

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno en el Hospital General Universitario “Vladimir Ilich Lenin”

**Tesis presentada en opción al título de
Ingeniero Industrial**

Autor: Eloy Almira de La Cruz

Tutor: Ing. Leudis Orlando Vega de La Cruz.

Holguín, 2016

Pensamiento



*Lo bueno se espera. Lo malo sorprende y desmoraliza.
Estar preparado para lo peor, es la única forma de prepararse para lo mejor.*

FIDEL 14/01/2008

Dedicatoria

A la memoria de mi querido abuelo Elías de la Cruz Azahares por ser parte importante en mi vida, tan dedicado a la familia y sus valores y un gran guía espiritual.

A mi hermosa abuela Irlanda Delgado Ortiz por todo su cariño comprensión y aguantarme las malacrianza.

Agradecimientos

A mis padres Iris y Eloy por brindarme su apoyo incondicional y ser los principales responsables de haberme convertido en la persona que soy, en especial a mi mamá por ser ejemplo de constancia, sacrificio y amor.

A mi hermano Leonardo, a mi abuela Ilsa, a mis tías y tíos como Idalia, Nilda, Moraima, Miriam, Elita, Rafael y Juan, a mis primas y primos Yaniuska, Yanara, Yunier, Dailén, Claudia y Dariel a toda mi familia cercana por todo el tiempo que pasamos juntos y estar siempre presente cuando los necesité.

A mi querido tutor y amigo Leudis Orlando Vega de la Cruz por guiar bien mis pasos.

Al conjunto de profesores de la carrera Ingeniería Industrial que se ganaron un espacio por su dedicación como Pancho, Elisa, Milagros, Marisol, Luis Enrique, Toni, Marcia Noda, Bárbara, Nápoles y Rocio, a todos en general.

A todos mis amigos y compañeros de aula: Anamary, Virmelis, Yumi, Angel, Sucel, Lora, Ernesto, Jorlis, Yurisbel, Dailén, Elizabet, Lisbet, Yurianna, Quebedo, Ramon, Manuel González, Yarlexix, Rubislandy, Irislay, Inellis, Araymis, Rose Mary, Diannis, Yuma, Dayana, Odalmis, Anielis, Dianelis, Rubén, Arianna, Heidy, Anieska, Luis Ieré.

Tambien a Milagros, Manuel, Jacas, Anelis, Annelis, Iliana, Argelio, Jose, Alexix, Yilena, Arieldy, Anita, Vicente, Daylin, Shandy, Freddy, Damaris, Oscar, Eduardo, Julio, Marcel, Daniel, Ernesto, Luisma, Frank, Sandiel, Yoni, Wilf, Luisi.

Por último pero no menos importante a los muchachones del cuarto 27-30, 17, 22, 14, y 2 de la unidad educativa cinco a las niñas del cuarto 5 y 32 unidad educativa 4.

A todos aquellos que hicieron que mi permanencia en la universidad fuera lo más amena posible y contribuyeron a mi formación como ingeniero y persona, para ellos.

Muchas gracias

Resumen

El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos. El componente Supervisión y Monitoreo está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. La no comprensión del control interno como una función de la dirección y de cada uno de los procesos de la organización y el desconocimiento de los directivos a la evaluación de este conllevó a la aplicación de un procedimiento para implementar el componente supervisión y monitoreo del control interno para resolver estas necesidades en las organizaciones, especialmente en las entidades hospitalarias, que al ser unidades presupuestadas en Cuba, se torna imprescindible el ahorro de recursos y disminución de los costos. Se gestionó la supervisión y el monitoreo del control interno en el hospital general provincial "Vladimir Ilinch Lenin" de la provincia de Holguín obteniéndose deficiencias en la evaluación del control interno, así como un conjunto de acciones para su fortalecimiento.

Abstract

Internal control is a process accomplished by people of an organization, designed with the purpose of providing a grade of reasonable certainty for the attainment of its objectives. The component supervision and monitoring is directed to detect mistakes and irregularities that it was not detected with the activities of control, allowing to accomplish corrections and necessary modifications for them. The incomprehension of the internal control like a direction's function and from each one of the processes of the organization and the ignorance of the executives to the evaluation of this bore to apply a procedure to implement the component supervision and monitoring of the internal control to solve these needs into the organizations, specially at the hospitable entities, than to being units budgeted for in Cuba, it becomes the saving of resources and decrease of the costs essentially. It was tried to obtain the supervision and the monitoring of the internal control at the general provincial hospital of Holguín province Vladimir Ilinch Lenin getting as results deficiencies in the evaluation of internal control, as well as a set of actions for his strengthening.

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO- REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1 Elementos esenciales del Control Interno	5
1.1.1 Definición del Control Interno	6
1.1.2 Evolución histórica del Control Interno	8
1.1.3 Normas de Control Interno	13
1.2. Supervisión y Monitoreo del Control Interno	15
1.2.1 Elementos de Supervisión y Monitoreo	15
1.2.2 Supervisión y monitoreo según la resolución 60 del 2011.....	20
1.3 Enfoques actuales de la Supervisión y el Monitoreo del Control Interno	22
1.4 Supervisión y Monitoreo del Control Interno en el Hospital Universitario Vladimir Ilich Lenin.....	26
CAPÍTULO II APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA SUPERVISIÓN Y MONITOREO DEL CONTROL INTERNO.....	27
2.1 Etapa 1: Preparación Inicial	27
Paso 1. Capacitación del comité de prevención.....	27
Paso 2. Establecimiento de los contextos del proceso.....	33
2.2 Etapa 2: Planificación.....	37
Paso 3. Definir los objetivos del programa de supervisión y monitoreo	37
Paso 4: Identificación de los indicadores a supervisar y monitorear	37
Paso 5. Previsión de recursos y medios.....	37
Paso 6. Temporalización, método y responsabilidades.....	37
2.3 Etapa 3: Implementación	38
Paso 7. Coordinación y ajustes	40
Paso 8. Procesamiento de la información y emisión del reporte	41
2.4 Etapa 4: Control y Mejora	42
Paso 9. Revisión del programa y comparación de los objetivos propuestos	42
Paso 10. Mejoramiento continuo	43
CONCLUSIONES.....	45
RECOMENDACIONES	46
BIBLIOGRAFÍA.....	47
ANEXOS31	

INTRODUCCIÓN

El mundo cambia a una velocidad increíble. La incertidumbre está a la orden del día. La tecnología ha revolucionado las industrias. Sectores empresariales completos han desaparecidos o han tenido que transformarse radicalmente a fin de conservar su relevancia.

Las empresas deben hacer su gestión en medio de la crisis económica y los empleados exigen mejores oportunidades de liderazgo propio. Quizás lo más dramático de todo es que, mientras la información alguna vez fue autocrática y la prerrogativa de unos pocos privilegiados, hoy en día se ha democratizado a nivel universal y hay una demanda irreprimible de sistemas participativos y democráticos en todos los sectores de la sociedad.

Considerando la trascendencia que en el mundo contemporáneo ha adquirido el ejercicio de una gestión empresarial eficiente y de alta competitividad, se hace necesaria una estructura tanto financiera como contable y administrativa confiable y segura. La afirmación antes expuesta, es una tendencia mundial de la cual no escapa nuestro país, que al combinarse con nuestra cultura social, económica, jurídica, ética y moral, propicia que se está evolucionando hacia una mayor exigencia en materia de Control Interno para con los dirigentes y los demás servidores de la Administración Pública, quienes deben caracterizarse por la capacidad de comprender la importancia de diseñar, aplicar y mantener controles internos razonables que les permitan garantizar una gestión transparente y oportuna respecto a la protección del patrimonio público y al cumplimiento de los objetivos y cometidos institucionales.

La mejor administración requiere de un eficiente Sistema de Control Interno (SCI) que permita alcanzar los objetivos planteados en forma eficaz y con un correcto empleo de los recursos asignados, permitiendo a las instituciones maximizar su rendimiento. Según Llender y col. (1997): "...Vivimos tiempos emocionantes para quienes tienen que ver con la administración efectiva y eficiente de las funciones de compras de materiales."

La función del SCI es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios; de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas que mejor convengan a los intereses de la empresa. Un

elemento que atentaban contra la eficiencia del control interno es que las actividades no estaban en función de la creatividad de los dirigentes a partir del diseño de los objetivos y sus elementos generalizadores que sirvieran de base a la organización para poder diseñar un SCI a las medidas de sus necesidades.

La Supervisión y Monitoreo(SM) contiene los elementos para implantar el control interno por estructuras de dirección, equipos jurídicos y el propio comité de control en función de prevenir hechos que genera pérdida o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista humano y financiero. Como componente la SM está dirigida a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas.

El monitoreo permanente incluye actividades de supervisión realizadas de forma constante, directamente por las distintas estructuras de dirección, o mediante un equipo de auditores internos, así como por el propio Comité de Control que debe llevar sus funciones a la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero y humano (Báez Ojeda, 2016; Estrada Sevilla, 2015; Padrón Sánchez, 2015; Saturno, 2015; Vega de la Cruz & Nieves Julbe, 2016; Vega Garay & Velásquez Peralta, 2014).

Entre las deficiencias detectadas en el diagnóstico organizacional en los últimos años¹ se encuentran:

- La no comprensión del control interno como una función de la dirección y de cada uno de los procesos de la organización
- Desconocimiento de sus directores y equipos directivos sobre cómo llevar a cabo la implementación del Sistema de Control Interno y cumplir con el componente de Monitoreo y sus Normas

¹ Según estudiosos recientes a nivel nacional y estudios de auditorías realizadas en el país

- Se trabaja para cumplir con la documentación del sistema y algunas de sus principales exigencias sin dársele continuidad posterior al trabajo
- Mal funcionamiento del Comité de Control, este no juega el papel que le corresponde en la organización
- El monitoreo se efectúa utilizando directamente las guías establecidas por la Contraloría General y no se adecuan a las organizaciones, lo que hace este proceso complejo, costoso e ineficaz
- No existe definición precisa de las variables e indicadores que permitan valorar la eficiencia y eficacia del monitoreo del SCI.

En el Hospital General Universitario “Vladimir Ilich Lenin” se encontraron varias deficiencias. Entre ellas en el diagnóstico organizacional realizado en el mes de enero del presente año se encuentran:

- No se establece oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para el fortalecimiento del SCI, ni de conformidad con los objetivos y recursos disponibles, así como la evidencia documental, cuando se detecten deficiencias
- El Comité de Prevención y Control no rinde cuenta sobre su funcionamiento ante el consejo de Dirección

Lo analizado hasta aquí, en apretada síntesis, constituye la situación problemática que fundamentó el inicio de esta investigación, que se resume en este trabajo de diploma. Esto permitió definir el **problema profesional** siguiente: ¿Cómo gestionar la supervisión y monitoreo del sistema de control interno en el Hospital General Universitario “Vladimir Ilich Lenin”?

El **Objeto** de esta investigación es el Sistema Control Interno.

El **Objetivo General** que se persigue es: Aplicar un procedimiento general para gestionar el componente supervisión y monitoreo del Sistema de Control Interno en el Hospital General Universitario “Vladimir Ilich Lenin”.

Para dar cumplimiento al objetivo general se plantean los **objetivos específicos** siguientes:

1. Revisión bibliográfica sobre la conceptualización, importancia y antecedentes del Control Interno, elementos fundamentales de la Supervisión y Monitoreo, para

construir el marco teórico práctico referencial de la investigación, a partir de las tendencias actuales sobre la evaluación del SCI.

2. Seleccionar un procedimiento para la gestión de la supervisión y monitoreo del Control Interno.
3. Validar el procedimiento seleccionado mediante su aplicación en la entidad objeto de estudio.
4. Elaboración del informe final de la investigación.

El **campo de acción** es: la gestión de la supervisión y monitoreo como componente del sistema de control interno de las organizaciones.

Para dar respuesta al problema científico se plantea la **idea a defender** siguiente: si se aplica un procedimiento general para gestionar el componente supervisión y monitoreo del sistema de control interno en el Hospital General Universitario “Vladimir Ilich Lenin”, se contribuirá a la mejora del mismo en la organización.

Se emplearon métodos teóricos como el histórico-lógico: permite comprender la evolución del control interno, su importancia. También se empleó el de análisis-síntesis e inducción-deducción para buscar información a partir de la revisión bibliográfica y llegar a las conclusiones finales. Entre los métodos empíricos se utilizaron las, revisión de documentos, encuestas, observación directa, tormenta de ideas, y herramientas del paquete Microsoft Office. Como métodos estadísticos se emplearon análisis multivariados como el análisis de centralidad y conglomerados, y por último métodos matemáticos como el diseño de indicadores.

Este trabajo responde a la estructura siguiente: Un primer capítulo, donde se expone la fundamentación teórica y un segundo capítulo, donde se muestra la aplicación en el hospital objeto de estudio. Aparece un cuerpo de conclusiones y recomendaciones, así como bibliografía y anexos de necesaria inclusión para la comprensión del trabajo.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO- REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Para poder conocer un poco más acerca del Control Interno y su componente Supervisión y Monitoreo se realizó una exhaustiva búsqueda bibliográfica la cuál le sirvió al autor para desarrollar un análisis sobre la Supervisión y Monitoreo del Control Interno en el Hospital General Docente Universitario Vladimir Ilich Lenin como se aprecia en el hilo conductor de la figura 1.1, el cual se inicia con los elementos fundamentales del control interno como definición y evolución y sus componentes. Se continúa con los aspectos esenciales en la supervisión y monitoreo del control interno y sus enfoques actuales en el sistema empresarial y en la Salud Publica Cubana y se finaliza con el tratamiento de este componente en el hospital objeto de estudio.

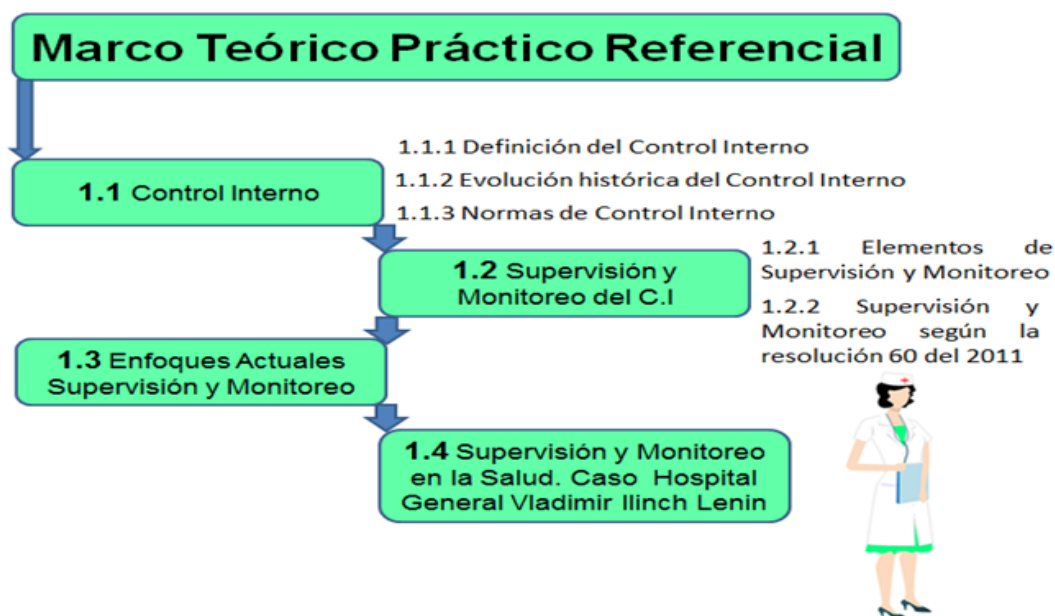


Figura 1.1 Hilo conductor del Marco Teórico-Práctico Referencial

1.1 Elementos esenciales del Control Interno

El Control Interno, es tan antiguo como la contabilidad. Hay información de que en 1280 el Papa Nicolás II hacía levantar por su notario un duplicado de todas las recaudaciones y de los pagos, con el fin de verificar la exactitud y el rigor del trabajo de sus propios administradores, según Collins y Valín (1979), por lo que se puede deducir que para llegar a las definiciones actuales de SCI el mismo ha tenido que evolucionar conforme

al desarrollo de la sociedad en la manera que el marco histórico y avances tecnológicos dieron al traste con los primitivos métodos para controlar las operaciones empresariales. Por lo antes descrito se profundizará en su concepción y evolución.

1.1.1 Definición del Control Interno

Para analizar el concepto de control interno se ha tomado como referencia las definiciones planteadas por American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), uno de los organismos rectores en esta materia. La definición clásica de 1947 de esta institución, ha sido una de las más ampliamente aceptadas, al considerarlo como el medio para que la administración obtenga la protección, control e información necesarios para dirigir la empresa eficazmente. Reconoce que el control interno se extiende más allá de las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas. En esta y cada una de las definiciones posteriores se extiende el control interno del contable al administrativo, dando espacio para que otros elementos de la dirección, compartan con el control interno, el rol de alcanzar los niveles de economía, eficiencia y eficacia deseados. La definición de control interno que aparece en el Informe “Marco Integrado de Control Interno” (Internal Control-Integrated Framework) elaborado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por las siglas en inglés de Committee of Sponsoring Organizations)1986, lo define como un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal en la institución, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos institucionales agrupados en tres ámbitos: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de leyes y reglamentos. El sistema de control interno se preocupa de mantener la estructura organizativa existente, los atributos físicos (activos fijos, equipamientos, etc.) y las relaciones humanas para que la organización sea viable y sobreviva, implicando una regulación de la organización por si misma del sistema que ha implementado, preocupándose por los problemas estratégicos (posición general de la organización hacia su entorno) y por los problemas operacionales (la aplicación eficaz de planes elaborados para alcanzar los objetivos globales) (Kaplan 1991). La mayoría de los autores coinciden en que el control interno es un proceso, el cual es utilizado por los directivos subjetivamente para influir en las actuaciones del resto de los integrantes de

la organización (Tannenbaum 1967; Collins 1982; Ficher 1995), para poner en práctica las estrategias de esta actuación con el fin de conseguir los objetivos establecidos de forma eficiente y eficaz (Anthony 1990), e incluso de superarlos, considerando que el Control es un rasgo inevitable y común a todas las organizaciones. El control interno ha carecido durante muchos años de un marco teórico referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales, legisladores y reguladores. Tampoco ha aparecido metodológicamente el cómo implantarlo y se utilizan, como dice la firma Cooper y Lybrand, 1996; leyes, normas o reglamentos para ello. No puede verse como un elemento más que se le añade al proceso de dirección, sino como la acción inherente a la gestión de la dirección para alcanzar la consecución de los objetivos e integrado en cada uno de los subsistemas de la organización. Capote Cordovés, 2002 , expresa que "... un sistema de Control Interno deberá ser planeado y nunca será consecuencia de la casualidad, es una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcione coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garanticen los objetivos de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos, las operaciones, las políticas, etc.; en fin debe, contribuir a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado; previniendo y dificultando operaciones no autorizadas, errores y fraudes". Por otra parte Carmona González (2003) considera un aspecto de relevancia en la definición propuesta por (COSO/1992); es que se trata de un proceso, donde los controles son una serie de acciones, cambios o funciones, que en su conjunto, conducen a cierto fin o resultado. Esto convierte al control interno en un sistema integrado de materiales, equipo, procedimientos y personas. En Cuba el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) en la Resolución 297/2003 plantea que el control interno es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: confiabilidad de la información; eficiencia y eficacia de las operaciones; cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas y control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad. La Contraloría General de la República de Cuba (CGR) en la resolución 60/2011 plantea que el control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo,

extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. De lo antes expuesto el autor de esta investigación coincide que el control interno no tiene otro objetivo que limitar el riesgo de errores y fraudes salvaguardando así los recursos con los que se cuentan en las entidades y contribuye así a que el producto o servicio que se esté prestando cuente con la calidad que merece el cliente.

1.1.2 Evolución histórica del Control Interno

El control interno es tan viejo como el hombre ya que desde el surgimiento del mismo como especie a estado en constante evolución y en busca de nuevos conocimientos, el autor de esta investigación considera que este ha transitado por cuatro etapas como se observa en la figura 1.2, la primera llamada Génesis que es donde aparecen los primeros registros para controlar las operaciones de los negocios los cuales datan desde 1280 donde el Papa Nicolás II levantaba duplicados para verificar la exactitud del trabajo de sus administradores. Ya para el año 1494 en Venecia se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones, apareciendo los libros de contabilidad, credos por Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, conocido como Lucas di Borgo, quien escribiría sobre la contabilidad de partida doble, así es como en la delgada línea de tiempo se recuerda el surgimiento del control interno, para completar esta etapa en 1886 Henry Metcalfe aportaría el uso de los organigramas y no sería hasta 1902 que por el aumento de las producciones de los grandes hombres de negocios aparecerían hechos como aumentar el número de personas que participan y como consecuencia se comienzan a delegar funciones, surge entonces la necesidad de auditores y contadores. Esto daría paso a la segunda etapa, Cambios donde se comienza a hablar de control interno, que se define como un conjunto de medidas o procedimientos establecidos por las empresas con el propósito principal de prevenir fraudes y evitar errores del personal. Los objetivos de este sistema de control interno serían protección de activos e información confiable es por ello que el concepto de control Interno ha ido evolucionando conforme al desarrollo de la sociedad. En 1912

Robert H. Montgomery publica un informe titulado AUDITING THEORY AND PRACTICE , (Auditoría, Teoría y Práctica) el autor expresó que en lo que podía denominarse los días de la formación de la auditoría, los estudiantes estaban conscientes de que los objetivos primarios de una auditoría eran la detección o prevención del fraude y la detección o prevención de errores. En 1916 se crea en Colombia el Tribunal Superior de Cuentas cuyo objetivo es el de proteger el patrimonio de los inversionistas mediante controles mecánicos y manuales. La etapa número tres Desarrollo considerada así porque es donde se amplían los objetivos del control interno debido a el ambiente competitivo y hostil que tiene que enfrentar una empresa para poder continuar su curso hacia sus metas de rentabilidad y de cumplimiento de su misión y minimizar sorpresas a lo largo del camino. Es aquí donde en 1948 el AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) amplía los objetivos del control interno dando la siguiente definición. Conjunto coordinado de métodos y medidas adoptados por una empresa para salvaguardar sus activos, asegurar la exactitud y veracidad de la información contable, promover la eficiencia de las operaciones, alentar la adhesión a las políticas prescritas por la dirección. Más tarde en 1963 la misma institución (AICPA) hace un planteamiento acerca del control interno el cual comprende un plan de organización y todos los métodos coordinados que se adoptan en el seno de un negocio para salvaguardar los 10 activos, comprobar la exactitud y fiabilidad de los asientos contables, procurar la eficiencia operativa y alentar la observancia de las políticas ejecutivas prescritas. En 1983 Institute of Internal Auditors plantea que es toda acción llevada a cabo por la dirección para favorecer la posibilidad de que objetivos y metas establecidos sean alcanzados. En 1986 fue emitida la definición de Control Interno que aparece en el Informe “Marco Integrado de Control Interno” (Internal Control Integrated Framework) elaborado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por las siglas en inglés de Committee of Sponsoring Organizations) quienes sería los responsables de realizar una correcta definición de CI apoyados en estudios realizados anteriormente permitiendo a las organizaciones públicas y privadas, a las Auditorías internas y externas, a los académicos y a los legisladores contar con un modelo de referencia común sobre el tema. Para 1987 esta misma compañía mencionada anteriormente emitió un informe conocido como

INFORME TREADWAY, bajo el título de THE REPORT OF THE NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING (Informe de la Comisión Nacional para la Emisión de Información Financiera Fraudulenta). El mismo identificó los principios de dirección que significativamente debían reducir el potencial o volumen de información financiera fraudulenta. Aunque el INFORME TREADWAY no tiene el carácter de fuerza legal, sus recomendaciones se han introducido en la dirección de las compañías públicas como prácticas adecuadas. La SOCIETY OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS, CANADA, SMAC (Sociedad de Contadores de Gestión de Canadá) emitió en 1988 las denominadas Guías de Control Interno, en la cual lo define como un plan de organización donde se plantea una conducción ordenada y el INSTITUTO MEXICANO DE AUDITORES INTERNOS” (IMAI) a partir de las definiciones hechas por de THE INSTITUTE OF. Para finalizar esta etapa en 1990 INTERNAL AUDITORS estableció que los objetivos del control interno consisten en asegurar la confiabilidad e integridad de la información el cumplimiento de las políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos la salvaguarda de los activos el uso eficiente y económico de los recursos el logro de los objetivos y metas establecidos para las operaciones o programas. Ya quedando definidos estos objetivos se sierra lo que el autor considera la tercera etapa dando paso a una cuarta y última nombrada por el mismo como Integración, donde se ve reflejado como todas las empresas comienzan a ver y aceptar el control interno como una forma de salvaguardar los recursos y no como parte dl departamento de contabilidad y finanzas, en 1992 COSO emitió el informe publicado en inglés titulado: INTERNAL CONTROL INTEGRATED FRAMEWORK (Control Interno - Estructura Integrada), elaborado por la firma consultora privada norteamericana, Coopers & Lybrand y no por alguna de las entidades patrocinadoras rectoras de la actividad de una forma u otra. En 1994 el Comité COSO publicó un addendum a su informe de 1992. El addendum fue emitido en respuesta a una preocupación expresada por algunas entidades, incluyendo la GENERAL ACCOUNTING OFFICE de EE.UU., GAO (Oficina General de Contabilidad de los EE.UU.) acerca de que los informes a la dirección contemplados por el informe COSO no enfocaban adecuadamente los controles relativos a la salvaguarda y protección de los activos y que, por tanto, no responderían completamente a los requerimientos de la Ley foreign corrupt practices

act (fcpa) de 1934, (Ley contra las prácticas corruptas de entidades extranjeras o transnacionales) por lo que el addendum emitió la definición del término como el control interno sobre la salvaguarda o protección de los activos contra la disposición, uso o adquisición no autorizada.

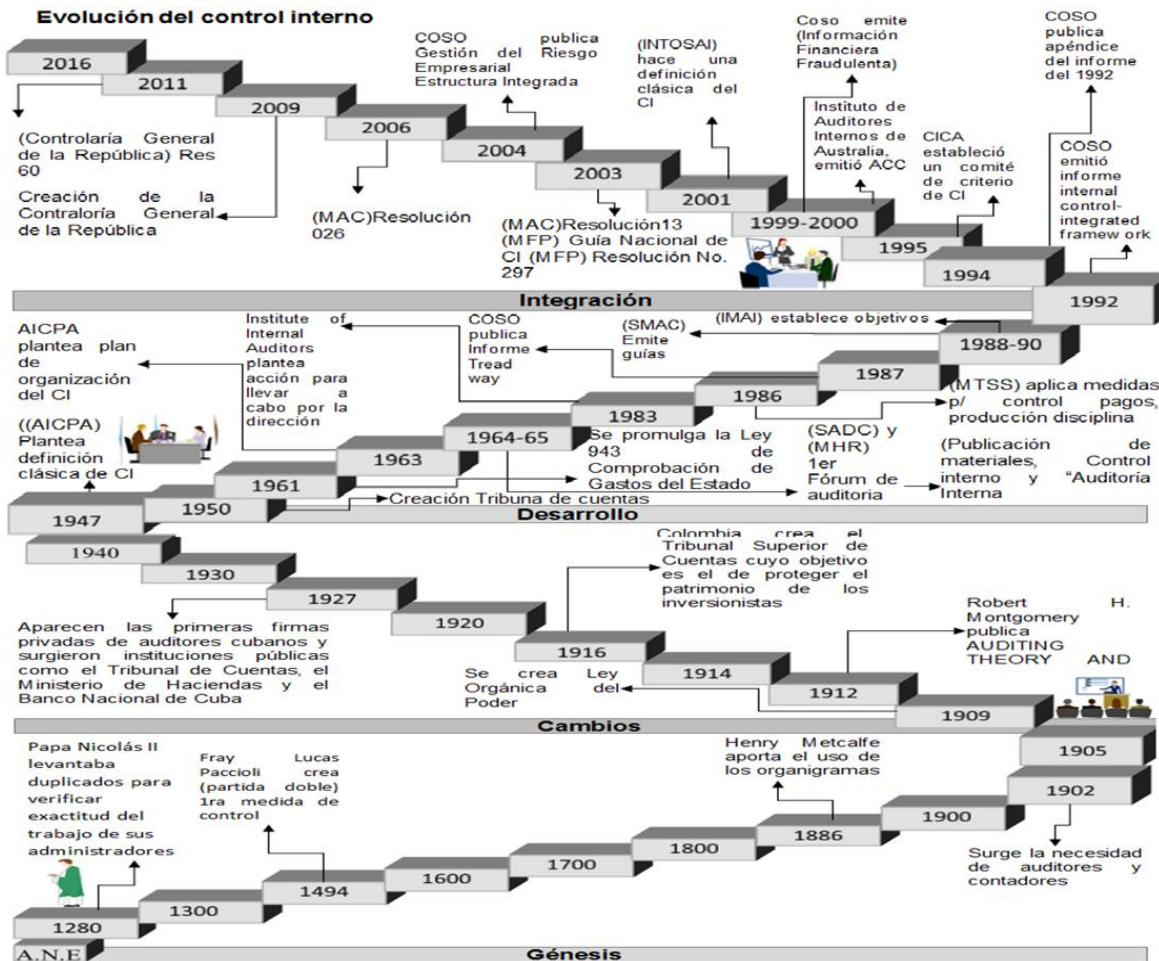


Figura 1.2. Evolución del Control Interno

El CANADIAN INSTITUTE OF CHARTERED ACCOUNTANTS, CICA, (Instituto Canadiense de Contadores Certificados) 1995 estableció el Comité de Criterios de Control del CICA, cuyo objetivo es el de ofrecer criterios y asesoramiento, emitió en el año 1992 un documento denominado CRITERIA ON CONTROL (Criterios de Control) conocido por modelo COCO y en noviembre de 1995, el documento titulado GUIDANCE ON CONTROL (Guías Sobre Control). La filial en España de la misma firma consultora Coopers & Lybrand emitió y publicó en 1997 una versión en español del informe COSO 1992, que a pesar de que en su prólogo se declara que ese informe es la traducción del informe en inglés, fue publicado bajo el título de Los nuevos conceptos

del control interno, cuyo título no constituye una traducción del título del original en inglés y además constituye una distorsión de su contenido, ya que los conceptos básicos incluidos en el informe COSO ya habían sido publicados y analizados por diferentes instituciones desde hacía muchos años, aunque el informe de Coopers & Lybrand no los menciona o considera de alguna forma. Según Estándares para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna en 1997 plantea que el Control Interno se define. La gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados. En marzo de 1998 el U.K.AUDITING STANDARDS PRACTICES BOARD, (Comité de Normas y Prácticas de Auditoría del Reino Unido de la Gran Bretaña, Inglaterra), emitió un informe denominado PROVIDING ASSURANCE ON INTERNAL CONTROL (Ofreciendo Seguridad sobre el Control Interno) que señala los principios que deben aplicarse en todos los trabajos profesionales o auditorías que consideren la evaluación del control interno existente en la entidad analizada. En el informe se incluye también una breve descripción de la estructura de control que el informe declara ampliamente consistente con el modelo COSO. La GENERAL ACCOUNTING OFFICE, GAO (Oficina General De Contabilidad De Los EE.UU.) emitió en abril de 1998 ante un Sub Comité Congressional de EE.UU., un informe titulado INTERNAL CONTROL. ESSENTIAL FOR SAFEGUARDING ASSETS, COMPLIANCE WITH LAWS AND REGULATIONS AND RELIABLE FINANCIAL REPORTING. (Control Interno. Esencial para la Salvaguarda de Activos, Cumplimiento de Leyes y Regulaciones y Emisión de Información Financiera Confiable). En marzo de 1998 el INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS AUSTRALIA (Instituto de Auditores Internos de Australia) emitió un informe titulado AUSTRALIAN CRITERIA OF CONTROL, ACC (Criterios De Control Australianos). El informe hace énfasis en la declaración de la competencia de la gerencia y 13 empleados para desarrollar y operar los negocios para obtener los resultados deseados. El ACC ha sido diseñado para respaldar y ser consistente con las normas internacionales del Instituto para el ejercicio profesional de la auditoría interna. En 1999 COSO emite otro informe, que fue titulado FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING: 1987 – 1997 AN ANÁLISIS OF US PUBLIC COMPANIES (Información Financiera Fraudulenta: 1987 – 1997 Un Análisis de las Compañías

Públicas de los Estados Unidos). Este estudio analizó aproximadamente 200 compañías que habían estado involucradas en la emisión de información financiera fraudulenta. La organización Internacional de Instituciones Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) 2001 Define el control interno plan de organización y el conjunto de medidas y métodos coordinados. Departamento Administrativo de la Función Pública República de Colombia 2002: Crea un conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos del CI. En 2004 COSO publicó un nuevo informe titulado ENTERPRISE RISK MANAGEMENT INTEGRATED FRAMEWORK (Gestión del Riesgo Empresarial - Estructura Integrada) acerca del análisis y gestión del riesgo en las compañías públicas norteamericanas, expandiendo así la estructura inicial del informe COSO 92. El informe del 2004 fue elaborado por la firma consultora privada norteamericana Price wáter house Coopers LLP y no por un instituto o entidad rectora de la profesión.

El control interno como conclusión podemos percatarnos que con el paso del tiempo ha adquirido importancia y por ende ha tenido que evolucionar adaptándose como se ve reflejado en las cuatro etapas definidas por el autor, debido a su ineficiencia ha hecho necesario que los miembros de los consejos de administración asuman de forma efectiva, responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Por eso es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el Control Interno para que pueda actuar al momento de su implantación. Cuba hizo sus aportes principalmente a partir de la etapa comprendida como Cambio, desarrollando nuevas medidas publicando materiales y realizando fórum siendo esto de gran importancia para el desarrollo de este tema en la isla, de manera tal que en la cuarta etapa integración se reporta un incremento de las actividades de control, en este periodo se publicaron guías así como las creaciones de resoluciones para aplicar el control interno a nivel empresarial).

1.1.3 Normas de Control Interno

El componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Este

puede considerarse como la base de los demás componentes. Conforman el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance. Se estructura en las siguientes normas: planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual(P), integridad y valores éticos(IV), idoneidad demostrada(I), estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad(EO), políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos(PRH). El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los 23 objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. El componente se estructura en las siguientes normas: identificación de riesgos y detección del cambio (IRDC), determinación de los objetivos de control (OC) y prevención de riesgos (PR). El componente Actividades de Control establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades. Se estructura en las siguientes normas: coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización(C) documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos (D): acceso restringido a los recursos, activos y registros (AR), rotación del personal en las tareas claves (RP), control de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) e indicadores de rendimiento y de desempeño (Ide). El componente Información y Comunicación precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias,

con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes. Se estructura en las siguientes normas: sistema de información, flujo y canales de comunicación (SI), contenido, calidad y responsabilidad (CCR) y rendición de cuenta (RC). El componente Supervisión y Monitoreo está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de 24 las áreas, por auditorías internas y externas. Se estructura en las siguientes normas: evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno (E) y comité de prevención y control (CP). Lo visto hasta aquí permite evidenciar que el componente Supervisión y Monitoreo es un elemento clave en la eficiencia y eficacia del ser de existir en las empresas, por lo que se le dedicara un poco más a este.

1.2. Supervisión y Monitoreo del Control Interno

Sin duda este es el componente de evaluación del control interno, pues su misión es diagnosticar la eficacia de este, destacándose en su concepción elementos de supervisión monitoreo y evaluación.

1.2.1 Elementos de Supervisión y Monitoreo

El monitoreo permanente incluye actividades de supervisión realizadas de forma constante, directamente por las distintas estructuras de dirección, o mediante un equipo de auditores internos, así como por el propio Comité de Control que debe llevar sus funciones a la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero y humano. A continuación se hará referencia sobre algunos modelos quienes exponen sus elementos de supervisión, monitoreo y seguimiento, así como sus normas y conceptos, se pueden observar en la figura 1.3 y (anexo 1). En el estudio realizado se destaca como variable las evaluaciones puntuales, (anexo 2) hacen referencia a esta variable COSO 1992, Bolivia 2000, MFP Res

297/2003, Salvador 2004, Bélgica 2004, Nicaragua 2008, Ecuador 2010, Ley60/2011, Argentina 2014. El seguimiento es otra variable a los que los modelos de Bélgica 2004



Figura 1.3. Modelos de Supervisión y Monitoreo

y Nicaragua 2004 hacen referencia, a la supervisión solo hace referencia Bolivia 2000 y Ecuador 2010, a la comunicación de los resultado del monitoreo solo hace referencia El Salvador 2004, en acciones para el fortalecimiento Nicaragua 2004, Auditoria del proceso de CI; Bolivia 2000, a la eficacia del sistema de CI, COSO 1992.

Al analizar las definiciones de cada elemento se llegó a la siguiente conclusión: Resulta útil evaluar el sistema de control interno, enfocando el análisis directamente a la eficacia del sistema. El alcance y la frecuencia de tales evaluaciones puntuales dependerán principalmente de la evaluación de los riesgos y de los procedimientos de supervisión continua. El seguimiento continuo de control interno está construido dentro de las operaciones normales y recurrentes de la entidad. Incluye la administración y actividades de supervisión y otras acciones que el personal ejecuta al cumplir con sus obligaciones. La supervisión continua se aplicará en el transcurso normal de las operaciones, incluye las actividades habituales de gestión y supervisión, así como otras acciones que efectúa el personal al realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno.

Los resultados de las actividades de monitoreo del sistema de control interno, deben ser comunicados a la máxima autoridad y a los niveles gerenciales y de jefatura, según corresponda. Cuando el funcionario competente detecte alguna deficiencia o desviación en la gestión o en el control interno, o sea informado de ella, debe emprender oportunamente las acciones preventivas o correctivas pertinentes para fortalecer el SCI, de conformidad con los objetivos y recursos institucionales.

Así también, debe verificar de manera sistemática los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas como producto del seguimiento del SCI.

La supervisión de orden jerárquico, establecida en toda organización, debe apoyarse y aprovechar el rol de supervisión general desarrollado por las auditorías internas y externas a que se somete el proceso de control interno. El Sistema de Control Interno se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuente con una seguridad razonable.

Supervisión, Monitoreo y Evaluación

Luego de analizar las variables más incidentes dentro de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno, se realizó un análisis de centralidad (figura 1.4), destacándose aquellas variables de mayor grado (Beneficia los resultados previstos, Evaluación del Plan, Actividades de Supervisión Constante, Acciones Correctivas, Proceso de Comparación), luego se verificó que se segmentaban atendiendo a tres grandes grupos: Supervisión, Monitoreo y Evaluación, esto se puede observar en la figura 1.5.

La Evaluación (Anexo 3) es la comparación de los objetivos con los resultados y la descripción de cómo dichos objetivos fueron alcanzados. Una evaluación nos indica qué está funcionando y que no lo está, que debemos mantener y qué debemos cambiar. Las evaluaciones constituyen una herramienta para tomar decisiones, pero ellas por sí solas no toman decisiones ni hacen los cambios, algunos autores lo sostienen (Cabañas, 1994; Casanova, 1998; López Pastor & Palacios Picos, 2012). Evaluación es un conjunto de acciones o actividades organizadas y sistemáticas que se realizan para reconocer los avances y logros de un programa, y a su vez sirven para reforzarlo o desactivarlo. También se utiliza para detectar los problemas y obstáculos, hacer modificaciones y evitar errores, de tal manera que se incrementen los resultados positivos.

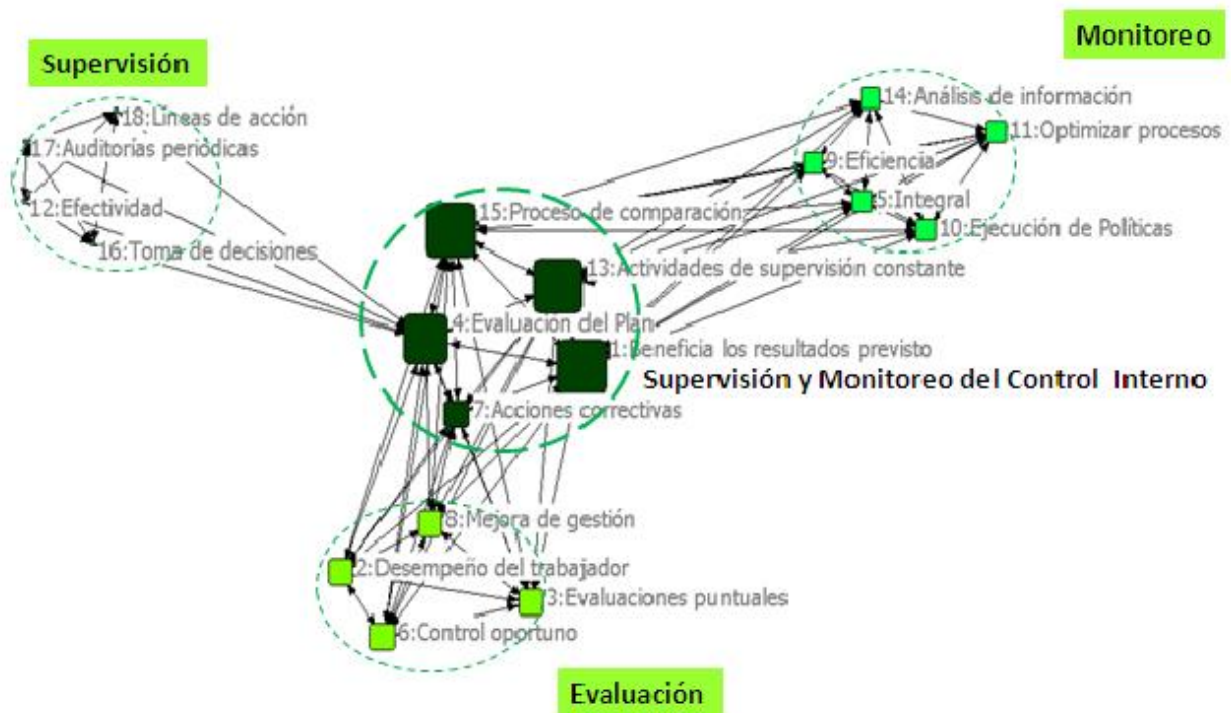


Figura 1.4 Análisis de centralidad

El monitoreo (Anexo 4) es uno de los instrumentos que también colabora en la construcción de ese futuro (Calderón Nieto & Salazar Reyes, 2010; Evans, 2015; Marqués Rosa, 2010; Pérez Figueiras, 2015; Rodríguez Medina, 2006; Rumeau). Ambos son fundamentales para la toma de decisiones a mediano y largo plazo y constituyen una fuente primordial de aprendizaje para los gobiernos y los gestores de

políticas y programas (Subirats, 1995). La evaluación y el monitoreo son instrumentos de política ya que forman parte de la atmósfera política inherente a la toma de decisiones que rodea a las 3 P evaluadas, y porque el contenido de la evaluación, su juicio de valor, tiene un componente claramente político (Subirats, 1995). Es por eso que de ningún modo deben ser entendidos como rituales neutros o vacíos.

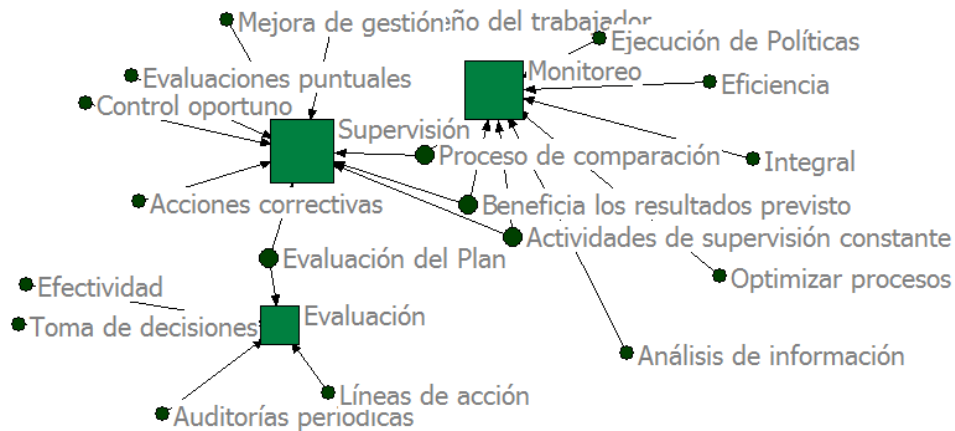


Figura 1.5 Análisis de las variables más relacionadas

La supervisión (Anexo 5) es la capacidad que debe tener un individuo en descubrir cosas que a simple vista parecen naturales y aun así determinan el rumbo de las acciones que se desarrollan en una entidad (Díaz López, 2011; Giménez, 2015; Moyano, 2011; Picado Mesén; Rodríguez Molina, 2011; Sandoval de Viloría, 2012; Tamayo Pupo & Valiente Sandó, 2011; Tapia Carlín, 2013). Por lo que se puede concluir la siguiente relación. Atendiendo a lo anterior dicho, la supervisión y monitoreo presenta un enfoque de mejora continua que mediante la evaluación monitoreo y supervisión se encarga de la eficacia y eficiencia del Control Interno mediante seguimiento esto se puede apreciar en el modelo de la figura 1.6.



Figura 1.6 Análisis de la supervisión y monitoreo

1.2.2 Supervisión y monitoreo según la resolución 60 del 2011

El componente Supervisión y Monitoreo está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas. Se estructura en las siguientes normas:

a) **Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno:**

El Sistema de Control Interno es objeto de evaluación para conocer la eficacia de su funcionamiento y permitir su retroalimentación y mejora continua; la evaluación comprende un conjunto de actividades de control incorporadas a los procesos, actividades y operaciones que se llevan a cabo mediante el seguimiento de sus resultados.

Cuando se detecte alguna deficiencia en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, los jefes de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades emprenden oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento, de conformidad con los objetivos y recursos disponibles. También

verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.

Los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades mediante la aplicación del autocontrol sistemático garantizan su función de control, adecuan, actualizan y gradúan la aplicación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República en correspondencia con su actividad y sus características. A partir de los resultados obtenidos se elabora un plan de medidas, el que debe ser evaluado por el órgano colegiado de dirección.

b) Comité de prevención y control:

Los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, constituyen mediante disposición legal su Comité de Prevención y Control, que preside la máxima autoridad, la que designa para su integración a otros directivos, ejecutivos, asesores jurídicos y el auditor interno según la estructura que corresponda; así como a otros funcionarios que tienen a su cargo las funciones o actividades de cuadros, atención a la población, inspección, seguridad y protección, entre otros que se determinen; además de trabajadores que gocen de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia.

El Comité de Prevención y Control es un órgano asesor que está vinculado directamente al órgano colegiado de dirección, con el objetivo de velar por el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo. Su composición, la permanencia en este y la periodicidad de las reuniones, son definidas por la máxima autoridad que corresponda, en estas es necesario contar con la presencia de dirigentes sindicales, según proceda. Debe quedar evidencia documental del cronograma de reuniones, así como de los temas tratados, acuerdos adoptados y su seguimiento en las sesiones de trabajo.

Entre sus funciones fundamentales se encuentran: conocer las disposiciones legales relativas al Sistema de Control Interno, con el propósito de formular propuestas, auxiliar a la dirección en el diagnóstico de los objetivos de control; en la organización, conducción y revisión del proceso de elaboración del Plan de Prevención de Riesgos y su posterior seguimiento, a partir del análisis integral de los resultados de acciones de control y la evaluación de las causas y condiciones que generan las deficiencias detectadas y propone las acciones y recomendaciones que considere necesarias para

el mejor funcionamiento y eficacia del Sistema de Control Interno; coordinar y orientar la divulgación de información y capacitación a los trabajadores acerca de políticas, disposiciones legales y procedimientos emitidos por la entidad o de carácter vinculante, apoyando a la dirección; así como otras funciones que se consideren necesarias por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para la gestión de riesgos y el cumplimiento de su misión y objetivos.

1.3 Enfoques actuales de la Supervisión y el Monitoreo del Control Interno

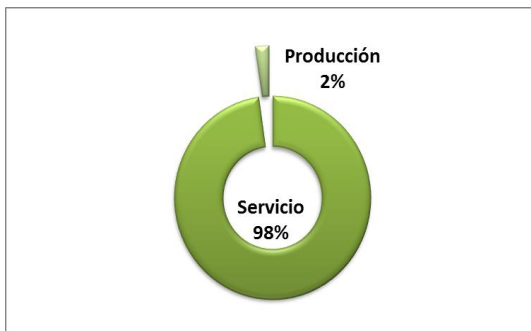


Figura 1.7 Investigaciones Vs Sector productivo

cada uno según el objeto de estudio. En el caso de la supervisión y monitoreo es un tema poco abordado a pesar de su gran importancia, recopilando una serie de autores bibliografía que han trabajado este tema, por lo tanto se llegó a la siguiente conclusión.

Se encontraron un conjunto de investigaciones

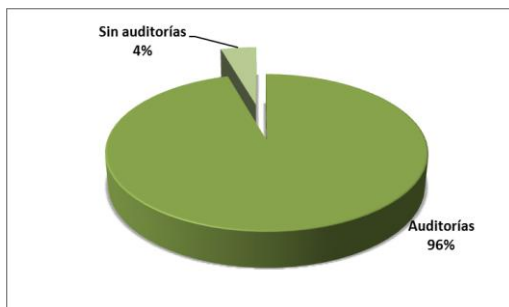


Figura 1.9 Investigaciones Vs Auditorías

observar en la figura 1.9 un 96% lo relaciona con las auditorías ya sea internas o

El control interno ha sido tema de investigación para muchos autores, debido a su importancia basado en la aplicación que tiene este tema tanto en Cuba como en el resto del mundo, de ahí que los autores hacen énfasis en sus diferentes componentes, analizando rigurosamente

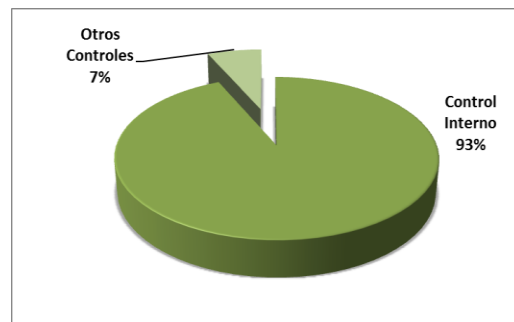


Figura 1.8 Investigaciones Vs Control Interno

referentes a la supervisión y monitoreo, de ellas un 98% aplicada en empresas de servicios como se aprecia en la figura 1.7, por otra parte, un 93% lo ha trabajado desde la perspectiva del Control Interno según la figura 1.8, destacándose autores como (Vega de la Cruz & Nieves Julbe, 2016) (Méndez Rojas, 2009) (Argüelles, Quijano García, Fajardo, & Magaña Medina, 2013) Como se puede

externas, solo un 18% lo ha trabajado en nuestro país (figura 1.10). Predomina la utilización de los indicadores para estos enfoques de supervisión y monitoreo (figura 1.11). Por ultimo como se evidencia en la figura 1.12, la tendencia en el tiempo es ascendente pues el número de investigaciones que abordan este tema se han incrementado en el siglo 21, aunque se evidencia una disminución del tema en nuestro país a partir de la nueva resolución en el 2001.

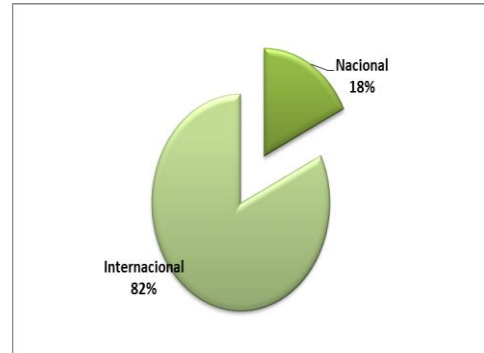


Figura 1.10 Investigaciones Vs latitud

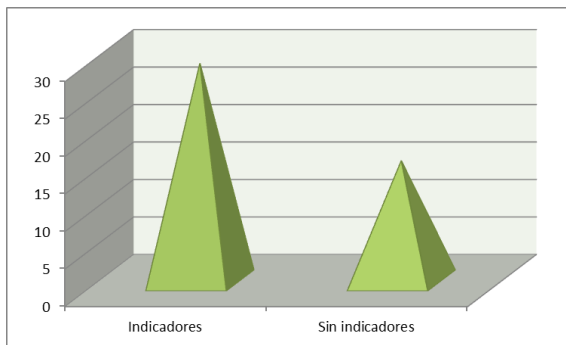


Figura 1.11 Investigaciones Vs tratamiento matemático

De forma general el análisis en enfoques basado en la supervisión y monitoreo se muestra bastante irregular, ya que de cierta forma los resultados alcanzados en este análisis carecen de resultados positivos en cuanto el aspecto de la salud en la bibliografía nacional, además de la utilización de indicadores, así como la aplicación de

temas como estos en la rama de los servicios. Con la información recopilada se realizó un análisis de conglomerado jerárquico.

La matriz conformada para la comparación de las propuestas, en función de las características establecidas se procesó a través de un análisis de conglomerado jerárquico (figura 1.13) con la utilización del programa Minitab Versión 16.0, se empleó el análisis de clasificación de grupos o conglomerados bajo la metodología Cluster, utilizándose como método de agregación el método Ward (método jerárquico o aglomerativo) y como medida de la proximidad entre las variables dicotómicas la

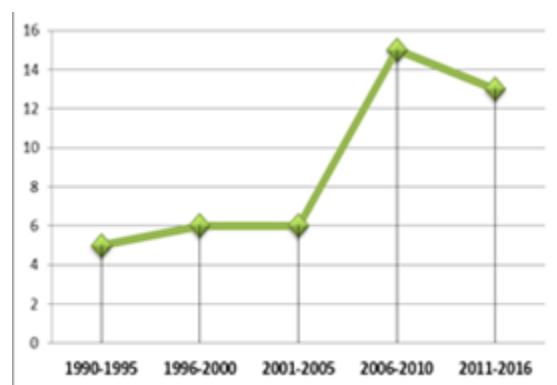


Figura 1.12. Tendencias del No. de investigaciones

distancia euclídea al cuadrado. En la presentación por autores se puede observar que en una un nivel de similitud del 60% se delimita la existencia de cinco grupos, siendo el primero conformado por aquellos que han trabajado en el sector terciario la Supervisión y el Monitoreo del Control Interno, con propuestas de indicadores pero en el ámbito internacional, lejos de lo planteado por la Resolución 60 del 2011 por la Contraloría General de la Republica, que representa el 54,8% y conformado por (Andoni Alcalá; Arcilia Araque, 1992; Argüelles et al., 2013; Arzbach, Durán, & Báez B, 2010; Badillo Guerrero, 2010; Bermúdez Gómez, 2000; Carvajal & Escobar, 2012; Coelho, Romero, & Yáber, 2005; Cruz Cruz, 2011; García Valdeavellano, 2013; Mejía Quijano, 2003; Méndez Rojas, 2009; Montesinos Julve 1994; Penzatez & Penzatez, 2008; Salazar Manzano, 2012; Sosa Sierra, 2007). El segundo grupo y más pequeño se destaca por la aplicación de la Supervisión y el Monitoreo no del Control Interno en unidades del sector terciario (Báez Ojeda, 2016; La Cueva, 1997; López Soriano & Lajarín, 2007; Viloría, 2005) con un peso de 7,14%. El tercer conglomerado (Barquero, 2008; Barrio Tato & Barrio Carvajal, 2008; Gonzalez, 2008; Tamborino Morais, 2008; Valencia González, 2010) se destaca por la supervisión y el monitoreo del control interno en entidades de servicios y su aplicación de auditorías, pero no proponen indicadores para su monitoreo, además de no aplicarlo en nuestro país, el mismo representa un 19,05% en la bibliografía consultada.

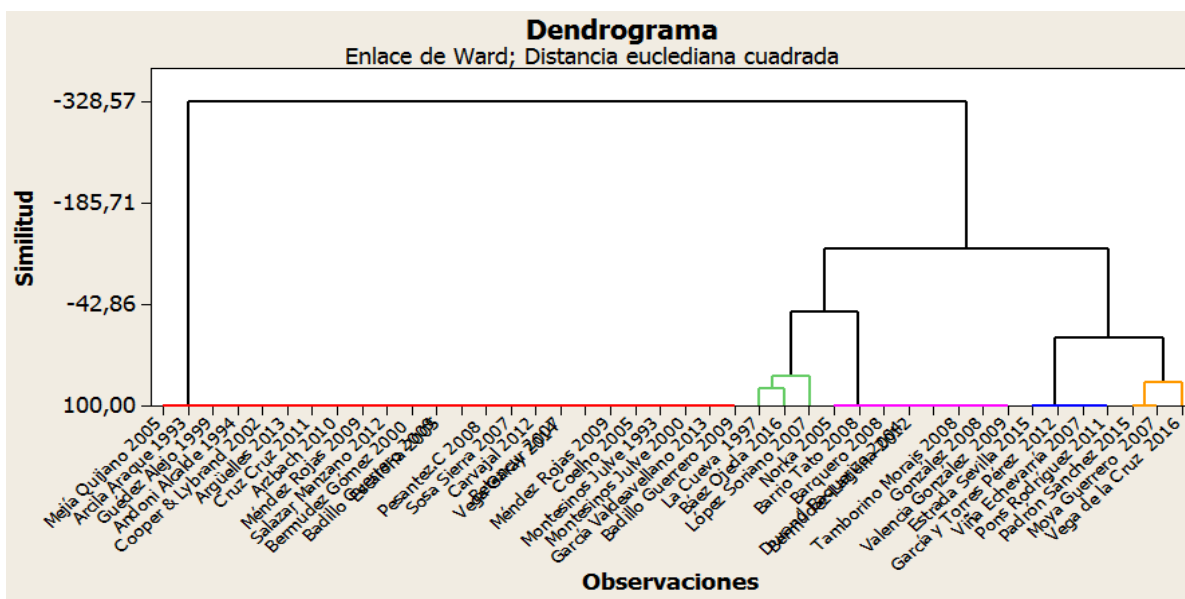


Figura 1.13. Conglomerado Jerárquico de los estudios de Supervisión y el Monitoreo

La conformación del cuarto grupo (Estrada Sevilla, 2015; García Negrín & Torres Pérez, 2012; Pons Rodríguez, 2010; Viña Echevarría, 2007) se debe a la aplicación de la supervisión y monitoreo pero no desde el control interno, además de no proponer indicadores en las entidades de servicios cubanas, representando el 9,52%. El último grupo constituido por (Moya Guerrero (2007); Padrón Sánchez, 2015; Vega de la Cruz & Nieves Julbe, 2016) destacado por su aporte integral pues ha trabajado la supervisión y el monitoreo del Control Interno en nuestro país con propuestas de indicadores, con un peso de 7,14%.

Segmentados los estratos, se concluye que las propuestas que rozan tanto el objeto como el campo de la investigación son las tres del conglomerado 5 que se muestran en la tabla 1.1. Donde se establece una comparación en cuanto a aporte metodológico, nivel de especialización, propuestas de indicador de eficiencia y eficacia y área de aplicación.

Tabla 1.1. Comparación de las propuestas de los autores

Autores	Aporte	Salud	Grado de especialización	Indicadores de Gestión	Aporte Metodológico
Padrón Sánchez (2015)	Control interno de las Cooperativas	No	Alto	No	No
Moya Guerrero (2007)	Metodología Para la aplicación del plan de SM del SCI en la agencia general de Seguridad y protección del ministerio del transporte	No	Alto	No	Si
Vega de la Cruz (2016)	Procedimiento para la Gestión de la supervisión y el monitoreo del Control interno	No	Medio	Si	Si

Como se puede observar en el análisis Padrón Sánchez, 2015 aunque se destaca por su gran nivel de especialización en el tema no aporta metodológicamente una secuencia de pasos para su gestión, por otra parte Moya Guerrero, 2007 brinda una metodología con alto grado de especialización, pero no aporta indicadores de gestión a diferencia de Vega de la Cruz que aunque ninguno lo ha materializado en entidades de Salud, este con un medio nivel de especialización aporta indicadores de gestión de la supervisión y monitoreo del Control Interno mediante un aporte metodológico. Se

concluye que existen carencias en la gestión de la supervisión y monitoreo del Control Interno en entidades hospitalarias.

1.4 Supervisión y Monitoreo del Control Interno en el Hospital Universitario

Vladimir Ilich Lenin

En la entidad objeto de estudio la Supervisión y Monitoreo del Control Interno se lleva a cabo por el comité de prevención y control, en estudios realizados por entidades de control externas se evidencia un conjunto de problemas que limitan la eficiencia del sistema de control interno, estas se explican a continuación:

- No se establecen oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento cuando se detectan deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, de conformidad con los objetivos y recursos disponibles y se deje evidencia documental de las acciones realizadas
- El comité de prevención y control no rinde cuenta sobre el funcionamiento de este sistema ante el consejo de dirección
- No se diseña un programa de capacitación de cuadros, funcionarios para realizar la preparación individual en la interpretación y aplicación de la Resolución 60/11 de la CGR por cuadros, funcionarios y trabajadores de la institución.

- No se utiliza los resultados de las acciones de control como instrumento de trabajo

Por otra parte en estudios realizados por Vega de la Cruz and Nieves Julbe (2015) se evidencia que en los trabajadores:

- El 24% de la muestra dice que no se le informan del resultado de las auditorias
- El 29,5% dice que no están creados los mecanismos para la captura e información de las deficiencias identificadas de control interno.
- Un 40,6% de los encuestados dicen que desconoce a los miembros del Comité de Prevención y Control
- El 21,6% alega que no funciona bien el órgano de justicia laboral de base.

Po esto es una necesidad latente en el hospital objeto de estudio que se incremente la eficiencia y eficacia del control interno para lograr la mejora en este.

CAPÍTULO II APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA SUPERVISIÓN Y MONITOREO DEL CONTROL INTERNO

Para darle solución al problema planteado, se aplicó el Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y el Monitoreo del Control Interno propuesto por Vega de la Cruz y Nieves Julbe, 2016, el cual cuenta con cuatro fases y diez pasos, como se muestra en la figura 2.1.

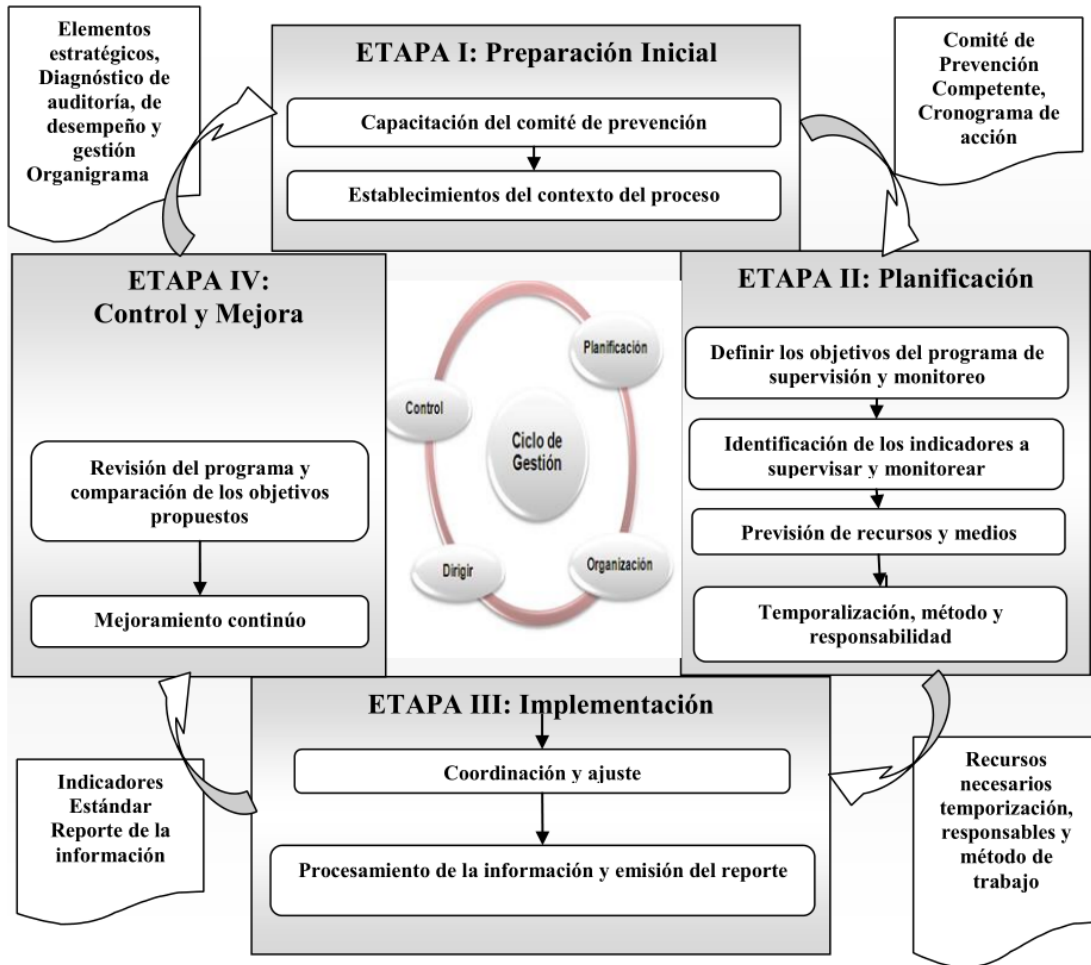


Figura 2.1 Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y el Monitoreo del Control Interno.

Luego se establece la estructura del proceso y los fundamentos de eficacia del proceso.

2.1 Etapa 1: Preparación Inicial

Paso 1. Capacitación del comité de prevención

Ya conformado el comité de prevención y control el cual está conformado por miembros del consejo de dirección y un representante por cada área, las tareas iniciales estarán

encaminados a la capacitación del mismo, posteriormente se confecciona y aprueba el cronograma del diseño de evaluación del CI. El mismo quedo de la siguiente manera:

1. Dr. Julio Yamel-Director General-Presidente
2. Dra. Amalia Pupo Zúñiga-Subdirectora-Coordinadora
3. Lic. Víctor San Juan Guerra-Jefe Departamento recursos Humanos (Atenderá el componente ambiente de control)
4. Alexander Veranes Risco-Jefe Departamento Seguridad y Protección (atenderá el componente gestión y prevención de riesgo)
5. Lic. Victorino Pupo Leyva-Técnico recursos Humanos (atenderá el componente actividades de control)
6. Técnico Osvaldo George Rodríguez Pérez-Auditoría Médica-Secretaria (atenderá el componente Información y Comunicación)
7. Dr. María Caridad Cruz-Subdirectora (atenderá el componente Supervisión y Monitoreo)
8. Licenciada Bárbara López Cadalso-Secretaria buró sindical-Miembro
9. Licenciada Teresa Riverón Cuenca-Especialista en atención a la población-Miembro
10. Técnico Rolando Fernández Ruiz-Subdirector
11. Técnica Yarina Pupo Leyva-Auditora-Miembro

Para implantar la norma de dicho comité se confeccionó un manual el cual cuenta con objetivos, alcance, desarrollo, registros asociados y aplicación de Procedimiento para implantar la Norma de Comité de Control.

1.OBJETIVOS:

- 1.1El objetivo general del Comité de Prevención y Control es la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.

2.ALCANCE:

- 2.1 Este procedimiento es aplicable a toda la organización y cada una de las áreas en el Hospital Vladimir Ilich Lenin.

3.DESARROLLO:

3.1 Comité de Control:

Es el órgano encargado de dirigir y controlar el proceso de implantación del Sistema de Control Interno, basado en sus funciones y atribuciones establecidas.

3.2 Procedimiento para el Comité de Control en la organización:

1. Definir los integrantes del comité de control y nombrarlo por resolución legal del Director de la organización.
2. Definir las tareas, técnicas, recursos, tiempo y acciones para el control de los componentes del control interno
3. Informar a los trabajadores de los integrantes, funcionamiento del comité de control interno, los resultados de los controles realizados y las acciones para su mejoramiento

3.3 Funciones y atribuciones del Comité de Control

Entre sus funciones fundamentales se encuentran: conocer las disposiciones legales relativas al Sistema de Control Interno, con el propósito de formular propuestas, auxiliar a la dirección en el diagnóstico de los objetivos de control; en la organización, conducción y revisión del proceso de elaboración del Plan de Prevención de Riesgos y su posterior seguimiento, a partir del análisis integral de los resultados de acciones de control y la evaluación de las causas y condiciones que generan las deficiencias detectadas y propone las acciones y recomendaciones que considere necesarias para el mejor funcionamiento y eficacia del Sistema de Control Interno; coordinar y orientar la divulgación de información y capacitación a los trabajadores acerca de políticas, disposiciones legales y procedimientos emitidos por la entidad o de carácter vinculante, apoyando a la dirección; así como otras funciones que se consideren necesarias por los organismos, organizaciones y demás entidades para la gestión de riesgos y el cumplimiento de su misión y objetivos.

4. REGISTROS ASOCIADOS:

RPGCP-01 Resolución 60/ 11 de la Contraloría General de la República

5. APLICACIÓN PROCEDIMIENTO GENERAL PARA IMPLANTAR LA NORMA COMITÉ DE CONTROL:

- 5.1 Definir los integrantes del comité de control y nombrarlo por resolución legal del Director de la organización

Los integrantes del comité de control Hospital General Universitario Vladimir Ilich Lenin de Holguín fueron seleccionados en consejo de dirección. Sus nombres vienen reflejados en la documentación bajo la responsabilidad del director general y según Registro RPGCP-01(Resolución No. 60/11), el consejo de dirección realizará chequeos periódicos del funcionamiento del mismo y pondrá a propuesta del consejo de dirección o cualquier trabajador, analizar si es necesario cambiar sus miembros, siempre y cuando incumplan con sus obligaciones o no demuestren las competencias necesarias para desempeñarse en el mismo.

5.2 Definir las tareas, técnicas, recursos, tiempo y acciones para el control de los componentes del control interno

Funciones

1. Supervisar la realización de los seminarios sobre la implantación de la Resolución No. 60/11 de Contraloría General de la República que se encuentra en el Registro RPGAC-01.
2. Constituir en el hospital el Comité de Prevención y Control, de acuerdo a las características de este.
3. Elaborar el cronograma de la implantación de la Resolución No. 60/11 en la entidad y lo presentará a la Dirección de Finanzas del municipio.
4. Asesorará sistemáticamente la implantación de la Resolución No. 60/11 en la entidad.
5. Delegar atribuciones con carácter restrictivo a favor de autoridad mediante resolución debidamente fundamentada, detallando las actividades a desarrollar, el período y la forma en que se efectúa su control, sin que ello exonere de la responsabilidad asignada a la autoridad que delega.
6. Presentará informes en los Consejos de Dirección; según el caso, sobre la marcha de la implantación de la Resolución No. 60/11 de la CGR, proponiendo las medidas correspondientes.
7. Informará oportunamente las posibles desviaciones o deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Control Interno.

8. Controlará que se mantenga la actualización del Expediente Único de Auditorías, que incluye las Auditorías, Verificaciones Fiscales, Planes de Medidas, Informes de Cumplimientos y otros.
9. Dará seguimiento al cumplimiento de los planes de medidas derivados de visitas realizadas: auditorías, verificaciones fiscales, inspecciones y otras para el chequeo de la Resolución No. 60/11 de la CGR Indicaciones y Medidas
10. Conocer las disposiciones legales relativas al Sistema de Control Interno, con el propósito de formular propuestas.

Las unidades organizativas funcionales, en el desempeño de sus objetivos y funciones, tienen la responsabilidad de supervisar, sistemáticamente, los procedimientos establecidos por las instancias superiores de dirección y por las propias unidades organizativas, a sus colaterales y a las entidades que se les subordinan, dejando evidencia documental de las acciones de autocontrol realizadas. Lo anterior no incluye, las acciones de control internas o externas, realizadas por las autoridades

En el proceso de toma de decisiones, los cuadros, dirigentes y funcionarios deben observar las indicaciones

En el trimestre se realizaron varias acciones encaminadas al mantenimiento y mejora del Sistema de Control Interno como

- Actualización del Plan de Prevención según la Resolución 60/11 del CGR, identificándose nuevos puntos vulnerables alineados con los objetivos empresariales y las Auditorías realizadas
- Se realizó una actualización al Plan de Prevención y los riesgos de la entidad en mes de febrero acorde a los objetivos planteados
- Se realizaron las tres reuniones del Comité de Control previsto para el trimestre, además rindieron cuenta los directores y su consejo de dirección ante desviaciones en acciones de control realizadas a sus áreas

Principales deficiencias detectadas

- El sistema de control interno implementado no se corresponde en su totalidad con los principios y características que se refrendan en la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República teniendo en cuenta las dificultades presentadas.

- En el Plan de temas del Consejo de Dirección es insuficiente el tiempo y análisis del tema relacionado con el Control Interno (marzo, abril, junio y diciembre: Comportamiento del delito y las ilegalidades, estado del Control Interno en el Hospital) teniendo en cuenta las insuficiencias detectadas durante el diagnóstico.
- No está adecuada, ni aplicada la Guía de Autocontrol General a las condiciones y características de la entidad.
- No se logra medir el impacto sobre el control y cumplimiento de las tareas, constatando mayor calidad, motivación y mejores resultados de trabajo.
- La composición, permanencia y periodicidad de las reuniones, del Comité de Prevención y Control están definidas por la máxima autoridad, mediante Resolución, pero no posee el cronograma de reuniones, debe reunirse una vez al mes y la última realizada fue en agosto del 2012. No funciona el Comité de prevención y Control.

Medidas tomadas

- Revisar el diseño actual del sistema de control interno de la entidad para atemperarlo a los principios y características que se refrendan en la Resolución No. 60/11 de la Contraloría general de la Republica.
- Incrementar el chequeo por parte del consejo de dirección de la entidad de la temática del control interno.
- Proceder a la adecuación de la Guía de Autocontrol a las condiciones y características de la entidad
- Establecer el mecanismo para medir el impacto sobre el control y cumplimiento de las tareas, constatando mayor calidad, motivación y mejores resultados de trabajo.
- Autocontrol de la implementación de la Norma, elaboración del informe de las deficiencias detectadas y elaboración del plan de acción.
- Conformar el cronograma de reuniones del Comité de Prevención y Control.
- Hacer funcionar el Comité de Prevención y Control de manera eficaz en función de evaluar la efectividad del Sistema de Control Interno diseñado.
- Autocontrol de la implementación de la Norma, elaboración del informe de las deficiencias detectadas y elaboración del plan de acción.

Paso 2. Establecimiento de los contextos del proceso

El Hospital Provincial General “Vladimir Ilich Lenin” se ubica en la Avenida Lenin No. 2 entre las calles 12 y 18 en el Reparto Lenin de la ciudad de Holguín. Es una unidad del sistema nacional de salud perteneciente al MINSAP, donde se realizan actividades de atención médica altamente calificadas y complejas, preventivas curativas, de rehabilitación, docentes e investigativas a la población de toda la provincia y a territorios vecinos.

Misión:

Tributar a la condición de Cuba como Potencia Médica Mundial, aplicando la Ciencia y la Innovación Tecnológica, promoviendo los ideales y la filosofía de la Salud Pública Cubana, priorizando la formación integral de nuestro personal, de forma tal que nos permita formar y consolidar valores éticos, morales, políticos, culturales y profesionales, que aseguren elevar la calidad del servicio de asistencia médica especializada de urgencia, consulta externa y hospitalización.

Visión:

Ser un centro de referencia nacional en asistencia médica, docencia e investigación. Colectivo Moral, excelencia en los servicios que se brindan a la población, donde se combina el buen trato, la cortesía y la ética, con la calidad en el trabajo.

Objeto social:

Brindar servicios de salud a los ciudadanos cubanos en las especialidades y modalidades definidas para el centro, efectuar el control higiénico – epidemiológico del medio intrahospitalario, realizar actividades de Educación para la Salud a la población, realizar actividades de investigación y desarrollo en las actividades que le son afines, brindar atención integral de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la Salud en la población, realizar actividades docentes de perfeccionamiento de técnicos y especialista de PRE y Postgrado, brindar servicios de certificación del estado de salud para trámites legales.

Características generales de la entidad

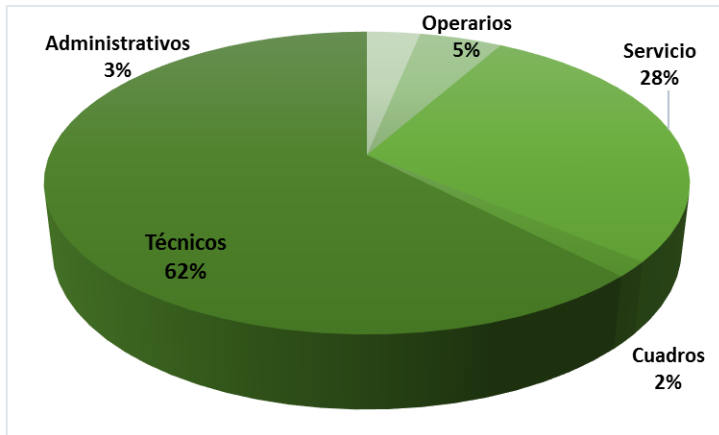


Figura 2.2. Categoría de los recursos humanos

El hospital cuenta con 113 trabajadores en la Dirección General, 370 en la parte administrativa, 601 trabajadores en atención al grave, 560 en el centro Materno-Infantil, 276 en el área de Aseguramiento Médico, en el área Facultativa se cuenta con 511 trabajadores, en Enfermería hay 75 trabajadores,

en el Centro Oncológico se cuenta con 227 y en la Vicedirección General hay 88 trabajadores, para un total de 2821 trabajadores. De ellos se encuentran 179 trabajadores de la salud en misiones, de contrato están 127 y en contrato por la Ley 105 se encuentran 23 trabajadores. Se cuenta además con un personal calificado, muestra de ello es que existen 46

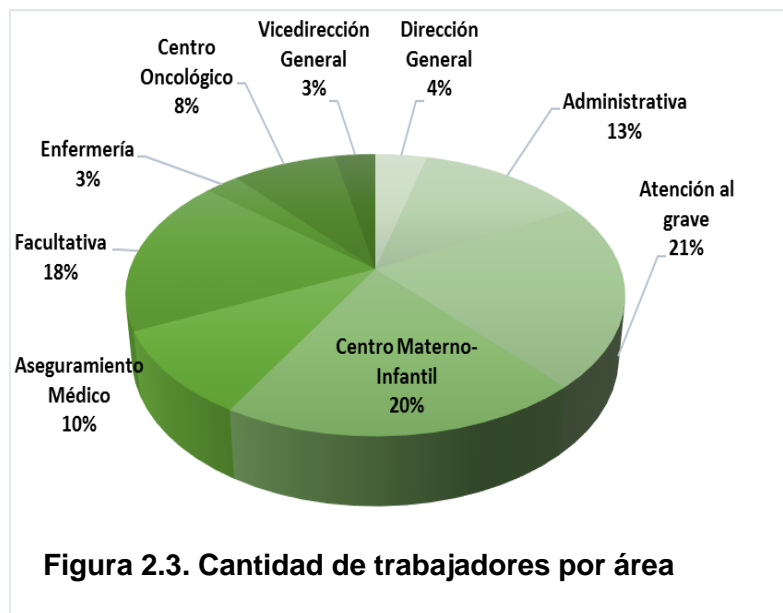


Figura 2.3. Cantidad de trabajadores por área

cuadros y 1755 técnicos; de ellos hay 508 médicos, 757 como personal de enfermería, 12 estomatólogos, 341 técnicos y tecnólogos, y otros técnicos son 137. También existen 90 trabajadores administrativos, 140 operarios y 790 trabajadores de servicio; de ellos 264 son de limpieza, para un total de 2821 trabajadores. La estructura por sexo es de 2028 mujeres, representando el 79,89%, y 793 hombres para un 28,11%, apreciándose en la entidad una superioridad del sexo femenino. La mayor parte de los trabajadores del centro, el 68,27%, son graduados del nivel superior, por lo que el nivel de escolaridad influye positivamente en el desempeño de la organización. La composición por edades es de los trabajadores es para el 16,13% menor de 35 años,

33,87% entre 36 y 45 años, 35,89% entre 46 y 59 años, y 14,11% mayores de 60 años. Los detalles relacionados con el capital humano se ilustran en el (**anexo 7**). Cultura de los directivos y trabajadores. Para esta tarea se toman en cuenta los resultados alcanzados con la aplicación del cuestionario propuesto por Nieves Julbe, A. (2010) (**anexo 8**), de este se obtuvo que la **cultura de los directivos** posee un desarrollo **medio**. La mayoría de las veces se emplean estilos de dirección democráticos, pero no se despliega de forma eficiente el trabajo en equipo. Se realiza el control para la evaluación del desempeño individual y de acuerdo con los errores que los subordinados cometen se dictaminan medidas disciplinarias. Si estas acciones correctivas se aplican con una frecuencia adecuada incidirán en una menor aparición de deficiencias laborales. Al caracterizar las **competencias de los directivos** estas promediaron en la categoría de **medio**, por lo que se concluye que estos no poseen las habilidades necesarias para dirigir el capital humano bajo su cargo. Esto se debe a que no todos los cuadros y dirigentes han pasado cursos de administración, ni tienen la preparación profesional indicada a pesar de que los trabajadores reconocen el trabajo de los mismos, así como sus valores éticos en el desempeño de sus cargos.

Por su parte, con el objetivo de diagnosticar la cultura de los trabajadores, se utilizó la encuesta diseñada en las Bases del Perfeccionamiento Empresarial (2001) que evalúa cuatro áreas críticas: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. En el (**anexo 9**) aparece la encuesta y los resultados de su procesamiento. Este formato se empleó ya que se han obtenido resultados satisfactorios con su aplicación en otras ocasiones al utilizar un lenguaje comprensible para todos los trabajadores y ser fácil de procesar. Los resultados más significativos fueron los siguientes:

1. Por las manos del director no pasan un conjunto de decisiones que se toman en la empresa, así lo afirma el 69,23% del personal que participó en la encuesta.
2. Un 38,63% de los trabajadores encuestados opina que el director de la organización es tolerante y favorece el pensamiento crítico, así como el 93,33% de los directivos.
3. Según un 93,45% de los trabajadores y el 96,67% de los directivos los debates en las reuniones giran sobre temas de gran interés para la entidad.

4. El diseño de la estructura organizativa favorece el control estricto y la supervisión directa de acuerdo a 70,71% de los trabajadores y el 73,33% de los directivos.
5. El 98,44% del personal y el 33,33% de los directivos consideran que en la entidad no se les da el merecido reconocimiento a las personas.
6. La entidad está en constante monitoreo del entorno cambiante de acuerdo al 74,76% de los trabajadores y 96,67% de los directivos.
7. El nivel de pertenencia y compromiso de los trabajadores es medio para un 60,12%, por su parte el de los directivos es alto (96,67%).
8. El nivel profesional de los trabajadores no está acorde con las exigencias actuales del sector de la salud según el 46,73% de los trabajadores, mientras que el 93,33% de los dirigentes está en desacuerdo.
9. Solo el 35,20% del personal y el 13,33% de los directivos consideran que la mejora continua y la innovación tecnológica no son objetivos fundamentales del hospital.
10. La organización sería incapaz de incumplir un compromiso con un cliente o proveedor según opinan el 99,06% de los trabajadores y el 100% de los directivos.

Una vez analizados los resultados el equipo de trabajo clasificó la **cultura de los trabajadores** con un desarrollo **medio**. Este comportamiento del factor cultura organizacional repercute negativamente en el capital humano, por lo que la Dirección General debe proyectar estrategias y políticas para mejorar los criterios del personal.

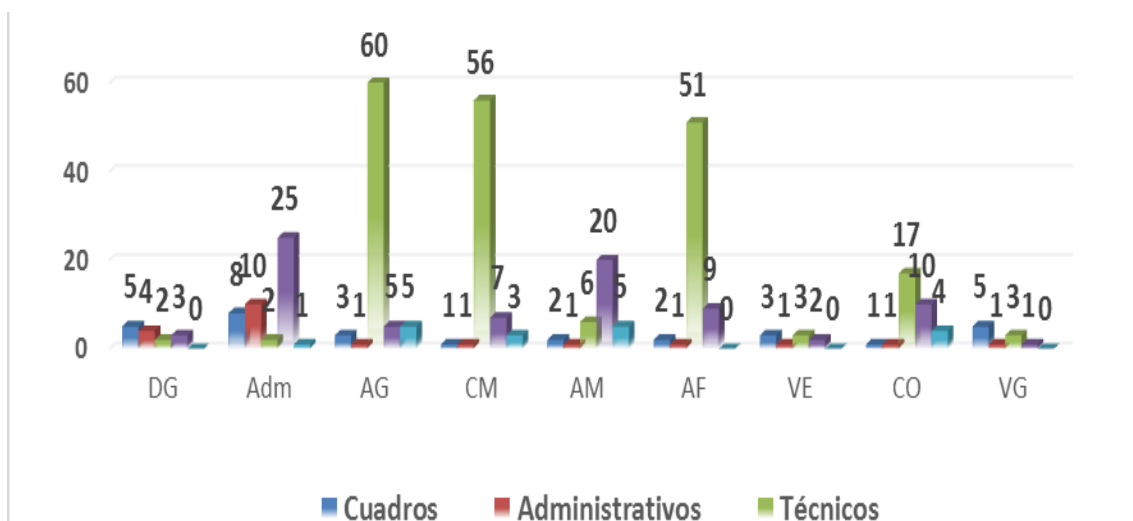


Figura 2.4. Trabajadores encuestados por área

2.2 Etapa 2: Planificación

Paso 3. Definir los objetivos del programa de supervisión y monitoreo

Como objetivo de la aplicación del procedimiento según el criterio de expertos y del comité de prevención y control será aportar información para orientar y facilitar el proceso de evaluación del desempeño del control interno en la entidad y la toma de decisiones gerenciales estratégicas en materia de control.

Paso 4: Identificación de los indicadores a supervisar y monitorear

De un total de dieciocho indicadores de gestión (catorce de eficacia y cuatro de eficiencia) se escogieron diez y tres esto respectivamente, atendiendo al periodo disponible para la aplicación del procedimiento por el investigador, se adaptaron a la entidad hospitalaria requiriendo de modificaciones en varios de ellos.

Paso 5. Previsión de recursos y medios

El equipo de trabajo se adaptó a la periodicidad establecida por las entidades tales como Ministerio de Finanzas y Precio, el Hospital Vladimir Ilich Lenin quienes fueron los que garantizaron la previsión de los recursos (humanos y materiales), así como la información y financieros, se contó con los siguientes:

- De la parte de **materiales de oficinas** se emplearon libretas, hojas blancas, lapiceros, presillas de pata, correctores y una computadora (PC)
- Se garantizó alimentación diaria para todo el equipo de trabajo el cual cuenta con once personas
- Se contó además con un pequeño **grupo de apoyo de trabajadores** al cual se le garantizo los mismos recursos que el equipo de trabajo el cual estaba compuesto por personal perteneciente al área de servicio de la entidad.

Paso 6. Temporalización, método y responsabilidades

Como unos de los objetivos fundamentales de la supervisión y monitoreo del CI es detectar cambios, es necesario que los resultados estén estadísticamente sustentados. Por ello, es importante partir de una línea base de monitoreo, que debe ser obtenida con un diseño de muestreo y análisis estadístico. De esta forma, se podrá conocer en el futuro, si se está ante un cambio o ante una mera variación casual, por lo antes expuesto es que el equipo de trabajo decidió de entre las 60 áreas existentes escoger 16 por ser las más importantes ya que las mismas están directamente relacionadas con

los procesos claves del hospital, además de ser procesos críticos según los datos históricos y expertos de la organización, por lo que se convirtieron en unidades susceptibles de control y mejoras:

Para la temporalización del procedimiento se realizaron las siguientes actividades:

1. Se desagregó el procedimiento en tareas específicas desde realizarlas y relacionarlas entre ellas en cada área.
2. Estimar el período de tiempo requerido para realizar cada tarea como:
 - Recolección de los riesgos leves, moderados y graves
 - Comprobación de la documentación existente con la planificada
 - Verificación de la documentación existente
 - Verificación de los inventarios.
3. Calcular el período de tiempo total requerido para finalizar el monitoreo (tres meses).

El tiempo planificado se representa en la tabla 2.1, donde se reflejan además los responsables de cada supervisión.

2.3 Etapa 3: Implementación

Para la implementación del programa de supervisión y monitoreo. Inicialmente se realizó una caracterización preliminar denominada línea base. A partir de la cual se evaluó la tendencia en el comportamiento de los diferentes indicadores monitoreados.

Tabla 2.1. Cronograma de Monitoreo de los centros de Costos

Puntos de Monitoreos	Meses del Año												Dirigentes
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Unidad Quirúrgica Central	x				X				x				Téc.Yarina Pupo Leyva
Terapia Intermedia	x				X				x				Téc.Yarina Pupo Leyva
Terapia Intensiva		x					x				x		Téc. Osvaldo Rodríguez Pérez
Cirugía General				x					x				Téc. Osvaldo Rodríguez Pérez
Traumatología		x											Téc.Yarina Pupo Leyva
Quemados y Cirugía			X										Téc. Osvaldo Rodríguez Pérez
Reconstructiva			X						x				Téc. Osvaldo Rodríguez Pérez
Cardiología				x									Dr. María Caridad Cruz
Cuerpo de Guardia				x									Téc.Yarina Pupo Leyva
Ortopedia		x					x						Téc. Osvaldo Rodríguez Pérez
Casa Tránsito Oncología													Téc. Osvaldo Rodríguez Pérez
Salón de Parto			X				x				x		Dr. María Caridad Cruz
Unidad Quirúrgica Oncológica	x												Téc.Yarina Pupo Leyva
Esterilización	x							x					Dr. María Caridad Cruz

Servicios de Transfusiones				x													Téc. Osvaldo Rodríguez Pérez
Rayos x		x							x								Dr. María Caridad Cruz
Participantes	Equipo de trabajo y comité de prevención y control																

Para lograr una mayor consistencia y confiabilidad en los resultados que requirieron de análisis, muestreo y conservación. Los indicadores determinados mediante revisión documental y verificación fueron evaluados por personal interno de la entidad los cuales adquirieron conocimiento previo mediante la capacitación y adiestramiento de dicho personal.

Paso 7. Coordinación y ajustes

En este paso se realizaron los ajustes necesarios para su posterior implantación, se inició el cálculo de los indicadores seleccionados para la efectividad del control interno los datos obtenidos de las acciones de supervisión y monitoreo, suelen integrarse las cuales se presentaron en paneles de reuniones, los diferentes centro de costos sujetos a monitoreo ya planificados en la etapa anterior, y su estado de funcionamiento y avance al momento de la última observación, de manera integrada con elementos de evaluación, se apoyó además el monitoreo con datos ingresados de los centros de costos y de forma general en la entidad hospitalaria. En la tabla 2.2 se observan los primeros resultados de la implementación del monitoreo.

Tabla 2.2. Cálculo de los indicadores de Supervisión y Monitoreo

Indicadores	Gestión	Cumplimiento	Evaluación
Auditorías Internas	Eficacia	40%	Ineficaz
Actualización del mapa de riesgos	Eficacia	50%	Ineficaz
% de deficiencias	Eficacia	16,25%	Ineficaz
Deficiencias eliminadas	Eficacia	61,5%	Ineficaz
Cumplimiento de control de gestión	Eficacia	100%	Eficaz
Detección de riesgos	Eficacia	72,7%	Ineficaz
% cumplimiento	Eficacia	76,8%	Ineficaz

Cumplimiento del plan de supervisión	Eficacia	66,7%	Ineficaz
Información de nuevos riesgos	Eficacia	53,3%	Ineficaz
Deficiencias eliminadas	Eficacia	0%	Ineficaz
Relación costos/control	Eficiencia	98,9%	Eficiente
% de subutilización del control	Eficiencia	150%	Deficiente
Relación evaluación/riesgos	Eficiencia	50%	Deficiente

Paso 8. Procesamiento de la información y emisión del reporte

El Monitoreo provee de la información necesaria para determinar que tanto se está cumpliendo el desarrollo del Plan de acción (Plan de autocontrol), por lo que se realizó un seguimiento de las actividades determinándose inicialmente indicadores estándar a fin de evaluar el grado de cumplimiento. Para esto se gestionaron los indicadores según la tabla 2.3.

Tabla 2.3. Gestión de los indicadores de Auditorías Internas

Proceso: Control interno		Responsable: Dr. María Caridad Cruz-Subdirectora		
Nombre Auditorías Internas	Objetivos	Medir el cumplimiento del plan de acción respecto a la realización de auditorías internas	Formula $A = \frac{AIR}{AIP}$	U/M %
Variables Auditoría	Fuente de Información Entrevista a la encargada del componente Supervisión y Monitoreo, a los auditores internos y verificación del servicio y control de visitantes.			Medir Eficacia
Periodicidad: Trimestral	Rango de Gestión: 95%	Tendencia: Minimización	Meta: 90%	
Línea Base: no aplica				

El resto de los 12 indicadores calculados se encuentran reflejados en el **anexo 10**.

2.4 Etapa 4: Control y Mejora

Paso 9. Revisión del programa y comparación de los objetivos propuestos

La entidad revisó el programa y ajustó los indicadores, plazos de monitoreo y referencias utilizadas. Este análisis se realiza anualmente y para el mismo se partió de la efectividad alcanzada en el período anterior (según los datos de la entidad de periodos anteriores se encontraban en una deficiente posición del control interno) y la contribución de cada determinación para facilitar las decisiones gerenciales en materia de control interno. Ya calculados los indicadores en el paso anterior se continuó con el análisis de las tendencias como se observa en la figura 2.5, además de compararlas con las históricas, esto sirvió como parámetro para la toma de decisiones y generación de acciones de tipo preventivo o correctivo².

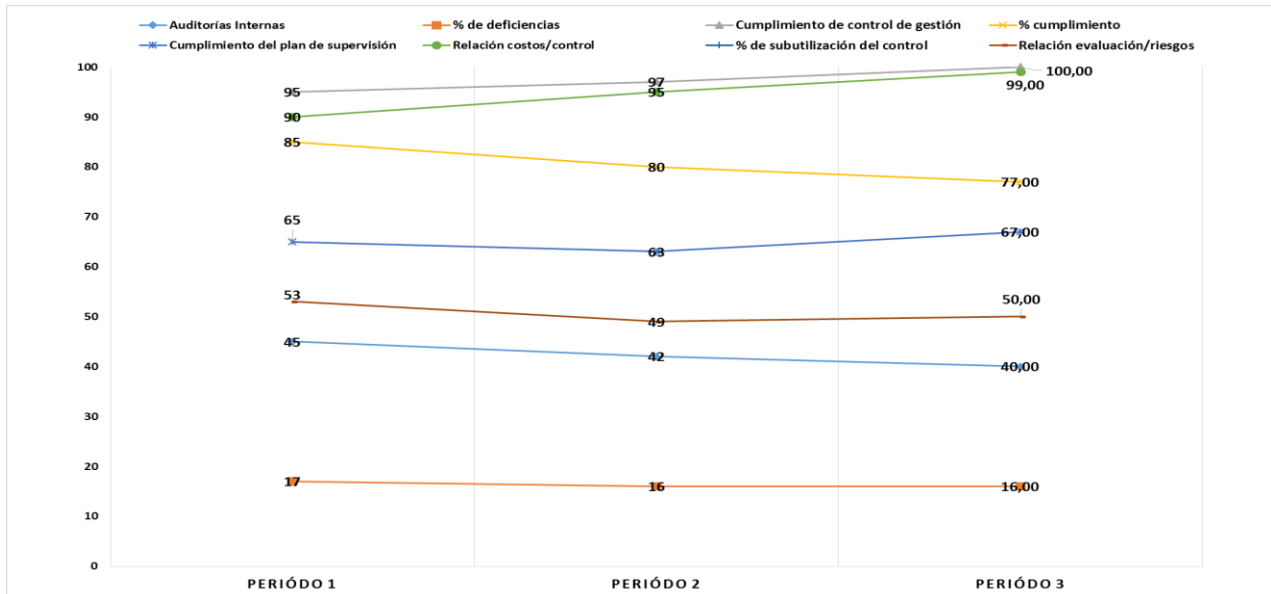


Figura 2.5. Análisis de las Tendencias de los indicadores

- Existen 4 indicadores con **Tendencia a la Maximización** ya que los mismos fueron aumentando a medida que pasó el tiempo es decir tuvieron un comportamiento creciente
- Con **Tendencia a la Minimización** existen 3 indicadores los que mostraron un comportamiento a la disminución con el tiempo

² El análisis se realizó con los indicadores de los cuales se tenía la información por los datos históricos

- Con un comportamiento histórico del valor de indicador constante 6 es decir con **Tendencia a la Estabilización.**

Estas tendencias llevaron a preguntarse las razones y circunstancias de por qué se obtuvo este nivel de resultado y si se encuentra fuera de los límites planteados al inicio de la construcción del indicador. La evaluación que se realizó a partir de los resultados obtenidos, entrega insumos para los siguientes tipos de análisis: Se revisó las metas que fueron definidas, estableciendo si éstas fueron o no realistas. Se priorizó la asignación de los recursos hacia determinados programas o servicios, se justificó la asignación de mayores recursos; disminuyó la provisión de determinados bienes y servicios por otras alternativas más eficientes y con el mismo grado de eficacia, etc.

Tabla 2.4. Evaluación de Indicadores de gestión

Indicadores de gestión	Valor	Evaluación
Eficacia	53,7%	Ineficaz
Eficiencia	99,63%	Eficiente

Paso 10. Mejoramiento continuo

Se establecieron mejoras con un sistema de control con el objetivo de adoptar acciones correctivas o preventivas para minimizar las desviaciones encontradas a lo largo de todo el diagnóstico realizado tales como:

1. El diseño actual del sistema de control interno de la entidad se adaptó a los principios y características que se refrendan en la Resolución No. 60/11 de la Contraloría general de la Republica.
2. Se incrementó en el plan chequeo por parte del consejo de dirección de la entidad de la temática del control interno, la sistematicidad con que este se debe realizar
3. La Guía de Autocontrol se adecuó a las condiciones y características de la entidad.
4. Se estableció un mecanismo para medir el impacto sobre el control y cumplimiento de las tareas, constatando mayor calidad, motivación y mejores resultados de trabajo.
5. El cronograma de reuniones del Comité de Prevención y Control fue conformado.

6. Se trabajó en cómo hacer funcionar el Comité de Prevención y Control de manera eficaz en función de evaluar la efectividad del Sistema de Control Interno diseñado.

Las acciones anteriores se desagregan en actividades específicas indexadas en el Anexo 11, donde se establecen acciones y recursos necesarios para su ejecución así como tiempo de cumplimiento y responsable de estas acciones.

CONCLUSIONES

1. En la revisión de la literatura especializada existe un consenso general de la significación del control interno y su componente menos abordado: la Supervisión y Monitoreo, demostrándose la necesidad latente de las entidades hospitalarias cubana de gestionar la supervisión y monitoreo del control interno.
2. Se estableció un procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno, adaptado a las necesidades de entidades de la salud.
3. Se aplicó el procedimiento propuesto en el Hospital General Provincial “Vladimir Ilich Lenin”, como resultados del procedimiento se logró:
 - La confección de un manual para implantar la norma del comité de control
 - Definición de los centros de costos susceptibles a monitorear
 - Se gestionaron indicadores estándar a fin de evaluar el grado de efectividad del control interno
 - Se realizó un análisis de las tendencias de los indicadores obteniéndose que en su mayoría son estables
 - Se propuso un plan de acción en pos de mejorar la situación deficiente del control interno en el hospital.

RECOMENDACIONES

1. Que este trabajo sirva de herramienta para la actualización constante del diseño del Sistema de Control Interno, como un proceso de avance continuo para mantener una seguridad razonable.
2. Establecer un seguimiento en la organización objeto de estudio de la aplicación de los indicadores propuestos para evaluar la supervisión y monitoreo, pues contribuirá a la valoración práctica del procedimiento propuesto y a su perfeccionamiento.
3. Continuar la aplicación del procedimiento propuesto en otras organizaciones de producción y servicios para su generalización.
4. Extender esta investigación al resto de los componentes del sistema de control interno para lograr la aplicación adecuada de la Resolución 60/2011.

BIBLIOGRAFÍA

- Andoni Alcalá, J. Aproximación en la Estructuración del Control Interno en el Ambito de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma Euskad. Hacia la Utopía del Control Económico Interno Integral no Injerente. *Ekonomiaz*, 29, 17.
- Arcilia Araque, L. A. (1992). Control Interno es hacer las cosas bien. *Universidad Eafit*, 5.
- Argüelles, L. A., Quijano García, R. A., Fajardo, M. J., & Magaña Medina, D. E. (2013). La Supervisión, su impacto en la rentabilidad financiera de las pymes: Sector manufacturero *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6, 14.
- Arzbach, M., Durán, Á., & Báez B, B. (2010). Regulación y Supervisión de Cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina y el Caribe. *Documentos de la DGRV*, 3, 109.
- Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos (2010).
- Báez Ojeda, J. (2016). Técnicas de auditoría financiera. *Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba*, 5, 10.
- Barquero, M. (2008). El control interno en trabajos de fiscalización. *Auditoría y Gestión de los Fondos Públicos*, 47, 47-56.
- Barrio Tato, L., & Barrio Carvajal, S. (2008). El informe de control interno en la Administración Pública. *Auditoría y Gestión de los Fondos Públicos*, 46, 51-60.
- Bermúdez Gómez, H. (2000). Esbozo de la Auditoría Estatutaria y el Control Interno en las Organizaciones Privadas, 198.
- Cabañas, R. (1994). Evaluación de la Atención de la Salud. *Revista Médica Hondureña*, 62, 25-30.
- Calderón Nieto, R. E., & Salazar Reyes, M. S. (2010). *Toma de decisiones financieras en el sector público*. (Especialización en Finanzas y Administración Pública Bogotá D.C), Universidad Militar Nueva Granada.
- Carvajal, A. R., & Escobar, M. E. (2012). Herramienta Integrada de Control Interno y Administrador de Riesgos, enmarcada en un buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas en Colombia. 16, 19-37.
- Casanova, M. A. (1998). Evaluación: Concepto, tipología y objetivos. 67-102.
- Coelho, F., Romero, M., & Yáber, G. (2005). Indicadores de Desempeño Clave para Programas Académicos de Postgrado., 20(2), 31.
- Cruz Cruz, O. (2011). Diseño de un sistema de control interno para contrataciones del Estado en el Hospital "La Caleta" de Chimbote, Perú. *Revista "Ciencia y Tecnología"*, 69-86.
- Díaz López, J. C. (2011). *Texto para la asignatura de supervisión educativa en la carrera de pedagogía y ciencias de la educación*. (Master en Educación Superior), Universidad Nacional Autónoma de Honduras
- Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
- Estrada Sevilla, M. (2015). Diseño e implementación de los Sistemas de Control Interno. *Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba*, 28, 10.
- Evans, K. (2015). Guía práctica de manejo adaptativo y colaborativo (ACM) y mejora de la participación de las mujeres.
- García Negrín, M. T., & Torres Pérez, G. T. (2012). El desempeño profesional pedagógico en el control interno de los cuadros y dirigentes de la Educación Técnica y Profesional. *Universidad de Ciencias Pedagógicas Héctor A. Pineda Zaldívar, La Habana, Cuba*, 10 (1), 11.
- García Valdeavellano, L. N. (2013). *Implicancias del Control Interno en la Gestión de las Compañías de Seguros de Lima Metropolitana*. (Para optar el grado académico de maestra en contabilidad y finanzas con mención en auditoría y gestión de control), San Martín De Porres.

- Giménez, S. M. (2015). Recuperando el valor de las supervisión como instrumento didáctico de formación. *Margen*, 76 1-6.
- Gonzalez, M. (2008). Influencia de la Etica del Contador Público en el Control Interno de las Organizaciones. *Revista Faces*, 19(2), 12.
- La Cueva, A. (1997). La Evaluación en la Escuela: Una ayuda para seguir aprendiendo. 23, 25.
- López Pastor, V. M., & Palacios Picos, A. (2012). Percepción de los futuros docentes sobre los sistemas de evaluación de sus aprendizajes. *Universidad de Salamanca*, 317-341.
- López Soriano, L., & Lajarín, B. (2007). Evaluación antes-después del hospital sin dolor. *Rev. Esp. Anestesiol*, 54(10), 4.
- Marqués Rosa, M. d. I. L. (2010). *La Supervision docente como tecnica de evaluacion del trabajo pedagogico un aporte para la mejora continua de los profesores de una escuela rural en la comuna de los lagos. Un estudio de caso.* (Grado de Magíster en Educación Mención Evaluación Educacional), Universidad de la Frontera.
- Mejía Quijano, R. C. (2003). Cómo crear un ambiente de control en las organizaciones. *Revista Universidad Colombiana EAFIT* (129), 31-38.
- Méndez Rojas, Z. E. (2009). Los sistemas de Control Interno en los entes descentralizados estatales y municipales desde la perspectiva COSO. *Visión Gerencial*, 9(1), 5-17.
- Montesinos Julve, V. (1994). La normalización de la Auditoría en el Sector Público. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 24(79), 434-462.
- Moya Guerrero, J. A. (2007). Metodología para la aplicación del plan de Supervision y Monitoreo del Sistema de Control Interno en la Agencia General de Seguridad y Protección del Ministerio del Transporte. *Agencia de Seguridad y Protección del MITRANS*, 1-14.
- Moyano, S. (2011). La Supervisión como espacio para la Reflexión Educativa. *Revista de Educación Social*, 13, 1-10. doi: <http://www.eduso.net/res>
- Padrón Sánchez, N. d. I. C. (2015). Control Interno de la Cooperativas. *Asciación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba*, 28, 10.
- Penzatez, M., & Penzatez, M. A. (2008). *Evaluación del Control Interno aplicado en la Empresa de Muebles Madenza Cia. LTDA.* (En opción al título de licenciado en Contabilidad y Auditoría), Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador, Facultad de Ciencias de la Administración.
- Pérez Figueiras, E. M. (2015). Disquisición Teórica alrededor de la Función Supervisora. *Universidad Tecnológica Israel*, 13(4), 161-168.
- Picado Mesén, M. La cosupervisión y la construcción de la autopercepción profesional.
- Pons Rodríguez, Y. R. (2010). Diseño de un procedimiento en pruebas de cumplimiento para la actividad de Supervisión o Monitoreo en las áreas de producción de la empresa provincial de la Industria Alimenticia. 20.
- Rodríguez Medina, C. B. (2006). *Estrategia de Educación Ambiental para el Sistema de Parques Nacionales Naturales.* Subdirección Técnica- Planeación del Manejo - Educación ambiental.
- Rodríguez Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Universidad de La Sabana | Facultad de Educación*, 14(2), 2-15.
- Rumeau, D. *Control civil sobre el micromanagement de la defensa un estudio de caso.* Universidad de la República.
- Salazar Manzano, O. (2012). *Aplicación del componente de Supervisión o Monitoreo del sistema de Control Interno-coso, para un efectivo control sobre la información financiera de la empresa químicos Samanox S.A., de la ciudad de Guayaquil.* (En opción al título de ingeniero en contaduría pública y auditoría-CPA), Universidad estatal de Milagro.
- Sandoval de Viloria, N. R. (2012). *El acompañante pedagogico como apoyo al director para el fortalecimiento de la practica docente en educacion inicial en el cei gran mariscal antonio jose de sucre en valle de la pascua, estado guarico.* (De Magister En Scientiarum En Educación Inicia), Universidad Latinoamericana y del Caribe - ulac.

- Saturno, P. (2015). Estrategia Integral de Formación para la Mejora Continua de la Calidad de los Servicios de Salud. *Salud Pública de Mexico*, 57(3), 275-283. doi: <https://www.researchgate.net/publication/277718102>
- Sosa Sierra, M. D. C. (2007). Inteligencia artificial en la gestión financiera empresarial. (23), 153-186.
- Tamayo Pupo, A., & Valiente Sandó, P. (2011). La Supervisión Educativa: fundamentos epistemológicos de un modelo teórico de su dirección. *Ciencias Holguín*, 18, 1-10.
- Tamborino Morais, G. (2008). La Responsabilidad del Control Interno en el Gobierno Corporativo. *Portugal / España*, 1-20.
- Tapia Carlín, R. E. (2013). Estudio exploratorio de creencias acerca de la redacción y supervisión de tesis. *Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*, 1-20.
- Valencia González, G. (2010). El Control Interno y el ámbito fiscal mexicano. *Contadores Públicos y Auditores, S.C*, 29(4), 216-220.
- Vega de la Cruz, L. O., & Nieves Julbe, A. F. (2015). Contribución para el Diagnóstico del Control Interno en Entidades de Servicios. *INGENIARE, Universidad Libre-Barranquilla*, 10(18), 47-60.
- Vega de la Cruz, L. O., & Nieves Julbe, A. F. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno / Procedure for component Supervising and Monitoring management of the Internal Control. *Ciencias Holguín*, 22(1), 19. doi: <http://www.minsa.gob.pe>.
- Vega Garay, R., & Velásquez Peralta, N. (2014). Incidencia del Control Interno en el área de tesorería *Universidad Nacional del Santa*, 2(1), 85-98.
- Viloria, N. (2005). Factores que inciden en el Sistema de Control Interno de una Organización. *Actualidad Contable FACES*, 8(11), 87-92.
- Viña Echevarría, R. E. (2007). La implementación del Sistema de Control Interno, una alternativa para la empresa pública cubana. 11.

ANEXOS

Anexo 1. Modelos de Supervisión y Monitoreo

Modelos	Nombre	Normas	Descripción
Argentina 2014	Supervisión	Evaluación	La organización debe definir, desarrollar y ejecutar evaluaciones de forma continua o específica- para determinar la suficiencia y adecuado funcionamiento de los componentes del control interno
		Evaluación y comunicación de deficiencia	La organización debe comunicar oportunamente las deficiencias de control interno detectadas, a fin de que los responsables puedan adoptar las acciones correctivas necesarias
Bélgica 2004	Seguimiento	Seguimiento continuo	El seguimiento continuo de control interno está construido dentro de las operaciones normales y recurrentes de la entidad. Incluye la administración y actividades de supervisión y otras acciones que el personal ejecuta al cumplir con sus obligaciones
		Evaluaciones puntuales	El rango y frecuencia de las evaluaciones puntuales dependerá en primer lugar de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos permanentes de seguimiento.
Bolivia 2000	Supervisión	Supervisión y su relación con la eficacia y eficiencia del control interno	La confiabilidad de la información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de eficacia, economía y eficiencia, expresados en informes de gestión, operativos y financieros.
		El proceso de la supervisión	-Para contribuir al aseguramiento de la calidad, la supervisión debe: examinar permanentemente los procesos y productos; llevar registro documental de las experiencias de su función; formular propuestas alternativas para solucionar problemas detectados, validando su factibilidad
		Características del supervisor	-En el marco de las funciones asignadas, autoridad delegada y su ubicación en la estructura administrativa, todos los involucrados en procesos de supervisión deben asumir una actitud de compromiso con los objetivos del control interno, a partir de su conocimiento de los objetivos y políticas institucionales

		Auditorías del proceso de control interno	En el marco de las funciones asignadas, autoridad delegada y su ubicación en la estructura administrativa, todos los involucrados en procesos de supervisión deben Asumir una actitud de compromiso con los objetivos del control interno, a partir de su conocimiento de los objetivos y políticas institucionales.
Ecuador 2010		Supervisión continua	La supervisión continua se aplicará en el transcurso normal de las operaciones, incluye las actividades habituales de gestión y supervisión, así como otras acciones que efectúa el personal al realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno
		Evaluaciones puntuales	Resulta útil evaluar el sistema de control interno, enfocando el análisis directamente a la eficacia del sistema. El alcance y la frecuencia de tales evaluaciones puntuales dependerán principalmente de la evaluación de los riesgos y de los procedimientos de supervisión continua.
		Comunicación de las deficiencias de control	Las deficiencias del control interno serán comunicadas a los niveles superiores y las más significativas se presentarán a la alta dirección. Se contará con mecanismos para reconocer e informar sobre las deficiencias del control interno identificadas. Si son adecuadas las normas de comunicación de las deficiencias del control interno y puestas en conocimiento del responsable directo de la actividad
Salvador 2004	Monitoreo	Monitoreo sobre la marcha	La máxima autoridad, los niveles gerenciales y de jefatura deben vigilar que los funcionarios realicen las actividades de control durante la ejecución de las operaciones de manera integrada.
		Monitoreo mediante Autoevaluación del Sistema de Control Interno	Los niveles gerenciales y de jefatura responsables de una unidad o proceso, deben determinar la efectividad del sistema de control interno propio, al menos una vez al año.
		Evaluaciones separadas	La unidad de auditoría interna, la Corte de Cuentas, las Firmas Privadas de Auditoría y demás instituciones de control y fiscalización, evaluarán periódicamente la efectividad del sistema de control interno institucional

		Comunicación de los Resultados del Monitoreo	Los resultados de las actividades de monitoreo del sistema de control interno, deben ser comunicados a la máxima autoridad y a los niveles gerenciales y de jefatura, según corresponda
Nicaragua 2004	Seguimiento	Seguimiento continuo	Los funcionarios en el curso de su labor cotidiana, deben observar el funcionamiento del SCI, con el fin de determinar desviaciones en su efectividad, e informarlas oportunamente a las instancias correspondientes
		Auto evaluación periódica	El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer la realización, por lo menos una vez al año, de una autoevaluación del SCI, que permita identificar oportunidades de mejora del sistema, así como detectar cualquier desvío que aleje a la institución del cumplimiento de sus objetivos
		Acciones para el fortalecimiento	Cuando el funcionario competente detecte alguna deficiencia o desviación en la gestión o en el control interno, o sea informado de ella, debe emprender oportunamente las acciones preventivas o correctivas pertinentes para fortalecer el SCI, de conformidad con los objetivos y recursos institucionales. Así también, debe verificar de manera sistemática los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas como producto del seguimiento del SCI
		Contrataciones de auditorías externas	El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias y con fundamento en las necesidades, posibilidades y características de la institución y los riesgos que enfrenta, deben contratar auditorías externas que lleven a cabo evaluaciones con base en las cuales se establezca la calidad de la información, recopilada, procesada y comunicada.
COSO 1992	Supervisión	Evaluación del sistema de control interno	La autoridad superior de todo organismo y cualquier funcionario que tenga a su cargo un segmento organizacional, programa, proyecto o actividad, periódicamente debe evaluar la eficacia de su Sistema de Control Interno, y comunicar los resultados a aquél ante quien es responsable
		Eficacia del sistema de control.	El Sistema de Control Interno se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuenta con una seguridad razonable en: La información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia; La confiabilidad y validez de los informes y estados financieros; El cumplimiento de la legislación y normativa vigente, incluyendo las políticas

			y los procedimientos emanados del propio organismo.
Res 60/2011		Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno	El Sistema de Control Interno es objeto de evaluación para conocer la eficacia de su funcionamiento y permitir su retroalimentación y mejora continua; la evaluación comprende un conjunto de actividades de control incorporadas a los procesos, actividades y operaciones que se llevan a cabo mediante el seguimiento de sus resultados.
		Comité de prevención y control	Los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, constituyen mediante disposición legal su Comité de Prevención y Control, que preside la máxima autoridad, la que designa para su integración a otros directivos, ejecutivos, asesores jurídicos y el auditor interno según la estructura que corresponda; así como a otros funcionarios que tienen a su cargo las funciones o actividades de cuadros, atención a la población, inspección, seguridad y protección, entre otros que se determinen; además de trabajadores que gocen de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia

Anexo 3. Conceptualización de la evaluación

Autores	Conceptos Evaluación
Subdirección Técnica-Planeación del Manejo - Educación ambiental	Proceso integral y continuo de investigación y análisis de los cambios más o menos permanentes que se materializan en el mediano y largo plazo, como una consecuencia directa o indirecta del quehacer institucional o del proyecto en el contexto, la población y las organizaciones participantes. La evaluación facilita el análisis crítico con el propósito de determinar los métodos utilizados, la validez de los objetivos, la eficiencia en el uso de los recursos y el impacto en relación con los grupos participantes. Además del impacto, la evaluación como proceso permanente se refiere a la eficacia de las acciones emprendidas.
María Antonia Casanova 1998	La evaluación aplicada a la enseñanza y el aprendizaje consiste en un proceso sistemático y riguroso de obtención de datos, incorporado al proceso educativo desde su comienzo, de manera que sea posible disponer de información continua y significativa Para conocer la situación, formar juicios de valor con respecto a ella y tomar las decisiones adecuadas para proseguir la actividad educativa mejorándola progresivamente.
María Antonia Casanova 1998	La evaluación de un modo más general y para cualquiera de las funciones que puede desempeñar en el campo educativo, se podría definir como una obtención de información rigurosa y sistemática para contar con datos válidos y fiables acerca de una situación con objeto de formar y emitir un juicio de valor con respecto a ella. Estas valoraciones permitirán tomar las decisiones consecuentes en orden a corregir o mejorar la situación evaluada.
Evaluación de la Atención de la Salud Dra. Rosario Cabañas 1994.	EVALUACIÓN es la última etapa del ciclo administrativo. EVALUACIÓN es medir, comparar y formarse un juicio.
Velásquez Valdivia y Murillo Peña 1998	Evaluación es la comparación de los objetivos con los resultados y la descripción de cómo dichos objetivos fueron alcanzados Una evaluación nos indica que está funcionando y que no lo está, que debemos mantener y que debemos cambiar. Las evaluaciones constituyen una herramienta para tomar decisiones, pero ellas por si solas no toman decisiones ni hacen los cambios.
Santos Cid,del Toro Rios,Fonteboa Vizcaino,Armada Trabas 2005	Las evaluaciones separadas o individuales son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.
Di Virgilio y Romina Solano 2012	Evaluación fijar el valor de una cosa y para hacerlo se requiere un procedimiento que permita comparar aquello a evaluar respecto de un criterio o un patrón determinado.
Avenidaño Arenas 2009	Apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados.
García Vidal. 2009	Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

Marrero Almaguer 2009	Constituyen en sí todo un procesos dentro del cual priman una disciplina apropiada y principios insoslayables, sea, que los controles existan, estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos
Comité de Basilea sobre supervisión bancaria.1998	Las evaluaciones, típicamente detectan problemas sólo después del hecho; sin embargo, le permiten a la organización tomar una visión comprensiva y fresca de la efectividad del sistema de control interno y específicamente de la efectividad de las actividades de monitoreo

Anexo 4. Conceptualización de Monitoreo

Autores	Conceptos de Monitoreo
Peruano Juan Incarroca (2013)	El monitoreo se ocupa de la recogida de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que permiten comprobar la calidad y el logro a nivel de los insumos, procesos y productos esperados, según sus criterios monitorear es una labor más técnica que supervisar y el acompañamiento es el acto de ofrecer asesoría continua, es decir, según sus palabras, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente.
Guía práctica de manejo adaptativo y colaborativo (ACM) y mejora de la participación de las mujeres	El monitoreo es la recolección y análisis de Información para medir el cambio. El monitoreo puede tomar muchas formas. Por ejemplo, una comunidad puede controlar los avances de un proyecto de reforestación midiendo cada tres meses el estado de salud de los plántones. Contar el número de veces que las mujeres hablan en cada reunión de la comunidad es una forma de monitorear si la participación de las mujeres está mejorando o no
Kusumanto et al. 2005.	El término “monitoreo” puede sonar técnico y confuso., el monitoreo en la lengua indígena miskitu puede ser descrito como “Pura kaikaia”, que se traduce como “mirar desde arriba”. Monitoreo en mayangna es “Minittalnin”, que se traduce como “acompañamiento o supervisión”. Pero tenga cuidado: en Indonesia, una palabra para monitoreo, “pengawasan”, se traduce literalmente como “control”, que no es el significado correcto para.
Subdirección Técnica-Planeación del Manejo Educación ambiental	Proceso continuo que permite dar seguimiento a las acciones planeadas y ver en qué medida se avanza hacia los objetivos propuestos. Debe reportar logros y dificultades para encontrar alternativas de solución. Se basa en unos indicadores establecidos previamente y aporta información sobre la eficiencia alcanzada por la organización, proyecto o estrategia.
Diccionario de la Real Academia de la Lengua española.	Término indica la facultad de conducir, "monitor" significa: Persona que guía aprendizaje deportivo, cultural, etc. el que amonesta o avisa.
Feaver (Control civil sobre el micromanagement de la Defensa 1998).	Conducir investigaciones en el parlamento, en la civilización 23 de ámbitos claves del ministerio de defensa o secretaria de defensa para la administración a nivel micro, de las decisiones que a nivel de la institución castrense que se configuran como parte del conjunto la política de defensa.
Velásquez Valdivia, Murillo Peña 1998	El Monitoreo es un proceso de control gerencial destinado a observar Sistemáticamente un conjunto de procesos de la gestión, con el fin de hacer los ajustes necesarios en las actividades y estrategias con el propósito de cumplir de manera óptima los objetivos de la gestión, expresados en el Plan Operativo, con un manejo adecuado de los recursos humanos, tecnológicos y financieros.

Di Virgilio, Romina Solano 2012	El monitoreo es el seguimiento que se realiza durante la ejecución de una política, programa o proyecto. Es un instrumento, de gestión que permite optimizar sus procesos, resultados e impactos. Constituye un insumo indispensable para la gestión administrativa.
Santos Cid, del Toro Rios, Fonteboa Vizcaíno, Armada Trabas. 2005	El monitoreo permanente incluye actividades de supervisión realizadas de forma constante, directamente por las distintas estructuras de dirección, o mediante un equipo de auditores internos, así como por el propio Comité de Control que debe llevar sus funciones a la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero y humano.
Ernst & Young 2003	Monitoreo es un proceso que evalúa la calidad de desempeño del control interno a través del tiempo.
Gutiérrez Alberoni 2009	El Monitoreo es un proceso de control destinado a observar sistemáticamente un conjunto de procesos con el propósito de cumplir de manera óptima los objetivos que se plantea la organización.

Anexo 5. Conceptualización de Supervisión

Autores	Conceptos Supervisión
García Hoz, V. (1988)	Disciplina encargada del estudio del funcionamiento y de los medios que se utilizan en el sistema escolar.
Soler, E. (1996)	Ciencia que estudia a la educación y, a la inspección escolar como casuística de índole práctica de la aludida ciencia.
Alvarado Oyarce, 1990	Proceso pedagógico que favorece la intencionalidad formativa de sus acciones para la formación permanente del personal docente y directivo en las instituciones escolares.
La Supervisión Educativa: fundamentos epistemológicos de un modelo teórico de su dirección.	Proceso relativo a la planificación, organización, ejecución, regulación, control y evaluación de las acciones supervisoras de carácter formativo, que posibilitan el desarrollo progresivo en los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que caracterizan la actividad pedagógica profesional y de dirección de docentes y directivos en las instituciones escolares, mediante la articulación del control, el asesoramiento y la evaluación como funciones básicas del proceso supervisor.
Bélgica década del 40	La Supervisión es una relación dinámica entre el supervisor y el trabajador social, ya sea profesional o estudiante; relación por la cual el supervisor, respecto a sus conocimientos, de su comprensión de sí mismo, de los demás y de su experiencia en las técnicas del servicio social, presta una ayuda real al supervisado, tanto profesional como personalmente.
Giménez, Ana Soledad Figueroa, Alejandrina	Un proceso teórico-metodológico que se despliega en dos espacios: el ejercicio profesional y la formación académica. Tiene como objetivos el aprendizaje de nuevos conocimientos y habilidades, necesarios para el desempeño cotidiano, así como la reflexión acerca del impacto afectivo y emocional que genera en el supervisado la atención de cada situación en la cual haya actuado profesionalmente.
MSc. Lorena Molina y MSc. María Cristina Romero	La supervisión es un proceso educativo de formación profesional, de carácter administrativo que alude a la función que una persona, llamada supervisor/a, desempeña en relación con otro u otra; es, asimismo, un proceso metodológico del Trabajo Social.
Fermín (2006)	La supervisión puede sintetizarse como asistencia a las actividades docentes, de manera de darles coordinación, unidad y continuidad, para que la escuela alcance con mayor eficiencia sus objetivos.
Diccionario Océano 1990.	Es la actividad de examinar, controlar, vigilar y evaluar las disposiciones administrativas, las actividades docentes y didácticas en el propósito de comprobar su cumplimiento.
Secretaría de Educación 2000.	Técnicas fiscalizadoras de las actividades educativas realizadas por los docentes en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Manual INICE 1999.	Sistema de Evaluación a las actividades educativas puntualizando los errores y fracasos del docente el cual tenía las siguientes características: Represiva, improvisada, impuesta, autoritaria, interés centrado solo en docente a través de visitas no planificadas, revisión minuciosa de documentos y preguntas orales a personas de la comunidad.
Velásquez Valdivia, Murillo Peña 1998	La supervisión ayuda a obtener los resultados previstos en el Plan Operativo, al descubrir a tiempo los problemas en la ejecución del plan relacionados con el desempeño del trabajador, analizarlos y elegir las soluciones adecuadas.
Acosta Ibáñez, Ariza Burgo. 2007	La supervisión consiste en una evaluación del plan y del funcionamiento de los controles sobre una base oportuna, efectuada por personal adecuado. Éste se aplica a todas las actividades dentro de una organización y a veces alcanza a lo realizado por contratistas externos.

Anexo No 6. Indicadores de gestión del Control Interno

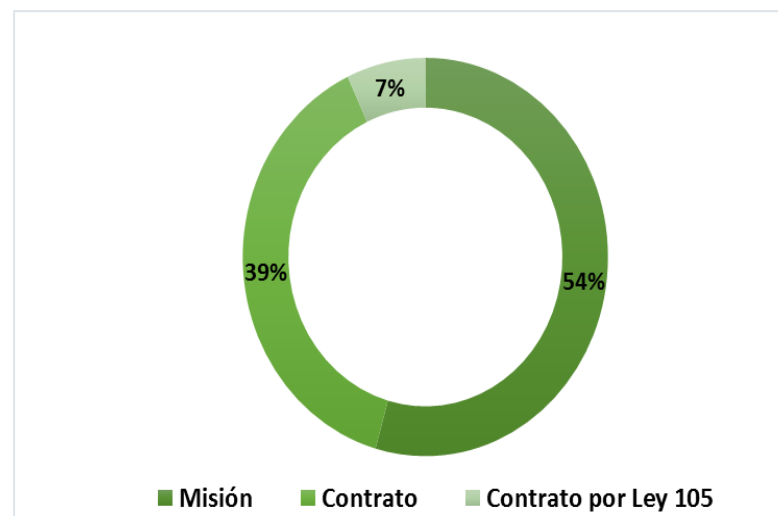
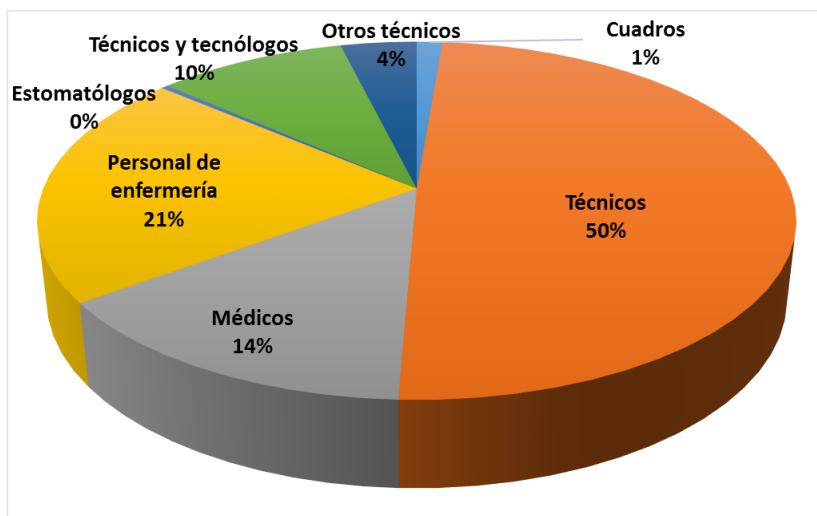
Nombre del indicador	Fórmula para el Cálculo	Descripción	Meta	Umbral	Periodicidad
Eficacia					
Asesorías	$\frac{\text{Asesorías Efectivamente realizadas}}{\text{Asesorías Planificadas}}$	Mide el porcentaje de cumplimiento que se tiene respecto a los procesos de asesorías planeadas para un periodo de tiempo	90%	100%	Mensual, trimestral, y anual
Cumplimiento de Presentación	$\frac{\text{Asesorías Planificadas}}{\text{No de informes de obligatoria presentación}}$	Describe el nivel de cumplimiento de los informes de obligatoria presentación a los entes externos	100%	100%	Mensual, trimestral, y anual
Cumplimiento de control de gestión	$\frac{\text{Control y seguimientos realizados sobre controles}}{\text{Control y seguimientos planeados}}$	Muestra la efectividad porcentual con respecto a los seguimientos y controles planteados en el plan de acción	90%	100%	Trimestral

Cumplimiento en las auditorías internas	$\frac{\text{No de auditorías internas realizadas}}{\text{No de auditorías internas planeadas en el plan de acción}}$	Indica el cumplimiento del plan de acción respecto a la realización de auditorías internas	90%	100%	Trimestral
Detección de riesgos relevantes	$\frac{\text{No de riesgos relevantes detectados por la organización}}{\text{No de riesgos existentes}}$	Indica la capacidad de detectar los riesgos relevantes en la entidad	90%	100%	Trimestral
Detección de riesgos	$\frac{\text{No de riesgos detectados de forma oportuna por el monitoreo}}{\text{No de riesgos existentes}}$	Indica la capacidad de detectar los riesgos el comité de control	100%	100%	Trimestral
Actualización del mapa de riesgos	$\frac{\text{No de Actualizaciones del mapa de riesgo}}{\text{No de controles ejecutados}}$	Indica el nivel de cumplimiento con la actualización del mapa de riesgos	100%	100%	Trimestral
% de deficiencias	$\frac{\text{No de deficiencias detectadas por auditorías internas}}{\text{No de deficiencias detectadas por auditorías externas}}$	Mide el nivel de eficacia de las auditorías internas	≥100%	≥100%	Anual
Manejo de cambios	$\frac{\text{No de impactos de los cambios del entorno manejados adecuadamente}}{\text{No de impactos en la organización por los cambios del entorno}}$	Mide el nivel de manejo de los cambios del entorno	90%	100%	Anual

% cumplimiento	$\frac{\text{No de elementos de la GAC sin deficiencias}}{\text{No de elementos de la GAC}}$	Mide el nivel de cumplimiento de la GAC	85%	100%	Anual
Cumplimiento del plan de supervisión	$\frac{\text{No de evidencias de supervisión}}{\text{No de supervisiones}}$	Mide el nivel de cumplimiento del Plan	85%	100%	Trimestral
Información de nuevos riesgos	$\frac{\text{No de nuevos riesgos}}{\text{No de actas realizadas}}$	Mide el grado de labor	95%	100%	Trimestral
Deficiencias eliminadas	$\frac{\text{No de deficiencias eliminadas en cada auditoría}}{\text{No de deficiencias detectadas}}$	Mide el nivel de cumplimiento del Plan	95%	100%	Trimestral
Cumplimiento de auditoría	$\frac{\text{Nº de entidades auditadas}}{\text{No de entidades susceptible de ser controladas}}$	Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos a auditar	85%	100%	Trimestral
Eficiencia					
Relación costos/control	$\frac{\text{Costos de monitoreos real/Costos totales real}}{\text{Costos de monitoreos planificados/Costos totales plan}}$	Mide el modo en que ahorran los costos por monitoreo	85%	100%	Trimestral
% de subutilización del control	$\frac{\text{No de procesos o áreas monitoreados}}{\text{No de áreas o procesos con un funcionamiento ineficaz}}$	Mide el nivel en que se subutilizan los monitoreos	100-110%	=100%	Trimestral
% de subutilización de evaluación	$\frac{\text{No de procesos o áreas evaluados puntualmente}}{\text{No de áreas o procesos con un funcionamiento ineficaz}}$	Mide el nivel en que se subutilizan las evaluaciones	100-110%	=100%	Trimestral

Relación evaluación/riesgos	$\frac{\textit{Frecuencias de evaluacion a riesgos leves}}{\textit{Frecuencias de evaluacion a riesgos críticos}}$	Indica el nivel en que se combaten los riesgos	<50%	<100%	Trimestral
--------------------------------	--	---	------	-------	------------

Anexo No 7. Características generales de la entidad y del capital humano



Anexo No 8. Instrumento para evaluar el enfoque estratégico, la cultura y competencias de los directivos

Fuente: Adaptado de Nieves Julbe, A. 2010

	Aspectos a evaluar	Bajo	Medio	Alto	Explique su respuesta
Cultura directivos	1.¿Cómo considera usted la relación jefe-subordinado?				
	2.Sus superiores tienen confianza en usted				
	3.Usted tienen confianza en sus subordinados				
	4.¿Cómo considera la comunicación ascendente-descendente, horizontal y vertical?				
	5.Su estilo para dirigir es autocrático o democrático				
	6.Realiza la función de control con frecuencia				
	7.Utiliza la función de control para castigar a sus subordinados				
	8.Considera que en su área hay trabajo en equipo				
Competencias laborales	1.Considera que posee todos los conocimientos necesarios para el control de su actividad y del personal que dirige				
	2.Considera que posee la experiencia requerida para el cargo				
	3.Posee y su equipo de trabajo reconoce que tiene todos los valores éticos, cualidades y habilidades requeridas para el desempeño de su cargo				
	4.La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por las personas que forman su equipo de trabajo debido a su conducción				
	5.Cómo califica el resultado de su trabajo cuando usted es el proveedor interno de otra área o departamento				

Anexo 9. Determinación de la cultura organizacional de los trabajadores

(a) Encuesta para los trabajadores

Fuente: Adaptado de Nieves Julbe, A. 2010

Evalúe de 1 a 5 según su opinión, considerando 1 la peor calificación y 5 la mejor.

No	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Por las manos del director pasan todas las decisiones que se toman en mi empresa					
2	El director de mi organización es tolerante y favorece el pensamiento crítico					
3	Los debates en las reuniones giran sobre temas de gran interés para la entidad					
4	El diseño de la estructura organizativa favorece el control estricto y la supervisión					
5	En la empresa se le da el merecido reconocimiento a las personas					
6	Mi entidad se está en constante monitoreo del entorno					
7	El nivel de pertenencia y compromiso de los trabajadores en mi organización es muy elevado					
8	El nivel profesional de los trabajadores está acorde con las exigencias actuales del sector					
9	La mejora continua y la innovación tecnológica son objetivos fundamentales de mi entidad					
10	Mi organización sería incapaz de incumplir un compromiso con un cliente o proveedor					

Anexo 10. Gestión de los indicadores

Proceso: Gestión de riesgos		Responsable: Dr. María Caridad Cruz-Subdirectora		
Nombre Actualización del Mapa de Riesgos	Objetivos	Medir el nivel de cumplimiento con la actualización mapa de riesgo	Formula $Mr = \frac{A M R}{C E}$	U/M %
Variables Mapa de Riesgo	Fuente de Información Entrevista a la encargada del componente Supervisión y Monitoreo, a los auditores internos y verificación del servicio y control de visitantes			Medir Eficacia
Periodicidad: Trimestral		Rango de Gestión: 100%	Tendencia: Estabilidad	Meta: 100%
Línea Base: No aplica				

Proceso: Gestión de riesgos		Responsable: Dr. María Caridad Cruz-Subdirectora		
Nombre Detección de riesgos	Objetivos	Capacidad de detectar los riesgos el Comité de Control	Formula $Dr = \frac{RDOM}{RE}$	U/M %
Variables Detección de Riesgo	Fuente de Información Entrevista a la encargada del componente Supervisión y Monitoreo, a los auditores internos y verificación del servicio y control de visitantes			Medir Eficacia
Periodicidad: Trimestral		Rango de Gestión: 100%	Tendencia: Estabilidad	Meta: 100%
Línea Base: No aplica				

Proceso: Supervisión y monitoreo		Responsable: Dr. María Caridad Cruz-Subdirectora		
Nombre % Cumplimiento	Objetivos	Capacidad de cumplimiento con los elementos de la GAC	Formula $\%C = \frac{E. GAC \sin D}{E. GAC}$	U/M %
Variables GAC	Fuente de Información Entrevista a la encargada del componente Supervisión y Monitoreo, a los auditores internos y verificación del servicio y control de visitantes			Medir Eficacia
Periodicidad: Anual		Rango de Gestión: 90%	Tendencia: Minimización	Meta: 85 %
Línea Base: No aplica				

Proceso: Control interno		Responsable: Dr. María Caridad Cruz-Subdirectora		
Nombre Deficiencias eliminadas	Objetivos	Medir el cumplimiento del plan	Formula $A = \frac{D E A}{D D}$	U/M %
Variables Auditoría	Fuente de Información Entrevista a la encargada del componente Supervisión y Monitoreo, a los auditores internos y verificación del servicio y control de visitantes			Medir Eficacia
Periodicidad: Trimestral		Rango de Gestión: 97%	Tendencia: Minimización	Meta: 95 %
Línea Base: No aplica				

Proceso: Económico - Financiero		Responsable: Dr. María Caridad Cruz-Subdirectora		
Nombre Relación costos/control	Objetivos	Medir el ahorro de los costos por monitoreo	Formula $RC/C = \frac{CMR/CTR}{CMP/CTP}$	U/M %
Variables Costo/Control	Fuente de Información Entrevista a la encargada del componente Supervisión y Monitoreo, a los auditores internos y verificación del servicio y control de visitantes			Medir Eficiencia
Periodicidad: Trimestral		Rango de Gestión: 90%	Tendencia: Maximización	Meta: 85 %
Línea Base: No aplica				

Proceso: Gestión de riesgos		Responsable: Dr. María Caridad Cruz-Subdirectora		
Nombre Relación Evaluación/riesgos	Objetivos	Indica el nivel en que se combaten los riesgos	Formula $RE/R = \frac{FER \text{ leves}}{FER \text{ crítico}}$	U/M %
Variables Evaluación/riesgos	Fuente de Información Entrevista a la encargada del componente Supervisión y Monitoreo, a los auditores internos y verificación del servicio y control de visitantes			Medir Eficiencia
Periodicidad: Trimestral		Rango de Gestión: 65%	Tendencia: Estabilidad	Meta: < 50%
Línea Base: No aplica				

Proceso: Económico financiero		Responsable: Dr. María Caridad Cruz-Subdirectora		
--------------------------------------	--	---	--	--

Nombre % de deficiencias	Objetivos	Mide el nivel de eficacia de las auditorías internas	Formula $\%D = \frac{DDAI}{DDAE}$	U/M %
Variables Auditorías	Fuente de Información Entrevista a la encargada del componente Supervisión y Monitoreo, a los auditores internos y verificación del servicio y control de visitantes			Medir Eficacia
Periodicidad: Anual		Rango de Gestión: ≥100%	Tendencia: Estabilidad	Meta: ≥100%
Línea Base: No aplica				

Proceso: Control Interno		Responsable: Dr. María Caridad Cruz-Subdirectora		
Nombre Cumplimiento del plan de supervisión	Objetivos	Mide el nivel de cumplimiento del plan	Formula $CPS = \frac{NES}{NS}$	U/M %
Variables Plan de supervisión	Fuente de Información Entrevista a la encargada del componente Supervisión y Monitoreo, a los auditores internos y verificación del servicio y control de visitantes			Medir Eficacia
Periodicidad: Trimestral		Rango de Gestión: 90%	Tendencia: Estabilidad	Meta: 85%
Línea Base: No aplica				

Proceso: Gestión de riesgos		Responsable: Dr. María Caridad Cruz-Subdirectora		
Nombre Información de nuevos riesgos	Objetivos	Mide el grado de labor que tiene la gestión de riesgos	Formula $NR = \frac{NNR}{NAR}$	U/M %
Variables Riesgo	Fuente de Información Entrevista a la encargada del componente Supervisión y Monitoreo, a los auditores internos y verificación del servicio y control de visitantes			Medir Eficacia
Periodicidad: Trimestral		Rango de Gestión: 97%	Tendencia: Maximización	Meta: 95%
Línea Base: No aplica				

Anexo 11. Plan de acción para gestionar la supervisión y monitoreo del Control Interno.

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Responsable	Ejecutan
Estado de cumplimiento de la implementación de la Norma, elaboración del informe de las deficiencias detectadas , plan de acción y proyecto de acuerdo								12				9	Miembro Comité Prev Cont., y Supervisión Monitoreo	Miembros Comité Prevencion contrl Jefes de areas
Estado de cumplimiento de la implementación de la Norma, elaboración del informe de las deficiencias detectadas , plan de acción y proyecto de acuerdo				8				12				9	Presidente Comité; Jefe Componente Sup Monitoreo	Miembros Comité de Jefes departamentos
Elaboración del informe Diagnostico del estado de implementación del C.I de la EPT y OEET año 2012	31												Presidente Comité;	Miembros Comité de Jefes departamentos
Elaboración y aprobación del Cronograma de Implementación del C.I EPT		13											Presidente Comité;	Miembros Comité de Jefes departamentos