista y exportación en la esfera de la industria alimenticia.

Esta entidad no tiene implementado el Control Interno, por lo que no existe ningún documento que evidencie la identificación de sus riesgos relevantes, tampoco tiene definidos objetivos en puestos y áreas de trabajo, ni acciones de supervisión y monitoreo. El Comité de Control está creado pero no funciona, se incumplen normas y disposiciones de la organización y en otros casos no existen para algunas actividades, no están certificados sus Estados Financieros, entre otros elementos que garantizan el buen funcionamiento de la organización.

⁶ Constituida, mediante Escritura Pública No. 1661/95, de fecha 13 de junio de 1995.

⁷ Modificado por el Ministerio de Economía y Planificación en su documento RS-8677, de fecha 4 de mayo de 2007.

Todo esto pudo haber propiciado la comisión de los hechos de corrupción y delito que ocurrieron, afectando los resultados y la imagen de la organización ante el entorno y sus propios trabajadores.

Es por ello que para este trabajo constituye el **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:**

En la Casa Matriz de la Corporación Coralsa no está implementado el Control Interno; no existen políticas, normas y procedimientos formalmente documentados.

Para dar solución a este Problema se definió como **Objetivo General:** Identificar y proponer las vías para el perfeccionamiento del Control Interno en la Casa Matriz de la Corporación Alimentaria Coralsa, que le permita cumplir sus objetivos y metas, que se materializa en los siguientes:

Objetivos específicos:

Profundizar en los fundamentos teóricos y metodológicos en la aplicación del Control Interno.

Diagnosticar el sistema de Control Interno en la Corporación Alimentaria Coralsa.

Identificar las vías para el perfeccionamiento del sistema de Control Interno en la Corporación Alimentaria Coralsa.

Como **HIPOTESIS** se concibió que la identificación de las vías para el perfeccionamiento del Control Interno en la Casa Matriz de la Corporación Coralsa, permitirá ejercer un control oportuno de todos sus procesos.

Se emplearon métodos teóricos y empíricos, entre ellos, los enfoques sistémico e histórico-lógico; las operaciones lógicas de análisis y síntesis, inducción y deducción, y comparación; los métodos de la estadística descriptiva, para la elaboración de tablas; análisis de documentos; revisión bibliográfica; encuesta; entrevista; técnicas de trabajo en grupo; Diagrama causa-efecto; e instrumentos de control de los organismos rectores para la actividad objeto de estudio,

El estudio permitirá proponer las Vías para perfeccionar el proceso de implementación del Sistema de Control Interno en la Casa Matriz de la Corporación Coralsa, en función de sus particularidades y en cumplimiento de su objeto social en la atención a las Empresas Mixtas.

La novedad e importancia del trabajo radican en que, se propone una forma de evaluación del SCI de la Corporación Coralsa, y se propiciaron herramientas de trabajo que le permiten realizar una evaluación sistemática del mismo, y la posibilidad de realizar su perfeccionamiento constante. Como resultado de este último, Coralsa estará en mejores condiciones de alcanzar los resultados esperados en su trabajo.

El Trabajo está compuesto por: Introducción, tres Capítulos, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos. Los Capítulos son: I, que analiza los fundamentos teóricos y metodológicos sobre el Control Interno; II, que Diagnostica el Sistema de Control Interno de la Casa Matriz de Coralsa y el III dedicado a Identificar y proponer las vías de perfeccionamiento del Sistema de Control Interno de esta entidad.

Se presentaron algunas limitaciones en el desarrollo de la investigación: el desconocimiento cabal de la organización por parte de la autora, debido a la

reciente incorporación a esta; cambios en la estructura y el equipo de dirección ante la ocurrencia de hechos de corrupción.

Capítulo I: Fundamentos teóricos vinculados con el Control Interno.

Este capítulo se dedica a fundamentar teóricamente la problemática de la investigación, se analizan los conceptos control, control interno y sistema de control, así como los elementos del Control. Se hace referencia al Control como función de dirección. Definiciones de Control, Sistemas de Control. Elementos del Control. Se detalla el término de Control Interno, sus antecedentes, objetivos, principales características y componentes.

1.1. El Control como función de dirección. Definiciones de Control. Sistemas de Control. Elementos del Control.

Los directivos buscan constantemente diversas maneras de controlar mejor las organizaciones y empresas que dirigen. El propósito de los controles es detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos establecidos por la empresa. Como consecuencia la dirección puede hacer frente a la rápida evolución del entorno social, económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

El control, si es bien realizado, fomenta la eficiencia, reduce el riesgo, ayuda a garantizar la fiabilidad de los resultados y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

La mayoría de los autores plantean que las funciones de planeación y control están estrechamente relacionadas. La planeación no encuentra su fin sin la existencia del control y de otro lado, los controles no tienen sentido si no hay un plan previo por el cual regirse para llevar a cabo dichos controles. El control es importante debido a su vínculo final en la cadena funcional de la administración, pero esta importancia radica en su relación con la correcta planeación.⁸

⁸ Hampton, David. R. Administración. 3 ED. México: McGraw-Hill, (1989). 791p.

Cada vez es mayor la exigencia de disponer de mejores sistemas de control, por su utilidad en la consecución de los objetivos que brindan la información necesaria para conocer si la actividad realizada o en proceso de ejecución se corresponde con lo establecido previamente y poder evitar o corregir desviaciones. Es la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la organización y los planes para alcanzarlos, y su contribución a la solución de numerosos problemas potenciales, es por ello que se necesitan varios requisitos indispensables entre los que se encuentran los económicos, oportunos, racionales, objetivos, comprensibles, consecuentes, públicos y uno que no debe faltar es el de posibilitar el autocontrol, para de esa manera poder controlar y ser controlado al mismo tiempo. Pero, no resulta una tarea tan sencilla implementar un sistema de control, es por ello que se requiere de la competencia de los directivos, la necesidad de su aplicación así como la disposición de trabajar en y por este.⁹

El proceso de control clásico consta de una serie de elementos:¹⁰

Establecimiento de los criterios de medición, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos; por determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados.

Fijación de los procedimientos de comparación de los resultados alcanzados con respecto a los deseados.

⁹ Stoner, James. Administración. V Edición. ED. MES /s.a./ 781 pp.

¹⁰ [González Solán](http://www.monografias.com/usuario/perfiles/prof-Oliek-gonzalez-solan/), Oliek. .Disponible en Google (s.a) Los sistemas de control de gestión estratégica de las organizaciones. [http:// www.monografias.com/usuario/perfiles/prof-Oliek-gonzalez-solan.](http://www.monografias.com/usuario/perfiles/prof-Oliek-gonzalez-solan/)

Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras.

En el trabajo de **González Solán** se expresa¹¹ “La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en que las acciones correctivas se tomarán una vez ocurrida la desviación (a posteriori), por el hecho de no encontrarse previamente informados y preparados para evitar la posible desviación.

Además presenta otras limitantes que lo hacen poco efectivo ante las necesidades concretas de la organización, que requieren un análisis más detallado, en cuanto a su relación con el entorno, características de la organización, carácter sistémico y valoración de aspectos cualitativos los cuales se denominarán en lo adelante factores no formales del control.”

Uno de los aspectos más importantes que ha de caracterizar al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a él asociados.

Es preciso comenzar entonces por el concepto de Sistema, visto esto como un conjunto de elementos interrelacionadas entre si, en función de un fin. Puede hablarse, entonces, de un Sistema de Control, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella. Su objetivo es brindar la información necesaria para conocer si la actividad realizada o en proceso de ejecución se corresponde con lo establecido previamente y poder evitar o corregir desviaciones. Es la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la organización y los planes para alcanzarlos.

Un sistema de control con un enfoque estratégico, debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de los objetivos antes mencionados.

A continuación se presentan algunos de los aportes que se han realizado a los Sistemas de Control en el mundo organizacional.

¹¹ [González Solan](http://www.monografias.com/usuario/perfiles/prof-Oliek-gonzalez-solan), Oliek. .Disponible en Google (s.a) Los sistemas de control de gestión estratégica de las organizaciones. [http:// www.monografias.com/usuario/perfiles/prof-Oliek-gonzalez-solan](http://www.monografias.com/usuario/perfiles/prof-Oliek-gonzalez-solan).

Según Gerry Johnson y Kevan Acholes¹² "...a menudo los directivos tienen una visión muy limitada de en qué consiste el control directivo de un contexto estratégico."

Otros autores establecen momentos por los cuales debe atravesar cualquier sistema de control. Para Harold Koontz y Heinz Weihrich "Todo sistema de control debe atravesar por éstas tres etapas:

- Establecimiento de estándares y puntos críticos.
- Medición del desempeño.
- Corrección de las desviaciones." ¹³

Este fundamento es muy parecido en general al concepto clásico de control. Defienden y fundamentan que el establecimiento de estándares y puntos críticos, permite a la dirección orientarse directamente sobre indicadores que le informen sobre la situación (a priori o a posteriori) de la organización.

Coincide la autora de esta investigación que Control significa mucho más que Control financiero o contable, el Control es básico dentro de cualquier proceso de organización y administración, facilita la evaluación del funcionamiento de la organización, incluyendo su revisión sistemática y seguimiento, evalúa las restantes funciones del ciclo administrativo que se ejecuten según los objetivos previstos, lo que implica en ocasiones reorientar estos objetivos.

Un sistema de control eficaz debe diseñarse en función de la estrategia y la estructura. La formulación de objetivos organizacionales ligada a la estrategia, es el punto de partida del proceso de control. La definición y claridad de la estructura organizativa es básica para poder diseñar dicho sistema.

Unido a esto, Poch, R¹⁴, expresa "el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos."

Esto explica la importancia que tienen los controles y en tal sentido, Leonard, W¹⁵, asegura que estos "...son en realidad una tarea de comprobación para estar

¹² Gerry Johnson y Kevan Acholes."Dirección Estratégica", Edit. Prentice Hall, (1997), p. 264.

¹³ Koontz y Weihrich. Elementos de Administración. D.F. México, Ed. McGraw-Hill/Interamericana de México, (1994), p. 128.

¹⁴ Poch, R. (1992). Manual de Control Interno. Editorial Gestión (2000= Segunda Edición. Barcelona España p. 15.

¹⁵ Leonard, W. (1990). Auditoria Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia administrativa. México: Editorial Diana p. 16.

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.

De todo lo planteado hasta aquí se infiere que los sistemas de control deben garantizar una gestión verdaderamente eficiente y eficaz, que lo despeguen de su carácter netamente contable y operativo.

Un sistema de controles que no concuerde con ese control verdadero, el único y efectivo y final de la organización que reside en las decisiones de sus miembros, será por consiguiente ineficaz. En el peor de los casos puede provocar un conflicto permanente y determinar el descontrol de la organización.¹⁶

Según Stoner James.... Su objetivo es brindar la información necesaria para conocer si la actividad realizada o en proceso de ejecución se corresponde con lo establecido previamente y poder evitar o corregir desviaciones.¹⁷

La autora coincide, después de analizados diversos criterios, que el control como función de Dirección es un mecanismo de retroalimentación, que es parte inseparable de la toma de decisiones y que debe ser oportuno, flexible .económico, racional, objetivo comprensible, situar puntos de control y posibilitar el autocontrol.

En la actualidad, existen varias herramientas que, en dependencia de las características de la actividad, de la estructura organizativa y de los medios con que cuenta la organización pueden ser preferidos en mayor o menor medida.

El método OVAR, por ejemplo, desarrollado en Francia en la década del 80, OVAR (objetivos, variables de acción y responsables) constituye una herramienta muy valiosa para que los directivos puedan manejar mejor su organización, a nivel de equipo permitirle reforzar el diálogo, la interacción y la coherencia. Además facilita el aprendizaje colectivo y la descentralización de la dirección, permite una integración ascendente, contribuye a la detección de

¹⁶ Dr. Iglesias Morell, Antonio. La administración como un proceso .Material de Estudio 8.Maestría en Dirección. Administración. CETED.

¹⁷ Stoner, James. Administración. V Edición. Ed. MES /s.a. / 781 pp.

problemas estructurales, brinda la información pertinente para el seguimiento y ayuda a la medición del desempeño.

Este método se concentra básicamente en actividades productivas que generen utilidades como resultado de su actividad y para la cual se destina su gestión, pero su aplicación puede extenderse a otros sectores de la vida económica.

Otra herramienta novedosa es el Cuadro de Mando Integral (CMI), que está siendo muy defendida y difundida en el mundo en la gestión de control de las organizaciones. Fernández Hatre, plantea:” es una herramienta estratégica que puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones.¹⁸”

El Cuadro de Mando o Balanced Scorecard o Tablero de Comando es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto (persona) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones. Todo el proceso se desarrolla mediante sistemas automatizados que permiten a la información recorrer todos los puntos donde se necesite utilizarla o enriquecerla.¹⁹

En resumen, todos estos mecanismos garantizan que el sistema de control esté a la altura de poder, con su ejecución, detectar y actuar en consecuencia y con elementos suficientes de conocimiento del entorno, y evitar desviaciones.

1.2 El Control Interno. Antecedentes y Origen

Con el decursar del tiempo, se ha desarrollado una gran diversidad de conceptos y puntos de vista relacionados con el Control Interno.

La primera definición formal de Control Interno fue establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) en 1949 la misma sirve

¹⁸ Fernández .Hatre. Alfonso .Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral. Edita: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias parque Tecnológico de Asturias. L LANERA. P .8

¹⁹ Amat, Joan .Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. / Joan Ma. Amat. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1992. - 270p

como punto de partida para explicar la función del Control Interno y su uso en la teoría y práctica de la auditoría.²⁰

En el Seminario Internacional de auditoría Gubernamental realizado en Austria en 1971, bajo el patrocinio de la Organización de Naciones Unidas e INTOSAI (Organización Internacional de Instituciones Superiores de Auditoría), se define el Control Interno de la siguiente manera:

Es..." El plan de organización y el conjunto de medidas y métodos coordinados, adoptados dentro de una entidad pública para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y el grado de confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la observación de la política..."²¹

Este concepto no sufrió cambios importantes hasta 1992, cuando la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta en los Estados Unidos, conocida como la "Comisión Treadway", establecida en 1985 como uno de los múltiples actos legislativos y acciones que se derivaron de las investigaciones sobre el caso Watergate, emite el documento denominado "Marco Integrado del Control Interno"(Framework Internal Control Integrated), el cual desarrolla con mayor amplitud el enfoque moderno del Control Interno en el documento conocido como el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). A partir de la publicación del informe COSO (Control Interno- Estructura Integrada) en septiembre de 1992 , en cuyo desarrollo participaron representantes de organizaciones profesionales de contadores, de ejecutivos de finanzas y de Auditores Internos, ha resurgido en forma impresionante la atención hacia el mejoramiento del control interno y un mejor gobierno corporativo, lo cual fue derivado de la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización, ante los numerosos escándalos, crisis financieras, y fraudes, durante los últimos decenios.

Como se mencionó, a partir de la divulgación del informe COSO se han publicado diversos modelos de Control, así como numerosos lineamientos para un mejor gobierno corporativo; los más conocidos, además del COSO (USA), son los siguientes: COCO (Canadá), Cadbury (Reino Unido), Vienot (Francia), Peters

²⁰ Julián Pablo Laski. El Control Interno como Estrategia de Aprendizaje organizacional P.10

²¹ Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental. Austria en 1971, bajo el patrocinio de la Organización de Naciones Unidas e INTOSAI.

(Holanda) y King (Sudáfrica). Los modelos COSO y COCO en nuestro continente son los mayormente adoptados.

Como se ha expresado con anterioridad la importancia de un eficiente sistema de control radica en que, su principal propósito es detectar con oportunidad cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos. El Control Interno promueve la eficiencia de las operaciones, ayuda a reducir los riesgos a que pudieran estar expuestos los recursos, aporta mayor confiabilidad a la información financiera y operacional y proporciona mayor seguridad respecto al cumplimiento efectivo de las leyes, normas y políticas aplicables.

El Modelo COSO, tanto con la definición de Control que propone, como con la estructura de Control que describe, impulsa una nueva cultura administrativa en todo tipo de organizaciones, y ha servido de plataforma para diversas definiciones y modelos de Control a nivel internacional. En esencia, todos los modelos hasta ahora conocidos, persiguen los mismos propósitos y las diferentes definiciones, aunque no son idénticas, muestran mucha similitud.

"Control Interno en sentido amplio, se define como un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad respecto al logro de objetivos, dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, Confiabilidad de la Información financiera y Cumplimiento con las leyes y normas aplicables". Tomado de (XXIV Conferencia Interamericana de Contabilidad).²²

De acuerdo con lo planteado por Rivero y Campos²³...Los componentes y factores se presentan en mayor y menor grado en cualquier área, proceso o división de toda organización y se reconoce que los componentes con mayor influencia e importancia son los dos primeros:(ambiente de control y evaluación de riesgos).

Por su parte el informe COCO (Criteria of Control) se elaboró en Canadá en 1995. Es producto de una profunda revisión del Comité de Criterios de Control de

²² XXIV Conferencia Interamericana de Contabilidad. Uruguay (2001) .Auditoria Interna, Tema 8.2, Págs. 750 y siguientes.

²³Rivero Bolaños, A; Campos Chaurero, L.2005. Propuestas de Subsistema de Control Interno para las Facultades de Contabilidad y Finanzas, Economía y Filosofía e Historia 10_14.Trabajo de Diploma (en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas) _Universidad de la Habana.

Canadá sobre el reporte COSO y cuyo propósito fue hacer el planeamiento de un informe más sencillo y comprensible, ante las dificultades que en la aplicación del COSO enfrentaron inicialmente algunas organizaciones. El resultado es un informe conciso y dinámico encaminado a mejorar el control, el cual describe y define al control en forma casi idéntica a como lo hace el informe COSO.

Las semejanzas más importantes en cuanto a los dos informes, es que ambos abordan el Control Interno como un proceso, además de establecer como premisa que todo el personal dentro del ámbito de una **organización tienen** participación y responsabilidad en el proceso de control.

Existen otras definiciones como la de INTOSAI²⁴, establece que la estructura del (CI) el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección que, dispone una institución para ofrecer una garantía razonable de que han sido cumplidos los siguientes objetivos: a) preservar las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces y los productos y servicios de calidad, acorde con la misión que la institución debe cumplir; b) preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraude e irregularidades; c) respetar las leyes, reglamentos y directivas de la dirección; y, d) elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables y presentarlos correctamente en informes oportunos.

Dentro de esta perspectiva Catácara, F ²⁵ señala que: "un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos"...

Según Meigs, W; Larsen, G²⁶, 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".

En el caso de nuestro país el enfoque adoptado, para la conceptualización del Control Interno a través de la Resolución No. 297/03 del MFP, tuvo en cuenta las experiencias derivadas del informe COSO incorporando los elementos necesarios a nuestro entorno, partiendo del hecho de que los recursos que tienen nuestras entidades son propiedad social, por tanto, el control y salvaguarda de los mismos

²⁴ INTOSAI (Organización Internacional de Instituciones Superiores de Auditoría)

²⁵ Catácara, F. (1996): Sistemas y Procedimientos Contables, Editorial Mc. Graw-Hill, Venezuela.p 238.

²⁶ Meigs, W. Larsen, J. (1994). Principios de Auditoría. Segunda Edición. México. Editorial Diana.p.49.

es una responsabilidad administrativa, de los trabajadores como máximo defensores de los conquistas revolucionarias.

La investigadora es del criterio que haciendo un análisis entre los factores planteados en el informe COSO, las normas planteadas en la Resolución No.297/03 del MFP y los criterios del informe COCO, se puede llegar a la conclusión que estos informes describen, aunque con enfoques diferentes, la mismas cuestiones a resolver dentro de la entidad en lo que a Control Interno respecta.

1.3. Definiciones de Control Interno.

Para lograr desarrollar o unificar un concepto de Control Interno presentamos varias definiciones dadas por especialistas del tema:

De acuerdo con lo planteado por el Centro de Estudios Contables Financieros y Seguros. “un sistema de Control interno, es el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican por una organización para controlar sus recursos, con el objetivo de evitar la comisión de errores y fraudes, así como lograr un alto grado de organización, promover una eficiente gestión y garantizar la confiabilidad de la información que se brinda”.²⁷

Julián Pablo Laski plantea que” los modernos conceptos de control establecen que este constituye una función inherente a la gestión, integrada al funcionamiento organizacional y a la dirección institucional, y por lo tanto, deja de ser una función asignada a un área específica de la organización como auditoría interna.

Apunta además este autor que ”El Control interno, bajo esta nueva concepción, se orienta a procurar todas las condiciones necesarias para que un equipo de trabajo ponga su mejor esfuerzo en pos de lograr los resultados deseados o planificados, ya que promueve y fomenta el buen funcionamiento de la organización”.²⁸

Brink, citado por Rusenar lo define como “...los métodos y prácticas de cualquier clase, por medio de los cuales se coordinan y operan los registros y comprobantes de contabilidad y los procedimientos que afectan su uso, de

²⁷ Cuba. Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros. Manuales de auto estudio. Elementos y Evaluaciones del Control Interno

²⁸ Julián Pablo Laski. El Control Interno como Estrategia de Aprendizaje Organizacional El informe COSO y sus alcances en América Latina. (Universidad Autónoma Metropolitana).Gestión y Estrategia. México.2006.N30.Julio-Diciembre. P 9 a 24.

manera que la administración de un negocio obtiene de la función contable la utilidad máxima para su objetivo de información protección y control.”²⁹

Según Catácora, “el Control Interno es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable. El grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable”.³⁰

El Ministerio de Finanzas y Precios en la Resolución 297/03 (en lo adelante R/297/03 MFP) plantea que “el Control Interno es un proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- ✓ Confiabilidad de la información.
- ✓ Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- ✓ Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
- ✓ Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad”.³¹

El control interno comprende el plan de organización, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad para proteger sus recursos, propender a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas

Esta definición constituye la base normativa y legal que el Estado cubano ha definido como rectora para el sistema empresarial del país, razón por la cual es la que se utilizó en el presente trabajo.

Se puede afirmar que el Control Interno es el sistema nervioso de una entidad, ya que el mismo abarca toda la organización, contribuye a establecer una adecuada comunicación y debe ser diseñado para dar respuesta a las necesidades específicas según las deferentes particularidades inherentes a la organización de la producción y los servicios.

²⁹ Brink, V.Z. 1941 Internal Auditing, The Ronald Press Co., New York. Citado por Rusenar, RO.2003. Manual de Control Interno. Buenos Aires. Ediciones Macchi. p.7.

³⁰ Catacora, F. (1996): Sistemas y Procedimientos Contables, Editorial Mc. Graw-Hill, Venezuela.p 238.

³¹ Ministerio de Finanzas y Precios Resolución 297/03 Sistema de Control Interno

El Control Interno por lo tanto no es un evento aislado, es más bien una serie de acciones que ocurren de manera constante a través del funcionamiento y operación de una entidad pública, debiendo reconocerse como un componente integral de cada sistema o parte inherente a la estructura administrativa y operacional existente en la organización pública, asistiendo a la dirección de manera constante, en cuanto al manejo de la entidad y alcance de sus metas se refiere.³²

La autora considera que el Control Interno debe verse como un Sistema, integrado a las operaciones, y que las organizaciones y entidades, diseñan e implantan su Sistema de Control Interno de acuerdo con su misión, visión, objetivos y estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones, con el objetivo de contribuir al máximo de eficiencia y eficacia, en el cumplimiento de los planes a partir del uso y empleo mas racional de los recursos materiales, financieros y humanos.

1.3.1. Objetivos del Control Interno, principios y características.

Estudiosos del tema han definido los aspectos que deben caracterizar al control interno, según Defliese, P.L; Jaenicke, H.R; Sullivan, J.D; y Gnospelius, R.A:³³

- **La integridad:** que todas las operaciones efectuadas queden registradas en los registros contables.
- **La validez:** que todas las operaciones registradas representan acontecimientos económicos que tuvieron lugar en realidad y fueron debidamente autorizadas.
- **La exactitud:** que las operaciones están registradas con su importe correcto en la cuenta correspondiente y en forma oportuna en cada etapa de su procesamiento.
- **El mantenimiento:** que los registros contables una vez asentadas todas las operaciones, siguen reflejando los resultados y la situación financiera del negocio.

³² Google (s.a) Concepto de Control Interno www2.valledelcauca.gov.co .consulta efectuada 20 de enero de 2010.

³³ Defliese, P.L; Jaenicke, H.R; Sullivan J.D. ; Gnospelius R.A. 2001 Auditoria Montgoney. Mexico. Editorial Limiesia.P.270.

- **La seguridad física:** que el acceso a los activos y a los documentos que controlan sus movimientos está registrado al personal autorizado.

Según da a conocer el Centro de Estudios Contable Financiero y de Seguros: “El Control Interno para su desarrollo se apoya en objetivos que constituyen su esencia en el propósito de contribuir efectivamente al funcionamiento económico financiero de las entidades.”³⁴

Esos objetivos de Control Interno se expresan en la forma siguiente:

- ✓ Salvaguardar los bienes de la entidad, evitando pérdidas por fraude o negligencia.
- ✓ Garantizar que los datos contables generados, siguiendo procedimientos adecuados, expresen su exactitud y veracidad.
- ✓ Promover la eficiencia general del sistema.
- ✓ Estimular el seguimiento de las directrices y políticas de la dirección.

Se coincide con el criterio que el objetivo de un Sistema de Control Interno es prever una razonable seguridad (ya que esta no puede ser absoluta), de que el patrimonio este resguardado contra posibles pérdidas o disminuciones, asignados a los usos y disposiciones no autorizadas, y que las operaciones de transacciones estén debidamente autorizadas y apropiadamente registradas.

Según la Resolución 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, podemos resumir algunas características generales del Control Interno,³⁵

- ❖ Es un proceso, es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en si mismo.
- ❖ Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y mantenimiento.
- ❖ En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por todo el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en su cumplimiento.

³⁴ Cuba. Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros. Manuales de auto estudio. Elementos y Evaluaciones del Control Interno

³⁵ Ministerio de Finanzas y Precios Resolución 297/03 Sistema de Control Interno

- ❖ Participan todos los trabajadores de la entidad, independientemente de la 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 los objetivos fijados.
- ❖ Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.

Las características y objetivos del Control Interno, reflejan muy claramente el fin con que se debe implantar el mismo en las distintas entidades u organizaciones, así como el modo de lograr un adecuado Sistema de Control Interno que permita obtener la mayor economía, eficiencia y eficacia posible.

Teniendo en cuenta los criterios de Echeverría, para establecer un eficaz sistema de control interno, previamente ha de tomarse en cuenta la organización de la entidad sobre la base de determinados “principios que sirven de base para la conformación de los Sistemas de Control Interno, entre los cuales son fundamentales los siguientes”³⁶

División de funciones: La esencia de éste principio descansa en la separación de funciones de las unidades operativas de actividades de forma tal que una persona no tenga un control completo de la operación, para lo cual se debe distribuir el trabajo de modo que una operación no comience y termine en la persona o departamento que la inició. De esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra, que trabaja independientemente, pero que al mismo tiempo está verificando la operación realizada, lo que posibilita la detección de errores u otras irregularidades.

Fijación de Responsabilidades: Es importante que los procedimientos definan quién debe efectuar cada operación y que a su vez se establezca en forma obligatoria que se deje evidencia de quién efectúa cada una de ellas en los documentos y registros. La autoridad se delega, no la responsabilidad.

Cargo y Descargo: En realidad el objetivo de este principio trata de garantizar que cada modelo, documento o registro, se corresponda con sólo determinado tipo de

³⁶ Echeverría Hernández, R.2002.Auditoria, La Habana. Editorial Pueblo y Educación. 70-73.

operaciones perfectamente delimitado, de forma tal que la naturaleza de estas operaciones siempre sea correspondiente y uniforme “Es extender el control hasta el máximo, para lograr que se contabilice de todo lo que entre y los descargos de todo lo que sale.”

El Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguro, plantea además, de los expuestos por Echeverría “se incluye el de rotación de los empleados en los distintos cargos, planteando que se logra una mejor preparación del personal y una mayor eficiencia en el trabajo en general .Cada empleado conocerá que regularmente será relevado, lo cual impedirá la comisión de fraudes.”³⁷

Para este trabajo se considera que el planteamiento del Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros, es cuestionable, ya que esto puede traer aparejado la falta de especialización del personal, no siempre por las características del puesto se requiere estar rotando, pues en este proceso también influyen la falta de técnicos y especialistas para atender funciones concretas; lo complejo que resulta en ocasiones el nombramiento y aprobación de determinados puestos, por lo que resulta en ocasiones difícil para las administraciones poder cumplir éste principio.

*Es opinión de la autora que pudiera agregarse a los antes mencionados el **Autocontrol**, entendido como la obligación que tienen los directivos de los órganos, organismos, organizaciones y entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y modelo de gestión económica aplicado, de autoevaluar su gestión de manera permanente; de proceder, elaborar un plan de medidas para corregir las fallas e insuficiencias, examinar y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores. Así como la **Legalidad** teniendo en cuenta que las entidades emiten disposiciones y procedimientos en cumplimiento de su función rectora o interna a su sistema, e incluyen en el Sistema de Control Interno lo que resulte aplicable, para el desarrollo de los procesos, actividades y operaciones, siempre respetando la legislación vigente.*

Según Capote,”por su gran importancia los sistemas de control Interno o de verificación interna deben ser rigurosos tanto en su confección como en su

³⁷ Cuba. Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros. Manuales de auto estudio. Elementos y Evaluaciones del Control Interno.

seguimiento y control sistemáticos, sin obstáculos que permitan su violación o los dejen fuera del alcance de nuestras manos.”³⁸

La promulgación de la Resolución 297/03 del MFP, ha significado toda una revolución en lo que a Control Interno respecta. No obstante, a su emisión, es necesario seguir aumentando esfuerzos para lograr su correcta implementación en todas las entidades del país, acorde con su contenido y propósito.

En ese sentido considera la autora que el lenguaje utilizado es muy técnico, lo que imposibilita en ocasiones su comprensión por las personas que tienen que hacer uso del mismo.

María Isabel González plantea...” Como la condición básica para alcanzar el impacto positivo en la implementación y funcionamiento sostenido del control interno, consiste en clarificar y acometer el mismo como un sistema dentro de la organización. Hay que garantizar en todas las etapas de su proceso, que van desde la creación del comité de control hasta su implementación y posterior seguimiento, no solo, una estrecha interacción de sus cinco componentes, sino al mismo tiempo, determinar el orden y calidad con que deben acometerse. Se debe dar una prioridad expresa a la preparación y capacitación de todo el personal, de forma sistemática y dinámica, para promover su involucración amplia participación, responsabilidad y compromiso.”³⁹

Cuba ha seguido una política encaminada a la jerarquización de la Función de Control del Estado. En tal sentido la Contralora General de la República, Gladys Bejerano Pórtela, en la ponencia presentada en la Reunión Continental de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadores Superiores afirma “ La ejemplaridad de los directivos y funcionarios es una de los factores tomados en cuenta por el Estado Cubano para desarrollar una estrategia que contribuya a la jerarquización de la función de control, “La sistemática rendición de cuentas como pilar fundamental para la evaluación de los resultados de su gestión y del estado de control sobre los recursos que manejan, la

³⁸ Capote Cordobés .G.2000.El Control Interno y el Control. Auditoria y Control (CU) 1 (1): 23-25.

³⁹ González Suárez, María Isabel. El Control Interno una Valiosa Contribución para las Entidades Cubanas. Resolución 297/2003. Auditoria y control interno . Artículo publicado el 24 de marzo de 2010. (Disponible=) <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/control-interno-entidades-cubanas.htm>

participación real de los trabajadores sus organizaciones sindicales en todos los procesos de dirección.”.⁴⁰

Según definió la Contralora General de la República,”en Cuba no sólo las instituciones ejercen la función de control estatal, sino un sistema en el cual se imbrican tanto los órganos y organismos especializados en tales funciones, los trabajadores y sus organizaciones. Estas, en cada una de las locaciones de trabajo, la comunidad y la sociedad civil en todo su conjunto. Se rompe así la dicotomía Estado - Sociedad Civil, toda vez que el poder político pasa a construirse y sus funciones a ejercerse sobre la base de los intereses y la participación directa de las clases y sectores sociales tradicionalmente excluidos.”⁴¹

⁴⁰ Bejerano Pórtela Gladys. Contralora General de la República. Ponencia presentada en la Reunión Continental de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadores Superiores. Publicada en Periódico Granma Junio 4 de 2010.

⁴¹ Bejerano Pórtela Gladys Contralora General de la República. Ponencia presentada en la Reunión Continental de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadores Superiores. Publicada en Periódico Granma Junio 4 de 2010.

1.4. Componentes del Control Interno.

Retomando lo planteado, el Control Interno consta de cinco componentes definidos en el informe COSO y también en la Resolución No.297/03. Los componentes son los siguientes.

1.4.1. Ambiente de Control: El ambiente o entorno de Control ,como suele llamarse da muestras en la actitud asumida por la alta dirección de una organización respecto a la importancia del Control Interno, así como su incidencia sobre las actividades de la entidad y sus resultados .

Según lo planteado por Coopers & Lybrand ,“el entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la conciencia de sus implicados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes de Control Interno, aportando disciplina y estructura.”⁴²

Según el Centro de Estudios Contables Financieros y de seguros (2005) “la dirección de la entidad y el auditor interno si lo hubiere, pueden crear un ambiente adecuado si: existe una estructura organizativa efectiva, se aplican sanas políticas de administración y se cumplen las leyes y políticas que serán asimiladas de mejor forma si el personal las tiene a la vista por escrito”.⁴³

La creación y evaluación de este componente es posible gracias a un conjunto de normas que citaremos a continuación:

- ❖ Integridad y valores éticos: se refiere a las normas comportamiento que reflejan la integridad de la dirección y sus compromisos con sus valores éticos.
- ❖ Competencia profesional: comprende el nivel de conocimiento y habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo, incluye los planes de capacitación y supervisión del personal.
- ❖ Atmósfera de confianza mutua: es imprescindible para el flujo efectivo de la información necesaria para la entidad. Establece la toma de decisiones de conjunto con los trabajadores.

⁴² España. Coopers & Lybrand. Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO) Tomo 1. 1997 Madrid Ediciones. Díaz de Santos. P.3, 5-6,16.

⁴³ Cuba. Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros. Curso básico Administración de Riesgos Segundo Programa de Preparación Económica para Cuadros .2005. La Habana .Impreso en el Combinado del Periódico Granma .P.7.

- ❖ Organigrama: establece los niveles de autoridad y responsabilidad de cada área.
- ❖ Asignación de autoridad y responsabilidad: se refiere a los niveles de autoridad del personal para la toma de decisiones, así como a la delegación de autoridad en un determinado individuo.
- ❖ Políticas y prácticas en personas: consiste en la responsabilidad que asume la dirección en cuanto al enriquecimiento del trabajador, humano y técnicamente.
- ❖ Comité de Control: se refiere a un órgano asesor (que puede ser creado o no) para asumir las responsabilidades y deberes de la dirección.

En este sentido considera la autora que pudiera unificarse en un solo Comité de Control y prevención, lo que hoy aparece en dos, el Comité de Control, regulado por la 297 del MFP, y el Comité de Prevención, regulado por la Resolución 13 del extinto Ministerio de Auditoria y Control, ya que ambos tienen como objetivo velar por el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo, así como evaluar los riesgos a que está sometida la entidad.

1.4.2. Evaluación de Riesgos: Según lo planteado por Rozen, “el enfoque de riesgo consistía en la contingencia o proximidad de un daño”, luego añade, “estar una cosa expuesta a perderse”.⁴⁴

De acuerdo con lo planteado por el Centro de Estudios Contable y Financiero de Seguros, “el riesgo en el sentido más amplio de la palabra ha tenido y tendrá un importante significado en la vida personal y nacional de muchos países. El vocablo riesgo implica duda acerca del futuro y la posibilidad de que los resultados puedan dejarnos una situación peor que la inicial.”⁴⁵

Retomando los criterios de Coopers & Lybrand (1997) “cada entidad se enfrenta a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos

⁴⁴ Rozen.C.F Gestión Integral de Riesgo (diapositiva). 2005 Argentina. X Congreso Latinoamericano de Auditoria Interna.

⁴⁵ Cuba. Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros. Curso básico Administración de Riesgos Segundo Programa de Preparación Económica para Cuadros .2005. La Habana .Impreso en el Combinado del Periódico Granma .P.7.

niveles vinculados entre si e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de las barreras relevantes para la consecución de los objetivos y sirve de base para determinar como han de ser gestionados los riesgos.⁴⁶

De acuerdo a lo planteado por López, "la evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos previstos, la empresa identifica las áreas de más alto riesgo, que ameritan mayor atención y la asignación de recursos para la aplicación de medidas de control."⁴⁷

Según lo establecido por el Ministerio de Finanzas y Precios en la Resolución 297/03 "para medir el riesgo de forma satisfactoria, así como la pérdida que este pueda causar a la entidad, se utiliza la llamada Ecuación de la Exposición."⁴⁸

PE = F x V, Donde **PE** = Pérdida esperada o exposición, expresada en pesos y en forma anual.

F = Frecuencia, vías probables en que el riesgo se concreta en el año.

V = Pérdida estimada para cada caso en que el riesgo se concrete expresado en pesos."

Se debe estimar la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ello pueda ocasionar.

Según el Ministerio de Finanzas y Precios "el Control Interno ha sido pensado para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar sus puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad".⁴⁹

"El desarrollo de mapas de riesgo se basa en el antiguo concepto de seguridad sobre la identificación de riesgo. En su forma actual, se considera que la elaboración de mapas de riesgo es la reunión y exhibición organizada de información crítica relativa a una amenaza, incidente o actividad que es vista

⁴⁶ España. Coopers & Lybrand. Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO) Tomo 1. 1997 Madrid ediciones. Díaz de Santos P. 3, 5, 6, 16.

⁴⁷ López Núñez, A. 2002. Control Interno. Análisis de Riesgo. Auditoría y Control (CU) 1 (5): 5_7.

⁴⁸ Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios Resolución 297/03. La Habana. 2003. p. 9. 12. 14. 21. 26.

⁴⁹ Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios Resolución 297/03. La Habana. 2003. p. 9. 12. 14. 21. 26.

como un riesgo, real o potencial, para la operación segura de una organización, grupo o compañía”.⁵⁰

Para que una entidad tenga un control eficaz debe tener sus objetivos establecidos y tiene necesariamente que evaluar los riesgos que están siempre presentes y debe cumplir un grupo de pasos o etapas entre las que se encuentran:

Identificación del riesgo: constituye la primera etapa del proceso, nos permite determinar la exposición de una entidad a un riesgo o pérdida.

Estimación del riesgo: Consiste en la determinación del impacto potencial de la ocurrencia de los riesgos podrían tener en la entidad, o sea, su impacto financiero expresado en término monetario.

Determinación de los objetivos de control: consiste en la determinación de los objetivos de control para minimizar los riesgos relevantes, luego se determinaran que técnicas de control se usaron para implementarlos, partiendo desde una evaluación de su costo – beneficio.

Detección del cambio: Se refiere a la rápida reacción ante los acontecimientos o cambios que influyen en la consecución de los objetivos de la entidad, los cuales expondrán a la misma a nuevos riesgos.

*Considera la autora que se todo lo referido a riesgos de la organización debe unificarse en un solo plan de riesgo, tanto los que recoge la Resolución 297/2003 del MFP y los de la Resolución 13/2006 del MAC.*⁵¹

De esta manera ,en función de los objetivos de control identificados, se determinan y aprueban las actividades de control a aplicar por la máxima dirección con la participación de los trabajadores, las cuales se consignan en el Plan de Prevención de Riesgos, que incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos de la entidad y que debe constituir un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados y ser actualizado periódicamente y ante la presencia de hechos que así lo requieran; debe contener: puntos vulnerables; posibles manifestaciones; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas.

⁵⁰ Floyd Phelps .E. 2001.Elaboración de mapas de riesgo. (en línea). Disponible en <http://www.securitymanagement.com/library/001147.html> (consulta: febrero 2010).

⁵¹ Ministerio de Auditoría y Control.

1.4.3. Actividades de Control: Las actividades de Control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgo, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos

Según los criterios de Cooper & Lybrand “las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección.”⁵²

Según los criterios del Ministerio de Finanzas y Precios (2003) “las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección”.⁵³

Seguidamente daremos a conocer las normas que integran este componente.

- Separación de tareas y responsabilidades: esta norma es de suma importancia , y viene dada por la definición clara de la estructura organizativa diseñada...Mientras mayor sea la división de tareas y responsabilidades, menor será el riesgo de cometer errores
- Coordinación entre las áreas: se basa fundamentalmente en la reducción de autonomía y el mejoramiento de la integración, lo cual conlleva a la obtención de resultados efectivos.
- Documentación: la entidad debe poseer la documentación inherente a la misma.
- Registro oportuno de las transacciones y hechos: Se deben registrar los hechos en el momento que ocurren.
- Acceso restringido a los recursos, activos, y registros: Protección de estos bienes mediante mecanismos de seguridad y el acceso limitado a las personas autorizadas.

⁵² España. Coopers & Lybrand. Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO) Tomo 1. 1997 Madrid ediciones. Díaz de Santos P. 3, 5, 6,16.

⁵³ Cuba .Ministerio de Finanzas y Precios Resolución 297/03 .p.9.12.14.21.26.

- Control del sistema de información: consiste controlar el sistema de información con el propósito de garantizar su adecuado funcionamiento.
- Control de la tecnología de información: consiste en garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información para el logro de la misión de la entidad.
- Indicadores del desempeño: la máxima dirección de la entidad debe diseñar un sistema de indicadores que le permitan evaluar y mejorar su rendimiento.
- Función de la Auditoría Interna independiente: constituye un mecanismo de seguridad para la dirección de la entidad, permitiéndole contar con la información necesaria acerca de su Sistema de Control Interno.
- Los Manuales de Organización y Procedimiento: la elaboración de estos manuales está sujeta a un número de técnicas que intervienen en el logro de una adecuada sistematización en el ámbito estratégico, administrativo y operativo, convirtiéndose en herramientas de la dirección moderna.
- Manuales de Contabilidad y Costo: Como complemento de la Resolución 297 de 2003, el Ministerio de finanzas y Precios ha promulgado la Resolución 235 del 2005 Normas Cubanas de Información Financiera, modificada por la 294 y 295 del propio año. En la misma se indica los aspectos a tener en cuenta en el diseño de formatos de los modelos y documentos de uso común, los datos obligatorios establecidos en cada uno de los subsistemas del Manual de Control Interno

1.4.4. Información y Comunicación: Resulta vital en una organización el flujo adecuado de la información, de manera que llegue oportunamente a todos los receptores.

Retomando a Cooper & Lybrand, "hay que identificar, recopilar, comunicar información pertinente en forma y plazo que permita cumplir a cada empleado con sus responsabilidades...los empleados tienen que comprender cuál es su papel en Sistema de Control Interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo

tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes proveedores, organismos de control, accionistas.”⁵⁴

Según lo planteado por el ministerio de Finanzas y Precios,” La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente o todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales.”⁵⁵.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, importa contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras. Deben tenerse en cuenta las siguientes normas

- ✓ Información y Responsabilidad: las informaciones deben permitir a los trabajadores el cumplimiento de sus responsabilidades y obligaciones De ahí que deban ser lo más clara y precisa posibles.
- ✓ Contenido y flujo de la información: la Información debe ser lo más detallada posible de forma tal que facilite la toma de decisiones. Y fluir en todas las direcciones, desde el nivel más alto hasta el más bajo.
- ✓ Calidad de la información: de la calidad se deriva la confiabilidad de la misma.
- ✓ Flexibilidad al cambio: se refiere a la revisión de la misma, de manera tal que de detectarse deficiencias se rediseñe rápidamente.
- ✓ El sistema de información debe diseñarse de acuerdo con el objeto social de la entidad.
- ✓ Compromiso de la dirección: se refiere a la asignación de recursos suficientes para el buen funcionamiento de los sistemas de dirección

⁵⁴ España. Coopers & Lybrand. Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO) Tomo 1. 1997 Ediciones Díaz de Santos. p 3,5-6,16.

⁵⁵ Cuba .Ministerio de Finanzas y Precios Resolución 297/03 .p.9.12.14.21.26.

- ✓ Comunicación, valores de la organización y la estrategia: hay que comunicarlo a todos los trabajadores de la entidad, de modo que su desempeño sea eficiente.
- ✓ Canales de comunicación: debe mantenerse el buen estado de los canales de comunicación tanto interna como externa, horizontal y vertical.

*En opinión de la autora pudiera agregarse la **rendición de cuentas**, vista como la obligación de los directivos y funcionarios de informar de forma integral acerca de la transparencia de su gestión, toma de decisiones y justificación de las mismas, satisfaciendo el derecho ciudadano de conocer el resultado de sus actuaciones; así como la capacidad de imponer sanciones a aquellos directivos y funcionarios que hayan violado sus deberes e incumplido sus obligaciones.*

1.4.5. Supervisión o Monitoreo: Refiriéndonos nuevamente a lo planteado por el Ministerio de Finanzas y Precios (2003), cuando aborda la supervisión y monitoreo plantea que “es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el Control Interno para determinar si está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.”⁵⁶

Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección.

De acuerdo con lo expuesto por Cooper & Lybrand “los Sistemas de Control Interno requiere de supervisiones, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento de sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o combinación de ambas cosas⁵⁷.”

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Todo lo expresado anteriormente, permite precisar la importancia de la evaluación del SCI por parte de la propia entidad, es por ello que la Contraloría

⁵⁶ Cuba .Ministerio de Finanzas y Precios Resolución 297/03 .p.9.12.14.21.26.

⁵⁷ España. Coopers & Lybrand. Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO) Tomo 1. 1997 Ediciones Díaz de Santos. p 3,5-6,16.

General diseñó una guía que permite realizar una autoevaluación del SCI, ver Anexo № 2, mediante la valoración del cumplimiento de todos los componentes definidos en la R297/03MFP, por lo que se decidió que constituyera el instrumento principal de diagnóstico a utilizar, complementando la información con la aplicación de otras herramientas.

Los resultados de esta evaluación permiten a las entidades corregir sus acciones, de manera que tributen al logro de los objetivos propuestos, jugando un papel trascendental la identificación de las vías de perfeccionamiento del SCI.

Al finalizar el Capítulo se concluye:

- ✓ Se analizaron varias definiciones del Sistema de Control Interno, se encontró mayor coincidencia en Informe COSO, COCO y la Resolución 297/2003 del MFP; en estos se exponen las mismas cuestiones a resolver dentro de la entidad en lo que a Control Interno respecta.
- ✓ En el trabajo se asumió la definición de control interno que establece la Resolución 297/2003, así como sus principios, componentes, y la Guía de la Contraloría General de la República de Cuba, para diagnosticar el estado del Sistema de Control Interno en la Corporación CORALSA.

Capítulo II: Situación actual del Sistema de Control Interno de la Corporación Coralsa

El propósito de este capítulo es analizar, los resultados del diagnóstico sobre el estado del Control Interno de la Corporación Coralsa.

2. 1. Reseña general de Coralsa, antecedentes y características actuales.

La Corporación Coralsa tiene definida su **Misión** que es “Promover la Inversión Extranjera en el Sector de la Industria Alimentaria, garantizando por esta vía la obtención de capital y adquisición de las tecnologías que permitan una continua e ininterrumpida sustitución de importaciones y la obtención de ingresos en divisas para el país mediante el aporte de cada empresa asociada.”⁵⁸

Tiene como **Visión**: Los productos que se elaboran y comercializan, por las empresas asociadas, en el mercado interno en divisas satisfacen la demanda y sustituyen totalmente la importación de renglones de similar característica.

La potenciación de los excedentes genera una fuente de ingresos para el país, disponiendo las mismas de una eficiencia similar a la media internacional.

Todas las empresas disponen de las normas ISO que garantizan una óptima calidad de los productos que elaboran, reduciéndose el impacto nocivo que puedan tributar al medio ambiente.

Los trabajadores y cuadros de dirección, así como los socios extranjeros se sienten motivados y con un alto sentido de pertenencia que permite una mejora sistemática de los resultados.

La dirección por objetivos basada en los valores compartidos en cada colectivo es una herramienta de dirección fundamental en todo el sistema de la organización.

Se observan incoherencias entre la Misión y la Visión de esta organización, aspecto que debe ser objeto de estudios posteriores, pues al no constituir objetivo de este trabajo, no fue posible adentrarse en este aspecto.

También ha identificado los Valores que la caracterizan:

HONESTIDAD: Actuar con austeridad en el manejo de los recursos, así como lealtad para con la Organización y la Sociedad.

SENTIDO DE PERTENENCIA: Sentirse reconocido y comprometido con los resultados del equipo de trabajo y diseño de la Organización.

CONCIENCIA SOCIAL: Refleja una conducta de participación activa hacia la comunidad y el país.

⁵⁸ Estrategia Corporación Coralsa.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS: Respuesta a los objetivos planteados acorde a lo previsto en tiempo y costo, a través de un trabajo constante y eficaz.

Las áreas de resultados clave de Coralsa son: ventas, eficiencia económica, recursos humanos, prevención y control interno, para las mismas se definen los siguientes objetivos estratégicos, dirigidos en lo fundamental a.

- Continuar incrementando la participación de los productos que las empresas asociadas tributan al sector del Turismo y las Tiendas Recaudadoras de Divisas y a la sustitución de importaciones alcanzando crecimientos de un 3% como promedio anual
- Mantener un aumento sostenido en los aportes por concepto de dividendos y salarios, así como en los ingresos totales al País.
- Perfeccionar y actualizar sistemáticamente los sistemas de control interno y los planes de prevención, ejecutando las acciones de supervisión y control que permitan medir su eficacia y cumplimiento, evitando las manifestaciones de indisciplina, ilegalidades y hechos corrupción

La autora considera que debe realizarse otro estudio para la adecuada definición de los objetivos estratégicos, pues algunos son muy generales y otros no constituyen tales, pues no fue posible profundizar en estos al no ser objeto de este trabajo.

En el Anexo № 1 se muestra el Gráfico № 1: Organigrama de la Corporación Coralsa, que cuenta en su estructura organizativa, Presidencia, 3 Vicepresidencias, 8 Direcciones funcionales, 2 Departamentos, además atiende 9 Empresas Mixtas.

Es necesario que se realicen análisis posteriores de la estructura organizativa de la Corporación, pues en el organigrama se observan líneas y ejecutivas y funcionales que no están bien definidas, los vicepresidentes se encuentran en la misma línea ejecutiva de los directores, entre otros aspectos.

Para cumplir las misiones encomendadas Coralsa cuenta con una fuerza laboral de 28 empleados, lo que representa el 90,3% de la plantilla. Por Categoría ocupacional: 12 Dirigentes, 11 técnicos, 3 operarios, 2 servicios.

Edad	26 a 35	36 a 45	46 a 55	Más de 55
-------------	----------------	----------------	----------------	------------------

	3	1	11	13
Sexo	Masculino		Femenino	
	18		10	
Nivel escolar	Secundaria		Medio Superior	Superior
	3		4	21

Tabla № 1 Tabla de Distribución por rango de edades, sexo y nivel escolar.

2.1.2. Resultados del diagnóstico aplicado, técnicas y métodos.

Desde su fundación la Corporación objeto de estudio trabajó para implantar el SCI. Es por ello que, como se expresó en la Introducción de este trabajo se hace indispensable la evaluación del mismo, con el objetivo de corregir las acciones, mediante la identificación de las vías para su perfeccionamiento, para ello se aplicaron diversos métodos y técnicas.

Como se expuso en el Capítulo I para el diagnóstico del SCI de la Corporación Coralsa se aplicó la Guía de autocontrol del Sistema de Control Interno de la Contraloría General de la República de Cuba, por ser el instrumento orientado por esta organización rectora, para diagnosticar el estado de Implementación del Control Interno en las entidades cubanas.

En el Anexo № 2 en la Tabla № 2 se aprecia la Estructura de la Guía de autocontrol del SCI, y la autora expone cómo se reflejan en la Guía los indicadores de Control Interno por componentes.

La Guía de la Contraloría General de la República de Cuba se entregó a los organismos en el formato de un libro de trabajo de Microsoft Excel, la misma realiza la tabulación inmediata de los resultados, ofreciendo el total de Sí, No y No Procede, y ofrece el valor resultante de la sumatoria del total de criterios negativos, positivos y los que no proceden.

La autora considera que *la Guía aplicada posee algunas limitaciones*, que deben ser corregidas, de manera que permita alcanzar una mejor definición de los resultados:

- Los criterios evaluativos son excluyentes: Si o No. Se sugiere que en etapas posteriores se aplique una escala más integral, que permita poder ponderar, porque dentro de un mismo aspecto, en ocasiones algunos pueden ser positivos y otros negativos, lo que permitirá reflejar mejor la realidad del CI de las organizaciones.

- Existen indicadores que abarcan varios aspectos que no permiten delimitar dónde está la deficiencia concretamente. Ejemplo: Componente de Evaluación de Riesgos/Norma: Identificador del riesgo/Indicador: № 89 Están identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por cada área y en la entidad en general. ¿Por qué concepto se otorga la evaluación: en cada área o en la entidad en general?
- El formato utilizando una misma celda para el indicador general y el primer aspecto de la lista de este, puede alterar la evaluación final, pues las calificaciones pueden ser ubicadas al inicio del indicador y tabular de manera repetida y/o contradecir el criterio evaluativo dado en un aspecto. Ejemplo: Componente de Ambiente de Control/Norma: Política y prácticas del personal, ver cuadrículas sombreadas, se otorga una calificación de Si al aspecto en general y existen 5 documentos importantes con calificaciones de No.

Indicador	Ambiente de Control .Política y Practicas del personal.	Si	No	No procede
55.	Se mantienen actualizados, localizables y correctamente archivados, los documentos de administración del capital humano que se detallan a continuación:	1		
	Plantilla de cargos.	1		
	Convenio Colectivo de Trabajo.	1		
	Reglamento Disciplinario Interno.	1		
	Expediente laboral del trabajador y las hojas resumen.	1		
	Acta de elección de los Órganos de Justicia Laboral de Base.		1	
	Acta de creación del Comité de Ingreso o del órgano similar con diferente denominación.		1	
	Levantamiento de riesgos y programa de prevención, relacionados con la seguridad y salud en el trabajo.		1	
	Plan de capacitación y desarrollo.	1		
	Sistemas de pago aprobados y sus reglamentos.	1		
	Reglamentos de la estimulación material y		1	

Indicador	Ambiente de Control .Política y Prácticas del personal.	Si	No	No procede
	moral.			
	Actas de las inspecciones y auto inspecciones laborales.		1	

Tabla No. 3 Indicadores sombreados son los que ejemplifican lo anteriormente descrito.

En el análisis realizado en la aplicación de la Guía se tuvo en cuenta, la correspondencia de las Normas/Indicadores con los resultados y documentos de la Corporación, para dar la evaluación de Sí, No y No procede:

- Objeto social de la entidad.
- Resultados de la entidad y de sus áreas.
- Documentos normativos de la entidad y de sus áreas.
- Resultados de inspecciones y auto inspecciones, entre otras.

La muestra utilizada para dar respuesta de la guía, fueron los miembros del Consejo de Dirección, y algunos especialistas que fungieron en calidad de expertos, atendiendo a su conocimiento y experiencia.

Se realizaron 7 sesiones de trabajo con el Consejo de Dirección, Comité de Control, para el análisis de cada componente. Previamente se entregó la Guía a cada miembro del Consejo, con la orientación de dar respuesta a la misma de manera individual, y posteriormente conciliar sus criterios en el análisis colectivo.

Se utilizó el método de consenso para la toma de decisiones grupal, sobre la base de las reglas de trabajo en grupo. Se orientó a los participantes la forma de aplicación del método, por parte de la autora, quien ejerció la función de facilitadora en el análisis, sobre las calificaciones otorgadas a los aspectos de la Guía. Registro las ideas y realizó las anotaciones de las evaluaciones finales acordadas por consenso en el libro de Excel de la Guía, así como los argumentos de los criterios evaluativos con carácter negativo.

En el análisis de los resultados solo fueron considerados los indicadores evaluados con carácter negativo en la Guía, que constituyeron las principales debilidades del CI y permitieron identificar las vías de perfeccionamiento de la Corporación.

Se realizó análisis documental, encaminado a comprobar:

- La existencia física de los documentos que expresa la R 297/2003MFP son necesarios para el SCI, tanto en la Corporación como en cada una de sus áreas, una revisión de su diseño estratégico, de las regulaciones vigentes, tanto internas como externas, vinculadas con el control interno; así como, de sus procesos y estructura. Aspectos que acentúan el rol del Componente Ambiente de Control como la piedra angular de todo el sistema, para posteriormente aplicar las técnicas e instrumentos necesarios y referidos a las distintas normas implícitas en sus cinco componentes.
- Si el contenido de los documentos normativos recogen lo establecido por esta Resolución: manuales y procedimientos,
- Las evidencias de la aplicación del CI en la Corporación Coralsa según los resultados del Autocontrol del CI en el mes de Febrero del 2010.
- Resultados del diagnóstico para certificar Estados Financieros realizado por Consultores Asociados (CONAS) en enero del 2010. Anexo 4

A partir de lo señalado anteriormente se analizaron los resultados obtenidos de la aplicación de métodos y técnicas, describiéndose las vías para el perfeccionamiento del CI de la Corporación Coralsa, para promover el cambio organizacional y su aseguramiento en cada una de las normas implícitas en sus cinco componentes, teniendo en cuenta las características, particularidades y objetivos de la entidad.

Los resultados de la aplicación de la Guía de autocontrol del Sistema de Control Interno de la Contraloría General de la República de Cuba en la Corporación Coralsa, según las tabulaciones realizadas son:

Tabla № 4 Resumen de la tabulación de las respuestas a la Guía de autocontrol del Sistema de Control Interno de la Contraloría General de la República de Cuba en la Corporación Coralsa,

Componente	Norma	Sí	No	No procede
Ambiente de control	Integridad y valores éticos	6	0	0
	Competencia profesional	9	0	0
	Atmósfera de confianza mutua	17	0	0
	Organigrama	10	0	0
	Asignación de autoridad y responsabilidad	5	0	0
	Políticas y prácticas en personal	15	6	0
	Comité de Control	3	0	0
	Planificación Estratégica, Plan y Presupuesto	13	0	1
	Manuales	5	7	0
Total Componente		83	13	1
Evaluación de Riesgos	Identificación del riesgo	6	1	0
	Estimación del riesgo	2	0	0
	Determinación de los objetivos de control	2	1	0
	Detección del cambio	0	2	0
Total Componente		10	4	0
Actividades de control	Separación de tareas y responsabilidades	3	0	2
	Coordinación entre áreas	4	0	0
	Documentación	11	0	0
	Niveles definidos de autorización	2	0	0
	Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos	2	1	0
	Acceso restringido a los recursos, activos y registros	7	0	0
	Rotación del personal en las tareas claves	0	1	0
	Control del sistema de Información	3	3	1
	Control de la tecnología de información	3	2	0
	Indicadores de desempeño	3	0	0
	Función de Auditoría Interna independiente	0	3	0

Componente	Norma	Sí	No	No procede
	Combustible	24	0	2
	Producción	0	0	5
	Precios	3	0	0
	Cuentas por Pagar	9	0	0
	Cuentas por Cobrar	10	1	0
	Activos Fijos Tangibles	23	0	2
	Activos Fijos Intangibles	0	0	5
	Inventarios	47	0	10
	Caja y Banco	39	0	0
	Nóminas	23	0	0
	Registros, Submayores y Otros Modelos	10	0	0
	Faltantes, Pérdidas y Sobrantes	15	1	1
	Presupuesto	8	0	0
Total Componente		249	12	28
Información y comunicación	Información y responsabilidad	3	0	0
	Contenido y flujo de la información	0	3	0
	Calidad de la información	1	2	0
	Flexibilidad al cambio	0	3	0
	El sistema de información	2	0	0
	Compromiso de la dirección	2	0	0
	Comunicación, valores de la organización y estrategias	3	0	0
	Canales de comunicación	3	3	0
Total Componente		14	11	0
Supervisión y monitoreo	Evaluación del Sistema de Control Interno	5	0	0
	Eficacia del Sistema de Control Interno	11	0	0
	Auditorias del Sistema de Control Interno	1	4	0
	Validación de los supuestos asumidos	3	0	0
	Tratamiento de las deficiencias detectadas	11	4	0
Total Componente		31	8	0
Total SCI		387	48	29

Fuente: Guía de autocontrol de SCI.

Podemos afirmar que el estado actual del Sistema de Control Interno en la Corporación Coralsa presenta dificultades, a continuación se muestra un breve resumen de los resultados de la aplicación de la guía por componentes.

Mediante las técnicas e instrumentos propios del diagnóstico se evaluaron las normas de los cinco componentes y su necesaria interrelación. Análisis que permitió revelar, las principales insuficiencias que confronta la entidad.

Respecto al **Ambiente de Control**, no cuentan con documentos imprescindibles para el buen funcionamiento de la entidad, los mismos están desactualizados, sin mencionar otros que no están elaborados, y que son:

- ✓ Reglamento Interno,
- ✓ Plantilla actualizada,
- ✓ Diseño de los puestos de trabajo,
- ✓ Cronograma de supervisión,
- ✓ Determinación, clasificación y evaluación de los Riesgos y actualización del Plan de Prevención
- ✓ Manuales de Organización, de Procedimientos, de procesos Informáticos, de Contabilidad, de Seguridad y Salud

Se aprecia que poseen documentos desactualizados tales como:

- ✓ Convenio Colectivo de Trabajo, Organigrama, principales contratos y obligaciones, política sobre selección y capacitación del personal, Plan de capacitación, Resolución de constitución de los órganos de dirección y consultivos, Proyección Estratégica incompleta.

Se comprobó que:

- ✓ No todos los trabajadores tienen definido por escrito sus deberes y derechos y la responsabilidad material por los recursos asignados.
- ✓ No existe evidencia de que se analiza con los trabajadores la implementación de la Resolución 297 del 2003.

- ✓ Algo similar sucedió con las actas de las Asambleas Generales con los trabajadores para el análisis de Eficiencia Económica, no existiendo evidencias de la realización de las mismas.

Al analizar el componente de **Evaluación de Riesgos**, se evidenció:

- ✓ La administración no ha identificado y definido los riesgos
- ✓ Cuentan con un plan de prevención desactualizado.

En el análisis del tercer componente, **Actividades de Control**, se pudo comprobar que:

- ✓ La totalidad de los puestos de trabajo, no están definidos, ni definida la responsabilidad individual por trabajador.
- ✓ El Comité de Control, aunque estaba creado, no funcionaba, y se carece del cronograma de evaluaciones a las operaciones y las personas según las características de cada puesto de trabajo.
- ✓ No existe una adecuada separación de tareas y responsabilidades, que eviten que las cuestiones fundamentales de una transacción u operación estén en manos de una misma persona.
- ✓ No poseen un adecuado control de los activos fijos por área ni se efectúa su control al menos una vez al mes.
- ✓ No existe un adecuado control de los productos almacenados.
- ✓ No existen copias de seguridad, de la información de Coralsa.

Sobre el componente **Información y Comunicación**:

- ✓ En la entidad no tiene diseñado el flujo de información ni se actualizan los sistemas de información.
- ✓ Los directivos carecen de la información necesaria para la toma de decisiones
- ✓ No existe un procedimiento escrito para la administración de usuarios, en lo referente a la formalización de los pedidos de altas, bajas y modificaciones de usuarios en los sistemas y en la Red.

- ✓ No hay un procedimiento escrito para el resguardo, utilización y rotación de las contraseñas de acceso de usuarios críticos.
- ✓ No existe un procedimiento para la revisión de eventos relacionados con la seguridad sobre los sistemas operativos y el sistema contable.
- ✓ La entidad no cuenta con un plan de sistemas con los objetivos a alcanzar anualmente de acuerdo a la estrategia trazada por la organización.
- ✓ El Plan de Seguridad Informática está pendiente de actualización y aprobación por la máxima dirección. Igualmente el responsable de Seguridad Informática está pendiente de aprobación por la máxima dirección.
- ✓ El contrato de Antivirus está pendiente de actualización y aprobación por la máxima dirección.
- ✓ No existe un expediente técnico donde se detallen las características de cada Hardware.
- ✓ No existe evidencia del jefe del área solicitante, ni del jefe del área que aprueba, no se especifican los servicios de red que se le autorizan, ni se refleja su utilización para el control de las altas, bajas y modificaciones de los usuarios en la red.
- ✓ No existe evidencia de la existencia de controles establecidos para las altas, bajas y modificaciones de usuarios en el Sistema Contable...
- ✓ No se utilizan productos Antivirus Certificados en Cuba. No existe antivirus en la partición donde se utiliza el sistema Contable.
- ✓ No existe evidencia de que se realicen pruebas del Plan de Contingencia. Los discos de salva no se guardan fuera de la entidad.
- ✓ Por lo general las salvas se almacenan en la misma PC donde corren las aplicaciones. No se encuentra habilitada la opción de auditoria que brinda el sistema operativo, por tanto no se hace la revisión periódica de los mismos. No se realizan revisiones periódicas de las trazas de auditoria del

sistema contable. No están delimitadas las funciones del administrador de la Red y el Responsable de la Seguridad Informática.

- ✓ En cuanto a la utilización del Sistema Contable Expertise, no conservan la documentación respaldatoria del soporte técnico que reciben de Desoft. No existen actualizaciones para el sistema ya que se encuentra discontinuado por el proveedor original del mismo. No está verificado el grado de adaptación del sistema a las normas contables cubanas.

Al evaluar el componente de **Supervisión y Monitoreo**, se evidenció que:

- ✓ Tienen habilitado el expediente único de auditoria y se encuentra actualizado.
- ✓ El Comité de Control no funciona.
- ✓ No tiene elaborado un plan de autocontrol,
- ✓ Las acciones de control se han dirigido sólo a sus Empresas Mixtas no constando ninguna acción de control hacia la Casa Matriz.

2.1.3. Diagrama Causa Efecto (Ishikawa).

La aplicación del Diagrama causa efecto se desarrolló con el 100 % de los miembros del consejo de dirección (10), la auditora interna y la Secretaria de la Sección Sindical, bajo las mismas reglas de trabajo en grupo descritas anteriormente en este propio Capítulo. Se orientó responder a la pregunta: *¿Qué generan los problemas de control Interno en Coralsa?* Las respuestas obtenidas se agruparon en 6 categorías: Liderazgo, Recursos Humanos, Seguridad y protección, Auditoria y Control, Información y comunicación, Organización de la dirección. (Figura No 2 Anexo 3) de elementos que afectaban el Control Interno.

- Liderazgo de la tarea, que se afecta por las siguientes particularidades:

No es una Prioridad de la Dirección.

Se considera un tema solo de los económicos.

No hay motivación suficiente.

Falta de personal para la tarea.

Escasa exigencia administrativa.

- Organización de la Dirección, que se afecta por:

Falta de estrategias.

Deficiente Planificación.

Escasa previsión.

Barreras directivas con afectaciones en la organización y control.

Falta de comunicación.

- Seguridad y Protección, que se afecta por::

Insuficiente Identificación y estimación de los riesgos.

No actualización del Plan de medidas para la prevención de indisciplinas
Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción. (R-13 del extinto MAC).

Deficiente resultado de las investigaciones.

- Gestión de los Recursos Humanos, que se afecta por:

Indisciplina laboral.

Falta de completamiento de la plantilla.

No sistematicidad en el cumplimiento del Plan de Capacitación.

El Plan de Capacitación, no contempla entrenamientos.

Falta de exigencia administrativa

Falta de Información.

- Auditoria y Control, que afecta:

Insuficiente actividad de control.

No todos los puestos de trabajo tienen definidas sus funciones, sus
responsabilidades y su autoridad.

Incumplimiento de los conteos del 10 % a los inventarios.

- Información y Comunicación, que se afecta por:

Incompleto el sistema de Información.

No funciona el mecanismo de control de la Información.

Deficiente Información en el sistema.

Comunicación deficiente.

Canales de comunicación no establecidos.

2.1.4. Aplicación de otros instrumentos

Durante la investigación también se utilizaron el análisis documental y la
encuesta.

En el análisis de la documentación revisada se comprobó que:

- Es insuficiente el conocimiento y aceptación consciente en los trabajadores de las normas escritas en los Códigos de Conducta y de Ética establecidos. Lo anterior se debe en lo fundamental a que estas pautas de comportamiento no están a la vista por escrito, de forma tal que todos puedan acceder a ellas, además de que no se ha sistematizado su difusión a los niveles esperados de comportamiento ético y estos no son incluidos en la evaluación realizada a los trabajadores.
- La documentación legal que regula las actividades principales (Resoluciones, Circulares, Instrucciones, etc.) se encuentra de manera dispersa, casi todas en formato digital en la Intranet o en alguna carpeta, y no todos las conocen o saben cómo acceder a ellas.
- No existe un conocimiento total por parte de los directivos y los trabajadores respecto a la responsabilidad que tienen en el Sistema de Control Interno de la entidad.
- No se emiten actas por otras formas de reunión utilizadas en la organización (despachos, reuniones de trabajo semanales, entre otros), lo que impide el control adecuado por los responsables del cumplimiento de los acuerdos tomados y su seguimiento.
- Se hizo una revisión de las Actas de los Consejos de Dirección desde Febrero/07 hasta Marzo/09 que comprende desde el Acta No. 1 al 19. Sólo en tres actas se trató alguna temática relacionada con el Sistema de Control Interno y el Plan de Prevención, en el resto no hubo evidencia de la realización de análisis trimestrales sobre el Control Interno, ni de la aprobación de los objetivos y estrategias de trabajo.
- No existe evidencias en la Actas del Consejo de Dirección del análisis del cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención en cada una de las áreas, solo de la aprobación del mismo en febrero del 2007. El Plan de Prevención no está confeccionado por áreas.
- No existe evidencia en las Actas del Consejo de Dirección del análisis del resultado de inspecciones, auditorias o cualquier otro tipo de revisión ala entidad y de la adopción de medidas para subsanar las deficiencias detectadas.
- Cada dirigente y trabajador no tiene definido por escrito sus deberes, derechos y responsabilidad material de los recursos que custodia.

- No está confeccionado el Cronograma de implementación del Sistema de Control Interno.

Se aplicó la encuesta para dirigentes al 100% de los miembros del Consejo de dirección (10), (Anexo No 5), dirigida al análisis de las funciones de administración, tomando como referencia las seis funciones planteadas por Reyes Ponce (1996)⁵⁹; por la relación que tienen con los cinco componentes del Control Interno, y estar incluidas muchas de estas dentro de la guía de autocontrol aplicada. Este instrumento tenía el objetivo de evaluar aspectos generales del desenvolvimiento de los cuadros en sus funciones diarias.

En la encuesta se valoraron los siguientes indicadores:

- Previsión en cuanto al conocimiento por todos de los objetivos de la Corporación, el conocimiento de la misión, visión.
- Forma en que se desarrolla la planeación desglosada en, programas procedimientos, presupuesto y políticas.
- Forma en que se implementa la organización teniendo en cuenta funciones, fijación de niveles jerárquicos y análisis de puestos.
- Integración del personal. Cómo se produce el reclutamiento, introducción y desarrollo de los nuevos ingresos.
- Implementación de la dirección como función administrativa, teniendo en cuenta como se produce el ejercicio de la autoridad, la delegación y la comunicación dentro de la entidad
- Formas y objetivos del control en cuanto al tipo de control que se utiliza con más frecuencia, como se efectúa buscando procedimiento y como se interpretan los resultados.

Para la evaluación efectiva de la encuesta se tuvo en cuenta la agrupación de las preguntas por funciones de dirección. Para ello se consideró de la forma siguiente:

⁵⁹ Reyes, P. (1996): Mecánica administrativa. En su libro: Administración por objetivos. México. Editorial: Limusa. Pág. 25-31.

Comportamiento adecuado: Escala de puntuación 4 y 5 (según la encuesta).

Comportamiento no adecuado: Escala de puntuación 1,2 y 3 (según la encuesta).

Se opta por las dinámicas con el Consejo de Dirección con el objetivo de conocer cuales son los problemas que pueden estar afectando el buen desempeño de sus miembros durante el ejercicio de sus funciones.

✓ **Función de Previsión**

En los resultados se observó que un 100% de los encuestados se conoce la misión de Coralsa, y un 100 % expresó no poseer una visión por área.

Los objetivos estratégicos en un 100% no se consideraron trazados, un 83% consideró que no conocía cuales son los factores internos y externos que pueden incidir en el logro de los objetivos estratégicos, que no cuentan con estudios de mercado establecidos y conocen de estos elementos por experiencia. Los mecanismos para enfrentar la eventualidad en un 89% se consideran, aunque surgen espontáneamente cuando la eventualidad es inminente. Podemos concluir que:

Se conoce la misión y visión por parte de los encuestados, pero estas no se encuentran definidas según el ámbito de cada área.

No se poseen los mecanismos creados para prever y enfrentar contingencias.

Los objetivos estratégicos que están definidos presentan dificultades en su definición.

✓ **Función de planificación.**

El 96% de los encuestados consideran que sí se establecen como promedio objetivos a largo plazo, pero no a corto plazo, un 95% considera que los planes de trabajo son aceptables, muchas veces no se controlan, y su funcionamiento es meramente formal.

El 92% considera que los objetivos son comprendidos como promedio, por los integrantes del equipo de trabajo. Un 94% valora que la coordinación entre las áreas es aceptable ya que no fluye una comunicación horizontal capaz de mantenerla en tiempo real.

El 98% considera buena la comprensión de la importancia de los objetivos. Un 84% manifiestan apoyar bien a sus subordinados en la búsqueda y obtención de la información necesaria para que desarrollen su proceso de planeación, aunque esta no es la vivencia de los que aplicamos la encuesta.

En un 90% manifiestan que captan, comprenden y aplican adecuada y eficazmente las orientaciones y políticas del organismos superior en la toma de decisiones, demostrando en 92% adecuadas habilidades en el enjuiciamiento del impacto futuro de las decisiones que adoptan con relación con los resultados que de inmediato esperan alcanzar, aunque esto en el resto de las técnicas aplicadas no se expresa de igual manera ya que ellos realmente no se guían por esta planificación estratégica.

El 86% de los casos considera que ante las dificultades se aplican adecuadamente en los resultados de la ciencia y la técnica sobre todo en elementos de computación, apoyándose en un 90% con rangos de adecuado, en sus experiencias de trabajo para la toma de decisiones, a veces sin tener en cuenta otros métodos como el racional ante dificultades estratégicas y de alta implicación.

En un 86% se manifiestan que trabajan como promedio con prioridades y así lo multiplican a sus subordinados ya que se trabaja mas por lo urgente que por lo importante, por la gran cantidad de informaciones que se piden constantemente y el exceso de reuniones para dar orientaciones que a veces ocupan gran parte del plan.

El 76% comprueban periódicamente si sus planes de trabajo se encuentran en correspondencia con las expectativas actuales de su trabajo, calificándolas de promedio, aunque se pudo comprobar que en pocos casos se realizaba realmente.

Se puede concluir que:

Existen dificultades con la confección de los planes de trabajo los cuales no se utilizan adecuadamente como herramienta de trabajo.

Falta comprensión por parte de todos sobre los objetivos estratégicos y que demandan estos de cada uno.

Existen dificultades en la comunicación horizontal y entre áreas, demostrándose escasa cohesión grupal que afecta la coordinación de acciones, atentando incluso con la motivación por el desempeño.

No ocurre una adecuada planificación del tiempo ya que no poseen habilidades para el trabajo con prioridades como parte de la cultura de la entidad, de ahí la vivencia del "trabajo con presión de tiempo".

✓ **Función de organización.**

El 90% expresa que se delega la autoridad sin perder el control e integridad de la actividad que dirige, y un 100% comprende la importancia de la delegación. No obstante, de acuerdo con los resultados de las restantes técnicas aplicadas se aprecia que el ejercicio de la delegación, entre los miembros del Consejo, solo funciona a partir de la comunicación de objetivos y procedimientos a seguir, y que de la misma manera ocurre hacia los niveles inferiores de dirección, caracterizados por cierta centralización en todas las decisiones que deben consultarse con la Presidenta y el organismo superior.

El 86% manifiesta que adecuadamente se pueden ocupar los puestos de trabajo con personal seleccionado, aunque el Jefe de Recursos Humanos expresa que el 100% de las plazas para ocuparse pasan el sistema de selección de personal que establece Coralsa.

Por otra parte no existen los perfiles, ni profesiogramas para cada cargo por lo que se hace como selección sin patrón de comparación que no garantiza los resultados de eficiencia y eficacia en el puesto asignado.

El 100% expresó que todos los subordinados conocen las funciones del puesto. En cuanto al conocimiento de los rangos de autoridad un 90% considera que los subordinados la conocen adecuadamente ya que con frecuencia se violan los niveles porque todas las decisiones han de consultarse con la Presidenta, en ocasiones los subordinados van directamente a ella para la solución de determinados problemas sin el conocimiento de sus jefes inmediatos, elemento este que ha ocasionado varios y difíciles conflictos.

El 87% expresa que como promedio se abstiene de tomar decisiones en aquellas áreas en las que delegó, aunque no siempre es así, un 100% considera que organiza y controla la actividad de sus subordinados adecuadamente y con un enfoque formal porque así es como reciben las inspecciones y un 71% considera como adecuada su preocupación por la superación técnica propia ya que "el tiempo no alcanza".

El 98% considera que contribuye como promedio al desarrollo y superación de su personal, ya que "el tiempo no alcanza",. No es frecuente que ejecutivos pasen cursos a no ser los programados por Coralsa.

Se concluye que:

La delegación ocurre sin tener en cuenta las características individuales de los subordinados, demostrando centralización en la toma de decisiones, tampoco se respetan los espacios de las actividades delegadas.

Existen dificultades con el sistema de selección del personal por carecer de los profesiogramas, violándose, en algunos casos, como paso importante en la Gestión de Recursos Humanos lo que limita la eficiencia y eficacia del hombre en el puesto.

Los dirigentes y especialistas pueden dedicarle poco tiempo a la superación profesional por las pocas habilidades delegativas, la centralización de las decisiones y la escasa planificación del tiempo.

✓ **Función de integración del personal.**

El 82% considera que posee capacidad adecuada para persuadir a sus subordinados, aunque no siempre es así por observaciones efectuadas, los dirigentes casi nunca persuaden, se limitan a comunicar objetivos, siempre de acuerdo con el nivel de profundidad de las relaciones interpersonales.

El 79% reconoce y valora altamente los resultados del trabajo de los subordinados. Otras técnicas aportaron que estas prácticas no son comunes en algunos jefes.

El 100% considera de buenas las condiciones de trabajo y realmente lo son. Las oficinas la mayoría con climatización y acceso a computadoras, insumos, adecuada iluminación, acceso al teléfono y alimentación adecuada. No obstante es significativo el dato que un 93% considera que posee un personal motivado adecuadamente y en entrevista se hizo evidente que la motivación es frecuentemente material y que la fuerza de trabajo fluctúa sobre todo en especialistas por el exceso de trabajo, bajos salarios , falta de estimulación, mejores condiciones de trabajo.

Como resumen tenemos que:

Escasa persuasión en los dirigentes con respecto a los subordinados en la generalidad de los casos.

Diferencias en la percepción entre jefes y en cuanto al reconocimiento y valoración de los resultados que estos últimos consideran escasos.

Buenas condiciones de trabajo.

Personal especializado poco motivado intrínsecamente y fluctuante

✓ **Función de mando o dirección.**

El 100% considera que demuestra profesionalidad en el desempeño y que así lo exige en los demás. Un 88% expresa que logra motivar a sus subordinados adecuadamente y un 93% expresa no poseer un sistema de estímulo eficaz que logre incentivar a sus subordinados. Realmente los jefes, según otras informaciones no se preocupan por la motivación de sus subordinados e identifican incentivar con lo material únicamente, el sistema de emulación moral lo toman como un movimiento formal.

El 91% considera que como promedio utiliza el trabajo en grupo con buenos resultados y parece no ser cierto en cuanto a calidad porque en las áreas se respira un ambiente de división y tensión disimulada, aunque los jefes aparentan no percibirlo.

El 100% expresa dedicarle tiempo adecuadamente a la escucha de las inquietudes e ideas de los subordinados, no coincidiendo con las observaciones. El hecho de que se experimente un trabajo bajo presión de tiempo constituyó la prioridad número 1 en la Técnica de Votación Nominal.

El 90% considera que sus habilidades de persuasión y comunicación son adecuadas, sin embargo en algunos casos se observaron conductas cargadas de agresividad y escasa asertividad en las críticas. Un 100 % confía adecuadamente en la honestidad y confiabilidad de sus subordinados.

Por otra parte durante el ejercicio de la delegación se evidencia que se discrimina entre los subordinados delegando a algunos objetivos, tareas y procedimientos, centralizando la toma de decisiones.

Como conclusiones podemos destacar:

Carecen de habilidades de trabajo en grupo.

En las áreas el clima socio afectivo generalmente es negativo.

No se le dedica tiempo suficiente a la escucha de los criterios de los subordinados por la percepción de escasez de tiempo.

Existe una discrepancia entre la percepción que tienen los jefes acerca del espacio que propician para la participación y el que se concluye como real por parte del investigador, resultando escaso.

Los estilos comunicativos utilizados no siempre son los mejores.

Existe confianza en la honestidad de los subordinados.

Inadecuado procedimiento de delegación de autoridad y exceso de centralización en la toma de decisiones

✓ **Función de control.**

El 88% considera que el sistema de control le permite reflejar las excepciones oportunamente y de manera adecuada. Un 91% considera que como promedio el proceso de control establece estándares reales que garanticen la verificación exacta y objetiva de los objetivos propuestos. Un 98% considera adecuado el control sobre el trabajo. Un 100% se manifiesta en la utilización adecuada de las informaciones económica financieras como herramienta de dirección.

El 84% considera que el control le da un seguimiento a las tareas de los subordinados. Esto se explica porque el control es formal y lo que ofrece realmente información sobre los resultados del trabajo no son los papeles, sino la verificación del procedimiento seguido.

El 100% considera adecuado el hecho de que se evalúan los subordinados a partir de los resultados del control, sancionando los malos resultados y resaltando los buenos.

El 95% considera que los estándares establecidos de control no son adecuadamente comprendidos y eficaces para los subordinados ya que existen elementos formales del control que son considerados como "sin sentido".

Podemos concluir que:

El sistema de control no posee los estándares reales que garanticen la verificación exacta y objetiva de los objetivos propuestos

Percepción de un nivel adecuado de control sobre los subordinados.

Evaluación de los subordinados a partir de los resultados de controles.

Vivencias de inconformidad con los estándares establecidos de control.

Práctica de un control formal dirigido a los resultados y no al procedimiento.

.Como **conclusiones** de éste capítulo se pueden mencionar que:

- En el diagnóstico se aplicó el modelo teórico definido en el Capítulo I, basado en la Resolución 297/2003 del MFP, y la aplicación de la Guía de la Controlaría General de la República de Cuba, asociada a otros instrumentos y técnicas.
- El diagnóstico constituyó una etapa importante para lograr la definición de la necesidad y orientación del cambio de carácter integral, en la entidad.

Demostró la brecha que tienen que recorrer la organización, referida a las normas implícitas en los cinco componentes, para cumplir con los objetivos del Control Interno y evidenció deficiencias en su implementación y efectividad en la Casa Matriz de la Corporación Coralsa.

- De acuerdo con los cinco componentes que integran el Sistema de Control Interno, y sus resultados, se consideró no Implementado el Control Interno en esta entidad.

Es necesario señalar que durante la investigación se observó la ocurrencia de un hecho de corrupción, donde resultaron sancionados los principales cuadros de la entidad.

CAPITULO III: Vías de Perfeccionamiento del Control Interno en la Corporación Coralsa para el período 2010 - 2011.

El objetivo de éste capítulo es proponer las Vías de perfeccionamiento del SCI de la Corporación Coralsa, sobre la base de los resultados del diagnóstico.

3.1.- Resultado por componentes del Sistema de Control Interno.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el Capítulo II de este trabajo, se proponen las vías de perfeccionamiento del SCI de la Corporación Coralsa.

La puesta en práctica de lo establecido en la Resolución 297 del 2003, para evaluar la calidad del Control Interno en la entidad, es vital, pues permite determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Para ello la organización debe realizar la supervisión a través de actividades continuas o evaluaciones puntuales.

A partir de los resultados de estos controles, o evaluaciones y de los controles externos, debe confeccionar el plan de acción que contemple: alcance de la evaluación; actividades de supervisión continuadas existentes; tareas de los auditores internos; áreas o asuntos de mayor riesgo, programa de evaluaciones; evaluadores, metodología y herramientas de control; presentación de conclusiones y documentación de soporte; seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

A continuación se muestra el análisis del resultado específico por componente del Control Interno, la vía de perfeccionamiento y el plan de acción:

3.1.1. Componente Ambiente de Control.

Tabla Nº 5 Norma :Competencia Profesional
Dificultades: No están elaborados los Planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores No se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas, en función de las deficiencias No existe mecanismo de preparación de los trabajadores en materia de Control Interno.
Análisis: El Sistema de Control Interno operará mas eficazmente en la medida que exista un personal más competente .Esta preparación contribuye a mejorar la calidad del trabajo y al cumplimiento de las funciones asignadas.
Vía de perfeccionamiento: teniendo en cuenta las deficiencias y los resultados de las evaluaciones de cada trabajador, sus necesidades individuales, debe determinarse las necesidades de capacitación y desarrollo de la Corporación Coralsa. Incluir la preparación de los trabajadores en materia de Control Interno., elaborarse un plan de acción, con acciones concretas y específicas en función de cumplir los objetivos y metas.
Responsable: Responsable: Dirección de Cuadros y Especialista de Recursos Humanos.
Fecha de cumplimiento: 2do trimestre de 2011.

Como se puede apreciar en la Corporación Coralsa, no existe una estrategia dirigida a potenciar la capacitación de su personal. Por tratarse de una organización de pocos empleados, sus dirigentes, funcionarios y demás trabajadores deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita cumplir con sus responsabilidades. En la medida que sus trabajadores y cuadros cuenten con la preparación necesaria el Sistema de control Interno operará más eficazmente en la entidad.

Tabla Nº 6 Norma: Organigrama
Dificultades: La estructura organizativa actual, no permite el logro de los objetivos de la entidad. Falta de completamiento de la plantilla, e insuficiente la aprobada para dar respuesta a los requerimientos. Se encuentran desactualizados los documentos siguientes: plantilla aprobada, contenido de los puestos de trabajo, y la estructura organizativa. No se evalúa regularmente la estructura organizativa, ni se modifica ante los cambios de se originan.
Análisis: toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atienda al cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama, esto constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad, en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos, son organizadas, planeadas y controladas. En Coralsa, la estructura organizativa no

Tabla Nº 6 Norma: Organigrama
permite el cumplimiento de los objetivos y metas, la misma requiere ser modificadas antes los cambios que se originan.
<p>Vía de perfeccionamiento: Teniendo en cuenta la fusión de los Ministerios de la Pesca y la Alimentaria, a Coralsa se le incorporan nuevas misiones, nuevas Empresas Mixtas y otras tareas que requieren del estudio y análisis, para evaluar los cambios en la estructura de la misma.</p> <p>Se propone crear una comisión de trabajo que analice la estructura organizativa actual, las nuevas tareas, misiones asignadas, y proponga los cambios necesarios.</p>
Responsable: Presidenta de Coralsa.
Fecha de cumplimiento: noviembre 2010.

Como puede apreciarse el diseño de estructura que tiene la Corporación Coralsa no se ajusta a sus necesidades, por lo que no proporciona el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia y el cumplimiento de sus objetivos que se ha fijado.

Tabla Nº 7 Norma: Políticas y prácticas de personal
<p>Análisis La base normativa legal de la entidad es la base para el desarrollo de todas las acciones, refleja la organización de la entidad. Es de vital importancia la conducción y tratamiento del personal de la entidad, que debe ser justo y equitativo, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.</p> <p>El conocimiento y aceptación consciente de las normas escritas contribuye a disminuir la incidencia de conflictos de intereses y alcanzar los niveles esperados de comportamiento, de ahí su importancia.</p>
<p>Vía de perfeccionamiento: Implementar la elaboración, conservación, localización y actualización de los documentos normativos de la entidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimiento para la selección de los trabajadores. ▪ Programa de acogida a los nuevos trabajadores. ▪ Reglamento de estimulación material y procedimiento para su aplicación. ▪ Acta de elección de los Órganos de Justicia Laboral de Base. ▪ Actas de las inspecciones y autoinspecciones laborales. ▪ Levantamiento de riesgos de Seguridad y Salud en el Trabajo. ▪ Constitución del comité de Ingreso.
Responsable: Responsable: Especialista de Recursos Humanos y Especialista de Normas y Procedimientos.
Fecha de cumplimiento tercer trimestre 2010.

En la Corporación Coralsa no existen los procedimientos que se correspondan con las políticas de la entidad, esto repercute en la conducción y tratamiento del personal, pues no se comunican claramente los niveles esperados en materia de comportamiento ético, integridad y competencia.

Tabla Nº 8 Norma :Comité de Control
Dificultades: Desde el año 2007 no funciona el Comité de Control.
Análisis: El funcionamiento del Comité de Control, contribuye a la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo, refuerza y contribuye positivamente al Ambiente de Control.
Vía de perfeccionamiento: Constitución del Comité de Control mediante Resolución, y mantener un adecuado funcionamiento del mismo .
Responsable: Presidenta de Coralsa.
Fecha de cumplimiento: Tercer trimestre 2010.

Al no existir Comité de Control en Coralsa, no se vigila que el sistema de Control Interno funcione adecuadamente, no se trabaja en su mejoramiento continuo, por tanto el Ambiente de Control es débil, y no hay respuesta en los casos que se produzcan actuaciones violatorias de lo establecido en la legislación vigente.

Tabla Nº 9 Norma: Manuales
Dificultades: No tienen establecidos manuales y procedimientos para los procesos, subprocesos y actividades que ejecutan. No están establecidos los Manuales de Organización y funciones de la entidad, Contabilidad, Seguridad y Salud en el Trabajo, No se tienen en cuenta las normativas emitidas por los órganos reguladores y las particularidades propias de la entidad en la elaboración de los manuales y procedimientos.
Análisis A partir de esta insuficiencia se puede valorar si las calificaciones otorgadas en otras normas de este componente, son las adecuadas, pues estas dificultades pudieran reflejar problemas esenciales entre otros aspectos, en: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 su adhesión a las políticas y objetivos establecidos. ▪ Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal. ▪ El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
Vía de perfeccionamiento: Elaboración, conservación, localización y actualización de los documentos normativos de la entidad Procesos, subprocesos y actividades que ejecutan. Organización y funciones de la entidad. Seguridad y Salud en el Trabajo. Manual de Contabilidad.
Responsable: Especialista de Normas y procedimientos Responsables de áreas.

Tabla Nº 9 Norma: Manuales

Fecha de cumplimiento 1er semestre 2011.

Las deficiencias aquí señaladas deben ser objeto de ocupación inmediata de la Presidencia de la Corporación Coralsa, por ser el componente Ambiente de Control la base de los demás componentes, y el andamiaje para el desarrollo de las todas las actividades de la entidad. Este componente refleja la actitud asumida por la alta dirección con respecto a la importancia del Control Interno, así como su incidencia sobre las actividades y sus resultados.

Ante la ocurrencia de hechos delictivos en la entidad, la dirección de la Corporación Coralsa debe realizar un trabajo encaminado a divulgar y vigilar la observancia de los valores éticos, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción. Tales valores deben enmarcar la conducta de los dirigentes y demás trabajadores, orientando su compromiso personal, integridad, sentido de pertenencia., para crear un ambiente de trabajo favorable dentro de la organización.

3.1.2 Componente Evaluación de Riesgos:

Tabla Nº 10 : Norma Identificación del Riesgo
--

Dificultades: No están identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (DAFO) por cada área. No están identificados los riesgos internos y externos que afectan a la organización. No están identificados los riesgos relevantes, ni establecidos los procedimientos de control para evitar que ocurran los riesgos.

Análisis: La función del Control Interno es evitar o minimizar los riesgos que afectan las actividades de las entidades, siendo esencial la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, lo que permite evaluar la vulnerabilidad del sistema. Todo ello se sustenta en el conocimiento preciso de la entidad y sus áreas, diagnosticando los riesgos (internos y externos) tanto de la entidad, como de cada actividad. Así como precisar los riesgos relevantes que pueden afectar el logro de sus objetivos.
--

Vía de perfeccionamiento: La Corporación Coralsa debe: Identificar la DAFO de la entidad y sus áreas; realizar la identificación de los riesgos internos y externos, calcular la probabilidad de ocurrencia y la posible pérdida. Elaborar el plan de riesgo de la organización., que contenga las medidas para evitar la probabilidad de ocurrencia y minimizarlos.
--

Responsable: Vicepresidente Económico Financiero

Fecha de cumplimiento: Septiembre 2010.
--

Como se observa del resultado del diagnóstico, al no tener identificado sus riesgos, ni el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, la organización

no cuenta con las herramientas necesarias para evaluar la vulnerabilidad del sistema.

Tabla № 11 Norma Determinación de los objetivos de control
Dificultades: No están identificados los riesgos relevantes, ni establecidos los procedimientos de control para evitar que ocurran los riesgos.
Análisis: La entidad debe definir los objetivos de control (que deben ser específicos, adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución)
Vía de perfeccionamiento: Identificar los riesgos relevantes de la Corporación Coralsa. Establecer los procedimientos de control de Coralsa de cada una de las operaciones Establecer las políticas y los procedimientos que incluyen: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del desempeño de las operaciones, seguridad de los activos y segregación de funciones.
Responsable.: Presidenta, Directivos de cada área.
Fecha de cumplimiento: Tercer trimestre.

Tabla № 12 Norma: Detección del cambio
Dificultades No se da seguimiento, ni se evalúa la variación de los riesgos, para determinar cómo se han modificado y si ha aumentado o disminuido su incidencia. No se modifican los controles establecidos, a partir del seguimiento y evaluación de la variación de los riesgos.
Análisis: La calificación otorgada se deriva de los aspectos anteriores, al no existir identificación, ni procedimientos de control que permitan evitar los riesgos.
Vía de perfeccionamiento: Incluir en el contenido de los procedimientos las vías para captar e informar oportunamente los cambios (internos y externos). Modificar los controles establecidos, a partir del seguimiento y evaluación de la variación de los riesgos.
Responsable: Vicepresidente Económico y Directivos de cada área.
Fecha de cumplimiento: 1er semestre 2011

Es esencial para la Corporación Coralsa contar con los procedimientos idóneos para anticipar los riesgos, que permitan identificarlos, estimar su importancia y evaluar su probabilidad o frecuencia, para poder reaccionar ante los cambios que influyen en el logro de los objetivos previstos, tanto de fuentes internas como externas, a nivel de la entidad, de áreas y funciones mas importantes.

3.1.3 Componente Actividades de Control:

Tabla № 13 Norma Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.

Dificultades: No se emite modelo para formalizar los cobros en efectivo por alimentación u otros conceptos (Contravalor del estímulo CUC, aseo, etc.) en el momento que se origina el mismo, no pudiéndose comprobar el periodo que media entre el cobro y el depósito.

En la cuenta Efectivo en Caja no se registran las operaciones relacionadas con los valores pendientes de depósito al banco así como tampoco lo extraído para el pago de la nómina, no cumpliéndose con la norma del registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.

Se pudo comprobar que los cheques emitidos para pagos realizados a Proveedores no han sido registrados en la cuenta Pagos anticipados en el momento que se emite el cheque, sino que se registra directamente a gastos, cuando se recibe el servicio o la mercancía; no cumpliéndose con la norma del registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.

Análisis: Se incumple con la norma del registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos, originando distorsiones en las informaciones.

Vía de perfeccionamiento: Realizar todas las operaciones en el periodo correspondiente, registrándolas operaciones en las cuentas habilitadas al efecto. Realizar supervisión al menos una vez al mes de las operaciones del periodo, comprobando el adecuado registro de las mismas.

Responsable: Vicepresidente Económico

Fecha de cumplimiento ; 2do trimestre 2010

Se aprecia de éste resultado, que los hechos y transacciones que afectan a la entidad no se registran oportunamente, lo que no garantiza su relevancia y utilidad, para que los directivos adopten decisiones adecuadas.

Tabla Nº 14 Norma Rotación del personal en las tareas claves

Dificultades :No existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades

Análisis: De acuerdo con la actividad de la Corporación, se considera que no en todas sus áreas es factible, realizar la rotación del personal, esto debe ser objeto de estudios posteriores.

Vía de perfeccionamiento: Realizar estudio, donde se analice en que área es factible la rotación del personal; diseñar el plan de rotación donde sea posible.

Responsable: Presidenta.

Fecha de cumplimiento: 4to Trimestre 2010.

Esta organización por ser pequeña y contar con pocos empleados la rotación del personal se dificulta, se propone valorar la forma y manera mas adecuada para poder cumplir la norma.

Tabla Nº 15 Norma Control del sistema de información

Dificultades No existe un sistema de información con indicadores cuantitativos y cualitativos.

No existen mecanismos de control que regulen la información que va dirigida a terceros.

<p>No existen mecanismos de seguridad para las entradas, procesos, almacenamiento y salida de la información.</p> <p>No existen procedimientos para las copias de seguridad.</p> <p>No existen controles para la implementación y mantenimiento del software del Sistema.</p> <p>No se han incorporado a los sistemas de información computarizada, la realización de conciliaciones, comparaciones, y verificaciones en forma automática, y la generación de reportes de inconsistencia.</p>
<p>Análisis: En este componente se aborda la existencia de un sistema de información, que forma parte también del componente de Sistema de Información y Comunicación.</p> <p>El mismo define que la información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de manera que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales. Por lo que los miembros de la entidad deben conocer todas las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control.</p>
<p>Vía de perfeccionamiento: Diseñar la estrategia de Información y Comunicación de Coralsa.</p> <p>En ella definir:</p> <p>Indicadores cuantitativos y cualitativos.</p> <p>Mecanismos de control que regulen la información que va dirigida a terceros.</p> <p>Mecanismos de seguridad para las entradas, procesos, almacenamiento y salida de la información.</p>
<p>Responsable: Director Técnico.</p>
<p>Fecha de cumplimiento: Cuatro Trimestre 2011.</p>

Como se detalla en la Corporación Coralsa no existe estrategia de Información y comunicación., esto trae como consecuencia que los restantes aspectos derivados de esta estrategia sean evaluados de negativos.

<p>Tabla № 16 Norma control de la tecnología de información</p>
<p>Dificultades: No existe un plan de Seguridad Informática.</p> <p>No están establecidos los mecanismos para el control de y supervisión de los medios de computación.</p> <p>La información clasificada no se trabaja en computadoras desconectadas de la Red.</p>
<p>Análisis: La seguridad del sistema de información es la estructura de control, para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de información.</p> <p>La Corporación Coralsa está expuesta a riesgos al no cumplirse con esta norma.</p>
<p>Vía de perfeccionamiento: Adquirir Sistemas Contables Financieros soportados en las tecnologías de información que estén certificados en Cuba.</p> <p>Elaborar el Plan de Seguridad Informática.</p> <p>Elaborar procedimiento para el control y supervisión de los medios informáticos.</p> <p>Elaborar procedimiento para el personal que elabora y procesa información clasificada.</p>

Responsable: Director técnico.

Fecha de cumplimiento: Cuarto trimestre 2010.
--

Consideramos que en Coralsa no existe seguridad en el sistema de información, que es la estructura de control para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de información, y por tanto no garantiza la operación correcta y continua del sistema.

Tabla Nº 17 Norma Combustible.

Dificultades: Existen equipos de transporte que no forman parte de los activos fijos de la entidad y no poseen contrato con la entidad, que establezca quien entrega el combustible y la cantidad.

No están establecidas por escrito las personas con facultades para la carga de las tarjetas de combustible.

Análisis: Se debe priorizar la designación de la persona responsable de la carga de las tarjetas de combustible.

Vía de perfeccionamiento: Elaborar Resolución de la Presidenta de Coralsa estableciendo por escrito las personas con facultades para la carga de las tarjetas de combustible.
--

Actualizar los contratos de los vehículos que no forman parte de los activos fijos de la entidad, estableciendo quien entrega el combustible y la cantidad.

Responsable: Presidenta y Jefe de Transporte.
--

Fecha de cumplimiento: tercer trimestre 2010.
--

Las Actividades de Control contribuyen a asegurarse que las políticas de la dirección se lleven a cabo, y se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, resulta esencial que Coralsa realice acciones inmediatas para corregir estas dificultades.

El contenido de este componente se interrelaciona estrechamente con el de Evaluación de riesgos, por lo que se debe elaborar el mapa de riesgos, que refleja el conocimiento de los riesgos, y permite que se dispongan de los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

Resulta imprescindible comprobar que esté debidamente segregada y diferenciada (en la medida de lo posible) la responsabilidad de autorizar, ejecutar,

registrar y comprobar una transacción, teniendo en cuenta la necesaria coordinación entre las diferentes áreas.

Es importante verificar el registro oportuno de las transacciones y hechos atendiendo a su importancia para la presentación razonable de los estados financieros, en todos los aspectos mencionados debe trabajar la dirección de la Corporación.

3.1.4 Componente Información y Comunicación:

Tabla Nº 18 Norma Contenido y flujo de la información
Dificultades: No están elaborados los flujos de información que permiten conocer su origen y destino. No es clara y detallada la información para la toma de decisiones. Los informes no reflejan el desempeño con los objetivos y metas fijados.
Análisis: Como se explicó en el componente de Actividades de Control, la Corporación Coralsa no cuenta con una Estrategia de Información y Comunicación, por lo que la calificación otorgada a los restantes aspectos derivados de esta estrategia fue negativa.
Vía de perfeccionamiento: Diseñar la estrategia de información de la empresa. En ella definir: Flujos de información. Contenido de la información., que contengan indicadores que permitan evaluar los objetivos y metas de la organización.
Responsable: Presidenta
Fecha de cumplimiento: Cuarto trimestre 2011.

Se pudo comprobar que la Entidad no cuenta con una Información satisfactoria, para la toma de decisiones, por ende debe constituir una preocupación de la máxima dirección el diseño de un flujo informativo y su funcionamiento adecuado.

Tabla Nº 19 Norma Calidad de la información
Dificultades: No existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información. Hay duplicidad en la información y en los datos.
Análisis: Se reitera lo anterior.
Vía de perfeccionamiento Diseñar la estrategia de Información y Comunicación de la Corporación. En ella definir: Políticas definidas para evaluar la calidad de la información. Tipos de la información.
Responsable: Presidenta y Grupo designado al efecto
Fecha de cumplimiento: Cuarto trimestre 2011.

Este sistema abarca también la definición de cómo debe producirse la comunicación para que favorezca el flujo de toda la información necesaria para la empresa, El sistema de información debe ser diseñado para apoyar la estrategia, misión, políticas y objetivos de la entidad, es por ello esencial contar con el Sistema de Información y Comunicación en la Corporación Coralsa.

La entidad necesita información que le permita alcanzar todas las categorías de objetivos: operacionales, financieros, y de cumplimiento.

Estas insuficiencias no permiten que la información de la Corporación Coralsa pueda cumplir con todos sus requisitos: ser pertinente, clara, precisa, oportuna, y relevante, ni que pueda ser captada, procesada y transmitida de manera que llegue oportunamente a todas las áreas y permita asumir las responsabilidades individuales.

3.1.5. Componente Supervisión y Monitoreo:

Tabla Nº 20 Norma Evaluación del Sistema de Control Interno
Dificultades: No se evalúa periódicamente el sistema de Control Interno.
Análisis : teniendo en cuenta la deficiencia señalada ,el resto de las tareas de la guía desde la 370 hasta la 390 que componen esta norma tampoco se cumplen ,lo que origina falta de supervisión permanente sobre las actividades que se originan en la entidad, por ende no se evalúa periódicamente el desempeño de la entidad.
Vía de perfeccionamiento: Elaborar un Plan de Supervisión de la entidad, y en consecuencia efectuar monitoreo permanente de las actividades de la entidad. Evaluar sus resultados en los consejos de dirección de la entidad.
Responsable: Vicepresidencia de Supervisión y Control
Fecha de cumplimiento: Trimestral

Al no evaluarse el Sistema de Control Interno, la Corporación Coralsa desconoce la forma en que está operando, y le impide poder corregir las posibles desviaciones y fraudes.

Tabla Nº 21 Norma Auditorias del Sistema de Control Interno.

<p>Dificultades: No existen mecanismos para detectar las deficiencias de Control Interno.</p> <p>No se realiza por el auditor interno verificaciones de los procesos más riesgosos de la entidad.</p> <p>No se realizan auditorias a la Casa Matriz, por la unidad de auditoria interna del sistema al que pertenece la entidad.</p>
<p>Análisis: Esto origina que no se realicen verificaciones de los procesos más riesgosos de la entidad, y no hagan recomendaciones para fortalecer el control Interno. No existen mecanismos para detectar las deficiencias de control interno.</p>
<p>Vía de perfeccionamiento Analizar la factibilidad de de incorporar a su estructura una unidad de auditoria interna o un auditor mas para crear un grupo. Establecer mecanismos de autocontrol por área para someter a examen, los procesos más riesgosos de la entidad.</p> <p>Realizar monitoreos según plan, de los procesos y actividades más riesgosos de la entidad.</p>
<p>Responsable: Vicepresidenta de Supervisión</p>
<p>Fecha de cumplimiento: primer trimestre 2011.</p>

Se conoció durante la investigación, que al contar con un solo auditor su plan de auditorias se concretaba a la realización de comprobaciones en las Empresas Mixtas, no se incluía en el plan la casa matriz de la Corporación Coralsa.

3.2.- Estado de cumplimiento de las propuestas elaboradas.

Durante el transcurso de la investigación realizada y la aplicación del diagnóstico se comenzaron a implementar algunas de las propuestas del Plan de Acción, entre las que se destacan:

- Se constituyó el Comité de Ingreso (**Anexo No 6**) y en la actualidad se encuentra funcionando.
- Se incluyó un punto permanente en la Asamblea de afiliados para capacitar a los trabajadores en materia de Control Interno.
- Se eligió el Órgano de Justicia laboral de Base.
- Se realizó el Levantamiento de Riesgos de Seguridad y Salud. (**Anexo No 7**).
- Se constituyo el Comité de Control y se encuentra funcionando. (**Anexo 8**).
- Se realizó el Levantamiento de Riesgos de la Casa Matriz. (**Anexo 9**).

- Se realizó Supervisión y Monitoreo a las actividades más importantes de la entidad, detectándose un grupo de deficiencias, y se elaboró el correspondiente plan de medidas.
- Se elaboraron 8 procedimientos relacionados con la actividad de Recursos Humanos, y el Manual de Seguridad y Salud.
- Se concluyó el Manual de Organización de la Corporación Coralsa.
- Se elaboraron un grupo de Resoluciones, para garantizar los niveles definidos de autorización y la Separación de tareas y responsabilidades.

3.3.- Principales problemas y limitaciones encontradas en la marcha del proceso.

Una de las principales limitaciones fue poco tiempo para la aplicación del diagnostico, teniendo en cuenta que la investigación comenzó en la entidad en el mes de Enero de los corrientes .motivado por cambios de estructura. Esto no permitió:

Una evaluación más profunda del SCI de la Corporación y sus resultados económicos.

Realizar un estudio más detallado con la participación de los trabajadores recién incorporados.

En el mes de febrero se produjo un hecho de corrupción en una de las Empresas Mixtas de la Corporación Coralsa, que trajo como resultado la sustitución de un grupo de cuadros, entre los que se encontraba la Presidenta de la Corporación Coralsa

.Hasta el presente no se ha designado el cuadro centro de la organización, y se encuentra asumiendo de manera provisional, una de las Vicepresidentas, que alterna su trabajo de atención a dos Empresas Mixtas con la Presidencia, por lo que las condiciones no son las más favorables para acometer todas las tareas que se requieren en la Implementación y perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en la entidad.

Teniendo en cuenta todo lo expresado con anterioridad se sugiere realizar el perfeccionamiento de los aspectos señalados anteriormente, y de manera general:

- ✓ Constitución de un Grupo de trabajo para la Implantación, designación de un Jefe de Grupo por componentes.
- ✓ Confeccionar un programa de chequeo de avance de cada una de las actividades por componente.
- ✓ Seminariar a los principales cuadros en temas vinculados al Control Interno.
- ✓ Concluir la elaboración de los documentos normativos, e Implementar la elaboración, conservación, localización y actualización de los mismos.
- ✓ Actualización de la Estrategia de Coralsa (considerando los ajustes a partir de los resultados de este diagnóstico).
- ✓ Definir la DAFO por áreas, para una mejor definición y evaluación de riesgos.
- ✓ Identificar los riesgos más relevantes de la entidad, tanto internos como externos, cuantificarlos y elaborar el plan de Riesgo.
- ✓ Diseñar la estrategia de información y comunicación de la empresa. En ella definir:
- ✓ Indicadores cuantitativos y cualitativos.
- ✓ Mecanismos de control que regulen la información que va dirigida a terceros.
- ✓ Mecanismos de seguridad para las entradas, procesos, almacenamiento y salida de la información
- ✓ Contenido de la información.
- ✓ Flujos de información.
- ✓ Políticas definidas para evaluar la calidad de la información.
- ✓ Tipos de la información.
- ✓ Actualización y rediseño del sistema...

- ✓ Retroalimentación de la administración sobre las sugerencias de los trabajadores.
- ✓ Para la atención a las deficiencias detectadas en auditorias, controles y fiscalizaciones.
- ✓ Formar un grupo de auditoria que permita a la Corporación proyectar acciones hacia la Casa Matriz, e identificar sus propias deficiencias.
- ✓ Realizar un estudio de la actual estructura, que no responde a los requerimientos de las actividades que realiza.
- ✓ Actualización del Expediente de la R297/2003MFP de la Corporación Coralsa (considerando los ajustes a partir de los resultados de este diagnóstico).
- ✓ Realizar un trabajo encaminado a divulgar, potenciar y vigilar la observancia de los valores, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción, orientando la conducta de los dirigentes y demás trabajadores, en su compromiso personal, integridad, sentido de pertenencia., para crear un ambiente de trabajo favorable dentro de la organización.
- ✓ Se fortalezca el sistema de capacitación a los dirigentes de la Corporación en cuanto a la Dirección Estratégica aprendiendo el desglose de los objetivos, misión y visión a nivel de departamento y que funcionen como una guía para la acción.
- ✓ Se impartan cursos con enfoque práctico capaz de desarrollar habilidades en cuanto a la planificación del tiempo, la toma de decisiones, la delegación de autoridad, control de procesos y motivación.
- ✓ Se diseñe y aplique un entrenamiento en habilidades comunicativas y cohesión grupal que cada miembro sea capaz de reproducir en gran medida con los integrantes de su equipo de trabajo en aras de mejorar el clima socio afectivo de los mismos.

- ✓ Se cree un "grupo de solución de problemas" con heterogeneidad en cuanto a la composición de sus miembros, con cierta preparación en habilidades comunicativas y trabajo en grupo que le permita enfrentar tareas concretas ante cambios del ambiente proporcionando así soluciones creadoras ante contingencias.
- ✓ Se trabaje en el otorgamiento de una mayor importancia al sistema de selección del personal dentro del Departamento de Recursos Humanos, trabajando seriamente en el diseño de los perfiles de cada cargo y respetando este momento como esencial en la entrada de personal idóneo a cada puesto.
- ✓ Revisar en general el Sistema de Control Interno y proponer un diseño atendiendo a las características de la entidad.
- ✓ Establecer un estilo de dirección capaz de lograr la descentralización de algunos procesos de trabajo otorgando cuotas más equitativas de autoridad y responsabilidad a los subordinados.
- ✓ Actualización del Expediente de la R297/2003MFP de la entidad (considerando los ajustes a partir de los resultados de este diagnóstico).
- ✓ Analizar esta propuesta en Consejo de Dirección, así como continuar realizando el autocontrol del SCI con la participación de los trabajadores. Todo ello debe permitir perfeccionar su trabajo y alcanzar mejores resultados.

Como **conclusiones** de éste capítulo pueden formularse las siguientes:

1. Se propusieron las vías para perfeccionar el Sistema de Control Interno en la Corporación Coralsa a partir de los resultados del diagnóstico, que permitió en lo fundamental identificar las deficiencias en este proceso.
2. A partir de este trabajo Coralsa cuenta con un grupo de acciones y propuestas, que aseguran la ejecución correcta de cada tarea y actividad en cada uno de los componentes del Control Interno.

3. Las medidas y acciones propuestas se fueron implementado en el transcurso de la investigación, lo que permitió realizar los ajustes correspondientes.

Conclusiones:

1. Se logró el objetivo de Identificar y proponer las Vías de Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno de la Corporación Coralsa. Esto se alcanzó mediante:
 - El análisis y profundización de los Fundamentos teóricos y metodológicos en la implementación del Sistema de Control Interno en las organizaciones, elaborada en el Capítulo I.
 - Diagnóstico del Sistema de Control Interno de la Corporación Coralsa, en el Capítulo II.
 - Identificación sobre tales bases de las Vías de perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en la Corporación Coralsa en el Capítulo III.
2. La consecución del objetivo y solución del problema, por limitaciones de tiempo, tuvieron restricciones en:
 - Una evaluación más profunda del SCI de la Corporación y sus resultados económicos.
 - Realizar un estudio más detallado con la participación de los trabajadores recién incorporados,
 - Poco tiempo para la aplicación del diagnóstico, teniendo en cuenta que la investigación comenzó en la entidad en enero de los corrientes.
 - La ocurrencia de un hecho de corrupción que separó del Sistema a los principales cuadros, entre ellos el cuadro centro de la Corporación Coralsa.
3. El diagnóstico realizado evidenció deficiencias en la efectividad e Implementación del Sistema de Control Interno en la Corporación Coralsa.
4. La aplicación del diagnóstico y las vías propuestas para el perfeccionamiento del Control Interno, dotará a la Corporación Coralsa de las herramientas necesarias para lograr la implementación del mismo, de los manuales y procedimientos para la organización y control de las actividades.

Recomendaciones:

- ✓ Analizar los resultados de este trabajo en el Consejo de Dirección de la Corporación Coralsa, y a partir de esto realice los ajustes correspondientes e instrumente el plan de acción propuesto en este trabajo, según fechas definidas en el Capítulo III.
- ✓ Continuar la investigación científica del problema, considerando las restricciones de tiempo enumerada en la 2da conclusión del presente Trabajo.

Bibliografía.

- Alma Belamine, R. Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos/ La Habana; Editorial Ciencias Sociales, 2001. - - 52p.
- Amat Joan, MA. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Barcelona: Editorial Gestión 2000 S.A., 1992. - 270p.
- Armada Trabas, Elvira. El Control interno en Cuba. Realidad empresarial. Vinculo con la auditoria. XCLAI. (2005=.
- Auditoria y Control Interno. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com.htm>, (2004).
- Bejerano Pórtela, G. Contralora General de la República .Carta de la Contraloría General de Republica de Cuba dirigida a cuadros y dirigentes administrativos, de 1/10/2009.
- Bejerano Pórtela, G. Contralora General de la República. Ponencia presentada en la Reunión Continental de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadores Superiores. Publicada en Periódico Granma Junio 4 de 2010.
- Benett, G, E.1930.Firaud_it's Control Trohugh. Appeton Century Co.Inc, New York .Citado por Rusenas, RO.2003. Manual de Control Interno. Buenos Aires. Ediciones Macchi. p.7.
- Blanco, Felipe. El Control de Gestión: Una Perspectiva de Dirección/Felipe Blanco - Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S.A. - - 65p.
- Brink, V.Z. 1941 Internal Auditing, The Ronald Press Co., New York. Citado por Rusenas, RO.2003. Manual de Control Interno. Buenos Aires. Ediciones Macchi. p.7.
- Bueno Campos, Eduardo. Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos. Ed. Pirámide SA. 1989. Madrid. 2da edición. 375 páginas.
- Capote Cordobés .G.2000.El Control Interno y el Control. Auditoria y Control (CU) 1 (1): 23-25.

- Castellanos Castillo .J R.(1998).Rediseño Organizativo de las OPC Cubanas. Tesis presentada en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas .p.100.
- Catácora, F. (1996): Sistemas y Procedimientos Contables, Editorial Mc. Graw-Hill, Venezuela 238.
- Chacón Pérez, Vladimir. El Control Interno como herramienta fundamental contable y controladora de las Organizaciones. Tomado de: <http://www.gestiopoli.com/recursos/documentos//fulldoc/fin/ctrlinthf.htm>, (2001)
- Chiavenatto, I. (1994) Introducción a la teoría General de la Administración.3ra Edición. México: Mc GraW Hill. P .687.
- Conferencia Interamericana de Contabilidad. XXIV - Uruguay (2001) Auditoria Interna, Tema 8.2, Págs. 750 y siguientes
- Consejo de Estado de la República de Cuba. Decreto – Ley No. 252/2007. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
- Consejo de Estado, Resolución Económica del V Congreso, Consejo de Estado La Habana, (2005.)
- Consejo de Ministros de la República de Cuba. Decreto No. 281/2007. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
- Consultoría BISE, S.A. Informe de Diagnostico de Control interno. (2005).
- Contraloría General de Republica de Cuba, carta dirigida a cuadros y dirigentes administrativos, de 1/10/2009.
- Control interno Informe COSO, tomado de: <http://monografias.com/trabajos12coso/coso2.shtml>,2004. Auditoria y control Interno .Tomado de <http://www.gestiopolis.com.htm> 2004.
- Control interno responsabilidad de todos los integrantes .tomado de <http://www.gestiopolis.com/> 2005.

- Cooper, R & Kaplan R.(1999) Costo y Efecto. Barcelona .Harvard Business Press.
- Coopers & Lybrand. Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO) Tomo 1. (1997). España Madrid Ediciones Díaz Santos P. 3, 5, 6,16.
- Cuba .Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros. Manuales de auto estudio. Elementos y Evaluaciones del Control Interno.
- Cuba .Ministerio de Educación Superior. Resolución No.25.La Habana. (1993).p. 31.
- Cuba. Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros. Curso básico Administración de Riesgos Segundo Programa de Preparación Económica para Cuadros .2005. La Habana .Impreso en el Combinado del Periódico Granma .P.7.
- Cuba. Ministerio de Auditoria y Control. Control Interno: Análisis de Riesgo Auditoria de Control/MAC. - - La Habana: [s.n.], (2002.) - - 160p.
- Cuba. Ministerio de Auditoria Y Control. Resolución No 85/2002: Sobre racionalidad del Control. - - La Habana, (2002)- - 6p.
- Cuba. Ministerio de Auditoria y Control. Resolución No. 13, de 18 de enero de (2006).
- Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios .Resolución 297/2003.Control interno La Habana (2003). p.9.12.14.21.26.
- Defliese, P.L; Jaenicke, H.R; Sullivan J, D; Gnospelius R.A. (2001) Auditoria Montgoney. México. Editorial Limiesa.P.270.
- Del Toro Ríos J.C.; Fonteoba Vizcaíno A. A; Trabas E.; Santos Cid C. Manual. Control Interno, Material de consulta CECOFIS. La Habana Cuba, (2005).
- Díaz Llorca Carlos & Carballal, E. & Rodríguez, J. (1998), La aplicación en Cuba de la Dirección por Objetivos a partir de 1995.Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, La experiencia cubana. Compendio de artículos

.Ciudad Habana CCED-MES. P 119-124.

- Díaz Llorca Carlos. Comportamiento Organizacional Comportamiento Humano y Liderazgo, Cultura Organizacional y Valores.
- Díaz Llorca Carlos. Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. CETED, Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana
- Echeverría Hernández, R 2002.Auditoria .La Habana. Editorial pueblo y Educación, p, 70_73.
- Fernández .Hatre. Alfonso .Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral. Edita: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias parque Tecnológico de Asturias. L LANERA. p .8.
- Fernández Sánchez, E y Fernández Casariego, Z. Manual de Dirección Estratégica de la Tecnología. La producción como ventaja competitiva. Ed. Ariel Economía. Barcelona. 1ra edición. (1988). 315 páginas.
- Floyd Phelps .E. 2001.Elaboración de mapas de riesgo. (en línea). Disponible en [http:// www.securitymanagement.com/library/001147.html](http://www.securitymanagement.com/library/001147.html) (consulta: febrero 2010).
- Fontes Díaz, Silvio. Curso de Control Interno para Directivos de Organismos Globales de la Economía/- La Habana: Ed Pueblo Y Educación, (2002). 12p.
- Galloway Dianne: "Mejora Continua de Procesos" Vd. Gestión 2000. Barcelona(1998).
- García & Dolan S. (1997) La dirección por valores: El Cambio más allá de la Dirección por Objetivos .Madrid: Mc Graw Hill p.307.
- Gerry Johnson y Kevan Acholes."Dirección Estratégica", Edit. Prentice Hall, (1997), p. 264.
- Gómez E.Giovany. Control Interno una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial.(disponible) en giogos@gestiopolis.com.
- González Bravo, Maria Isabel. Control Interno. Tomado De: (Disponible) [http:](http://)

[//gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm](http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm), (2005).

- González Bravo, Maria Isabel. El control de la actuación de los departamentos universitarios a través de indicadores. Auditoria Pública”. No. 16. Feb, 1999. p. 19.
- González Solán, Oliek. .Disponible en Google (s.a). Los sistemas de control de gestión estratégica de las organizaciones. Disponible en <http://www.monografias.com/usuario/perfiles/prof-Oliek-gonzalez-solan>.
- González Suárez, María Isabel. El Control Interno una Valiosa Contribución para las Entidades Cubanas. Resolución 297/2003. Auditoria y control interno . Artículo publicado el 24 de marzo de 2010. (Disponible)<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/control-interno-entidades-cubanas.htm>
- Google (s.a) Concepto de Control Interno www2.valledelcauca.gov.co .Consulta efectuada 20 de enero de 2010.
- Google(s.a).<http://www.monografias.com/trabajos13/ripa/ripa.shtml>.Consulta Febrero 2010.
- Gutiérrez Fernández Maidys. Metodología para el Estudio, Análisis y Evaluación del Sistema de Control Interno del Departamento Tecnológico/ Cienfuegos [s.p] [s.n.], (2002). 155p.
- Harold Koontz y Heinz Weihroh, “Elementos de Administración”, edit. Mc Graw Hill, Interamericana de México (1994), p. 128.
- Hernández Sampieri R .Fernández .C y Baplista .P (1994).Metodología de la Investigación. edic. Mc.Graw Hill. México.
- Hevia, Eduardo. Manual de Auditoria Interna: enfoque operativo de gestión / Eduardo Hevia. —ED. Única. —Caracas (S/n). 1995. 20p.(Disponible)www.gestiopolis.com/canales/.../auditgesnecefi.htm.
- Huges, Jordan. En los apuntes de la asignatura Control de gestión del Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE) - -

España: [s.n.], 1996.

- Ibidem P.11.
- Ibidem. 1986 p.29
- Ibidem. 1986, p. 374.
- John Baldón - Los secretos de comunicación de los grandes líderes. Ed. McGraw Hill Trade. Fecha: 16/6/2003.
- Julián Pablo Laski. El Control Interno como Estrategia de Aprendizaje organizacional P.10
- Kaplan, & Norton. El Cuadro de Mando Integral. Editorial Mc Graw Hill. 2002
- Kaplan, David. Creando el Cuadro de Mando Integrado en las Organizaciones. Artículo publicado en Internet www.bscl.com.
- Lambin, Jean - Jacques. Marketing estratégico. Ed. Mc Graw Hill. Madrid. España. (versión en español). 2da edición. 1992. 420 páginas.
- Leonard, W. (1990). Auditoria Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia administrativa. México: Editorial Diana. P .16.
- López Núñez, A. (2002).Control Interno .Análisis de Riesgo .Auditoria y Control (CU) 1 (5): 5_7.
- Lorino, Philip. El Control de Gestión Estratégico. La Gestión por Actividades. Editorial Alfa omega. (1996).
- Los sistemas de control interno. Tomado de www.eleconomista.cubaweb.cu Cuba, 2004.
- Machado Noa Noyla Licenciada en Ciencias Económicas. Tesis presentada en opción al título de Doctora en Ciencias Económicas. (2003).
- Machado Noa, Noyla. El Control de Gestión desde la perspectiva del Perfeccionamiento Empresarial. Revista BETSIME. Enero-Marzo (2001).
- Maestría de funciones área control calidad - emagister.com.mx Funciones

área control calidad. (Maestría de Dirección y administración financiera en Madrid) Funciones área control calidad. Tomado de: www.maestria.emagister.com.mx/maestria_funciones_area_control_calidad-tpsmx-466060.htm

- Meigs, W. Larsen, J. (1994). Principios de Auditoria. Segunda Edición. México. Editorial Diana.p.49.
- Menguzzato y Renau Dirección Estratégica de la Empresa”, Valencia, edit. Euroed (et. al., 1986), p. 245.
- Millán Méndez, L.2005.Diseño del subsistema de Control Interno en la UNAH .h 151.Trabajo de Diploma (en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas) –Universidad agraria de la Habana.
- Millis, D.1997.Manual de Auditoria de la Calidad. Barcelona Ediciones Gestión 2000,S.A..p.240.
- Mintzberg, Henry. Estructuración de las organizaciones. Ed. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs. 1991. Barcelona. 561 páginas.
- Niven Paul, R. El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Editorial McGraw Hill.2002. p. 380.
- Oficina Nacional de Normalización. Norma Cubana 3001/2007 Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.
- Pérez Campaña, Marisol. Las funciones del control operativo de la producción. Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control. (disponible) www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/funcontgesprod.htm - 69k - www.aeca.es/pub/documentos/po3.htm - 11k.
- Pérez Norbona Jorge. Visión: Surgimiento y peculiaridades. Economía y Desarrollo No. 2(125). La Habana, (1999), p. 93.
- Poch, R. (1992), Manual de Control Interno. Editorial Gestión 2000. Segunda Edición. Barcelona España 15.
- Revista Auditoria y Control Vol.1, No.1, mayo _ agosto 2000.Artículo Control

Interno.

- Reyes, P. (1996): Mecánica administrativa. En su libro: Administración por objetivos. México. Editorial: Limusa. Pág. 25-31
- Ríos del toro José Carlos. Herramienta para el Contador. 15p.
- Rivero Bolaños, A; Campos Chaurero, L.2005. Propuestas de Subsistema de Control Interno para las Facultades de Contabilidad y Finanzas, Economía y Filosofía e Historia 10_14.Trabajo de Diploma (en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas)_Universidad de la Habana.
- Rozen.C.F Gestión Integral de Riesgo (diapositiva). 2005 Argentina. X Congreso Latinoamericano de Auditoria Interna.
- Seminario Internacional de auditoria Gubernamental. Austria en 1971, bajo el patrocinio de la Organización de Naciones Unidas e INTOSAI.
- Stoner, J. F. (1997) Administración 3ra edición México Prentice-Hall Hispanoamericanos P 664.Barcelona .p.13.
- Stoner, James. Administración. V Edición. Ed. MES /s.a. / 781 pp.
- Sullä E.(1999) Control de Gestión .Material de Estudio
- Torrente Sera, T; Chacón Ramírez, B. 2002.El control Interno un instrumento eficaz para la administración. Auditoria y Control, (CU) 1 (7):20.
- Trelles Rodríguez, I. 2001.Comunicación Organizacional. Cuba Editorial Félix Varela. p.285.
- Vargas A. (2001).La Dirección de la Empresa o lucha permanente por el Equilibrio. Boletín AECA .No 52.Abril-Julio. (disponible) en <http://www.aeca.es>. p.9.
- Ventura Victoria, Juan. Análisis competitivo de la empresa: Un enfoque estratégico. Ed. Civitas. 1ra edición. (1994). Madrid. 284 páginas

Anexo Nº 2 Tabla Nº 2 Estructura de la Guía de autocontrol del SCI.

Componente	Norma/Indicador	# Indicadores	Desde/hasta
Ambiente de control	Integridad y valores éticos	6	1-6
	Competencia profesional	9	7-15
	Atmósfera de confianza mutua	17	16-32
	Organigrama	8	33-40
	Asignación de autoridad y responsabilidad	5	41-45
	Políticas y prácticas en personal	11	46-56
	Comité de Control	3	57-59
	<i>Planificación Estratégica, Plan y Presupuesto</i>	13	60-72
	<i>Manuales</i>	10	73-82
Evaluación de Riesgos	Identificación del riesgo	7	83-89
	Estimación del riesgo	2	90-91
	Determinación de los objetivos de control	3	92-94
	Detección del cambio	2	95-96
Actividades de control	Separación de tareas y responsabilidades	5	97-101
	Coordinación entre áreas	4	102-105
	Documentación	11	106-116
	Niveles definidos de autorización	2	117-118
	Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos	3	119-121
	Acceso restringido a los recursos, activos y registros	7	112-128
	Rotación del personal en las tareas claves	1	129
	Control del sistema de información	7	130-136
	Control de la tecnología de información	5	137-141
	Indicadores de desempeño	3	142-144
	Función de Auditoría Interna independiente	3	145-147
	<i>Combustible</i>	26	148-173
	<i>Producción</i>	5	174-178
	<i>Precios</i>	3	179-181
	<i>Cuentas por Pagar</i>	9	182-190

Componente	Norma/Indicador	# Indicadores	Desde/hasta
	<i>Cuentas por Cobrar</i>	11	191-201
	<i>Activos Fijos Tangibles</i>	21	202-222
	<i>Activos Fijos Intangibles</i>	5	223-227
	<i>Inventarios</i>	37	228-264
	<i>Caja y Banco</i>	32	265-296
	<i>Nóminas</i>	14	297-310
	<i>Registros, Submayores y Otros Modelos</i>	6	311-316
	<i>Faltantes, Pérdidas y Sobrantes</i>	17	317-333
	<i>Presupuesto</i>	8	334-341
Información y comunicación	Información y responsabilidad	3	342-344
	Contenido y flujo de la información	3	345-347
	Calidad de la información	3	348-350
	Flexibilidad al cambio	3	351-353
	El sistema de información	2	354-355
	Compromiso de la dirección	2	356-357
	Comunicación, valores de la organización y estrategias	3	358-360
	Canales de comunicación	6	361-366
Supervisión y monitoreo	Evaluación del Sistema de Control Interno	5	367-371
	Eficacia del Sistema de Control Interno	11	372-382
	Auditorias del Sistema de Control Interno	5	383-387
	Validación de los supuestos asumidos	3	388-390
	Tratamiento de las deficiencias detectadas	15	391-405

Nota: lo que aparece en letra cursiva en la Columna Norma/Indicadores, son otros aspectos que la Controlaría añadió a la Guía y no se encuentran descritos en la Resolución 297/2003 del MFP, aunque sí se expresa en esencia la necesidad de su control.

Informe de la Auditoria de CONAS a la Corporación CORALSA. ANEXO 4

La Habana, 20 de Noviembre de 2009.

"Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución "

- Entidad auditada: Corporación Alimentaria S.A. (CORALSA)
Calle 14 Calle 14 No. 306 entre 3ra y 5ta Avenida, Miramar, Playa, La Habana,
- Subordinada a: Ministerio de la Industria Alimentaria
- Tipo de auditoría: Auditoría Especial de Cumplimiento
- Fecha de inicio: 22/10/2009
- Fecha de terminación: 20/11/2009
- Auditoría ejecutada por: Consultores Asociados, S. A.
- Jefe de Grupo: Lic. Irving Alfonso Ríos
- Auditor: Lic. Gissel Suárez Milhet
Lic. Yvonne Álvarez Guerrero

INFORME

Dando cumplimiento al contrato suscrito entre Corporación Alimentaria S.A. (CORALSA), en lo adelante la Sociedad y Consultores Asociados, S. A., en lo adelante CONAS, en los días comprendidos entre el 22 de octubre y el 20 de noviembre de 2009, se concluyó la auditoria especial diagnosticando las principales deficiencias detectadas en el periodo comprendido de enero a Diciembre de 2008

Participaron en la Auditoría a nombre de la Sociedad, su Vicepresidente Económico Lic. Gonzalo González Febles, y por CONAS las auditoras actuantes fueron Lic. Gissel Suárez Milhet y Lic. Yvonne Álvarez Guerrero, bajo la dirección de Lic. Irving Alfonso Ríos como Jefe de Grupo de Auditoria.

La Corporación Alimentaria S.A., patrocinada por el MINAL, fue constituida, por tiempo indefinido, mediante Escritura Pública No. 1661/95, de fecha 13 de junio de 1995.

El capital social autorizado de la Sociedad inicial fue de 10,000 Dólares Estadounidenses (USD), posteriormente por acuerdo de la Junta General de Accionistas fue incrementado a 100,000 Dólares Estadounidenses (USD) y están representados por 100 acciones con un valor nominal de 1000 Dólares Estadounidenses (USD), cada una.

Se encuentra inscrita en los siguientes Registros:

- Registro Central de Compañías Anónimas Libro 137, Folio 170, Hoja 9944, Sección primera, Inscripción 1ra.
- Registro Mercantil Primero de La Habana Libro 1191, Folio 170, Hoja 16778, Inscripción 1ra
- Registro Administrativo de la Sociedad Anónima Oficina Nacional de Estadística. Código 60639.
- Registro Oficina Nacional de la Administración Tributaria de la Sociedad Anónima. NIT 30000394798.

A la fecha actual el Capital de acuerdo a la composición accionaria de la compañía es el siguiente:

Empresa de Bebidas y Licores Holguín, a la cual, le corresponden 95 acciones con un valor de 95000 Dólares Estadounidenses (USD) para un 95% de participación. La Empresa Confitera GAMBY tiene la totalidad de 5 acciones con un total de 5000 Dólares Estadounidenses (USD) con un 5% de participación en el Capital Social.

CORALSA tiene como objeto social, modificado por el Ministerio de Economía y Planificación en su documento RS-8677, de fecha 4 de mayo de 2007, el siguiente:

- Participar como socio en Empresas Mixtas y demás formas de AEI con intereses extranjeros.
- Exportar según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior (MINCEX).
- Potenciar las exportaciones de las producciones de las Empresas Mixtas asociadas a CORALSA y de las empresas del Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL).
- Actuar como gestor, controlador y supervisor de las producciones cooperadas y contratos de administración de entidades extranjeras y cubanas en la esfera de la industria alimenticia.
- Efectuar la importación exclusiva de cervezas y bebidas a base de maltas para el mercado interno en divisa, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior (MINCEX).
- Participar como socio en el capital social de sociedades mercantiles 100% cubanas constituidas para la producción, distribución, comercialización mayorista y exportación en la esfera de la industria alimenticia.

Su estructura organizativa consta de un solo centro contable.

OBJETIVO

Para lograr el objetivo planteado hemos aplicado la metodología establecida por CONAS, que se rige por las Normas para las Sociedades que practican la Auditoría (NSA) y las Regulaciones del Sistema Nacional de Auditoría, en específico la Resolución No 353 de 2008 del Ministerio de Auditoría y Control, que regula las Calificaciones de las Auditorías.

Se aplicaron los Programas de Auditoría de CONAS, siendo los temas de comprobación:

- Estados Financieros del cierre de diciembre 31 del año 2008
 - Programa de Tesorería
 - Programa de Deudores
 - Programa de Activo a largo plazo
 - Programa de Activos Fijos Tangibles
 - Programa de Acreedores a corto plazo
 - Programa de Acreedores a largo plazo
 - Programa de Fondos propios
 - Programa de Ingresos y Gastos
 - Programa para el Control Interno
- Sistema de Control Interno de la entidad
 - Métodos y estilos de dirección
 - Estructura organizativa
 - Gestión Integral de la Entidad
 - Evaluación y control de riesgo

- Manual de Procedimientos y de Organización
- Manual de Contabilidad
- Información Financiera y de Gestión (Indicadores de Rendimiento)
- Tesorería o Efectivo
- Activo Fijo Tangible
- Cuentas por Cobrar / Ingresos o Ventas (Incluye diferidos)
- Contabilidad fiscal (Impuestos y contribuciones)
- Análisis y conciliaciones
- Nominas
- Cuentas por Pagar / Gastos (Incluye diferidos)
- Capital o Patrimonio
- Custodia y protección de las existencias
- Política Laboral de la entidad
- Tecnología de la Información
- Información y Responsabilidad
- Contenido, calidad, flujo de la Información y Flexibilidad al cambio
- Comunicación, valores de la organización y estrategia
- Evaluación, eficacias y auditorías al Control interno
- Validación de supuestos

Resultaron objeto de verificación por pruebas las operaciones comprendidas en el ejercicio correspondiente al año fiscal del 2008, extendiéndose a períodos posteriores para una mejor precisión de los resultados de las prueba.

Las verificaciones al Control Interno se aplicaron sin limitaciones en su alcance, mediante pruebas de cumplimiento en la fecha de la auditoría

Se revisó la existencia del Expediente Único de Auditoría que contiene los informes donde se muestran los resultados de las auditorías que recibieron en los últimos años.

CONCLUSIONES

A continuación pasamos a comentarle algunas consideraciones en relación con el examen de la Sociedad, que en nuestra opinión afectan determinados aspectos y que se han puesto de manifiesto en el transcurso de la auditoría, para que sean analizadas por ustedes.

Efectivo:

Efectivo en caja:

Actualmente cuentan con dos fondos para pagos menores de \$150.00 Pesos Cubanos Convertibles (CUC) y 500.00 Pesos Cubanos (CUP). Poseen sus cuentas bancarias, en el Banco Financiero Internacional, sucursal 52 ubicado en Calle 18 entre 1ra y 3ra, y en el Banco Metropolitano Sucursal 2362, ubicado en el Edificio Sierra Maestra, ambos en Miramar, Playa.

Los desembolsos de efectivo se realizan por los conceptos autorizados. Según el manual de procedimientos para el control de la Actividad económica de CORALSA los conceptos para los que se puede emplear el fondo establecido son los siguientes:

- pago de servicio de parqueo en CUP mediante su comprobante.

- compensación de autos a particulares autorizados, dejando constancia firmada de quien efectúa el pago y para quien lo recibe.
- Cambio de gomas y llantas en CUP.
- Reparación de cilindros, bombas de freno, bombas de gasolina y cloche.
- Otros artículos menores que no se expendan en entidades estatales y cuya compra sea autorizada, previamente por la Presidenta de CORALSA.
- Para el pago por concepto de impuesto de Aeropuerto (25 CUC) y otros gastos que se generen por conceptos de viaje a efectuar y que estén previamente autorizados.
- La cuantía de los Pagos Menores no excederá la cifra de 50.00MLC y 50.00MN, las dietas en MN según lo establecido por MFP.
- La Sociedad posee la Licencia No. G075480005 del Banco Financiero Internacional para operar en Pesos Cubanos Convertibles (CUC).

Se comprobó que se realiza un arqueo sorpresivo mensualmente, así como el último día del mes correspondiente. No se reflejan los nombres de las personas que firman los arqueos de caja.

Se constató que en los arqueos de caja no se incluyen todos los valores existentes, o sea, no aparecen arqueados los otros valores en caja, existiendo una subcuenta con este saldo al cierre del 31-12-2008

Se constató que en los arqueos de caja no se incluyen todos los Otros valores en caja existentes, o sea, no aparecen arqueados los otros valores en caja, existiendo una subcuenta con un saldo ascendente a \$156, al cierre del 31-12-2008

Efectivo en banco:

La Sociedad posee la Licencia No. G075480005 del Banco Financiero Internacional para operar en Pesos Cubanos Convertibles (CUC).

Se Cotejo saldo al 31/12/08, contra Estado de Cuentas del Banco y conciliación Bancaria al 31/12/08.

Se verificó que existen conciliaciones bancarias de todos los meses, para cada cuenta bancaria.

En la conciliación del mes de diciembre no existían cheques que por su fecha de emisión estuviesen caducados.

Fue comprobado que el registro de cheques cumple los requisitos obligatorios establecidos por la legislación vigente.

Evaluación, eficacias y auditorías al Control interno

Al concluir nuestras comprobaciones podemos afirmar que en la entidad no funciona adecuadamente el Comité de Control, esencialmente por:

- El mismo no ha sido reestructurado y hay un miembro que causó baja del centro hace meses.
- No existe evidencia de las reuniones realizadas por este Comité.
- No está elaborado ningún Plan de autocontrol, lo cual, considerando el hecho de que el trabajo del auditor interno se enfoca exclusivamente en las supervisiones de las Empresas Mixtas, por ser las de mayor riesgo, es vital.
- El Presidente de dicho Comité desconoce la ubicación de las actas, evaluación de los riesgos y otros documentos relacionados con el Control Interno.
- No existen evidencias de acciones de control realizadas jamás.

La entidad tiene una carpeta contentiva de toda la documentación relacionada con la Resolución 297, o sea, con el Control Interno. En la misma se observa un trabajo inicial realizado por la CANEC, el cual no ha sido actualizado hace más de 3 años.

El Plan de Prevención se actualizó en el 2008, pero no nos ha sido entregada la evaluación de los riesgos que hizo la entidad como punto de partida para la elaboración del mismo.

Cuentas por Cobrar

El saldo en esta cuenta ascendente a \$50,554 y al cierre del 2008 responde a las facturas por las ventas pendientes de cobro con el siguiente desglose por clientes y edades:

cliente	A 30 días	31 a 60	61 a 90	91 a 120	TOTAL	%
Havana House Cigar	2,400				2,400	5%
TRION	42,265				42,265	84%
Combinado dietético						
Bayamo				1,430	1,430	3%
CUBACAFE	1,026	205		230	1,461	3%
P.D.S.	2,032		966		2,998	6%
	47,723	205	966	1,660	50,554	100%
	94.4%	0.4%	1.9%	3.3%		

El saldo pendiente con el Combinado dietético Bayamo, que asciende a \$1,430.51, Tiene su origen en la factura EX 027/07 fechada el 29-11-2007.

Este saldo se encuentra sin conciliación, no se ha movido a la fecha actual.

Cuentas por cobrar diversas - Contravalor pendiente de recibir

El saldo de esta cuenta, ascendente a \$101,346, fue reclasificado por encontrarse expuesto como pasivo con saldo contrario a su naturaleza.

El mismo corresponde al contravalor pendiente de recibir por salario recibido de las Empresas Mixtas donde CORALSA tiene participación accionaria

Cuentas por cobrar diversas – Trabajadores

Cuentas por cobrar que data del año 2005, específicamente por dos siguientes facturas de los meses de septiembre y octubre, por \$1,299.60 y \$2,840.81. De las cuales quedan pendientes \$595.85 y \$1,640.81.

Estos saldos son por una carrocería asignada a un trabajador de una Empresa Mixta donde CORALSA es accionista (STELLA S.A.), que al no tener dicha Empresa Mixta cuenta en Pesos Cubanos (CUP), le pasan el saldo a CORALSA para que realice este descuento.

Activos fijos tangibles

La sociedad mantiene la propiedad sobre todos sus activos, lo que significa que no existe restricción alguna sobre los activos en poder de la sociedad.

En el ejercicio realizan varias compras, fundamentalmente mobiliario y equipos de cómputo.

Se comprobó que fueron elaborados los modelos de movimientos de Activos Fijos Tangibles para la compras y a los mismos no se les adjunta una copia de la factura de los medios.

Los medios de transporte dados de baja cuentan con la Certificación de baja del Registro de Vehículos del MININT.

Deudores a largo plazo

Esta obligación se crea por el contrato de Compra Venta de fecha 28 de noviembre del 2006, entre la Sherit Internacional Investments (Cuba) Limited y CORALSA, garantizándose el pago por medio de Carta de Garantía No. 40/2006 del Banco Financiero Internacional.

El importe de dicho contrato asciende a \$43,000,000 Dólares Canadienses, más intereses del 6% anual sobre los saldos deudores e intereses del 12% a partir de su fecha de vencimiento.

El pago de las 2450 acciones de la serie B de la Procesadora de Soya S.A., se efectuará en 20 plazos trimestrales consecutivos de \$2,504,708 Dólares Canadienses cada uno, comenzando el pago del primero en 31-1-2007 y concluyendo el último el 31-10-2011

Se verifica el pago del principal y de interés, no detectando deficiencias en esto.

Inversiones a largo plazo

Saldo que representa las inversiones en acciones que tiene CORALSA en diferentes Empresas Mixtas, el mismo tiene el siguiente desglose:

	Capital Pagado
Alimentos Rio Zaza	8,929,629
Los Portales S.A	11,157,572
Bravo, S.A.	2,453,704
Papas & Co.	3,063,426
PDS	926
Cervecería Bucanero S.A.	18,518,518
Coracan S.A.	1,359,528
Coralac S.A.	2,351,852
IMSA	3,811,111
Stella S.A.	4,911,111
Azamria Sdn. Bhd	150,172
Palmadis	24,138
	56,731,687

El saldo existente con PDS debe ser depurado pues esta Empresa Mixta liquidó pasando a ser una Empresa Estatal.

Acreedores a corto plazo

Efectos por pagar a corto plazo:

Al inicio del ejercicio 2008 tenían un saldo de \$1, 062,800 correspondiente a dos entidades

Mazzetti	584,364
Farmavenda	478,436
	1,062,800

En el ejercicio 2007 les fue aprobada la creación de una Reserva para inversiones para pagar estas letras de cambio, cuyo fin era el pago de las

acciones de CORALSA en la Empresa Mixta STELLA S.A. Fue pagado el saldo en el transcurso del 2008.

Cuentas por pagar Exportaciones:

Saldo pendiente de pago a:

Proveedor	Saldos
P.D.S.	29,872.31
CUBACAFE	60,994.37
	90,866.68

Dividendos por pagar:

Al cierre del 2008 las Utilidades obtenidas son declaradas dividendos como sigue:

	<u>Saldos</u>
Empresa de Bebidas y Licores de Holguín	9,384,631
Empresa Confitera Gamby	493,928
	9,878,559

Impuesto sobre utilidades por pagar

La Sociedad no ha pagado Impuesto sobre Utilidades al cierre de 31 de diciembre de 2008, ni por los años precedentes, incumpliendo así con lo establecido en la Resolución 379/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, específicamente en su Artículo 26, referente a los Ingresos por concepto de Dividendos recibidos en las Sociedades Anónimas.

Tampoco confecciona el modelo de Declaración Jurada a la ONAT.

Reservas de capital

No se crearon Reservas para Contingencias y Pérdidas futuras, no cumpliendo lo establecido en la Resolución No. 49/2004 del Ministerio de Finanzas y Precios, que establece la obligatoriedad de la creación de este tipo de reservas, así como su cuantía y límites para cada tipo de entidad.

Estas reservas solamente fueron creadas al cierre del 2007 desde el inicio de la Sociedad.

Tecnologías de la información

La entidad utiliza el sistema Contable – Financiero EXPERTISE el cual no se encuentra certificado. El resto de las valoraciones respecto al tema fueron realizadas por la Auditora Informática Ana Luisa, quien presenta un informe anexo.

Capital

En el ejercicio 2008 no se existen cambios en el capital accionario de la Sociedad.

Donaciones recibidas Traspaso de un FIAT con chapa HSX 519, que pertenecía a la extinta Empresa Mixta Central Lechera, el cual fue traspasado a CORALSA según disposiciones del MINAL

RESULTADOS

Efectivo: En relación al Efectivo en caja se pudo comprobar que el saldo de la cuenta se encuentra formado por los valores de:

- Fondo para pagos menores
- Fondo para cambios
- Otros valores en caja

Se procedió a realizar el arqueo de la Caja y no se detecta ninguna diferencia de efectivo.

En relación al Efectivo en Banco el saldo se compone de:

- Efectivo en banco moneda nacional
- Efectivo en banco moneda libremente convertible

La entidad tiene sus cuentas en el Banco Financiero Internacional, sucursal 52 ubicado en Calle 18 entre 1ra y 3ra, y en el Banco Metropolitano Sucursal 2362, ubicado en el Edificio Sierra Maestra, ambos en Miramar, Playa.

A la fecha de cierre no se ha recibido la respuesta de confirmación de saldos al cierre del ejercicio 2008 del Banco.

Cuentas por Cobrar

Se envía confirmación de saldos a los clientes nacionales debido a que no tienen comunicación con los del exterior. La entidad dejó de exportar a inicios de este año.

Cuentas por cobrar diversas – Trabajadores

No existe convenio de pago entre la empresa y el trabajador, por lo cual no están fijados los plazos en los cuales será liquidada la deuda. Por tal motivo se ha dilatado tanto el cobro al trabajador, además que él paga cuando entiende y la cantidad que desea.

Activos fijos tangibles

No se aclara en los modelos de baja el destino final de los activos.

Deudores y Acreedores a largo plazo

Se verifica el pago del principal y de interés, no detectando deficiencias en esto.

Inversiones a largo plazo

El saldo existente con PDS debe ser depurado pues esta Empresa Mixta liquidó pasando a ser una Empresa Estatal.

Acreedores a corto plazo

Efectos por pagar a corto plazo:

En el ejercicio 2007 les fue aprobada la creación de una Reserva para inversiones para pagar estas letras de cambio, cuyo fin era el pago de las acciones de CORALSA en la Empresa Mixta STELLA S.A. Fue pagado el saldo en el transcurso del 2008 quedando sin saldo al 31 de diciembre.

Cuentas por pagar Exportaciones:

Saldo pendiente de pago a:

Proveedor	Saldos
P.D.S.	29,872.31
CUBACAFE	60,994.37
	90,866.68

Dividendos por pagar:

Se comprobó que los dividendos declarados a partir de las utilidades del 2007, ascendentes a \$3, 271,406 fueron pagados en el mes de febrero, el día 13 de 2008.

Acreedores a corto plazo

Se confirmaron el 98% de los saldos sin encontrarse diferencias.

Capital:

Se pudo comprobar que fueron depositadas en el Banco Central de Cuba las acciones pagadas.

También se verificó que el Libro Registro de Acciones se encuentra actualizado.

Acciones en otras compañías:

Se comprobó que todas las acciones pagadas fueron depositadas en el Banco Central de Cuba.

RECOMENDACIONES

1. Proceder a la conciliación del saldo pendiente de cobro con el Combinado dietético Bayamo, ascendente a \$1,430.51 para su depuración de acuerdo a la legislación vigente.
2. En la Cuenta por cobrar diversa al trabajador Pedro José Aguiar se debe confeccionar un acuerdo de pago entre la entidad y el compañero, donde se fijen los plazos de pago y las mensualidades a abonar por este a CORALSA.
3. Confeccionar el modelo de Declaración Jurada de acuerdo a lo establecido en la legislación vigente y entregarlo en la ONAT.
4. La Sociedad debe comenzar a pagar el Impuesto sobre Utilidades al cierre de 31 de diciembre de 2009, cumpliendo lo establecido por la Resolución 379/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, específicamente en su Artículo 26, referente a los Ingresos por concepto de Dividendos recibidos en las Sociedades Anónimas.
5. Debe establecer la creación de Reservas para Contingencias y Pérdidas futuras, conforme a la Resolución No. 49/2004 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Deseamos patentizar nuestro agradecimiento a los dirigentes y trabajadores de la entidad por la colaboración prestada durante la realización de la auditoria.

Fraternalmente

Lic. Yvonne Álvarez Guerrero

Auditor adjunto

Carlos Vázquez Ávila

R:A.No 6355

de la UEB de Servicios de Auditoría.

MSc. Juan

Director

R.A. No. 5875

Encuesta de las funciones de dirección. ANEXO 5

A continuación aparecen diversas interrogantes que describen la esencia de las funciones fundamentales a desarrollar por el dirigente y que constituyen el núcleo central del proceso de Dirección en una Organización.

Tomando en cuenta la escala de puntuación (1-5 puntos), que más adelante aparece, indique la puntuación con la que usted calificaría el comportamiento que actualmente tiene cada la función en el desarrollo del proceso de administración en su organización. Coloque el número elegido en el espacio libre de la izquierda de cada pregunta.

Trate de ser lo más objetivo posible en sus valoraciones, para ello tome en cuenta el significado de la escala de puntuación que a continuación se muestra.

Gracias.

- Inadecuado 1 Comportamiento considerado como inaceptable para el desarrollo de un buen trabajo de Dirección.
- Aceptable 2 Comportamiento que aún está por debajo de los requerimientos para desarrollar un buen trabajo de dirección y que exige un proceso de perfeccionamiento inmediato.
- Promedio 3 Comportamiento considerado como promedio que puede ser aceptado temporalmente, pero que debe ser mejorado.
- Bueno 4 Un estándar de desempeño por encima del promedio, que satisface los requerimientos para desarrollar un buen trabajo de dirección, y que deja muy pocas cosas importantes para mejorar o perfeccionar.
- Excelente 5 Un estándar que evidencia la existencia de un trabajo de dirección efectivo y eficiente.

1. Función de Previsión:

- ¿Conoce usted la misión de Coralsa?
- ¿Tiene concebida la visión de su Dirección?
- ¿Establece objetivos estratégicos encaminados a alcanzar el estado deseado?
- ¿Conoce los factores internos y externos que puedan incidir en el logro de los objetivos estratégicos?
- ¿Tiene creado algún mecanismo para enfrentar cualquier eventualidad?

2. Funciones de planificación:

- ¿Establece objetivos a corto y largo plazo en términos verificables, que están relacionados y contribuyen al logro de los objetivos de su Dirección?
- ¿Confecciona para su dirección, planes de trabajo con calidad y hacen uso efectivo y sistemático de ellos?
- ¿Se asegura usted que los objetivos previstos en su área de trabajo son comprendidos por quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlos?
- ¿Establece premisas de planeación consistentes y coordinadas con los demás miembros de su equipo de trabajo?
- ¿Comprende la importancia del trabajo orientado hacia el logro de los objetivos?
- ¿Con qué eficacia y visión de futuro los directivos de la organización asumen compromisos superiores de planificación considerando el entorno?
- ¿Captan, comprenden y aplican eficazmente las orientaciones y políticas del organismo superior en la toma de decisiones?
- ¿Demuestran los directivos de la organización, habilidad en el enjuiciamiento del impacto futuro de las decisiones que adoptan con relación a los resultados que de inmediato esperan alcanzar?
- ¿Reconocen y determinan los factores limitantes o críticos para la toma de decisiones y solución de problemas en el desarrollo de sus funciones como dirigentes?
- ¿Se apoyan en sus experiencias de trabajo y habilidades técnicas para la toma de decisiones?
- ¿Trabajan con prioridades y exigen que sus subordinados directos hagan lo mismo?
- ¿Comprueban periódicamente si sus planes de trabajo están en correspondencia con las expectativas actuales de su trabajo y de la organización?

3. Función de organización:

- ¿Delega autoridad sin perder el control e integridad de la actividad que dirige?
- ¿Comprende el papel e importancia de la claridad en la delegación de autoridad y la aplica consecuentemente?
- ¿Con qué eficacia se encarga de ocupar los puestos de trabajo, con personal seleccionado, apto y capaz de cubrir los requerimientos y expectativas de los mismos?
- ¿Domina las funciones de su puesto de trabajo y se asegura que sus subordinados los dominan y entiendan?
- ¿Coordina e integra el trabajo de su personal enfocado al logro de resultados superiores?
- ¿Está claramente delimitada la autoridad y funciones para cada uno de los puestos de trabajo y se asegura que los subordinados lo conozcan y cumplan?
- ¿Buscan soluciones aplicables que garanticen la estabilidad de su personal?
- ¿En qué magnitud identifica los cambios a realizar en el sistema y participa en el diseño de soluciones organizativas, efectivas y congruentes con los objetivos de la empresa?
- ¿Se abstiene de tomar decisiones en aquellas áreas en la que delegó autoridad a sus subordinados?
- ¿Con qué eficacia organiza y controla su trabajo personal y se asegura que sus subordinados hagan lo mismo?
- ¿Cómo considera su preocupación y dedicación a su superación técnica y profesional?
- ¿En qué medida contribuye a la superación y desarrollo sistemático de su personal?
- ¿Con qué eficacia se asegura que exista correspondencia entre los objetivos, funciones y tareas a desarrollar en cada puesto de trabajo subordinado?

4. Función de integración de personal:

- ¿Tiene usted capacidad de persuadir con sus razonamientos a sus trabajadores?
- ¿Permite y apoya la capacitación constante de sus subordinados en la labor que realizan?
- ¿Reconoce y valora altamente los resultados del trabajo de sus subordinados?
- ¿Existe un proceso de selección adecuado para entrar a la entidad?
- ¿Las condiciones de trabajo de su área son buenas?
- ¿Entiende usted que sus subordinados están altamente motivados por la labor que realizan?

5. Función de mando:

- ¿Demuestra profesionalidad en el desempeño de sus funciones y exige de sus subordinados una actividad semejante?
- ¿Logra motivar a sus subordinados para el desempeño efectivo de su trabajo?
- ¿Posee un sistema de estímulo eficaz a utilizar en su trabajo capaz de incentivar a sus subordinados?
- ¿En qué medida utiliza el trabajo en equipo, y logra esfuerzos cooperados de sus subordinados en su trabajo?
- ¿Diseña soluciones aplicables y efectivas a problemas detectados en su trabajo?
- ¿Contribuye a la solución satisfactoria de los problemas sociales de sus subordinados y al aumento de la identificación con su trabajo?
- ¿Promueve relaciones efectivas con sus subordinados y vela para que estas se fortalezcan constantemente?
- ¿Escucha las inquietudes e ideas de sus subordinados mostrando tanta sensibilidad ante las opiniones?
- ¿En qué medida demuestra equilibrio y control emocional ante situaciones críticas y transmite seguridad ante sus subordinados?
- ¿Promueve la participación real y efectiva en la toma de decisiones y se preocupa por preparar a los subordinados para la misma?
- ¿Cómo considera la habilidad que demuestra la persuasión y comunicación con sus subordinados?
- ¿Cómo considera el nivel de honestidad y confiabilidad en el trabajo de sus subordinados?
- ¿Cómo valora la habilidad de selección y uso efectivo de la información relevante en el desempeño de sus funciones?

6. Función de control

- ¿El sistema de control que posee le permiten reflejar las excepciones oportunamente?
- ¿En el proceso de control establece el dirigente estándares reales que garanticen la verificación exacta y objetiva del cumplimiento de los objetivos propuestos?
- ¿Cómo valora la calidad de control en el cumplimiento de las tareas principales de su trabajo y las de sus subordinados?

- ¿Cuenta el dirigente con un sistema de información eficiente para el desarrollo de su trabajo?
- ¿En qué magnitud utiliza y promueve el uso de la información económico financiera como herramienta de dirección?
- ¿Domina y utiliza las técnicas de control en el desarrollo de su trabajo y exige lo mismo de un subordinado?
- ¿En qué medida los directivos dan seguimiento y control sistemático de las tareas delegadas a sus subordinados?
- ¿Con qué eficacia los directivos seleccionan los puntos críticos de control para el cumplimiento efectivo de los planes trazados y promueven el desarrollo de esta habilidad en sus subordinados?
- ¿Reconocen los directivos que el control exige de acciones de planeación, organización y dirección?
- ¿Evalúan los directivos el desempeño de sus subordinados con criterios basados en los resultados obtenidos por estos?
- ¿En qué magnitud se utilizan la planeación y el control como herramienta eficaz, motivadora y fortalecedora de la moral y disciplina de los subordinados?
- ¿Los controles establecidos, son eficaces y comprendidos por los subordinados?

ANEXO 6 Resolución de creación del Comité de Ingreso en CORALSA.

RESOLUCION No. 10A-10

POR CUANTO: Mediante la Escritura Publica No.1691, de fecha 13 de Junio de 1995, otorgada ante la Notaria Especial del Ministerio de Justicia, quedo constituida la sociedad mercantil de capital cien por ciento cubano denominada Corporación Alimentaria, S.A., en lo adelante CORALSA, con domicilio social en calle 14 No 306 entre 3ra y 5ta. Miramar Playa, Ciudad de La Habana.

POR CUANTO: La que resuelve fue designada como Presidenta a.i. de CORALSA, en virtud del Acuerdo No. 2-10, adoptado el 10 de febrero de 2010, en la sesión extraordinaria de la Junta General de Accionistas de esta Sociedad.

POR CUANTO: En correspondencia con lo establecido en la Resolución No. 8 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, de fecha 1 de marzo de 2005, resulta necesario actualizar la integración del Comité de Ingresos de esta Entidad.

POR TANTO: En el ejercicio de las facultades que me están conferidas:

RESUELVO:

PRIMERO: Proceder a la actualización del Comité de Ingresos de CORALSA, como órgano asesor del Jefe de la Entidad, en lo relativo al ingreso, permanencia, promoción e incorporación de trabajadores a cursos. Dicho Comité de Ingresos esta integrado por los compañeros siguientes:

- Zoraida Moliner Rodríguez
- Vivian Hernández Miranda
- Amado Guntín Guerra.

SEGUNDO: En el ejercicio de su trabajo, los miembros del Comité de Ingreso actuarán conforme a lo dispuesto en la legislación laboral vigente.

TERCERO: Comuníquese a los miembros del Consejo de Dirección, a la Secretaria General de la Sección Sindical, a la Especialista en Recursos Humanos de esta Entidad, así como a cuantas personas jurídicas ó naturales resulte procedente.

Calle 14 No. 306 e/ 3ra y 5ta, Miramar, Playa, Ciudad de La Habana, Cuba. Teléfonos: 2046137, 2049290. Telefax: 204-7439.

CUARTO: Archívese el original en la carpeta de Resoluciones a cargo de la Asesoría Jurídica de esta Sociedad.

QUINTO: La presente Resolución entrará en vigor a partir de la fecha de su firma DADA en Ciudad de La Habana, a los 11 días del mes de Febrero de 2010. "Año 52 de la Revolución".

Yolanda Cáceres Rodríguez
Presidenta a.i

Anexo 7 Riesgos identificados de seguridad y salud de CORALSA.

Riesgo laboral: La posibilidad de que un trabajador o instalación sufra determinado daño derivado del trabajo.

Identificación conceptual:

- **Atropellos, golpes o choques contra o con vehículo:** En ocasión de la conducción hacia, durante y desde el trabajo.
- **Sobrecarga psíquica:** Monotonía, repetitividad, ritmos inadecuados.
- **Insatisfacción:** De contenido, de comunicación, de relaciones, de monotonía, de roles de autonomía.
- **Fatiga mental:** De recepción, de información, de tratamiento de la información, de respuesta.
- **Caída de persona a distinto nivel:** Caída en escaleras.
- **Caída de personas al mismo nivel:** Tropezones con obstáculos sobresalientes del suelo.
- **Choque contra objetos inmóviles:** choque contra postes y demás.
- **Choque contra objetos móviles:** choque con peatones.
- **Atrapamiento por vuelco de vehículos:** En ocasión de estar conduciendo.
- **Contactos térmicos:** En ocasión de la labor de cocina.
- **Explosiones:** En ocasión de choques o vuelco de vehículos.
- **Incendios:** Riesgo de incendio.
- **Exposición a efectos ergonómicos:** En ocasión de posturas corporales frente a la computadora.

No	Riesgo identificado	0	1	2	3
1	Atropellos, golpes o choques contra o con vehículos.				x
2	Exposición a sobrecarga psíquica				x
3	Sobreesfuerzo mental				x
4	Caída de persona a distinto nivel.				x
5	Exposición a efectos de insatisfacción.			x	
6	Exposición a efectos ergonómicos.			x	
7	Choque contra objetos móviles		x		
8	Choque contra objetos inmóviles		x		
9	Explosión		x		
10	Atrapamiento por vuelco de vehículos		x		
11	Incendios		x		
12	Contactos térmicos		x		
13	Caída de persona al mismo nivel		X		

Leyenda: Los riesgos se evalúan con un valor desde 0 cuando no hay riesgo, 1 cuando el riesgo es pequeño, 2 cuando el riesgo es mediano, 3 cuando el riesgo es alto.

Anexo 8 Resolución No. 1/2010 sobre creación del Comité de Control.

POR CUANTO: Mediante la Escritura Pública No. 1661 de fecha 13 de junio de 1995, otorgada ante la Notaría Especial del Ministerio de Justicia, quedó constituida la sociedad mercantil cubana denominada Corporación Alimentaria, S.A., en lo adelante CORALSA, con domicilio social en calle 14 No. 306 entre 3ra y 5ta, Miramar, Playa, Ciudad de La Habana.

POR CUANTO: La Resolución No. 297, de fecha 23 de septiembre de 2003, del Ministerio de Finanzas y Precios, sobre el Control Interno, establece que: "En cada entidad debe constituirse un comité de control cuyo objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.

POR CUANTO: Teniendo en cuenta los cambios ocurridos en la composición del actual Comité de Control, resulta necesario proceder a la actualización de dicho Órgano Asesor, lo cual fue aprobado mediante acuerdo del Consejo de Dirección de esta Entidad, efectuado el 4 de enero de 2010, y cuya integración se detalla de forma expresa en la parte resolutive de la presente disposición.

POR CUANTO: La que resuelve fue designada como Presidenta de CORALSA, en virtud del Acuerdo No. 3, adoptado en la reunión de la Junta General de Accionistas de esta Corporación, efectuada el 14 de agosto del 2006.

POR TANTO: En el ejercicio de las facultades que me están conferidas,

RESUELVO:

PRIMERO: Disponer la actualización del Comité de Control Interno de CORALSA, el cual está integrado por los miembros siguientes:

- Ivonne Grass Delgado, Vicepresidenta de Supervisión y Control (Presidenta)
- Yolanda Cáceres Rodríguez, Vicepresidenta
- Gonzalo González Febles, Vicepresidente Económico.
- Pedro Carlos Sánchez Camacho, Director Corporativo para los Asuntos Jurídicos.
- Margarita Kamanel Siclé, Directora Corporativa de Cuadros.
- Alberto Alfonso Luis-Jorge, Auditor Adjunto
- Rolando Álvarez Fernández, Director Corporativo.
- Vivian Hernández Miranda, Especialista en Gestión de Comercio Exterior.

SEGUNDO: El Comité de Control Interno mencionado en el párrafo anterior, ejercerá las funciones establecidas en la legislación vigente, encaminadas a reforzar el Sistema de Control Interno y contribuir positivamente al Ambiente de Control.

TERCERO: Comuníquese a los Vicepresidentes, Directores Corporativos, a los miembros del Comité de Control que por la presente han sido designados, así como a cuantas personas jurídicas o naturales resulten procedentes.

CUARTO: Lo dispuesto por la presente surte efecto legal a partir de la fecha de su firma.
DADA en Ciudad de La Habana, a los 5 días del mes de Enero de 2010.
"Año 52 de la Revolución".

Gisela Sánchez González
Presidenta.

ANEXO 9 IDENTIFICACION DE RIESGOS DE LA CORPORACIÓN CORALSA

I. RIESGO: INSUFICIENTE ASEGURAMIENTO DE RECURSOS FINANCIEROS, INSUMOS, ENERGÍA Y COMBUSTIBLES QUE NO GARANTICEN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES PRODUCTIVOS Y DE COMERCIALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MIXTAS ASOCIADAS.

CLASIFICACIÓN: EXTERNO

PROCESO: NEGOCIOS CON IED (**CLAVE**)

SUBPROCESO: GESTION EMPRESARIAL

ACTIVIDAD: PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE BIENES

AREA: DIRECTORES CORPORATIVOS

ACCIONES PARA ELIMINAR, REDUCIR O MINIMIZAR EL IMPACTO DEL RIESGO IDENTIFICADO:

1. ANALIZAR MENSUALMENTE EN EL CONSEJO DE DIRECCIÓN EL ESTADO DEL ASEGURAMIENTO EN LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS, INSUMOS, ENERGÍA Y COMBUSTIBLES, QUE AFECTEN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES PRODUCTIVOS Y DE COMERCIALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MIXTAS ASOCIADAS.
2. EMITIR A LA SUPERIORIDAD LAS VALORACIONES QUE CORRESPONDAN ASÍ COMO LAS ACCIONES O MEDIDAS QUE DEBEN IMPLEMENTARSE.

II. RIESGO: INSUFICIENTE GESTION DE DIRECCION EN LAS EMPRESAS MIXTAS ASOCIADAS QUE:

- a) NO ASEGURE EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES PRODUCTIVOS Y DE COMERCIALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS.
- b) NO GARANTICE UN ADECUADO CONTROL INTERNO QUE CONTRIBUYA A GENERAR HECHOS O CONDUCTAS DELICTIVAS O DE CORRUPCION.

CLASIFICACIÓN: INTERNO

PROCESO: NEGOCIOS CON IED (**CLAVE**)

SUBPROCESO: GESTION EMPRESARIAL

ACTIVIDAD: PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE BIENES

AREA: DIRECTORES CORPORATIVOS

ACCIONES PARA ELIMINAR, REDUCIR O MINIMIZAR EL IMPACTO DEL RIESGO IDENTIFICADO:

1. ANALIZAR TRIMESTRALMENTE EN LA COMISION DE CUADROS LA GESTION DE DIRECCION DE LOS CUADROS DIRECTIVOS CUBANOS DE LAS EMPRESAS MIXTAS ASOCIADAS.
2. ANALIZAR MENSUALMENTE EN EL CONSEJO DE DIRECCION LAS INCIDENCIAS DE HECHOS DE CORRUPCION Y DELITOS, ASÍ COMO LAS ACCIONES O MEDIDAS QUE DEBEN IMPLEMENTARSE PARA ACTUALIZAR LOS PLANES DE PREVENCION Y ELIMINAR O MINIMIZAR LOS RIESGOS.

III. RIESGO: INCUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS PARA LA ATENCION E IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS CON EXTRANJEROS, ASI COMO DE LA REGLAMENTACION ESTABLECIDA PARA SU PRESENTACION, ANALISIS Y APROBACION.

CLASIFICACIÓN: INTERNO

PROCESO: NEGOCIOS CON IED (**ESTRATEGICO**)

SUBPROCESO: GESTION DE NUEVOS NEGOCIOS CON IED

ACTIVIDAD: NEGOCIOS CON IED

AREA: DIRECTORES CORPORATIVOS

ACCIONES PARA ELIMINAR, REDUCIR O MINIMIZAR EL IMPACTO DEL RIESGO IDENTIFICADO:

1. TRAMITAR, CONFORME A LO ESTABLECIDO, CUALQUIER SOLICITUD PARA LA ATENCION E IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS CON INVERSION EXTRANJERA.
2. CUMPLIR CON LA REGLAMENTACION ESTABLECIDA PARA SU PRESENTACION, ANALISIS Y APROBACION POR LAS AUTORIDADES GUBERNATIVAS CORRESPONDIENTES.

IV. RIESGO: INADECUADO CONTROL DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO APROBADO A LA ORGANIZACIÓN PARA EVITAR SOBRE GASTOS DE LAS PARTIDAS APROBADAS EN EL MISMO, POR FALTA DE UNA INFORMACIÓN OPORTUNA AL CONSEJO DE DIRECCIÓN.

CLASIFICACIÓN: INTERNO

PROCESO: GESTION ALTA DIRECCION (**ESTRATEGICO**)

SUBPROCESO: EJECUCION PRESUPUESTO

ACTIVIDAD: ORGANO DIRECCION

AREA: ECONOMIA Y FINANZAS

ACCIONES PARA ELIMINAR, REDUCIR O MINIMIZAR EL IMPACTO DEL RIESGO IDENTIFICADO:

1. ANALIZAR MENSUALMENTE EN EL CONSEJO DE DIRECCIÓN EL ESTADO DE EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO, ADOPTANDO LAS MEDIDAS QUE EVITEN SOBRE GASTOS DE LAS PARTIDAS APROBADAS EN EL MISMO. EL VICEPRESIDENTE DEL ÁREA DE ECONOMÍA Y FINANZAS PRESENTARÁ EL INFORME SOBRE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO, LAS VALORACIONES QUE CORRESPONDAN ASÍ COMO LAS ACCIONES O MEDIDAS CORRECTIVAS PARA EVITAR EL SOBRE GASTO.
2. INSTRUMENTAR TRIMESTRALMENTE ACCIONES DE CONTROL INTERNO SOBRE EL ESTADO DE EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO.