



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. CONTABILIDAD

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

REDISEÑO DEL COMPONENTE DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO EN LA EMPRESA DE OBRAS DE ARQUITECTURA NO. 19

Autora: Susana Caridad González Pupo

Tutor: MsC. Mailen Hernández Jorge

Holguín, 2019



RESUMEN

El presente trabajo de diploma tiene como objetivo rediseñar el componente Supervisión y Monitoreo en la organización para contribuir a elevar la eficiencia y eficacia del control interno y la seguridad razonable en el logro de los objetivos.

La tesis se estructura en dos capítulos, en el primero se desarrolla la fundamentación teórica del objeto de estudio, la evolución del control interno en Cuba, además de procedimientos para perfeccionar el Sistema de Control Interno. En el segundo capítulo se caracteriza la organización, se realiza un diagnóstico de la implementación y funcionamiento del Sistema de Control Interno en su componente Supervisión y Monitoreo con el objetivo de conocer la situación de la empresa, detectando las principales deficiencias existentes, lo que demuestra que no está correctamente estructurado. Derivado de este análisis se procede a rediseñar el componente a través de un procedimiento para la gestión de la supervisión y el monitoreo del control interno.

Durante la investigación se utilizan métodos teóricos como el histórico – lógico, hipotético - deductivo, empíricos como la observación y técnicas entre las que destacan: encuestas, entrevistas, listas de chequeo, observación y revisión de documentos.

ABSTRACT

The present work of diploma its objective is to redesign the Supervision and Monitoring component in the organization to help raise the efficiency and effectiveness of internal control and reasonable security in achieving the objectives.

The thesis is structured in two chapters, the first one develops the theoretical foundation of the object of study, the evolution of internal control in Cuba, as well as the procedures to perfect the Internal Control System. In the second chapter the organization is characterized, a diagnosis is made of the implementation and operation of the Internal Control System in its Supervision and Monitoring component with the objective of knowing the company's situation, detecting the main deficiencies, which shows that It is not properly structured. Derived from this analysis, the component is redesigned through a procedure for the management of supervision and monitoring of internal control.

During the investigation, theoretical methods such as historical - logical, hypothetical - deductive, empirical such as observation and comparison and techniques are used, among which stand out: surveys, interviews, checklists, observation and review of documents.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA SUPERVISIÓN Y MONITOREO	
COMO COMPONENTE DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	6
1.1 Evolución histórica y teórica del Sistema de Control Interno	6
1.2 El Sistema de Control Interno en Cuba	15
1.3 El Componente de Supervisión Y Monitoreo	21
1.4 Diagnóstico del Componente Supervisión y Monitoreo en la Empresa de Obras de Arquitectura No. 19.	25
Conclusiones parciales	35
CAPÍTULO II: REDISEÑO DEL COMPONENTE DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO	36
2.1 Caracterización de la organización	36
2.2 Procedimiento para implementar la Supervisión y Monitoreo en las Organizaciones Empresariales	43
2.3 Resultados de la aplicación del procedimiento para el rediseño del componente de Supervisión y el Monitoreo.	45
2.4 Validación del procedimiento para el rediseño del componente Supervisión y Monitoreo	57
Conclusiones parciales	60
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
BIBLIOGRAFÍA	67

INTRODUCCIÓN

El hombre siempre sintió la necesidad de controlar todos los bienes materiales que lo rodeaban y que consideraba propios. Al evolucionar la sociedad, los métodos fueron desarrollados para llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, en el que reconoce la importancia de crear e implantar sistemas como consecuencia del significativo crecimiento del desarrollo en las organizaciones, donde establece mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuestas a las nuevas situaciones.

En los momentos actuales donde varias organizaciones operan bajo el sistema de perfeccionamiento empresarial, la elevación de la eficiencia económica constituye el principal interés para todas las ramas de la economía. Por ello, se hace sumamente necesario que nuestras empresas cuenten con un sistema de control interno que responda con una seguridad razonable. Todas las organizaciones se hallan expuestas a cambios violentos, emanados de factores tanto internos como externos. Ello exige que las administraciones se mantengan un seguimiento sistemático sobre el correcto funcionamiento de cada uno de los procesos.

La implantación de un sistema de control interno no garantiza el alcance de los objetivos propuestos en su diseño si no se logra concientizar y comprometer al personal en la observancia y cumplimiento de las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales. La experiencia ha demostrado que cuando la administración no está consciente del papel que le corresponde asumir dentro de la estructura de control interno de la institución, los objetivos de control no son alcanzados. Por ello, es necesario se desarrolle en el personal una conciencia hacia el control, donde prevalezca la ejemplaridad de los directivos y se alcance a desarrollar el sentido de pertenencia de los miembros de la organización.

En Cuba se trabaja arduamente en un proceso de transformaciones que favorezcan y perfeccionen el desarrollo económico y social, basado en los lineamientos aprobados por el VI Congreso del Partido, en el mes de abril de 2011, y la Asamblea Nacional del Poder Popular, en la búsqueda de mayor eficiencia, con racionalidad y aprovechamiento óptimo de los recursos, en un ambiente de orden y disciplina.

En la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021 aprobado en el 7mo Congreso del Partido se establece:

Lineamiento 9: Avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial, otorgando gradualmente a las direcciones de las entidades nuevas facultades, definiendo con precisión sus límites, con la finalidad de lograr empresas con mayor autonomía, efectividad y competitividad, sobre la base del rigor en el diseño y aplicación de su sistema de control interno; mostrando en su gestión administrativa orden, disciplina y exigencia. Evaluar de manera sistemática los resultados de la aplicación y su impacto. Elaborar el régimen jurídico que regule integralmente la actividad empresarial.

Lineamiento 271: Fortalecer el control interno y externo ejercido por los órganos del Estado, los organismos, las entidades, así como el control social sobre la gestión administrativa; promover y exigir la transparencia de la gestión pública y la protección de los derechos ciudadanos. Consolidar las acciones de prevención y enfrentamiento a las ilegalidades, la corrupción, el delito e indisciplinas sociales.

La organización en el momento de implementar el Sistema de Control Interno, debe elaborar los manuales de procedimientos, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La evaluación del Sistema de Control Interno a través de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la organización frente a la gestión, debido a ello se hace necesario revisar los procedimientos actuales, los que sirven de punto de partida y el principal soporte para efectuar los cambios que se requieran para alcanzar y consolidar la eficiencia, eficacia, economía y efectividad en todos los procesos.

El Sistema de Control Interno en Cuba está integrado por cinco componentes, según lo establecido en la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República: ambiente de control, gestión y prevención de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo. 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.

En la mencionada resolución en su artículo 11 se define que: 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.

Para buscar los aspectos que constituyen punto de partida para la detección del problema se realiza un diagnóstico preliminar en la organización, basado en la revisión del expediente de Control Interno, el expediente de acciones de control, actas de reuniones del comité de prevención y el consejo de dirección y resultados de las acciones de supervisión internas, además de técnicas complementarias como entrevistas a especialistas de áreas seleccionadas, como resultado de este se presentan las siguientes **limitaciones y deficiencias** que atentan contra el control interno de la organización, entre las más significativas se encuentran las siguientes:

- No se realiza un trabajo sistemático en la supervisión solo se trabaja para cumplir la documentación del sistema y algunas de sus principales exigencias.
- El monitoreo se efectúa utilizando directamente las guías establecidas por la Contraloría General de la República por lo que se realizan supervisiones superficiales.
- Se encuentran identificados los procesos, pero no cuentan ni con la ficha, ni con los procedimientos actualizados para la supervisión.
- No existe uniformidad en los informes de las supervisiones ni en las proformas de las listas de chequeo.
- El especialista de control interno no cuenta con todas las normas por las que deben controlarse las actividades fundamentales de la organización.

De acuerdo a las insuficiencias antes mencionadas se determina que en la Empresa de Obras de Arquitectura No. 19 no se encuentra diseñado el componente Supervisión y Monitoreo lo que atenta contra la eficiencia y eficacia del control interno y la seguridad razonable en el logro de los objetivos, lo que se declara como **problema social de la investigación**.

En el análisis preliminar del problema social se encuentran diversos factores, por lo que se ha determinado como **problema de investigación**: la necesidad de rediseñar el componente Supervisión y Monitoreo en la Empresa de Obras de Arquitectura No. 19.

Definiéndose de tal forma el **objeto de estudio** como el Sistema de Control Interno. Para dar una respuesta a todos estos elementos se plantea como **objetivo general**: rediseñar el componente Supervisión y Monitoreo en la Empresa de Obras de Arquitectura No. 19 para contribuir a elevar la eficiencia y eficacia del control interno y la seguridad razonable en el logro de los objetivos.

Definiendo como **campo de acción**: el componente Supervisión y Monitoreo en la Empresa de Obras de Arquitectura No.19.

Para darle cumplimiento al objetivo, se parte de la siguiente **idea a defender**: el rediseño del componente Supervisión y Monitoreo en la Empresa de Obras de Arquitectura No. 19 permitirá minimizar las deficiencias detectadas lo que contribuirá a elevar la eficiencia y eficacia del control interno y la seguridad razonable en el logro de los objetivos.

Para validar la hipótesis planteada y la consecución del objetivo se declaran como **tareas de investigación**:

1. Elaborar el marco teórico referencial de la investigación.
2. Caracterizar la empresa desde el punto de vista organizativo.
3. Rediseñar el componente Supervisión y Monitoreo.
4. Validación del aporte.

Para el desarrollo de las etapas correspondientes a la materialización del objetivo es necesario utilizar de forma interrelacionada los métodos, procedimientos y técnicas relacionados a continuación:

Métodos teóricos

Histórico lógico: se utiliza en la elaboración del marco teórico a partir de la revisión bibliográfica para estructurar la evolución de la teoría que sustenta la investigación

Hipotético deductivo: para el diseño y aplicación del perfeccionamiento del Sistema de Control Interno.

Métodos empíricos

Observación científica: se efectuó una revisión de la documentación para la correcta aplicación de la resolución 60/11 Contraloría General de la República.

Medición: para la elaboración de los indicadores, los criterios de medida y los estándares que permiten medir el funcionamiento de los procesos.

Procedimientos de investigación

Análisis síntesis: en toda la tesis para determinar los fundamentos teóricos y el marco conceptual del Sistema de Control Interno y su chequeo a partir de la Guía de Autocontrol. Se empleó para definir conceptos, análisis e interpretación de los resultados.

Inducción-Deducción: en la elaboración de la idea a defender y en el proceso de análisis de los problemas detectados, para buscar las causas y posibles soluciones.

Técnicas de búsqueda de la información

Encuesta: Para conocer el estado de opinión de los trabajadores, así como el nivel de conocimientos que los mismos poseen acerca del tema

Entrevista no estructurada: Se realiza para conocer el estado actual del Sistema de Control Interno y de los riesgos asociados a éste, así como los conocimientos concernientes a la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.

El informe de investigación se estructurará en introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Como **resultados de la investigación** se obtiene un grupo de indicadores de los procesos claves de la organización que permiten realizar la supervisión y el monitoreo continuo de los resultados, por lo que los directivos contarán con una herramienta que les permita guiar este proceso y controlar los principales procesos y actividades en la organización.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA SUPERVISIÓN Y MONITOREO COMO COMPONENTE DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El presente capítulo establece la línea teórica constructiva de la investigación, consta de cinco epígrafes abordando temas relacionados con los principales conceptos y definiciones del Sistema de Control Interno y el componente Supervisión y Monitoreo, así como su evolución en Cuba, teniendo en cuenta su utilización como herramienta fundamental en las organizaciones empresariales para el logro de los objetivos, particularizando en la Empresa de Obras de Arquitectura No. 19.

Objetivo: Elaborar el marco teórico referencial del Sistema de Control Interno y del componente Supervisión y Monitoreo.

1.1 Evolución histórica y teórica del Sistema de Control Interno

Con el decursar del tiempo los problemas de control interno han centrado la preocupación de la gerencia moderna, así como de los profesionales responsables de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos controles; esto es muy importante por cuanto el control interno es fundamental para que una organización logre alcanzar a través de una evaluación de su misión y visión, el logro de sus objetivos y metas trazadas, pues de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos.

A continuación, mostramos un recuento del surgimiento y evolución del control interno:

Como resultado del auge que tomó el comercio en los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros países del Medio Oriente se desarrolló la contabilidad de partida simple. En estas épocas los sistemas de anotaciones habían sido sencillos debido a la reducida cantidad de operaciones. Cada individuo habría podido ejercer su propio control. Con el advenimiento de los antiguos estados e imperios se hallan vestigios de sistemas de controles en las cuentas públicas.

Si bien en un principio el control interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas

privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito.

El origen del control interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las organizaciones. Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas.

Debido a esto los contadores idearon la comprobación interna, la cual era conocida como: “la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procesos adoptados, que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible, práctico y económico el máximo de protección, control e información verídica”.

El término de control interno reemplazó al de comprobación interna, debido a un cambio conceptual, ya que el contenido del mismo ha sufrido una considerable evolución.

En resumen, el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las organizaciones y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

Se puede afirmar que el control interno ha sido preocupación de la mayoría de las organizaciones, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales.

Hasta la fecha, el concepto "Control Interno" carece de una definición apropiada o universal, que sea aceptada o aprobada por todos los que investigan el tema. Los enfoques dados por diferentes autores que han sido consultados tienen puntos coincidentes al definir el concepto, pues todos destacan que contribuye al logro de los objetivos propuestos por las organizaciones, que es un plan estructurado de la organización, que tiene como objetivo primordial salvaguardar los recursos, que contribuye a la información veraz, a promover la eficiencia y en la actualidad se reconoce que involucra a los directivos y trabajadores en general y no solamente a los contadores y auditores. A continuación, se detalla una recopilación de los conceptos que se consideran más importantes y que van marcando el desarrollo de la teoría en el tiempo:

La primera definición formal de control interno fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA en 1949: (Cashin James A.)

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

William L. Chapman, Procedimientos de Auditoría, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires, 1965: (Chapman, 1965)

"Por control interno se entiende: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y

lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa".

Como se puede apreciar en los inicios del desarrollo de esta disciplina el control se dirigía fundamentalmente a las cuestiones contables de la organización, y ejecutado principalmente por el ápice estratégico.

Como se observa a continuación la definición va evolucionando a medida que se desarrollan nuevas formas de interpretar el control y el control interno organizacional, incluyendo los elementos "seguridad o garantía razonable" y relacionándolo a los objetivos y metas de la organización.

En 1971 se define el control interno en el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental de Austria, bajo el patrocinio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) como: (Taller Internacional "Evaluación del Control Interno para la eficiencia de la función auditora", 26-30 de julio 1999)

"El control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos".

Segunda Convención Nacional de Auditores Internos auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, Buenos Aires, en 1975: (Chapman, 1965)

“Es el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción, con el objetivo de lograr:

- Razonable protección del patrimonio.
- Cumplimiento de políticas prescritas por la organización.
- Información confiable y eficiente.
- Eficiencia operativa.

En 1992, en el Informe COSO¹ queda expresado que el control interno se entiende como:

“El proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con **seguridad razonable** en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.”

La autora cita este informe porque refleja una definición, un poco más detallada, al argumentar que el control interno **es un proceso integrado a los procesos**, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de los objetivos siguientes:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios;
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales;
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

Si se analizan los objetivos que deben alcanzarse en el diseño de un Sistema de Control Interno según el Informe COSO y según INTOSAI existen puntos coincidentes como son:

- Promover operaciones con efectividad, eficiencia y economía.

¹ (Informe Committee of Sponsonring Organizations of the Tredway Commission)

- Promover calidad en los servicios.
- Preservar al patrimonio de pérdidas, despilfarro, uso indebido, errores, fraudes.
- Cumplir leyes, reglamentos, normativas.
- Elaborar información financiera confiable y oportuna.

Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del control interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

Siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

“El control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una entidad, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno. Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico, el mejor sistema de control interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de dirigentes y subordinados; su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la entidad”. (Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), 1971)

Según las Normas y Procedimientos de Auditoría en su glosario técnico el control interno:

"Está representado por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad".

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

Según la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela, 1994: (González, 2002)

"Es el plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa".

Según Holmes, 1994 lo define como:

"Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización". (Holmes A. , 1994)

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

Una definición extraída del documento conocido como Standars:

"El control interno se define como cualquier acción tomada por la gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. 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". (Estándares para la práctica profesional de la auditoria interna, 1997)

El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores violación a principios y normas contable, fiscal y tributaria. (Gómez, 2001)

Puede afirmarse, que el control interno es el sistema nervioso de una organización ya que contribuye a establecer una adecuada comunicación y debe ser diseñado para dar respuesta a las necesidades específicas según las diferentes

particularidades inherentes a la organización de la producción y los servicios. Ya se ha demostrado que no se restringe al sistema contable solamente pues cubre aspectos tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento del personal, control de calidad, planeación de la producción, etc. Toda operación lleva implícito el control interno. El trabajador lo ejecuta sin percatarse de que es miembro activo de su ejecución. Cuando se ejecuta un proceso el concepto de control debe funcionar dentro de él.

El control interno se desarrolla dentro de la organización por el interés de la administración, ya que esta desea asegurar al máximo la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa, utilizando como herramienta procedimientos o formas preestablecidas de control que aseguren su estructura interna y comportamiento, además debe contar con personal idóneo para las funciones a cumplir.

En 1958 se dividió por el Comité de Procedimientos del AICPA el alcance del control interno en dos áreas principales, los controles contables y los controles administrativos. (Cashin James A.)

Control Interno Contable: Son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto materiales como financieros, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable, ejemplo: la normativa de efectuar un conteo físico parcial mensual y sorpresivo de los bienes almacenados. Consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables.

Control Interno Administrativo: Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables. Ejemplo de un control administrativo, es el requisito de que los trabajadores deben ser instruidos en las normas de seguridad y salud de su puesto de trabajo, o la definición de quienes pueden pasar a determinadas áreas de la empresa. Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una organización y con las directivas, políticas e informes administrativos. Entonces

el control interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por la organización.

Como ha podido observarse a través del estudio de los conceptos más generales de control interno dados desde 1949 por diferentes instituciones profesionales y académicas, así como por autores que se han dedicado al estudio del tema y su marco conceptual; el control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos que se caracteriza a través de los elementos comunes que se destacan conceptualmente de la siguiente forma:

- Los controles internos, son efectuados por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una organización, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.
- El control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles; no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, políticas, reglamentos e impresos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.
- Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la organización, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Es fundamental, que se comprendan los objetivos del control interno y, dentro de ese entendimiento, puedan separarse los objetivos principales que persiguen los controles fundamentales de aquellos controles de menos importancia o trascendencia.

Se debe saber cuáles son los objetivos que persigue cada control, o qué pretende cada control, para poder evaluarlo o entenderlo, y así poder determinar cuándo este

es efectivo o simplemente no se cumple, lo que significa que hay que ir a la fuente del control.

Objetivos del control interno:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios;
- Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales,
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

En general se puede decir que el objetivo de un Sistema de Control Interno es prever una razonable seguridad (ya que esta no puede ser absoluta o total), de que el patrimonio esté resguardado contra posibles pérdidas o disminuciones asignadas por los usos y disposiciones no autorizadas, y que las operaciones o transacciones estén debidamente autorizadas y apropiadamente registradas.

El Sistema de Control Interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier organización para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

1.2 El Sistema de Control Interno en Cuba

Susana Núñez afirma; "... desde el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba en 1975, figuró la implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE), colocando al relieve la necesidad de fomentar el control de la actividad económica de las empresas y de los demás organismos...". (Núñez, 2008)

Según Yusmiel Viel; "En Cuba, en época de la colonia de España, la auditoría era desconocida a principios del siglo XX, la vida económica y los sistemas educacionales se regían por las formas vigentes en la metrópoli. Con la intervención norteamericana, mediante toda clase de procedimientos fue pasando al control del imperialismo la economía, con la necesidad de utilizar herramientas novedosas respecto al tema; posibilitando esto que en Cuba se crearan escuelas y universidades para el estudio de la contabilidad y se fijaran organismos con

funciones de control e inspección en sus niveles y campos respectivos, a la Ley de la Administración General del Estado”. (Viel, 2009)

Eduardo Velasco expresó; “...después de enero 1 de 1959, pudimos deshacernos de los grilletes económicos y de su penetración en nuestra soberanía, que ejercían los EE.UU. sobre nuestro país, sin embargo, devino un período oscuro en la contabilidad, que se conoció como "lucha contra el burocratismo". Es a partir del ingreso de Cuba en el Consejo de Ayuda Económica (CAME) en 1973, que se comenzaron a retomar los controles económicos...”. (Velasco, 2010)

Con la implantación del Sistema Nacional de Contabilidad (SNC) en 1976, uno de sus primeros pasos imprescindibles fue organizar la comprobación de los registros de contabilidad como complemento para lograr ese control, otro paso fue definir las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA).

En sus inicios en Cuba, el Sistema de Control Interno estaba regido por la Resolución 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, donde se da a conocer su contenido, sus normas, componentes, principios, que fueron aplicadas de manera gradual a todas las empresas y unidades presupuestadas del país, la cual retoma y aplica el concepto sobre esta temática expuesto en el informe COSO debido que el mismo constituye un patrón internacional en lo relacionado al control interno. La definición plasmada en esta resolución es muy abarcadora, precisa y aplicable a la realidad, además se ajusta a los requerimientos de las instituciones cubanas.

La existencia de una resolución que establece el marco conceptual y la obligatoriedad de que en un determinado plazo esté diseñado un Sistema de Control Interno en todas las organizaciones cubanas, ha creado un movimiento que, si bien ha tenido que enfrentar muchos obstáculos, ya comienza a dar frutos con el establecimiento e implantación de medidas que contribuyen a la salvaguarda de los recursos. (Holmes, 1994)

Se pudo comprobar que coinciden la Resolución 297/2003 del MFP con el Informe COSO, en cuanto a las dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Los componentes están vinculados entre sí debido a que generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno. (MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS, 2003)

El 1 de agosto del 2009 la Asamblea Nacional del Poder Popular, aprobó la Ley de la Contraloría General de la República de Cuba, legislación dirigida a proteger el trabajo creador, la propiedad socialista de todo el pueblo y los recursos materiales y financieros del Estado.

Debido a la necesidad de continuar perfeccionando el Sistema de Control Interno en nuestro país, aconsejan dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de 23 de septiembre del 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y No. 13, de 18 de enero del 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país. (Martinez & González, 2007)

El 1 de marzo del 2011 se emite por la Contraloría General de la República la Resolución No. 60 la misma aprueba las Normas del Sistema de Control Interno, que es emitida la Gaceta Oficial de la República de Cuba, extraordinaria del 3 de marzo. Esta resolución en su Capítulo IV, Artículo 18 establece en un término de (60) días naturales la definición e implantación de los Sistemas de Control Interno de cada una de las organizaciones, la cual se pone en vigor a los (15) días posteriores a su publicación. (CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, 2011)

A continuación, muestra la comparación entre la Resolución 297/2003 y la 60/2011, donde se relacionan las limitaciones y componentes del Sistema de Control Interno para cada una de ellas:

Tabla 1 Comparación entre la Resolución No. 297/2003 y la Resolución No. 60/2011

Resolución No. 297/2003	Resolución No.60/2011
De las limitaciones	
Está relacionado con el concepto de seguridad razonable.	Está relacionado con el concepto de seguridad razonable.
Componentes	
Ambiente de Control	Ambiente de Control
Evaluación de Riesgo	Gestión y Prevención de Riesgo
Actividades de Control	Actividades de Control
Información y Comunicación	Información y Comunicación
Supervisión y Monitoreo	Supervisión y Monitoreo
Ambiente de Control	
Competencia profesional	Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual
Integridad y valores éticos	Integridad y valores éticos
Atmósfera de confianza mutua	Idoneidad demostrada
Organigrama Asignación de autoridad y responsabilidad	Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad
Políticas y prácticas en personal	Políticas y prácticas en la Gestión de Recursos Humanos
Comité de Control	Comité de Prevención y Control
Evaluación de los riesgos	Gestión y prevención de riesgos
Identificación del riesgo Detección del cambio	Identificación de riesgos y detección del cambio
Determinación de los objetivos de control	Determinación de los objetivos de control
Estimación del riesgo	Prevención de riesgo
Actividades de Control	
Coordinación entre áreas Separación de tareas y responsabilidades Niveles definidos de autorización	Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización
Documentación Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos	Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos
Acceso restringido a los recursos, activos y registros	Acceso restringido a los recursos, activos y registros
Rotación del personal en las tareas claves	Rotación del personal en las tareas claves
Control del sistema de información	Control de las tecnologías de la información

Control de la tecnología de información	y las comunicaciones.
Indicadores de desempeño	Indicadores de rendimiento y de desempeño
Función de auditoría interna independiente	
Información y Comunicación	
Sistema de Información Canales de comunicación Contenido y flujo de la información	Sistema de Información, Flujo y Canales de Comunicación
Información y responsabilidad Calidad de la información	Contenido, calidad y responsabilidad
Flexibilidad al cambio	Rendición de cuentas
Compromiso de la dirección	
Comunicación, valores de la organización y estrategias	
Supervisión y Monitoreo	
Evaluación del Sistema de Control Interno Eficacia del Sistema de Control Interno	Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno
Auditorías del Sistema de Control Interno	Comité de Prevención y Control
Validación de los supuestos asumidos	
Tratamiento de las deficiencias detectadas	

Fuente: (Martínez & González, 2007)

A continuación, se explican los cambios de las normas en cada uno de sus componentes. (Martínez & González, 2007)

Componente: Ambiente de Control.

Se derogan:

- Competencia profesional y en su lugar aparece la “Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual”.
- Atmósfera de confianza mutua y en su lugar aparece la “Idoneidad demostrada”.
- Se unifican:
- Estructura organizativa, asignación de autoridad y responsabilidad.
- Se modifica:
- Comité de Control en “Comité de Prevención y Control” y pasa al Componente de Supervisión y Monitoreo.

Componente: Gestión y Prevención de Riesgos.

Se unifican:

- Identificación de riesgos y Detección del cambio.
- Se modifica:
- Estimación del riesgo en Prevención del riesgo.

Componente: Actividades de Control.

Se unifican:

- Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización.
- Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
- Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Se modifica:

- Indicadores de desempeño en Indicadores de rendimiento y de desempeño.

Se deroga:

- Función de Auditoría Interna Independiente.

Componente: Información y Comunicación.

Se unifican:

- Sistema de Información, flujo y canales de comunicación.
- Contenido, calidad y responsabilidad.

Se derogan:

- Flexibilidad al cambio.
- Compromiso de la dirección.
- Comunicación, valores de la organización y estrategias.

Es de nueva creación:

- Rendición de cuentas.

Componente: Supervisión y Monitoreo.

Se unifican:

- Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno.

Se derogan:

- Auditorías del Sistema de Control Interno.

- Validación de los supuestos asumidos.
- Tratamiento de las deficiencias detectadas.

1.3 El Componente de Supervisión Y Monitoreo

El Sistema de Control Interno en Cuba está integrado por cinco componentes, según lo establecido en la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República: ambiente de control, gestión y prevención de riesgos, actividades de control, información y comunicación y; supervisión y monitoreo.

En la mencionada resolución en su artículo 11 se define que: 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. (CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, 2011)

Según se establece en el informe COSO, las actividades de monitoreo se manifiestan a través de dos principales pasos:

1. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes del control interno están presentes y funcionando.
2. La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la alta dirección y el consejo de administración, según sea aprobado.

A consideración de la autora es útil la inclusión de este texto, aunque hace referencia al monitoreo de proyectos recoge una síntesis del funcionamiento del monitoreo en la organización:

Según el informe “Fase de monitoreo y evaluación de proyecto”, publicado por Víctor García (García V. , 2015): “Las actividades de monitoreo corresponden sobre todo a los niveles más bajos del marco lógico del proyecto (actividades y productos o resultados) y también a los recursos o insumos necesarios para ejecutar las actividades del proyecto. Estas actividades (de monitoreo) difieren de las actividades de evaluación en propósito, frecuencia y enfoque”.

Se presenta un resumen del qué, por qué, cuándo y cómo del monitoreo de la organización:

Tabla No.2 Monitoreo del proyecto

Qué	Revisión continua de los avances en los niveles de actividad y de productos resultados Identificar la acción correctiva necesaria
Porqué	Analizar la situación actual Identificar incidentes y buscar soluciones Descubrir tendencias y patrones Mantener las actividades dentro del cronograma Medir los progresos contra los resultados/productos Tomar decisiones sobre recursos humanos, financieros y de materiales
Cuándo	Continuamente
Cómo	Visitas de campo Registros Informes

Fuente: Adaptado de “Informe Fase de monitoreo y evaluación de proyecto” (García V., 2015)

A continuación, se muestra un análisis comparativo de los términos; supervisión; monitoreo y evaluación tomados (Supervisión, Monitoreo y Evaluación, 2006)

Tabla No. 3 Comparación de las características de la supervisión, monitoreo y evaluación

Características	Supervisión	Monitoreo	Evaluación
Definición	Proceso de asesoría técnica, que se realiza "in situ" para mejorar el desempeño del programa	Proceso continuo de medición y análisis sistemático para dar seguimiento, vigilar y controlar el avance de los programas o planes en ejecución	Análisis comprensivo del programa o servicio que se implementa desde tener una perspectiva global, mediante la aplicación de diversas herramientas
Objetivos	Analizar la ejecución de actividades, el cumplimiento de metas y planes de trabajo	Identificar logros y problemas, analizar sus causas, e implementar medidas efectivas orientadas a alcanzar los resultados esperados	Determinar si se está logrando los parámetros esperados de acceso, calidad del servicio y satisfacción de los usuarios, uso de los recursos, logro de objetivos, efecto de las intervenciones, entre otros
Metodologías	En terreno y aplicando herramientas estandarizadas por personal entrenado	Proceso continuo de medición y análisis de datos recolectados en el servicio complementado con estudios de campo	Utiliza un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican en momentos específicos
Periodicidad	A intervalos cortos mediante visitas periódicas	Permanente análisis de datos y toma de decisiones	En forma periódica en momentos específicos de la implementación del programa o servicio
Uso y aplicaciones	Tomar medidas correctivas, complementar e incentivar las buenas prácticas	Tomar decisiones para lograr las metas con base en la información que se genera sistemáticamente	Identificar si se alcanzaron los resultados, metas y objetivos para aprender de la experiencia y tomar decisiones para mejorar la eficacia y eficiencia del programa o servicio

Fuente: Adaptado de (Supervisión, Monitoreo y Evaluación, 2006)

Las actividades de monitoreo incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección, en tal sentido, es indispensable su desempeño por cuanto expone la situación en que se encuentra la organización y las soluciones que hay que hacer partiendo de la no correspondencia con su desempeño; a continuación se muestran componentes de la supervisión y monitoreo tomados de la siguiente cita bibliográfica. (Cáceres Lizeth et al, 2014); a pesar que la autora de esta investigación no los considera como componentes, sino, requisitos de importancia para el cumplimiento de la supervisión y el monitoreo, se relacionan a continuación:

“Componentes de la supervisión y el monitoreo”:

1. Generan correlación y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.
 2. Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como premisa que el hombre es el activo más importante de toda organización y necesita tener una participación más activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del Sistema de Control Interno y que se aplique.
 3. Están entrelazados con las actividades operativas de la organización a la eficiencia y eficacia de las mismas.
 4. Permiten mantener el control sobre todas las actividades.
 5. Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse.
 6. Contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general.
- El monitoreo es concebido para asegurar que el control interno continúe funcionando de manera eficaz, es el encargado de evaluar el comportamiento del sistema en el tiempo. Su aplicación correcta condiciona la continuidad del funcionamiento del sistema y la actualización en el tiempo de cada uno de los componentes y del propio monitoreo en sí mismo.

El autor hace suyo las palabras reflejadas en el informe COSO; “No es posible llegar a la implementación del Sistema de Control Interno sin haber logrado, antes, la aplicación de un monitoreo eficaz”.

1.4 Diagnóstico del Componente Supervisión y Monitoreo

Es objetivo de los altos ejecutivos buscar maneras de controlar mejor las organizaciones que dirigen. Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa.

Para la realización del diagnóstico del estado actual de la supervisión y monitoreo en la Empresa de Obras de Arquitectura No. 19 que constituye el campo de estudio se utilizan instrumentos interrelacionados (lista de chequeo, encuesta y entrevista) que permitirán contar con un punto de partida para la identificación de insuficiencias, deficiencias o limitaciones que existan en el componente y valorar de forma integral el nivel de implementación procedimientos y técnicas específicas de supervisión y monitoreo en los procesos, actividades y tareas de la organización.

A continuación se muestran los resultados de los procedimientos, técnicas e instrumentos utilizados para diagnosticar:

En revisión documental al expediente de acciones de control se detecta lo siguiente: (Diagnóstico al Expediente de Acciones de Control de la ECOA No 19, 2019)

1. En la inspección de la Contraloría General de la República con fecha 7 de diciembre del 2018, se detectan las siguientes insuficiencias:

- Pagos en exceso respecto al monto planificado de la seguridad social a corto plazo por 106 mil 047.64 moneda total, 822 mil 922.36 registrados en cuentas por cobrar en litigio y 2 mil 275.64 a gastos por cancelación de expedientes de faltantes y pérdidas de bienes, ocasionando un daño económico a la entidad de 931 mil 245.64, sin responsabilidad administrativa.
- Incumplen la cláusula de reclamaciones en un contrato, sustentado por diez facturas en el período de febrero a julio de 2018 con importe de 414 mil 440.73, al no proceder con las demandas correspondientes.
- Existen 35 facturas fuera del término pactado para su pago valoradas en 75 mil 730.92 moneda total; constituyendo perjuicio económico a terceros.

- Poseen 23 tarjetas magnéticas de combustible por encima de las establecidas en la Instrucción No. 5 de 2015 del Ministerio de Economía y Planificación.

2. En la inspección de la ONIT² referente a los sistemas de pago implementados en la empresa con fecha 2018.

Durante el transcurso de la inspección se detectó una irregularidad en el reglamento del pago por resultado para la aplicación de la Resolución No. 6 de 2016 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en su diseño al no establecer en el fondo de salario formado (FSF) la deducción del 9.09% de las vacaciones acumuladas, así como no considera dentro de la distribución del (FSF), el salario según tiempo real trabajado (STRT), sumándolo con posterioridad a lo distribuido. Se infringe el resuelvo quinto inciso c) de la Resolución No 6 de 2016 del MTSS. Se cumple con la Resolución No 15 de 2016 del MTSS.

Debido a los resultados de la inspección, la organización recibió la **calificación de Regular.**

La revisión de los objetivos de trabajo arroja los siguientes resultados:

Cumplimiento de los Objetivos de trabajo: (Informe de cumplimiento de los objetivos de trabajo de la ECOA No. 19 , 2019)

Objetivo No. 1: Lograr ejecutar con efectividad y eficiencia el plan de construcción y montaje para inversiones y de mantenimiento constructivo aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación garantizando la óptima utilización de las capacidades constructivas existentes.

L-5, 24,26,88,89,90,95,183,204,228,229,235,252.

Objetivo No. 2: Potenciar la organización del sistema empresarial con su sistema de gestión de capital humano en función de cumplir el plan económico para el año 2018. L- 1, 2, 9, 63, 104, 184, 217,219, 255.

Objetivo No. 3: Perfeccionar el sistema organizativo permitiendo alcanzar efectividad en el cumplimiento de los indicadores directivos del plan de la economía y en la gestión integral de la empresa para el año 2018. L -1, 2, 5, 6, 7, 8, 11,21, 23, 27, 34, 41, 88, 89, 93, 205, 206, 207 y 208, 231.

² (Oficina Nacional de Inspección del Trabajo)

Objetivo No. 4: Gestionar la introducción y generalización de tecnologías y técnicas que favorezcan al proceso productivo haciendo uso de racionalidad y eficiencia.

L-1, 13, 24, 94, 101, 105, 107, 108,109, 180, 181, 182, 265, 272.

Objetivo No. 5: Consolidar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, en búsqueda de eficiencia y eficacia. (L 1, 2, 9, 10, 63, 265, 269, 270, 271).

Se presenta el cumplimiento del objetivo referente al Sistema de Control Interno:

Objetivo No. 5.2: Perfeccionando el Control Interno, permitiendo identificar oportunamente los riesgos para minimizar las causas y condiciones que puedan propiciar la ocurrencia de delitos, hechos de corrupción, indisciplinas e ilegalidades.

Tabla No. 4 Resumen cumplimiento de los objetivos de trabajo. Al cierre del año 2018. ECOA 19.

Objetivos	Criterios de Medidas	Cumplido	Incumplido	Puntuación	Evaluación
1	7	7	-	95	Bien
2	7	6	1	87	Regular
3	5	5	-	100	Bien
4	8	8	-	96	Bien
5	6	6	-	95	Bien
TOTAL	33	32	1	95	Bien

Fuente: Informe de cumplimiento de los objetivos de trabajo al cierre del 2018.

Comité de Prevención y Control: (Revisión Documental a informes, actas, listas de chequeo, entrevistas a los especialistas de la ECOA No 19, 2019)

Mediante Resolución No. 51 de 2011, se aprueba el Sistema de Control Interno, creando el Comité de Prevención y Control, y cumple presidido por el máximo jefe de la organización su función asesora, asignando entre los miembros del Consejo de Dirección los responsables de los cinco componentes.

Existe evidencia documental del cronograma para las reuniones, el plan de temas, el plan para las rendiciones de cuentas y se conservan las actas y los acuerdos como evidencias de los análisis realizados.

Principales limitaciones del Comité de Prevención y Control:

- No existe un cumplimiento efectivo de las rendiciones de cuentas ante el comité debido a la calidad de los informes, no se informa la situación real de los procesos.
- No se les da seguimiento a los planes de medidas derivados de las acciones de control tanto internas como externas principalmente en las UEB.
- No existe una adecuada disciplina informativa en cuanto a la entrega de los informes en tiempo y con la calidad que se requiere.
- No hay sentido de pertenencia por parte de los directivos de la empresa sobre la importancia que reviste el Comité de Prevención y Control como órgano consultivo y asesor.

En las Unidades Básicas (UEB):

- Se evidencia en las actas que son muy escuetas y carecen de análisis y debates en los diferentes temas desarrollados y faltan firmas en las actas en varios meses.
- La redacción de los acuerdos debe de mejorarse y están muy escuetos.
- No se cumple con los cronogramas de las rendiciones de cuentas ante el comité y no aplican la metodología indicada por la dirección de control.
- En la UEB Constructora Banes, no existe evidencia de la Resolución de constitución del Comité de Prevención y Control.

En la aplicación de la **lista de chequeo** (Anexo No.1) la cual consta de 17 aspectos referentes a la correcta implementación del Sistema de Control Interno en la Empresa de Obras de Arquitectura No. 19, se obtienen los siguientes resultados:

- El Sistema de Control Interno implementado se corresponde con los principios en la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República.
- Se encuentran identificados los procesos, pero no cuentan ni con la ficha, ni con los procedimientos actualizados para la supervisión.
- Determinados los objetivos de cada proceso estratégico, clave y de apoyo.
- Se encuentran fijados los objetivos estratégicos por áreas de resultados claves, pero estos no cuentan con criterios de medida cuantitativos e indicadores asociados que permitan la supervisión y monitoreo.

- Se encuentra confeccionada la proyección estratégica de la organización y aprobada por el máximo órgano de dirección.
- Se encuentra diseñada la proyección estratégica sobre las bases de la planeación estratégica, pero no existe plena compatibilización con el plan económico, el presupuesto, el sistema de pago a los trabajadores, etc.
- En el chequeo de la guía de autocontrol no se analizan con profundidad los aspectos relacionados y en la mayoría de los casos, informan que todos estos aspectos están cumplidos.
- Las UEB luego de una acción de control interna no confeccionan el plan de medidas correspondiente y no le dan seguimiento.
- Los trabajadores no realizan el control permanente sobre las actividades que ellos mismos llevan a cabo.
- Se controla la aplicación del Sistema de Control Interno por parte de la dirección de control, aunque se debe involucrar más a los trabajadores en el hacer cumplir las normativas del mismo. En las unidades subordinadas no existe especialista que atienda esta actividad por lo que es designada a una persona dentro de sus funciones, y en la mayoría de los casos ni está capacitada para asumir esta tarea, ni tiene el interés ni la responsabilidad para cumplirla.
- En la empresa se encuentra conformado el expediente de las acciones de control de acuerdo con la legislación vigente, no así en las unidades subordinadas donde no se confecciona según lo establecido, principalmente en cuanto a los planes de medidas.
- Existen auditores internos en la organización y han elaborado un plan de auditoría interna que se modifica con regularidad
- Constituido el Comité de Prevención y Control, presidido por el jefe máximo de la organización, mediante un documento legal.
- La composición, permanencia y periodicidad de las reuniones del Comité de Prevención y Control están definidas por la máxima autoridad, mediante evidencia documental, así como el cronograma de reuniones y de los temas tratados, acuerdos adoptados y su seguimiento en las sesiones de trabajo. Se conservan las actas y acuerdos como evidencia de los análisis realizados.

- Se analizan con la rigurosidad requerida los casos de indisciplinas, ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción y se aplican las medidas disciplinarias pertinentes, pero en la mayoría de los casos la UEB implicada demora en la entrega del informe de los hechos ocurridos para realizar el análisis en el comité.
- Los hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se dan a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponer al infractor.

En la aplicación de la encuesta la cual consiste en 20 preguntas diferenciadas en 4 temas, referidas a aspectos que se necesitaban diagnosticar como se explica a continuación:

Tema 1: Condiciones creada para la supervisión y el monitoreo

En este tema se realizan preguntas concernientes a las condiciones que de acuerdo a la legislación existente en el país y las necesidades de actualización en función de los cambios se deben crear en la organización para que la supervisión y monitoreo se pueda realizar en todas las actividades de la organización de manera efectiva.

Tema 2: Conocimientos sobre el tema

En este tema se realizan preguntas referentes a los conocimientos y capacidades de los directivos para la supervisión y monitoreo en los procesos en que se desempeñan.

Tema 3: Grado de implementación

En el tema se pregunta sobre aspectos que indican el grado de implementación que se ha logrado de las normas del componente Supervisión y Monitoreo de la legislación vigente a los efectos (Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, Componente No. 5)

Tema 4: Nivel de especialización

En este tema se trata de constatar el nivel de especialización que posee la organización en la utilización de técnicas cualitativas o cuantitativas para la supervisión y el monitoreo y el soporte estadístico de los datos que se utilizan en la evaluación en sus dos variables de actuación generalmente aceptadas a saber: actividades continuas y evaluaciones puntuales.

Para el análisis y procesamiento de los datos obtenidos se utiliza una medición ordinal en este tipo de medición, los aspectos se evalúan según el orden de importancia de evaluación de las respuestas a las que se les asigna un orden numérico descendente del 5 al 1 donde: (5) MA: muy alta; (4) A: alta (3) M: media; (2) B: baja; (1) MB: muy baja

Los encuestados determinan si el aspecto se encuentra en las condiciones relacionadas.

La encuesta luego se procesa utilizando una hoja de cálculo EXCEL de MICROSOFT OFFICE evaluando el porcentaje que alcanza cada respuesta tanto en el total como por grupos de preguntas y permite chequear los logros o insuficiencias existentes en los aspectos evaluados.

La evaluación consiste en luego de calcular los por cientos de cada aspecto, se sumará la puntuación y se divide entre el total de aspectos del tema para emitir una valoración del estado del mismo.

La autoevaluación permite la elevación continua de la calidad del control interno en todos sus componentes, y sus objetivos específicos son:

- Detectar fortalezas y debilidades en el proceso
- Diseñar planes de mejora de la calidad
- Proporcionar información a la administración sobre el trabajo en los diferentes componentes y normas

En la organización se realiza la selección de la muestra de una población de 60 trabajadores (plantilla cubierta) a través del muestreo aleatorio intencionado priorizando en la selección de acuerdo al nivel de experiencia en la actividad, el grado de relación con las actividades de supervisión y el monitoreo y el nivel de estabilidad en los cargos. El cálculo del tamaño muestral se hace a través del software "Sample.exe" que recomienda el valor de "n" (muestra) para un nivel de confianza y precisión dada, los resultados de este cálculo se muestran a continuación:

Diseño muestral

Total de trabajadores: 60 (Oficina Central)

Población a encuestar: 60

Muestra 25

Real 25

Los resultados de la aplicación de la encuesta (Anexo No. 2) se relacionan a continuación:

Al evaluar el Tema 1: “Infraestructura creada para la supervisión y el monitoreo” se observa que:

El 68% considera que existe un grado de implementación **baja** en la identificación realizada por la organización de los procesos en la organización.

El 40% evalúa como **baja la implementación de** las fichas de procesos donde se documenten todos los datos para su correcto funcionamiento

El 60% evalúa como **baja** la implementación en el diseño de la proyección estratégica sobre las bases de una adecuada planeación donde la misma incluya: el plan económico, el presupuesto, el sistema de pago a los trabajadores, etc.

El 52% considera como **muy alta** la implementación de los componentes del Sistema de Control Interno en los procesos de la organización.

El 48% considera como **baja** la integración del Sistema de Control Interno con otros sistemas de la organización

En función de las evaluaciones emitidas por los encuestados donde se alcanza un porcentaje del 52.8% el tema se evalúa en la categoría baja, teniendo más incidencia negativa la incorrecta identificación de los procesos.

En el Tema 2: “Conocimientos sobre el tema”, se obtienen los siguientes resultados:

El 60% reconoce en escala **media** el conocimiento que poseen sobre el plan de supervisiones continuas de la organización y las evaluaciones de las actividades que se realizan durante el año.

El 68% considera como **media** el conocimiento que posee sobre las formas de supervisión que desarrolla la dirección en los procesos principales y las acciones de monitoreo de las actividades en las áreas.

El 60% evalúa como **media** la realización de capacitaciones a los directivos y trabajadores sobre el Sistema de Control Interno

El 68% considera que es **baja** la existencia de procedimientos para cada uno de los procesos y los mismos se encuentran debidamente actualizados.

El 64 % evalúa como media la implementación de los controles para los principales procesos documentados en el Manual de Procedimientos

El tema es evaluado en la categoría media, ya que se alcanza un porcentaje del 50.4% incidiendo 3 preguntas evaluadas en la escala media referentes a el nivel de conocimientos y capacidades de los trabajadores sobre las supervisiones en los procesos en que se desempeñan.

En el Tema 3: “Grado de Implementación” se comporta de la siguiente manera:

El 84% evalúa de **muy alta** la implementación del Comité de Prevención y Control, presidido por el jefe máximo de la organización, mediante un documento legal.

El 60% considera en escala **media** la implementación de actividades de supervisión con sistematicidad y evaluaciones puntuales de los resultados del trabajo en las principales actividades.

El 64% reconoce como **baja** la implementación luego de las acciones de control tanto internas como externas, con las deficiencias detectadas, se confecciona el plan de medidas correspondiente

El 60% considera una implementación en escala **media** sobre el seguimiento periódico al cumplimiento de los planes de medidas derivados de las acciones de control internas y externas

El 48% evalúa como **baja** el chequeo del cumplimiento de estos planes de medidas en los órganos colegiados y consultivos en la organización, y se toman medidas disciplinarias en caso de incumplimiento

Los resultados alcanzados en el tema 3 son; 38.4% en la escala alta, influyendo positivamente un 84% alcanzado en pregunta referente a la creación del Comité de Prevención y Control. No siendo así en los demás planteamientos referidos al seguimiento de las supervisiones.

En el Tema 4: “Nivel de especialización” se observa los siguiente:

Solo el 36% considera como **muy alto** que los dirigentes a todos los niveles informan periódicamente a su nivel superior, sobre la situación del Control Interno de su área de responsabilidad, que debe incluir aspectos tales como: el cumplimiento de los

objetivos y metas, eficiencia de su gestión, la razonabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la legislación vigente.

El 60% considera evaluar como escala **baja** el monitoreo del cumplimiento de las normas y procedimientos contenidos en los manuales de la organización.

El 52% evaluó de **baja** la especialización de las áreas de regulación y control de la empresa en la realización de acciones de supervisión y control a las UEB, donde dejan evidencia documental tanto de las deficiencias detectadas como del cumplimiento del plan de medidas derivado de las mismas.

El 48% evalúa de **baja** la especialización alcanzada en la supervisión periódica y que se monitorea el cumplimiento de los objetivos de trabajo a los diferentes niveles a través de indicadores que están establecidos y criterios de medida.

El 56% considera **muy alta** la evaluación de que en caso de la ocurrencia de hechos delictivos son analizados en el tiempo establecido en el Comité de Prevención y se adoptan las medidas disciplinarias correspondientes.

El tema es evaluado en la categoría baja; se alcanza un porcentaje del 50.4% incidiendo 3 preguntas evaluadas en la escala baja referentes a el monitoreo de las normas y el nivel de especialización de las áreas de regulación y control en cuanto a las supervisiones periódicas.

De acuerdo al resultado general de la evaluación de los temas se considera que esta investigación se debe dirigir principalmente a la solución de las deficiencias detectadas en el tema 1 y 4, aunque si restar importancia a los restantes.

Una de las principales deficiencias detectadas en la triangulación de instrumentos de diagnóstico utilizados es que no existe definición precisa de las variables e indicadores que permitan valorar la eficiencia y eficacia del monitoreo del Sistema de Control Interno, es por ello que a partir de la elaboración del marco teórico se ha establecido la necesidad de implementar un procedimiento que permita diseñar un programa para la supervisión y el monitoreo en la organización, que en este caso se convertirá en la propuesta para rediseñar la forma en la que hoy se realizan las supervisiones en la organización, y convertirla en una herramienta que permita garantizar un mayor control y calidad en las supervisiones.

Conclusiones parciales

Se logró sistematizar un conjunto de informaciones y profundizar en los fundamentos históricos y teóricos del Sistema de Control Interno, así como su evolución en Cuba; centrando el análisis en el componente de Supervisión y Monitoreo.

Se aplicaron métodos del conocimiento teóricos; empíricos y técnicas que permitieron la realización de un diagnóstico para determinar las principales limitaciones del Sistema de Control Interno en la Empresa de Obras de Arquitectura No. 19, lo que permitió conocer las principales deficiencias que atentan contra su buen funcionamiento la empresa y sus dependencias (UEB).

Todo esto constituye un punto de partida para el desarrollo de la investigación, donde se plantea el rediseño del componente aplicando el procedimiento para la gestión de la supervisión y el monitoreo del control interno.

CAPÍTULO II: REDISEÑO DEL COMPONENTE SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Considerando los análisis al Sistema de Control Interno en la Empresa de Obras de Arquitectura No. 19, los diferentes instrumentos metodológicos utilizados y las deficiencias detectadas en el diagnóstico preliminar; en este capítulo se aplica el procedimiento seleccionado para la gestión de la supervisión y el monitoreo del control interno.

Por lo que su aplicación constituirá el rediseño de la concepción que hasta hoy se tiene en la organización del componente y las actividades que para su funcionamiento se llevan a cabo.

Objetivo del capítulo: Caracterizar la empresa desde el punto de vista organizativo y rediseñar el componente aplicando el procedimiento para la gestión de la supervisión y el monitoreo del control interno.

2.1 Caracterización de la organización

Nombre y denominación comercial:

Empresa de Obras de Arquitectura No. 19, con su nombre comercial ACIMUT.

Ubicación:

Calle Arias esquina Narciso López No. 176 B. Holguín.

Subordinación:

OSDE de Construcción y Montaje.

Misión:

Somos una entidad líder en la construcción y montaje de obras de Arquitectura y Urbanismo, con personal capacitado, motivado e incentivado por la búsqueda constante de la mejora continua que ofrezca plena satisfacción a las expectativas y exigencias de nuestros clientes, sustentando sus bases en un Sistema Integrado de Gestión que permite garantizar alta eficiencia y eficacia en nuestras construcciones.

Visión:

Somos una empresa perfeccionada que ofrece mejora continua en los servicios prestados a nuestros clientes.

Objeto Social: (Empresa de Obras de Arquitectura No. 19, 2017)

1. Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; de demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes, y de reparación y mantenimiento constructivo.
2. Producir y comercializar elementos prefabricados de hormigón y otros materiales, incluyendo su montaje.
3. Producir y comercializar hormigones hidráulicos y otros materiales y productos para la construcción.

Actividades Secundarias

Producción y/o comercialización de:

- Carpintería de madera.
- Materias primas, materiales y productos para la construcción.
- Materias primas y materiales sobrantes de la terminación de inversiones.
- Material de cantera para relleno, con destino a la ejecución de obras.
- Producir y recuperar agregados, partes, piezas de repuesto e insumos de la mecanización.
- Herramientas, medios y demás artículos vinculados al proceso constructivo.
- Plantas ornamentales, de frutales y flores.
- Desechos reciclables ferrosos y no ferrosos generados de procesos productivos y de prestación de servicios que no pueden ser reutilizados dentro de la propia entidad.
- Productos ociosos y de lento movimiento o en exceso.

Actividades de Apoyo

Prestación de servicios de:

- Alquiler de equipos de construcción, complementarios, y de mini mecanización.
- Cursos de habilitación y perfeccionamiento, así como asesoría, homologación, certificación de cursos y certificado.
- Recogida de escombros asociado al proceso constructivo y a factores climáticos.
- Recogida de desechos sólidos.
- Topográficos.
- Preparación técnica de obras.

- Reparación y mantenimiento a equipos de construcción, complementarios, de transporte y sus agregados.
- Transportación de carga general y especializada.
- Maquinado, soldadura y pailería.
- Alquiler de carros cisterna para abasto de agua.
- Transportación de lo que comercializa.
- Asesoría, así como científico-técnicos y de ejecución de proyectos de I+D e innovación tecnológica.
- Arrendamiento de locales.
- Arrendamiento de almacenes.
- Transportación de personal a trabajadores.
- Almacenamiento y manipulación de reservas movilizativas.
- Parqueo.

Estructura General de la Empresa: (Empresa de Obras de Arquitectura No. 19, 2018)

La Empresa de Obras de Arquitectura No. 19 de Holguín posee una estructura organizativa lineal - funcional conformada por el Director General que a su vez se le subordina un Director Adjunto y un grupo de directores por áreas funcionales (Operaciones, Contabilidad y Finanzas, Contratación y Negocios, Técnico, Capital Humano y Control) siendo imprescindible su asesoramiento a la hora de tomar las decisiones. Incidiendo también las 9 Unidades Empresariales de Base, 6 constructoras, 1 de Aseguramiento Material y Equipo, 1 de Movimiento de Tierra y 1 Escuela de Capacitación, distribuidas en 5 municipios de la provincia.

Objetivos Estratégicos por áreas de resultados claves: (Empresa de Obras de Arquitectura No. 19, 2018)

1. Asegurar el crecimiento sostenido de las construcciones acorde al plan del año, manteniendo como principio no ejecutar obras que no tengan recursos (tanto materiales como financieros).
2. Proyectar el cumplimiento de los siguientes indicadores económicos:

Tabla No.5 Comportamiento de los indicadores económicos

Indicadores Seleccionados	U/M	Años			
		2018	2019	2020	2021
a) Producción Total	MMP	62.3	51.3	51.8	52.3
b) Valor Agregado	MMP	37.9	30.3	30.6	31.1
c) Productividad Mensual	P	2875	2300	2339	2367
d) Promedio trabajadores	Uno	1099	1099	1090	1095
e) Coeficiente IM/VA	P	0.7104	0.6906	0.6900	0.6899
g) Ventas (MMP)	MMP	62.2	51.2	51.7	52.2
h) Costo x Peso de Venta (P)	P	0.797	0.797	0.789	0.781
i) Utilidades (MP)	MMP	4.8	4.5	4.4	4.3

Fuente: (Empresa de Obras de Arquitectura No. 19, 2018)

3. Lograr la estabilidad de la fuerza de trabajo en un 90 % fundamentalmente en la especialidad de los Oficios Básicos.
4. Lograr que el 95 % de nuestros trabajadores reciban una acción de capacitación.
5. Contar con productos y servicios informáticos de actualización orientados a la calidad total.
6. Implementar el Sistema para la Gestión de la Calidad en el servicio de construcción y montaje con los DTN y las acciones de metrología.
7. Fomentar políticas eficaces que permitan incrementar nuestra cartera de negocios dirigidas hacia fuentes de financiamiento con capital extranjero.

Principales clientes: (Empresa de Obras de Arquitectura No. 19, 2018)

- Dirección Municipal de la Vivienda de Antilla, Banes, Freyre, Gibara, Holguín, Calixto García y Báguanos.
- Empresa de Servicios COMUNALES
- Tribunal Popular Provincial
- Empresa Desarrollo e Investigaciones en Fuentes Renovables de Energía
- Empresa Eléctrica
- Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseño VERTICE
- Inmobiliaria del Turismo

Principales proveedores: (Empresa de Obras de Arquitectura No. 19, 2018)

- Empresa Comercializadora Camilo Cienfuegos.

- CUBALUB
- Construimport.
- Empresa Comercializadora Escambray.
- DIVEP
- AUSA
- Servicios Automotores SASA.
- Aseguramiento Técnico Material del Poder Popular ATM.
- Empresa Provincial del Transporte.
- EISA.
- Empresa de Gases Industriales.
- Empresa de Motores Tauba.
- Empresa 1 de Mayo GELMA.
- EMPRESTUR.
- Empresa Comercializadora CIMEX
- Empresa Sime KTP 26 de Julio
- COOPEXTEL
- Mercedes Benz

Valores: (Empresa de Obras de Arquitectura No. 19, 2018)

Los valores y principios éticos están basados en niveles organizacionales que promueven y respaldan un proceder comprometido con los intereses generales de nuestra sociedad.

- Calidad
- Competitividad
- Desarrollo
- Profesionalidad
- Responsabilidad
- Patriotismo

Características generales del capital humano (Empresa de Obras de Arquitectura No.19, 2019)

A continuación, se presenta una relación de los trabajadores de la Empresa de Obras de Arquitectura No. 19 en cuanto al rango de edades y al sexo, en la cual se evidencia que el sexo predominante es el masculino con 1180 y en el caso de las mujeres 145 para un total de 1325 trabajadores, con una edad promedio enmarcada en el rango de 50 a 54 años.

Tabla No. 6 de Distribución por sexo y edad

Rango de edades	Sexo		Total
	Femenino	Masculino	
Hasta 25 años	18	186	204
De 26 a 29 años	14	153	167
De 30 a 34 años	16	146	162
De 35 a 39 años	11	84	95
De 40 a 44 años	19	158	177
De 45 a 49 años	14	139	153
De 50 a 54 años	29	180	209
De 55 a 59 años	24	134	158
Total	145	1180	1325

Fuente: Elaboración propia

Se realiza un análisis de la relación que existe entre el nivel de escolaridad y el sexo como se muestra en el (Anexo No. 3); además de forma más gráfica y cuantitativa, a través de porcentajes, se muestra a continuación el nivel de escolaridad, donde se refleja claramente que la mayoría de los trabajadores de la organización son obreros, es decir, directos a la producción:

Gráfico No. 1 Nivel de escolaridad en la organización



Fuente: Elaboración propia

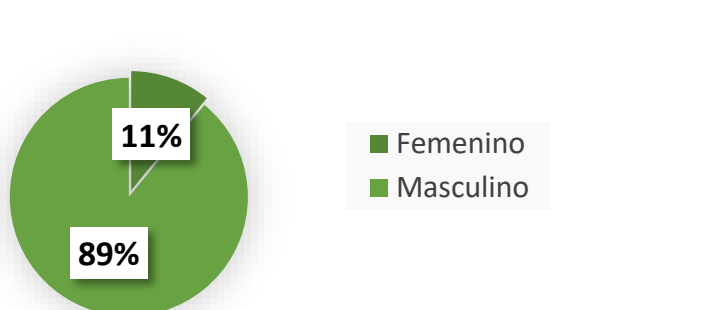
Tabla No. 7 según la categoría ocupacional y por sexo

Categoría Ocupacional	Sexo		Total
	Femenino	Masculino	
Operario	13	954	967
Servicio	29	108	137
Técnico	100	86	186
Cuadro	3	32	35
Total	145	1180	1325

Fuente: Elaboración propia

Se realiza un análisis sobre la relación que existe entre las áreas (UEB) de la empresa y el sexo de sus trabajadores (Anexo No. 4).

Gráfico No. 2 Composición del personal según el sexo



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se analizan el comportamiento de la situación económica financiera a través de sus indicadores al cierre del año 2018.

Tabla No. 8 Comportamiento de los indicadores económicos

Indicadores	U/M	Plan	Real	%
Ventas Netas	MP	66,684.8	68,897.7	103.3
Utilidad del Periodo Antes de Impuesto	MP	4,427.6	4,928.6	111.3
Utilidad del Periodo Antes de Impuesto/ VA	Coef	0.1189	0.1324	111.3
Relación Gastos/ Ingresos	PS	0.934	0.928	99.5
Ingreso Monetario/ Valor Agregado	Coef	0.7154	0.7088	99.1

Fuente: Informe de cumplimiento de los objetivos de trabajo al cierre del año 2018.

Al cierre del año 2018 la empresa sobre cumple las ventas netas en un 3.3 %, lo cual está motivado por el sobre cumplimiento acumulado de obras como: Pesquero

7 y 8, reparación de caminos, Parque Fotovoltaico y Malecón Gibara. A pesar de esto tenemos programas que incumplen con las cifras planificadas como son el programa de la vivienda y urbanización, obras hidrológicas, Hotel Saratoga, Tribunal Provincial Holguín y otras que tienen plan y no se iniciaron como es el caso del Hotel Yuraguanal con valores altos de producción planificados y además debemos señalar que de forma acumulada no se cumple con el plan de la resolución 15 con una afectación por este concepto de 1 443.6 MP.

Al cierre del mes del año se logra sobre cumplir el plan de las utilidades en un 11.3 %, de un plan de 4,427.6 MP se logran 4,928.6 MP, influyendo en este resultado el sobrecumplimiento en la ejecución de la producción en el Parque Fotovoltaico Yuraguanal y en otras actividades como mantenimiento a caminos altamente rentables que estaban previstas durante todo el año. Además de la no ejecución aún de fondos previstos en desarrollo de la empresa como estudios de vulnerabilidades y la red de la escuela.

La utilidad del período antes de impuesto/VA se sobrecumple en un 11.3 %, en lo que influye positivamente el hecho de que la utilidad del período se sobre cumple en un 11.3 % mientras que el valor agregado alcanzó el 100.0% de cumplimiento. La mayoría de las UEB aportan positivamente a este resultado, siendo la Ingeniera, Banes y Antilla las de mejores resultados con el 2.3%, 3.4% y 24.0% respectivamente de sobrecumplimiento en este indicador.

El coeficiente Salario /VAB se comporta de forma positiva con una reducción del 0.9 % con relación al índice planificado, alcanzándose una disminución en valores de 33.5 MP con relación al plan, esto se logra por la reducción del salario (99.1%) en relación al % de cumplimiento del valor agregado (100.0%).

2.2 Procedimiento para implementar la Supervisión y Monitoreo en las Organizaciones Empresariales

En la búsqueda bibliográfica que se realiza se encuentran referencias de procedimientos, metodologías, rediseños de componentes del Sistema de Control Interno en organizaciones empresariales (Yera Toledo, R, et al, 2011); (Bermúdez Chaveco, 2014) los que se consideran de gran utilidad en esta investigación, no

obstante abarcan acciones para todos los componentes del Sistema de Control Interno.

De igual modo se consultaron propuestas relacionadas con mejoras al sistema (Hijuelo Bosch R. , 2012) ; (Calderín Peña, 2012); (Cuello Guerra M. , 2017).

Del total analizado una gran parte realiza propuestas vinculadas al Control Interno (Abá Alfonso, 2013); (Del Toro Ríos, Fonteboa Viscaíno, & al, 2005); (Chapman, 1965); (González, 2002); (Martinez & González, 2007).

Para profundizar en el tratamiento metodológico se revisaron otros procedimientos específicos (Vega de la Cruz L. O., 2017); (Bolaño Rodríguez, 2011); (Yera Toledo, R, et al, 2011) , que en su mayoría se concentran en el componente de Gestión y Prevención de Riesgos, no así de procedimientos o metodologías para el componente de Supervisión y Monitoreo; por lo que a partir de los resultados del análisis y síntesis de la bibliografía consultada, además de que constituye el campo de acción de la investigación y es el que a consideración de la autora el que más se ajusta a la necesidad de la organización, se selecciona el procedimiento que a continuación se muestra para su aplicación en esta investigación:

Procedimiento para la gestión de la supervisión y monitoreo del control interno (Vega de la Cruz & Nieves Julbe, 2016)

Este procedimiento cuenta con 4 etapas:

Etapas 1: Preparación inicial

En esta etapa se determinan los elementos vitales para el inicio de la supervisión y el monitoreo, se capacita al grupo de trabajo y se establece el cronograma de acción. Cuenta con dos pasos donde primeramente se capacita al Comité de Prevención y Control y en el segundo se realiza el establecimiento de los contextos por procesos.

Etapas 2: Planificación

En esta etapa se constituyen los parámetros o indicadores, para llevar a cabo el seguimiento de los diferentes aspectos, evaluar la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno, así como definir la forma, método, recursos necesarios y responsables para llevar a cabo la supervisión y el monitoreo. En ella se plantean los pasos 3 definir los objetivos del programa de supervisión y monitoreo; 4

identificación de los indicadores a supervisar y monitorear; 5 previsión de recursos y medios y 6 temporalización, métodos y responsabilidades.

Etapa 3: Implementación

Como objetivo cuenta con la implementación del programa de supervisión y monitoreo. Inicialmente se realiza una caracterización preliminar denominada línea base que constituye una compilación de mediciones con una frecuencia mayor. A partir de la línea base se podrá evaluar la tendencia en el comportamiento de los diferentes indicadores monitoreados y emitir el reporte de los resultados obtenidos. En esta etapa se proponen los pasos 7 coordinación y ajuste y 8 procesamiento de la información y emisión del reporte.

Etapa 4: Control y mejora

El objetivo de esta etapa es el control y el seguimiento de las actividades de supervisión y monitoreo del control interno, bajo las pautas de la mejora continua, donde se proponen los pasos 9 revisión del programa y comparación con los objetivos propuestos y 10 mejoramiento continuo.

2.3 Resultados de la aplicación del procedimiento para el rediseño del componente de Supervisión y el Monitoreo.

Se aplicará el “Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y el Monitoreo del Control Interno” (Vega de la Cruz & Nieves Julbe, 2016), que cuenta con cuatro etapas y pasos, como se muestra en la Figura 6. (Anexo No. 5); de estas 4 etapas se implementará hasta la segunda etapa y paso No. 6.

Etapa 1: Preparación Inicial

En esta etapa se determinan los elementos vitales para el inicio de la supervisión y monitoreo, se capacita el grupo de trabajo y se establece el cronograma de acción.

Paso 1: Capacitación del Comité de Prevención y Control

Estructura del Comité de Prevención y Control

- Director General -Presidente
- Director de Control-Vice Presidente
- Sistematizadora-Secretaria de Acta

- Director Contabilidad y Finanzas-Miembro
- Director Recursos Humanos-Miembro
- Director Técnico-Miembro
- Jefa departamento de cuadro-Miembro
- Especialista Ahorro y Uso Racional de la Energía-Miembro
- Asesora Jurídica-Miembro
- Especialista en Seguridad y Protección
- Auditor Adjunto-Miembro
- Invitados permanentes: Sindicato y PCC

Tabla No. 9 Programa de Capacitación para el Comité de Prevención y Control

Temas a desarrollar	Meses											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Módulo I Sistema de Control Interno												
Fundamentos teóricos y metodológicos en torno al origen y evaluación del control interno	X										X	
Componentes y Normas del Sistema de Control Interno, Resolución No. 60/11 de la CGR		X					X					
Estrategia Empresarial				X								X
Manual del Sistema de Gestión de la Calidad			X					X				
Instrucción No. 1 para la Planeación de Actividades					X					X		
Plan de Prevención de Riesgos	X				X				X			
Módulo II Supervisión y Monitoreo												
Herramientas para la evaluación de la eficiencia y eficacia del proceso de control interno		X			X				X			
Guía de Autocontrol de la CGR	X			X			X			X		
Funciones del Comité de Prevención y Control						X						X
Procedimiento para las supervisiones	X											
Procedimiento ante la ocurrencia de hechos delictivos	X			X			X				X	
Planes de medidas y su seguimiento	X		X		X		X		X		X	

Paso 2. Establecimiento de los contextos del proceso

Para el establecimiento de los contextos del proceso se debe partir del mapa de procesos (Anexo No. 6) , que en este caso existe, y se le hace una revisión general para compatibilizar con los objetivos estratégicos evidenciando que no existe total coincidencia entre los procesos claves de la organización y los objetivos, estos

últimos no son concisos y claros, su medición se hace difícil debido a que no cuentan con escalas de medida precisas y sin horizonte temporal, además no abarcan todos los factores claves de éxito de la organización.

A partir de ello se relacionan los procesos a continuación:

Proceso Estratégico:

Gestión de Dirección

Procesos Claves:

Servicios de Construcción y Montaje

Negociación y Contratación

Otros Servicios (Transportación, Mantenimiento y reparación de equipos, Alquiler de equipos)

Procesos de Apoyo:

Gestión de Recursos Humanos

Gestión Contable Financiera

Gestión de Compras

Control Interno

En la organización solo existe el mapa de procesos, por lo que para la realización de la supervisión se parte de la confección de las fichas de los procesos

En este caso; por la complejidad de los mismos y en función del volumen de información, el tiempo y los recursos con que cuenta la investigadora se realizarán las fichas de los procesos claves (Anexo No. 7), a partir de estas se declararán los indicadores de supervisión que formarán el programa básico de supervisión.

Actividades centrales de los procesos claves:

En el proceso de Negocio y Contratación se relacionan como las principales actividades la confección de suplementos, cartas límites y contratos de los servicios y/o suministros.

De igual manera en el proceso Servicios de Construcción y Montaje se concentran dentro de las principales actividades la realización de acciones constructivas como las estructuras de acero y carpintería; producción de hormigón hidráulico; producción de elementos de prefabricado; y producción para la construcción,

realizando actividades de ingeniería: trazado vial, movimiento de tierra, compactación, cimentación; y actividades de mantenimiento constructivo: estructura, instalaciones y terminaciones.

En el proceso de Otros Servicios se destacan como actividades secundarias o subprocesos; la transportación; mantenimiento, reparación y alquiler de equipos. Además, dentro de este proceso se ejecutan las actividades dirigidas al uso y distribución del combustible, comportamiento y consumo de los portadores energéticos y la distribución de materiales a las obras, así como su almacenaje y conservación.

Por lo antes expuesto se hace sumamente necesario construir una serie de indicadores que nos permitan supervisar el comportamiento de estos procesos y así emitir una valoración real de su estado y el cumplimiento de sus objetivos.

Etapa 2: Planificación

En esta etapa se construyen los parámetros o indicadores, para llevar a cabo el seguimiento de los diferentes aspectos, evaluar la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno, así como definir la forma, método, recursos necesarios y responsables para llevar a cabo la supervisión y el monitoreo.

Para el desarrollo de la etapa y cada uno de sus pasos se realizó un programa de supervisión y monitoreo que dentro de él recoge toda la información relevante para la supervisión y a su vez responda al procedimiento implementado y a las características de la organización.

Este programa recoge los siguientes datos: procesos; actividades; indicadores; forma de cálculo; responsable del indicador; responsable de la medición; fuente de información; frecuencia de medición; tipo de estándar; forma de evaluar y criterio.

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

Los objetivos dependen de las particularidades de cada organización y su estrategia. No obstante, se puede plantear de forma general, que los mismos deben responder a: Evidenciar las mejoras o retrocesos acaecidos en los resultados de la organización. Aportar información para orientar y facilitar el proceso de evaluación

del desempeño del control interno y la toma de decisiones gerenciales estratégicas en materia de control. Retroalimentar el sistema de control, a través de la evaluación sistemática del cumplimiento de normativas técnicas y jurídicas; así como de la identificación, según proceda, de las acciones correctivas pertinentes ante posibles desviaciones.

Se proponen los objetivos del programa de supervisión a partir de los objetivos definidos para los procesos, el resultado se muestra a continuación:

Objetivo No. 1 Asegurar la contratación en tiempo y con la calidad requerida del 100% de los suministros para la ejecución de los servicios solicitados por los clientes.

Objetivo No. 2 Lograr que el 100% de los servicios contratados cumpla con el cronograma de ejecución.

Objetivo No. 3 Obtener un índice de satisfacción de los clientes con la calidad del servicio superior al 90%.

Objetivo No. 4 Mantener una disponibilidad técnica de medios, equipos y transporte superior al 75% para garantizar la ejecución de los servicios contratados.

A partir de los objetivos diseñados se establecerán indicadores, criterios de medida y estándares que permiten verificar durante el monitoreo y las supervisiones su cumplimiento, las posibles desviaciones, definir causas y proponer acciones de mejora que aseguren eficiencia y eficacia en el control.

Paso 4. Identificación de los indicadores a supervisar y monitorear

La identificación de los indicadores (Anexo No. 8) a monitorear debe tomar, como punto de partida, los resultados de la caracterización de la organización, de los procesos, los elementos de entrada y salida de los mismos y los objetivos declarados en el programa de supervisión.

Luego de las aclaraciones necesarias, se han determinado los **pasos para establecer el sistema de supervisión a través de indicadores:**

1. Precisar indicadores de evaluación:

Los indicadores son una herramienta de soporte de los procesos de autoevaluación, y se convierten en un punto de referencia para la mejora de la gestión.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación.

Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios: a) Medible: La característica que describe debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad; b) Entendible: Es reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan; c) Controlable: Posible de ser controlado dentro de la estructura de la organización.

Para su confección se han revisado diferentes textos especializados sobre el tema que han servido de base para su redacción, así como las opiniones de los especialistas en cada uno de los procesos seleccionados, es por ello que a partir de las entradas y salidas descritas en cada proceso y en base al cumplimiento de los objetivos del mismo, se proponen indicadores que midan el desempeño de las actividades claves del proceso.

Los propuestos para los procesos claves se muestran a continuación:

Proceso: Negocio y Contratación

Actividad: Contratación

Indicadores:

1. Elaboración de suplementos
2. Confección de los contratos
3. Confección de las cartas límites

Actividad: Satisfacción del cliente

Indicadores:

1. Comportamiento de las reclamaciones
2. Satisfacción del cliente

Proceso: Construcción y Montaje

Actividad: Ejecución

Indicadores:

1. Índice de avance físico
2. Índice de avance en valores

Actividad: Construcción

Indicadores:

1. Comportamiento de los índices de consumo de los materiales
2. Culminación de obras

Actividad: Calidad

Indicadores:

1. Comportamiento de la calidad

Proceso: Otros servicios

Actividad: Mantenimiento de equipos

Indicadores:

1. Cumplimiento del plan de mantenimiento de equipos
2. Reanimación de equipos
3. Recape de neumáticos

Actividad: Portadores energéticos

Indicadores:

1. Cumplimiento del plan de portadores energéticos

Actividad: Compra

Indicadores:

1. Compra de materiales

2. Identificar criterios de medida: los criterios de medida que en este paso serán identificados son aquellos que se corresponden con las normas o metas que se

planea cumplir a través del buen desempeño de las variables, están representados por cocientes que delimitarán el grado de cumplimiento exigible al indicador.

3. Precisar estándar de calidad: por último, cuando se habla de criterios e indicadores es necesario hablar de estándares de calidad, conviene entonces definir el rango en el que resulta aceptable el nivel de calidad que se alcanza en un determinado proceso. Los estándares de calidad determinan el nivel mínimo y máximo aceptable para un indicador. Si el valor del indicador se encuentra dentro del rango significa que se cumple con el criterio de calidad que se define y que las cosas transcurren conforme a lo previsto.

Si, por el contrario, se encuentran por debajo del rango significa que no se cumple con el compromiso de calidad y se debe actuar en consecuencia (o bien la apuesta fue demasiado optimista para los medios disponibles).

Por el contrario, si están por encima, o bien hay que redefinir el criterio o, desde luego, se está gastando (en términos de esfuerzo) más de lo que se pensó que era necesario (o se fue pesimistas para fijar el rango o se pecó de inexpertos).

Los estándares utilizados se clasifican en:

Estándar nominal: Es un nivel de calidad referido al cumplimiento de una condición.

Estándar de satisfacción: Es un nivel de calidad referido a la reacción favorable de encuestados sobre el cumplimiento del objeto de evaluación.

Estándar sistémico: Es un nivel de calidad de un conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir un objetivo común.

Estándar valorativo: Es un nivel de calidad referido a la apreciación de entendidos que tienen sobre el objeto de evaluación.

Cada indicador será evaluado de manera individual, los niveles exigidos por los estándares se relacionan a continuación:

Tabla No. 10 Estándares de los indicadores

Estándares de los indicadores	Grado de cumplimiento exigible al indicador
Máxima	100 – 95
Media alta	94 – 85
Media	84 – 70
Media baja	69 – 60
Baja	59 – 50
Mínima	< 49

Fuente: Elaboración propia

La evaluación consiste en cuantificar cada uno de los indicadores que lo permitan, luego se sumará la puntuación y se divide entre el total de indicadores, la escala de calificación será la siguiente:

Tabla No. 11 Estándares de los procesos

Estándares de los procesos	Grado de cumplimiento exigible
Exelente	100 – 90
Bien	89 – 80
Aprobado	79 – 70
Insuficiente	< 70

Fuente: Elaboración propia

La autoevaluación a través de indicadores permite la elevación continua de la calidad de los procesos, y sus objetivos específicos son:

- Detectar fortalezas y debilidades en el proceso de gestión y retroalimentarlo.
- Diseñar planes de mejora de la calidad.
- Proporcionar información a la administración sobre el trabajo en las actividades

Paso 5. Previsión de recursos y medios

El equipo de trabajo será el encargado de la ejecución de las actividades por lo que debe adoptar la periodicidad establecida por las organizaciones que aportan la información, recursos humanos, medios y materiales.

Paso 6. Temporalización, método y responsabilidades

El máximo responsable de la supervisión y monitoreo, al igual que de los demás elementos del control interno en la organización, es el director general. En la práctica, y desde el punto de vista operativo, la coordinación del programa puede recaer en otro especialista fundamentalmente el encargado del control interno o el de recursos humanos. Es conveniente recordar que la supervisión y monitoreo se realiza para detectar cambios, por tanto, 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. El programa de monitoreo cuenta con los siguientes elementos.

1. Ubicación de estaciones o puntos de monitoreo

Actividades claves por cada proceso:

Proceso: Negocio y Contratación

- **Actividad:** Contratación
- **Actividad:** Satisfacción del cliente

Proceso: Construcción y Montaje

- **Actividad:** Ejecución
- **Actividad:** Construcción
- **Actividad:** Calidad

Proceso: Otros servicios

- **Actividad:** Mantenimiento de equipos
- **Actividad:** Portadores energéticos
- **Actividad:** Compra

2. Frecuencia de muestreo

Cada uno de los indicadores de supervisión y monitoreo lleva consigo una frecuencia de medición y muestreo de acuerdo a los objetivos trazados por el programa, la tecnología que se dispone para su estudio y la normativa de referencia. Esta frecuencia de muestreo aumentará si existe algún deterioro en los resultados, o no se cumplen los requisitos establecidos por las normas de referencia para cada indicador. Como resultado de esta etapa se obtiene la planificación de la documentación de la información. Para la planificación de la documentación del informe de evaluación de los indicadores se tomará la siguiente estructura en el (Anexo No.8).

Etapa 3: Implementación

Como objetivo cuenta con la implementación del programa de supervisión y monitoreo. Inicialmente se realiza una caracterización preliminar denominada línea base que constituye una compilación de mediciones con una frecuencia mayor. A partir de la línea base se podrá evaluar la tendencia en el comportamiento de los diferentes indicadores monitoreados y emitir el reporte de los resultados obtenidos.

Paso 7. Coordinación y ajuste

El Monitoreo provee de la información necesaria para determinar que tanto se está cumpliendo el desarrollo del plan de acción (Plan de autocontrol), en ese sentido, los datos obtenidos de las acciones de supervisión y monitoreo, suelen integrarse las cuales se representa en paneles o reuniones, los diferentes procesos sujetos a monitoreo y su estado de funcionamiento y avance al momento de la última observación, de manera integrada con elementos de evaluación. Para realizar un seguimiento de las actividades es necesario atender a los indicadores estándar a fin de evaluar el grado de cumplimiento. Se deben actualizar las actividades, los indicadores estándar, el sistema de información gerencial, las técnicas de información, los responsables del monitoreo y la periodicidad.

Paso 8. Procesamiento de la información y emisión del reporte

Para la evaluación de los datos obtenidos de cada estación de supervisión y monitoreo, los resultados aceptables o confiables deben almacenarse en una base de datos y ser procesados mediante programas estadísticos. Se debe proceder a la clasificación y correlación de la información para identificar los problemas, así como sus causas. Resulta muy útil establecer correlaciones entre el nivel de ocupación y los indicadores evaluados, lo que permitirá conocer en qué medida esta variable incide en los resultados del monitoreo. Los informes de los resultados deben incluir la descripción de los procedimientos empleados, la verificación de los resultados, así como el análisis del comportamiento histórico de los valores obtenidos y su tendencia. En el reporte se deben proponer las acciones correctivas necesarias a adoptar con urgencia, en caso de desviaciones en el comportamiento de un indicador evaluado, haciéndose énfasis en aquellas que pueden resultar incompatibles con los servicios que se prestan e incluyendo el incremento de la frecuencia en el monitoreo del indicador, hasta tanto los resultados cumplan con lo establecido por la referencia normativa empleada.

Etapas 4: Control y Mejora

El objetivo de esta etapa es el control y seguimiento de actividades de supervisión y monitoreo del Control Interno, bajo las pautas de la mejora continua.

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

Anualmente la organización debe revisar el programa con vista a realizar posibles ajustes en los indicadores, plazos de monitoreo o referencias utilizadas. Este análisis debe partir de la efectividad alcanzada en el período anterior y la contribución de cada determinación para facilitar las decisiones gerenciales en materia de control interno. Una vez se lleve a cabo la evaluación del indicador, es fundamental relacionar dicho resultado con la tendencia histórica que se presenta, como parámetro para la toma de decisiones y generación de acciones de tipo preventivo o correctivo según sea el caso. El análisis de la tendencia se puede clasificar en tres categorías, de la siguiente manera:

Tendencia a la Maximización: Cuando el indicador tiene un comportamiento creciente, es decir va aumentando a medida que pasa el tiempo.

Tendencia a la Minimización: Cuando el valor del indicador muestra un comportamiento que va disminuyendo con el tiempo.

Tendencia a la Estabilización: Cuando el comportamiento histórico del valor de indicador es constante.

Estas tendencias deben llevar a preguntarse las razones y circunstancias de por qué se obtuvo ese nivel de resultado y si se encuentra fuera de los límites planteados al inicio de la construcción del indicador.

Paso 10 Mejoramiento continuo

Se debe precisar el programa de implementación de los proyectos de mejora, para los cuales se establecen los planes de acción o programas específicos, así como los medios técnicos y organizativos necesarios para su ejecución efectiva. Los distintos programas específicos se convierten en proyectos, los cuales se deben programar y desplegar en un horizonte temporal que comprende desde el corto hasta el largo plazo. Para cada programa de mejora implementado se debe establecer un sistema de control, con el objetivo de adoptar acciones correctivas o preventivas para minimizar las desviaciones encontradas.

2.4 Validación del procedimiento para el rediseño del componente Supervisión y Monitoreo

Para la validación se utiliza el método de usuarios desarrollado en "El método de criterio de usuarios. Su utilización en la investigación educativa. Instituto Superior Pedagógico "Raúl Gómez García", Guantánamo. (Matos, 2006), por sus características.

El criterio de usuarios es un método a través del cual se obtienen las opiniones de los sujetos que se convierten en beneficiarios directos de una propuesta, que por demás están responsabilizados con la aplicación de sus resultados; no necesariamente son especialistas en una materia, másteres con un nivel académico importante, ni tienen un conocimiento profundo sobre el tema; sus criterios

evaluativos no siempre se consideran autorizados, pero resultan igualmente importantes, pues en última instancia, son los consumidores o no del producto propuesto, por los fines que se persigue al utilizarlos y por los requerimientos o exigencias de los sujetos que intervienen. Adentrarse en la evaluación de los usuarios sobre los productos emanados de las investigaciones científicas conlleva obtener una valoración subjetiva, pero directa sobre el resultado final del beneficio ofrecido.

Su objetivo es la consecución de un consenso basado en la discusión entre personas que serán beneficiarios del trabajo que se valora.

En la consulta a especialistas se procedió de la forma siguiente:

1. Confeccionar un listado inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser utilizados como especialistas en la materia a trabajar, previamente consultada su disposición para participar. En este caso se tuvo en cuenta: posibilidades reales de participación y experiencia en el tema a consultar, dada por: experiencia laboral, conocimientos teóricos adquiridos a través de las distintas formas de superación y la experiencia práctica en la temática abordada en la investigación.

Tabla No. 12 Listado de especialistas con los datos generales

Especialista	Cargo	Graduado de	Categoría Científica	Años de experiencia
Arturo Santiesteban Reyes	Director Técnico	Ingeniería en Construcción Civil	-	7
Severo Morejón Borjas	Especialista Principal Dirección Técnica	Ingeniería Mecánica	Máster	23
Mirna Almaguer Betancourt	Especialista en Gestión de Recursos Humanos	Técnico Medio en Seguridad y Salud del Trabajo	-	36
Pedro Wilder Pico Fonseca	Director de Contabilidad y Finanzas	Licenciado en Contabilidad y Finanzas	Máster	30
Saily Batista Castellano	Auditor Interno	Licenciada en Contabilidad y Finanzas	-	3

De los 5 especialistas seleccionados 4 son graduados universitarios con experiencia

en el tema objeto de la investigación. La experiencia profesional promedio del grupo de expertos es de 20.4 años, lo que presupone un buen nivel de confiabilidad respecto a los criterios obtenidos por los mismos acerca del objeto de estudio investigado. El 40% tiene categoría científica de máster.

Análisis de valoración de aspectos

Después de seleccionar el grupo de especialistas se le solicita que valoren los aportes realizados para la supervisión y el monitoreo en los procesos seleccionados, los aspectos a valorar son los siguientes:

- Fichas de procesos
- Selección de actividades por procesos
- Selección de indicadores, criterios de medida y estándares de evaluación

Para la valoración se utilizan los siguientes rangos de evaluación:

I: Inadecuada, PA: Poco adecuada, A: Adecuada, BA: Bastante adecuada y MA: Muy adecuada; a los que se asigna un valor numérico del 1 al 5 en el mismo orden.

De la consulta realizada se pueden resumir en el procesamiento de los resultados, las valoraciones siguientes:

Los 3 aspectos que se valoran para la validación por análisis crítico que componen los aportes realizados y presentados a los especialistas se consideran de acuerdo a los resultados de **muy adecuados** por los 5 especialistas seleccionados según los rangos de valoración de aspectos, lo cual demuestra el grado de pertinencia y relevancia para su aplicación.

A partir de ello se determina **el nivel de consenso de los especialistas** en la valoración de cada aspecto evaluado a partir de la fórmula:

$$C = \left[1 - \left(\frac{V_n}{V_t} \right) \right] * 100$$

Donde...

C: coeficiente de concordancia

Regla de decisión: Sí $C \geq 75 \%$, se considera que hay consenso.

Vn: Votos negativos; Vt: Votos totales

Tabla No. 13 Cálculo del consenso de los especialistas en la valoración de aspectos

Aspectos	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	VT	C
1- Estructura de la ficha de procesos	5	5	5	4	5	1	5	80
2- Ficha de procesos contratación y negocios	4	5	5	5	5	1	5	80
3- Ficha de procesos construcción y montaje	5	5	5	4	5	1	5	80
4- Ficha de procesos otros servicios	4	4	5	5	5	2	5	60
5- Selección de actividades por procesos	5	4	5	5	5	1	5	80
6- Selección de indicadores, criterios de medida y estándares de evaluación	4	5	5	5	5	1	5	80

Se observa que al determinar el nivel de consenso en los aspectos evaluados por los especialistas 5 de los 6 aspectos valorados (83%) se encuentran por encima de 75%, siendo el aspecto 4: ficha del proceso otros servicios; donde se muestra un menor nivel, lo que a consideración de esta autora está dado por la concepción de este proceso como clave cuando debería considerarse de apoyo. De acuerdo a los resultados se evalúa como pertinente y muy adecuados los aportes realizados a la organización en materia de supervisión y monitoreo de sus procesos principales.

Conclusiones parciales

En el segundo capítulo de esta investigación se realiza lo siguiente: Inicialmente se hace una caracterización de la organización, luego se realiza un diagnóstico donde se determina que no están confeccionadas las fichas de los procesos, los indicadores y criterios de medidas a supervisar; entre otras deficiencias que atentan contra el correcto funcionamiento del sistema.

Se logra aplicar un procedimiento para rediseñar el componente de Supervisión y Monitoreo, que dé respuesta a la implementación de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.

CONCLUSIONES

1. Se cumple el objetivo de la investigación al rediseñar el componente de Supervisión y Monitoreo en la organización, determinando los factores que atentan contra el mismo y proponer acciones que minimicen las deficiencias detectadas lo que contribuirá a elevar la eficiencia y eficacia del control interno.
2. Se realizó un diagnóstico que permite identificar las principales insuficiencias relacionadas con la supervisión y el monitoreo.
3. Se aplicó el procedimiento hasta la segunda etapa, paso No. 6. Se obtiene como resultado dentro de la primera etapa de la aplicación un programa para la capacitación del Comité de Prevención y Control, además se confeccionaron las fichas para los procesos claves de la organización. En la segunda etapa se confecciona el programa de Supervisión y Monitoreo y se identifican los indicadores a supervisar y monitorear para los procesos claves.
4. Se demuestra que la estructura organizacional es suficiente para las actividades que se realizan, dando respuesta al objeto social, y permite la aplicación del procedimiento propuesto.

RECOMENDACIONES

1. Confeccionar las fichas para los procesos de apoyo a partir del procedimiento aplicado.
2. Culminar la aplicación del procedimiento en sus etapas tercera y cuarta.
3. Partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizar investigaciones dirigidas a brechas del control interno no tratadas en esta investigación.
4. Tomar como punto de partida el resultado de este trabajo para profundizar en la Implementación del Sistema de Control Interno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Empresa de Obras de Arquitectura No. 19. (2018). Estrategia Empresarial.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. (julio de 2017). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.
- Acosta Ibañez, D. (2007). Diagnóstico para el mejoramiento del Sistema de Control Interno en la Empresa ANIPACK.
- Bermúdez Chaveco, L. D. (2014). *Observatorio de la economía latinoamericana*. Recuperado el 4 de 02 de 2019, de "Implantación del sistema de control interno basado en la Resolución 60/11 C.G.R. en la Dirección Municipal de Comercio y Gastronomía Banes": <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/gastronomia.html>
- Cáceres Lizeth et al. (2014). Supervisión y Monitoreo.
- Calderín Peña, T. (2012). Implantación del Sistema de Control Interno basado en la Resolución No. 60 /11de la CGR en la UM 2482. (W. F. Blanco, Ed.) Holguín.
- Carmenate Brizuela, M. (2011). Evaluación de la efectividad del Sistema de Control Interno de la Policlínica Universitaria Máximo Gómez Báez. En M. L. Guevara (Ed.). Holguín.
- Cashin James A., N. P. (s.f.). *Enciclopedia de Auditoría*,. Obtenido de www.googleacademic.com
- Catácora*. (1996). Obtenido de El Control Interno.: www.gestiopolis.com
- Chapman, W. (1965). La Auditoría y el Control Interno. *La Auditoría y el Control Interno*. Buenos Aires. Obtenido de www.google.com
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. (1 de marzo de 2011). Resolución No. 60/11. CGR. *Gaceta Oficial de la República de Cuba, extraordinaria 3 de marzo*.
- Cuello Guerra, M. (2017). Perfeccionamiento al Control Interno en la Sucursal 6941del Banco de Crédito y Comercio. En A. L. González (Ed.). Holguín.
- Del Toro Ríos, D. J., Fonteboa Viscaíno, M. A., & al, e. (2005). *Control Interno. Material de Consulta*. La Habana: Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros (CECOFIS).

Diagnóstico al Expediente de Acciones de Control de la ECOA No 19. (Marzo de 2019). Holguín, Holguín, Cuba.

Empresa de Obras de Arquitectura No. 19 . (2019). *Actas del Comité de Prevención y Control*. Dirección de Control, Holguín.

Empresa de Obras de Arquitectura No. 19 . (2019). *Modelo Plantilla de trabajadores*. Dirección Recursos Humanos , Holguín.

Empresa de Obras de Arquitectura No. 19. (2017). Resolución No. 33/17 Objeto Social.

Empresa de Obras de Arquitectura No. 19. (2017). Resolución No. 33/2017. *Resolución Objeto Social*.

Empresa de Obras de Arquitectura No. 19. (diciembre de 2018). Informe de cumplimiento de los Objetivos de Trabajo. Holguín, Holguín, Cuba.

Empresa de Obras de Arquitectura No. 19. (2018). Mapa de Procesos.

Empresa de Obras de Arquitectura No. 19. (2019). *Informe de las acciones de supervisión internas*. Dirección de Control, Holguín.

Empresa de Obras de Arquitectura No. 19. (2019). *Manual de Calidad*. Dirección Técnica, Holguín.

Empresa de Obras de Arquitectura No.19. (Marzo de 2019). Plantilla de trabajadores.

Estándares para la práctica profesional de la auditoría interna. (1997). Obtenido de El Control Interno.: www.gestiopolis.com

García, L. L. (2009). Diagnóstico del control interno en una institución educativa cubana. *Administración- Contabilidad*.

García, V. (2015). Fase de Monitoreo y Evaluación de Proyectos. *academia.edu*, 12. Obtenido de www.academia.edu

Gómez, G. (2001). Control interno en la organización empresarial. *Universidad Nacional de Colombia*. Colombia.

González, M. E. (2002). *El Control Interno*. Obtenido de www.gestiopolis.com

Hijuelo Bosch, R. (2012). Propuesta de acciones para favorecer el Sistema de Control Interno y la Contabilidad en la UEB Inversiones Oriente II de la Empresa de Aseguramiento y Logística Hidráulica. En A. R. Rojas (Ed.).

Hijuelo Bosch, R. (2012). Propuesta de acciones para favorecer el Sistema de Control Interno y la Contabilidad en la UEB Inversiones Oriente II de la Empresa de Aseguramiento y Logística Hidráulica. En A. R. Rojas (Ed.).

Holmes. (1994). *Trabajos 15*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml>

Holmes, A. (1994). *Auditoría Principios y Procedimientos*. México: Editorial Limusa.

Informe Committee of Sponsonring Organizations of the Tredway Commission .(COSO). (1992). Washintons.Estados Unidos. Recuperado el 25 de marzo de 2010, de www.monografias.com

Informe de cumplimiento de los objetivos de trabajo de la ECOA No. 19 . (enero de 2019). *Cierre del 4to trimestre 2018*. Holguín, Holguín, Cuba.

María, C. G. (2017). Perfeccionamiento al Control Interno en la Sucursal 6941del Banco de Crédito y Comercio. En A. L. González (Ed.). Holguín.

Martinez, M. E., & González, R. R. (2007). *El Control Interno en Cuba. Su evolución*. La Habana.

Matos, Z. y. (2006). El método de criterio de usuarios. Su utilización en la investigación educativa. Guantánamo, Cuba: Instituto Superior Pedagógico "Raúl Gómez García".

MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS. (2003). Resolución No. 297/03. *Contraloría General de la República, Gaceta Oficial*.

Nuñez, S. (2008). *El I Congreso del Partido Comunista de Cuba: un congreso marxista*. Cuba: Instituto Técnico Militar "José Martí".

Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). (1971). *Seminario internacional de Auditoria Gubernamental* . Austria.

Revisión Documental a informes, actas, listas de chequeo, entrevistas a los especialistas de la ECOA No 19. (Marzo de 2019). Holguín, Cuba.

Serrano Batista, L. (2012). Implantación del Sistema de Control Interno a los procesos de apoyo de la UEB de Holguín perteneciente a la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias. En R. P. Rodríguez (Ed.).

Supervisión, Monitoreo y Evaluación. (2006). *Curso de Gerencia para el Manejo Efectivo del PAI. Módulo VI*, (pág. pag 41). Washington.

Taller Internacional “Evaluación del Control Interno para la eficiencia de la función auditora”. (26-30 de julio 1999). Caracas-Venezuela.

Toledo, N., & Yera, J. (2011). *Rediseño del sistema de control interno en la empresa de productos lácteos Escambray*. Recuperado el 4 de 02 de 2019, de Observatorio de la economía latinoamericana: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/>

Vega de la Cruz, L. O., & Nieves Julbe, A. F. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. *Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno* (pág. 19). Holguín, Cuba: Ciencias Holguín, Revista trimestral Vol 22 No. 1 enero-marzo.

Velasco, E. (2010). *Auditoría y Control Interno. Cuba. p.3*. Cuba: Editorial de Ciencias Sociales.

Velázquez González, M. (2009). Diseño de un Sistema de Control para la Filial de Transporte de la Sucursal de Almacenes Universales Holguín S.A. Contribución a la implementación del Control Interno. En C. V. Corella (Ed.). Holguín.

Viel, Y. (2009). *Auditoría en la Administración Pública. Control Interno*. . Cuba.: Capítulo 9. Consulta septiembre 30, 2010.

BIBLIOGRAFÍA

1. Empresa de Obras de Arquitectura No. 19. (2018). Estrategia Empresarial.
2. PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. (julio de 2017). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.
3. Acosta Ibañez, D. (2007). Diagnóstico para el mejoramiento del Sistema de Control Interno en la Empresa ANIPACK.
4. Bermúdez Chaveco, L. D. (2014). *Observatorio de la economía latinoamericana*. Recuperado el 4 de 02 de 2019, de "Implantación del sistema de control interno basado en la Resolución 60/11 C.G.R. en la Dirección Municipal de Comercio y Gastronomía Banes": <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/gastronomia.html>
5. Cáceres Lizeth et al. (2014). Supervisión y Monitoreo.
6. Calderín Peña, T. (2012). Implantación del Sistema de Control Interno basado en la Resolución No. 60 /11de la CGR en la UM 2482. (W. F. Blanco, Ed.) Holguín.
7. Carmenate Brizuela, M. (2011). Evaluación de la efectividad del Sistema de Control Interno de la Policlínica Universitaria Máximo Gómez Báez. En M. L. Guevara (Ed.). Holguín.
8. Cashin James A., N. P. (s.f.). *Enciclopedia de Auditoría*,. Obtenido de www.googleacademic.com
9. *Catácora*. (1996). Obtenido de El Control Interno.: www.gestiopolis.com
10. Chapman, W. (1965). La Auditoría y el Control Interno. *La Auditoría y el Control Interno*. Buenos Aires. Obtenido de www.google.com
11. CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. (1 de marzo de 2011). Resolución No. 60/11. CGR. *Gaceta Oficial de la República de Cuba, extraordinaria 3 de marzo*.
12. Cuello Guerra, M. (2017). Perfeccionamiento al Control Interno en la Sucursal 6941del Banco de Crédito y Comercio. En A. L. González (Ed.). Holguín.

13. Del Toro Ríos, D. J., Fonteboa Viscaíno, M. A., & al, e. (2005). *Control Interno. Material de Consulta*. La Habana: Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros (CECOFIS).
14. Diagnóstico al Expediente de Acciones de Control de la ECOA No 19. (Marzo de 2019). Holguín, Holguín, Cuba.
15. Empresa de Obras de Arquitectura No. 19 . (2019). *Actas del Comité de Prevención y Control*. Dirección de Control, Holguín.
16. Empresa de Obras de Arquitectura No. 19 . (2019). *Modelo Plantilla de trabajadores*. Dirección Recursos Humanos , Holguín.
17. Empresa de Obras de Arquitectura No. 19. (2017). Resolución No. 33/17 Objeto Social.
18. Empresa de Obras de Arquitectura No. 19. (2017). Resolución No. 33/2017. *Resolución Objeto Social*.
19. Empresa de Obras de Arquitectura No. 19. (diciembre de 2018). Informe de cumplimiento de los Objetivos de Trabajo. Holguín, Holguín, Cuba.
20. Empresa de Obras de Arquitectura No. 19. (2018). Mapa de Procesos.
21. Empresa de Obras de Arquitectura No. 19. (2019). *Informe de las acciones de supervisión internas*. Dirección de Control, Holguín.
22. Empresa de Obras de Arquitectura No. 19. (2019). *Manual de Calidad*. Dirección Técnica, Holguín.
23. Empresa de Obras de Arquitectura No.19. (Marzo de 2019). Plantilla de trabajadores.
24. *Estándares para la práctica profesional de la auditoría interna*. (1997). Obtenido de El Control Interno.: www.gestiopolis.com
25. García, L. L. (2009). Diagnóstico del control interno en una institución educativa cubana. *Administración- Contabilidad*.
26. García, V. (2015). Fase de Monitoreo y Evaluación de Proyectos. *academia.edu*, 12. Obtenido de www.academia.edu
27. Gómez, G. (2001). Control interno en la organización empresarial. *Universidad Nacional de Colombia*. Colombia.
28. González, M. E. (2002). *El Control Interno*. Obtenido de www.gestiopolis.com

29. Hijuelo Bosch, R. (2012). Propuesta de acciones para favorecer el Sistema de Control Interno y la Contabilidad en la UEB Inversiones Oriente II de la Empresa de Aseguramiento y Logística Hidráulica. En A. R. Rojas (Ed.).
30. Hijuelo Bosch, R. (2012). Propuesta de acciones para favorecer el Sistema de Control Interno y la Contabilidad en la UEB Inversiones Oriente II de la Empresa de Aseguramiento y Logística Hidráulica. En A. R. Rojas (Ed.).
31. Holmes. (1994). *Trabajos* 15. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos11/methods/methods.shtml>
32. Holmes, A. (1994). *Auditoría Principios y Procedimientos*. México: Editorial Limusa.
33. Informe Committee of Sponsonring Organizations of the Tredway Commission .(COSO). (1992). Washintons.Estados Unidos. Recuperado el 25 de marzo de 2010, de www.monografias.com
34. Informe de cumplimiento de los objetivos de trabajo de la ECOA No. 19 . (enero de 2019). *Cierre del 4to trimestre 2018*. Holguín, Holguín, Cuba.
35. María, C. G. (2017). Perfeccionamiento al Control Interno en la Sucursal 6941del Banco de Crédito y Comercio. En A. L. González (Ed.). Holguín.
36. Martinez, M. E., & González, R. R. (2007). *El Control Interno en Cuba. Su evolución*. La Habana.
37. Matos, Z. y. (2006). El método de criterio de usuarios. Su utilización en la investigación educativa. Guantánamo, Cuba: Instituto Superior Pedagógico "Raúl Gómez García".
38. MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS. (2003). Resolución No. 297/03. *Contraloría General de la República, Gaceta Oficial*.
39. Nuñez, S. (2008). *El I Congreso del Partido Comunista de Cuba: un congreso marxista*. Cuba: Instituto Técnico Militar "José Martí".
40. Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). (1971). *Seminario internacional de Auditoria Gubernamental* . Austria.
41. Revisión Documental a informes, actas, listas de chequeo, entrevistas a los especialistas de la ECOA No 19. (Marzo de 2019). Holguín, Cuba.

42. Serrano Batista, L. (2012). Implantación del Sistema de Control Interno a los procesos de apoyo de la UEB de Holguín perteneciente a la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias. En R. P. Rodríguez (Ed.).
43. Supervisión, Monitoreo y Evaluación. (2006). *Curso de Gerencia para el Manejo Efectivo del PAI. Módulo VI*, (pág. pag 41). Washington.
44. Taller Internacional “Evaluación del Control Interno para la eficiencia de la función auditora”. (26-30 de julio 1999). Caracas-Venezuela.
45. Toledo, N., & Yera, J. (2011). *Rediseño del sistema de control interno en la empresa de productos lácteos Escambray*. Recuperado el 4 de 02 de 2019, de Observatorio de la economía latinoamericana: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/>
46. Vega de la Cruz, L. O., & Nieves Julbe, A. F. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. *Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno* (pág. 19). Holguín, Cuba: Ciencias Holguín, Revista trimestral Vol 22 No. 1 enero-marzo.
47. Velasco, E. (2010). *Auditoría y Control Interno. Cuba. p.3*. Cuba: Editorial de Ciencias Sociales.
48. Velázquez González, M. (2009). Diseño de un Sistema de Control para la Filial de Transporte de la Sucursal de Almacenes Universales Holguín S.A. Contribución a la implementación del Control Interno. En C. V. Corella (Ed.). Holguín.
49. Viel, Y. (2009). *Auditoría en la Administración Pública. Control Interno. . Cuba.:* Capítulo 9. Consulta septiembre 30, 2010.

ANEXOS

Anexo No. 1 Lista de chequeo

Aspectos	Si	No	NP	Observaciones
El sistema de control interno implementado se corresponde con los principios en la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República.	X			
Se encuentran identificados los procesos estratégicos, claves y de apoyo en la organización.	X			Se encuentran identificados los procesos, pero no cuentan ni con la ficha, ni con los manuales de procedimientos actualizados para cada caso
Determinados los objetivos de cada proceso estratégico, clave y de apoyo.		X		
Se encuentran fijados los objetivos estratégicos por áreas de resultados claves	X			
Confeccionada la proyección estratégica de la organización y aprobada por el máximo órgano de dirección.	X			
Diseñada la proyección estratégica sobre las bases de una adecuada planeación estratégica, donde la misma incluya: el plan económico, el presupuesto, el sistema de pago a los trabajadores, etc.	X			
Adecuada la Guía de Autocontrol General a las condiciones y características de la organización.	X			Si, pero en el chequeo de la misma no se analizan con profundidad los aspectos relacionados y en la mayoría de los casos, informan que todos estos aspectos están cumplidos
Analizados los resultados de las acciones de control interna y externas con los trabajadores y se elaboró el plan de medida correspondiente.	X			En el caso de las UEB no se comporta de manera positiva, luego de una acción de control principalmente las internas demoran en la confección del plan de medidas
Se realizan periódicamente autoevaluaciones del sistema de control interno y se deja evidencia documental de su análisis con los trabajadores.	X			Se debe involucrar más a los trabajadores en el hacer cumplir las normativas del Sistema de Control Interno
Realizan los trabajadores el control permanente sobre las actividades que ellos mismos llevan a cabo.		X		No, esto se comprueba a través del chequeo de la Guía de Autocontrol. Casi nadie lo hace
Se controla la aplicación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.	X			Se controla por parte de la dirección de control, pero en las UEB no existe especialista que atienda esta actividad por lo que es designada a una persona dentro de sus funciones, y en la mayoría de los casos ni está capacitada para asumir esta tarea, ni tiene el interés ni la responsabilidad para cumplirla.

Conformado el expediente de las acciones de control de acuerdo con la legislación vigente.	X			En muchas de las UEB no se confecciona según lo establecido, principalmente en cuanto a los planes de medidas
Existen auditores internos en la organización y han elaborado un plan de auditoría interna que se cumple.	X			El plan es modificado con frecuencia por diferentes causas
Constituido el Comité de Prevención y Control, presidido por el jefe máximo de la organización, mediante un documento legal.	X			
La composición, permanencia y periodicidad de las reuniones del Comité de Prevención y Control están definidas por la máxima autoridad, mediante evidencia documental, así como el cronograma de reuniones y de los temas tratados, acuerdos adoptados y su seguimiento en las sesiones de trabajo. Se conservan las actas y acuerdos como evidencia de los análisis realizados.	X			
Se analizan con la rigurosidad requerida los casos de indisciplinas, ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción. Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes	X			Si, pero en la mayoría de los casos la UEB implicada demora en la entrega del informe de los hechos ocurridos para realizar el análisis en Comité de la empresa
Los hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se dan a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponer al infractor.	X			

Fuente: Elaboración Propia

Anexo No. 2 Encuesta y resultados de su aplicación

Aspectos a valorar	% de				
	5	4	3	2	1
Tema 1. Condiciones creadas para la supervisión y el monitoreo					
Se encuentran correctamente identificados los procesos en la organización	32	0	0	68	0
Cada uno de los procesos de la organización cuenta con su ficha donde se documenten todos los datos para su correcto funcionamiento	28	24	8	40	0
Se encuentra diseñada la proyección estratégica sobre las bases de una adecuada planeación donde la misma incluya: el plan económico, el presupuesto, el sistema de pago a los trabajadores, etc.	36	0	4	60	0
Se encuentran implementados los componentes del Sistema de Control Interno en los procesos de la organización	52	0	0	48	0
Se encuentra integrado el Sistema de Control Interno con otro sistema de la organización	32	4	0	48	16
Tema 2. Conocimiento sobre el tema					
Conoce el plan de supervisiones continuas de la organización y las evaluaciones de las actividades que se realizan durante el año	32	8	60	0	0
Conoce las formas de supervisión que desarrolla la dirección en los procesos principales y las acciones de monitoreo de las actividades en las áreas	32	0	68	0	0
Se realizan capacitaciones a los directivos y trabajadores sobre el Sistema de Control Interno	28	12	60	0	0
Existen procedimientos para cada uno de los procesos y los mismos se encuentran debidamente actualizados	24	8	0	68	0
Los controles implementados para los principales procesos están documentados en el Manual de Procedimientos	32	4	64	0	0
Tema 3. Grado de implementación					
Se encuentra constituido el Comité de Prevención y Control, presidido por el jefe máximo de la organización, mediante un documento legal.	84	0	0	16	0
Se realizan actividades de supervisión con sistematicidad y evaluaciones puntuales de los resultados del trabajo en las principales actividades	0	0	60	40	0
Luego de las acciones de control tanto internas como externas, con las deficiencias detectadas, se confecciona el plan de medidas correspondiente	4	32	0	64	0
Se le da seguimiento periódico al cumplimiento de los planes de medidas derivados de las acciones de control internas y externas	0	40	60	0	0

Se chequea el cumplimiento de estos planes de medidas en los órganos colegiados y consultivos de la organización, y se toman medidas disciplinarias en caso de incumplimiento	4	44	0	48	4
Tema 4. Nivel de especialización					
Los dirigentes a todos los niveles informan periódicamente a su nivel superior, sobre la situación del Control Interno de su área de responsabilidad, que debe incluir aspectos tales como: el cumplimiento de los objetivos y metas, eficiencia de su gestión, la razonabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la legislación vigente.	36	28	16	0	20
Se monitorea el cumplimiento de las normas y procedimientos contenidos en los manuales de la organización	36	4	60	0	0
Las áreas de regulación y control de la empresa realizan acciones de supervisión y control a las UEB, dejan evidencia documental tanto de las deficiencias detectadas como del cumplimiento del plan de medidas derivado de las mismas.	0	44	52	4	0
Se supervisa periódicamente y se monitorea el cumplimiento de los objetivos de trabajo a los diferentes niveles a través de indicadores y están establecidos criterios de medida	4	28	48	20	0
En caso de la ocurrencia de hechos delictivos son analizados en el tiempo establecido en el Comité de Prevención y se adoptan las medidas disciplinarias correspondientes.	56	44	0	0	0

Anexo No. 3 Nivel de escolaridad de los recursos humanos

Nivel de Escolaridad	Sexo		Total
	Femenino	Masculino	
Obreros Calificados	25	94	719
Pre-Universitarios	26	237	263
Técnicos Medios	46	170	216
Universitarios	48	79	127
Total	145	1180	1325

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 4 Estructura de los recursos humanos

Áreas	Sexo		Total
	Femenino	Masculino	
Oficina Central	42	22	64
UEB Aseguramiento Material y Equipos	18	145	163
UEB Ingeniería y Movimiento de Tierra	8	135	143
UEB Constructora Holguín	26	130	156
UEB Escuela de Capacitación	7	9	16
UEB Constructora Rafael Freyre	14	80	94
UEB Constructora Antilla	4	34	38
UEB Constructora Banes	4	73	77
UEB Constructora Báguanos	4	30	34
UEB Turismo	18	522	540
Total	145	1180	1325

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 5 Procedimiento seleccionado

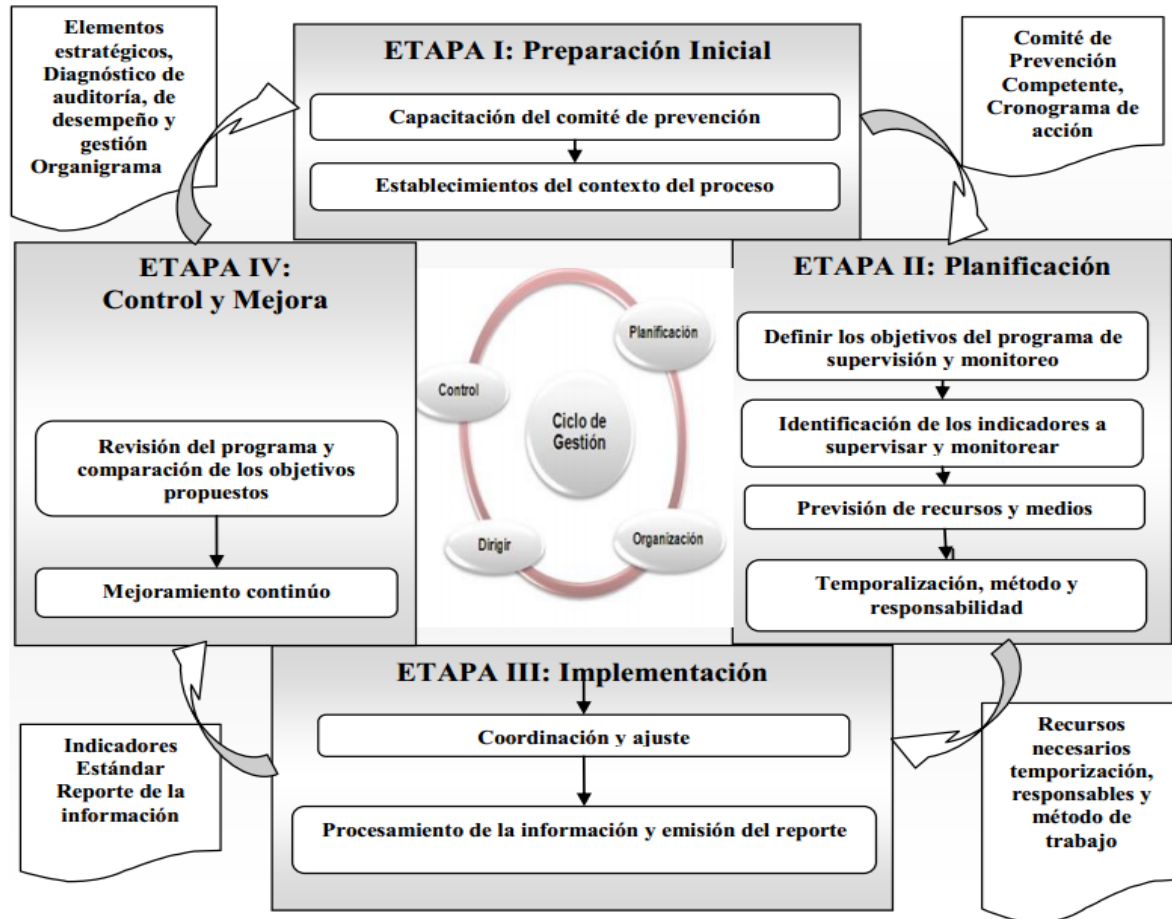
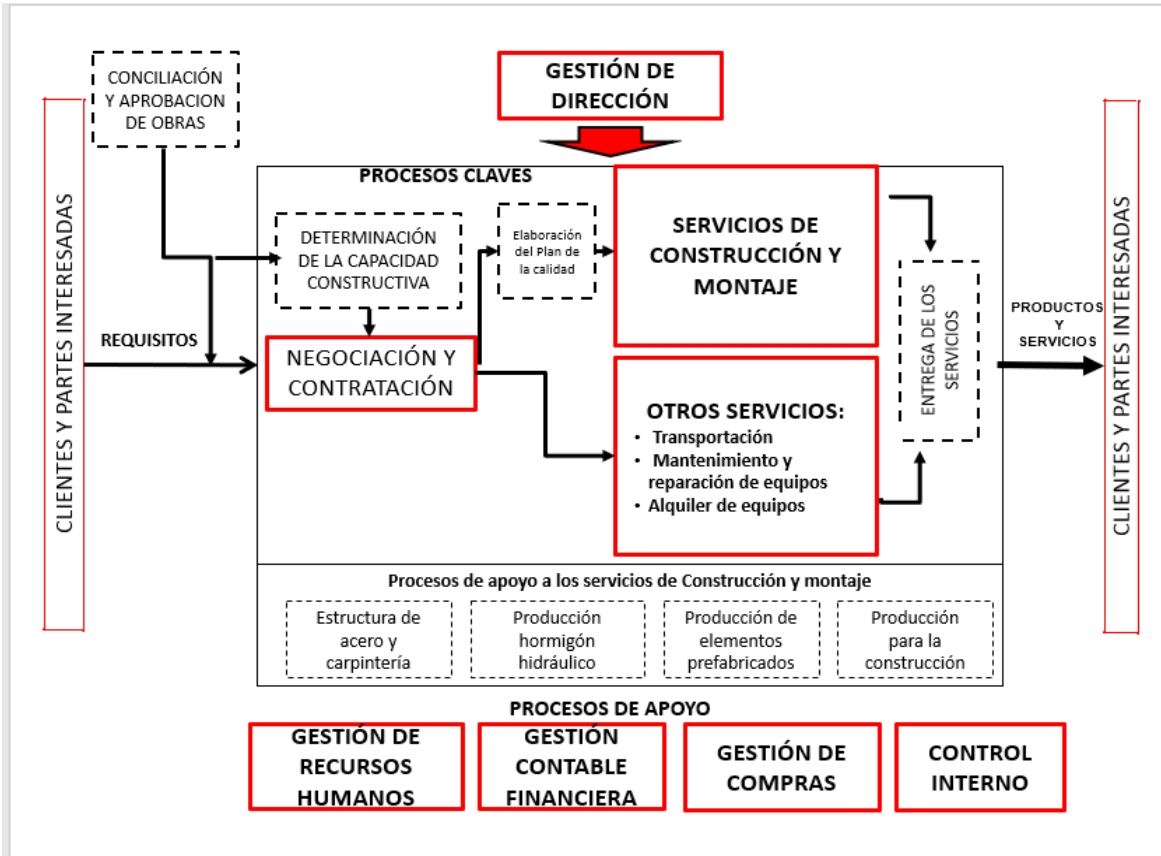


Figura 6. Diseño del procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. Fuente de elaboración propia.

Anexo No. 6 Mapa de procesos de la organización



Fuente: Manual de Calidad de la organización

Anexo No. 7 Fichas de los procesos claves

EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRAS DE ARQUITECTURA NO. 19		
FICHA DE PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO:		CÓDIGO
Negocio y Contratación		
OBJETIVO		FECHA REVISIÓN
Gestionar la contratación de los servicios y/o suministros y compraventa, para cumplir los objetivos de la organización y lograr la satisfacción del cliente		
ALCANCE		OBSERVACIONES
Abarca todas las actividades de contratación económica que desarrolla la organización comenzando por la recepción de la documentación de la obras y servicios		
RESPONSABLE		NO. REVISIÓN
Directora de Negocio		
ELEMENTOS DE ENTRADA	ACTIVIDAD CENTRAL	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Preparaciones técnicas • Solicitudes de contratos • Solicitudes de suplementos • Solicitudes de cartas límites • Encuesta de satisfacción del cliente • Control de presupuestos • Certificaciones • Solicitud de dictámenes 	Realizar los contratos, suplementos, carta límites de los servicios y/o suministros.	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos • Cartas límites • Proyectos • Suplementos • Preparaciones técnicas • Dictámenes • Cronogramas de ejecución • Necesidades de servicios • Licencias Ambientales • Permisos
PROVEEDORES	RECURSOS UTILIZADOS	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa Comercializadora Camilo Cienfuegos. • CUBALUB • Empresa comercializadora Escambray. • DIVEP • AUSA • Servicios Automotores SASA. • Aseguramiento Técnico Material del Poder Popular ATM. • Empresa Provincial del Transporte. • EISA. • Empresa de Gases Industriales. • Empresa de Motores Tauba. • Empresa 1 de mayo GELMA. 	Recurso Humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Directora de Negocio. • Especialista Principal de Negocio. • Especialistas B en obras de arquitectura 6. Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Materiales de oficina • Equipos y medios informáticos • Mobiliario de oficina • Equipos de comunicación • Equipos no tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Municipal de la Vivienda • Empresa de Servicios Comunales • ALMEST • MINSAP • MINTUR • Tribunal Popular Provincial • MINCIN • Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseño VERTICE
INDICADORES ASOCIADOS	DOCUMENTOS QUE CONTROLAN EL PROCESO	RIESGOS DEL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de los suplementos • Confección de los contratos • Confección de las cartas límites • Comportamiento de las reclamaciones • Satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución 327/ 2014 Indicaciones para el proceso inversionista • Decreto Ley No 304/12 Normas Básicas para los contratos Económicos • Decreto Ley 5. Reglamento del Proceso Inversionista. Consejo de Ministros Registros • Programa anual de auditorías internas • Control del producto No Conforme • No Conformidades • Control de Contratos • Contratos (Suministros, Compraventas, Servicios) • Propiedad del cliente • Revisión y aprobación de los Contratos (Comité) • Encuestas • Satisfacción del cliente • Control de Quejas y Reclamaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala calidad de los proyectos. • Falta de capacitación del personal. • Déficit de profesionales. • Falta de equipamiento tecnológico. • Incumplimiento de lo pactado en los contratos.
ELBORADO	REVISADO	APROBADO
FECHA	FECHA	FECHA

Fuente: Elaboración Propia

EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRAS DE ARQUITECTURA NO. 19		
FICHA DE PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO:		CÓDIGO
Servicios de Construcción y Montaje		
OBJETIVO		FECHA REVISIÓN
Garantizar la ejecución del Plan Operativo cumpliendo con el cronograma de ejecución y la calidad del producto terminado.		
ALCANCE		OBSERVACIONES
Abarca todas las actividades de ejecución, construcción, montaje, que realiza la empresa.		
RESPONSABLE		NO. REVISION
Director de Operaciones		
ELEMENTOS DE ENTRADA	ACTIVIDAD CENTRAL	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> Preparaciones técnicas Solicitudes de contratos Solicitudes de suplementos Solicitudes de cartas límites Encuesta de satisfacción del cliente Control de presupuestos Certificaciones Solicitud de dictámenes 	Realizar actividades constructivas y dentro de esta: estructuras de acero y carpintería; producción de hormigón hidráulico; producción de elementos de prefabricado; y producción para la construcción, realizando actividades de ingeniería: trazado vial, movimiento de tierra, compactación, cimentación; y actividades de construcción: estructura, instalaciones y terminaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Contratos Cartas límites Proyectos Suplementos Preparaciones técnicas Dictámenes Cronogramas de ejecución Necesidades de servicios Licencias Ambientales Permisos
PROVEEDORES	RECURSOS UTILIZADOS	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> Empresa Comercializadora Camilo Cienfuegos. CUBALUB Empresa comercializadora Escambray. DIVEP AUSA Servicios Automotores SASA. Aseguramiento Técnico Material del Poder Popular ATM. Empresa Provincial del Transporte. EISA. Empresa de Gases Industriales. Empresa de Motores Tauba. Empresa 1 de Mayo GELMA. 	Recursos Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Director de Operaciones Especialista en Producción. Especialistas en obras de Arquitectura. Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Cemento, Áridos, Piedra, Recursos hidrosanitarios, Pinturas, Acero, Carpintería de acero, Madera, Cubiertas de fibrocemento Prefabricados Equipos para la construcción civil Equipos no tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> UI Vivienda Comunales ALMEST MINSAP MINTUR Tribunales Provinciales MINCIN
INDICADORES ASOCIADOS	DOCUMENTOS QUE CONTROLAN EL PROCESO	RIESGOS DEL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> Índice de avance físico Índice de avance en valores Comportamiento de los índice de consumo de los materiales Culminación de obras Comportamiento de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Decreto Ley 5. Reglamento del Proceso Inversionista. Consejo de Ministros. Resolución 91-2006. Indicaciones para el Proceso Inversionista. Ministerio de Economía y Planificación. Resolución 199-2005. Sistema de Precios de la Construcción PRECONS II. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 214-2003. Coeficientes de Reducción de los Costos Directos. Ministerio de Finanzas y Precios. Registros Programa anual de auditorías internas Control del producto No Conforme No Conformidades Control de Contratos Encuestas Satisfacción del cliente Control de Quejas y Reclamaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Incumplimiento del Plan Operativo y el Cronograma de Ejecución Mala calidad en la ejecución de las obras Mala calidad de los recursos materiales Falta de capacitación del personal Déficit de profesionales Falta de equipamiento tecnológico Incumplimiento de lo pactado en los contratos
ELBORADO	REVISADO	APROBADO
FECHA	FECHA	FECHA

Fuente: Elaboración propia

EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRAS DE ARQUITECTURA NO. 19

FICHA DE PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO:		CÓDIGO
Otros Servicios		
OBJETIVO		FECHA REVISIÓN
Garantizar la compra de medios, equipos, materiales y ejecución de otros servicios; además de la transportación de materiales a las obras; mantenimiento, reparación y alquiler de equipos.		
ALCANCE		OBSERVACIONES
Abarca todas las actividades de aseguramiento a la ejecución, construcción y montaje que realiza la empresa.		
RESPONSABLE		NO. REVISIÓN
Director UEB Aseguramiento Material y Equipos		
ELEMENTOS DE ENTRADA	ACTIVIDAD CENTRAL	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de necesidades materiales anuales para mantenimiento de los equipos tecnológicos y no tecnológicos • Plan de necesidades mensual para el mantenimiento de los equipos tecnológicos y no tecnológicos • Plan de necesidades mensual de materiales de oficina, portadores energéticos y medios informáticos • Impactos Ambientales, recursos y medios necesarios para minimizarlos • Comprobante de combustible consumido • Necesidades de servicios • Mantenimiento de equipos tecnológicos • Mantenimiento de equipos no tecnológicos • Otros 	Realiza actividades de transportación, mantenimiento, reparación y alquiler de equipos.	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución del combustible según la asignación del mes • Suministro de materiales en tiempo y espacio para el cumplimiento de los objetivos de la organización • Prestación de los servicios en el plan e imprevistos autorizados por la dirección para el cumplimiento de los objetivos de la organización • Medios necesarios para el tratamiento de los Riesgos ambientales • Suministros • Equipos reparados
PROVEEDORES	RECURSOS UTILIZADOS	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa Comercializadora Camilo Cienfuegos. • CUBALUB • Empresa comercializadora Escambray. • DIVEP • AUSA • Servicios Automotores SASA. • Aseguramiento Técnico Material del Poder Popular ATM. • Empresa Provincial del Transporte. • EISA. • Empresa de Gases Industriales. • Empresa de Motores Tauba. • Empresa 1 de Mayo GELMA. 	Recursos Humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Director de UEB Aseguramiento Material y Equipos • Especialistas ATM • Ingenieros y mecánicos Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Piezas y repuestos • Pinturas • Útiles y herramientas • Equipos no tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> • UI Vivienda • Comunales • ALMEST • MINSAP • MINTUR • Tribunales Provinciales • MINCIN
INDICADORES ASOCIADOS	DOCUMENTOS QUE CONTROLAN EL PROCESO	RIESGOS DEL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del Plan de mantenimiento de los equipos • Reanimación de equipos • Reacapamiento de neumáticos • Cumplimiento del Plan de portadores energéticos • Compra de materiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución 59/04 del MINCIN Sobre Reglamento para Logística • Resolución 328/07 MINBAS Sobre los índices de consumo. • Resolución 157/ 07 Proceso para el expediente Logístico de almacenes. • Resolución No. 60/2009 del MFP. Norma Específica de Contabilidad No. 4 "Control de las Tarjetas Pre pagadas para Combustible" (NEC. 4) • Resolución No. 02/04 del MITRANS Revisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento del CDT y UP • Falta de piezas de repuesto • Mala calidad de los recursos materiales • Falta de capacitación del personal • Déficit de profesionales • Falta de equipamiento tecnológico • Incumplimiento de lo pactado en los contratos

	<p>Técnica de los Vehículos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolución No 184/00 Uso y control de la Hoja de Ruta. • Resolución N.º 382/2013.--.Normas complementarias para la seguridad vial. • Resolución N 383/2013. -- Normas sobre el reporte de combustible habilitado y kilómetros recorridos. • Resolución 169/2013 del Ministerio de Energía y Minas. Procedimiento a aplicar cuando se detecten tarjetas pre pagadas de combustible con comportamiento dudoso. • NC 1026/2014: Seguridad contra incendios. <p>Términos generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • NC 18000 / 2005: Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo vocabulario 	
ELBORADO	REVISADO	APROBADO
FECHA	FECHA	FECHA

Fuente: Elaboración Propia

		los materiales								
		Culminación de obras	<u>Cronograma de ejecución</u> Certificaciones de terminación x 100	Director de Operaciones	Director de Control	Plan Operativo; Cronograma de ejecución		Sistémico	Cumple No cumple	Se cumple cuando se alcanza el 100%
	Calidad	Comportamiento de la calidad	Plan de calidad y calidad en las obras	Director Técnico	Director de Control	Plan de la calidad; resultados de supervisiones de calidad		Valorativo	Cumple No cumple	Se cumple cuando se alcanza el 100%
Otros Servicios	Mantenimiento de equipos	Cumplimiento del Plan de Mantenimiento de los equipos	Real / Plan x 100	Director UEB Aseguramiento Material y Equipos	Director de Control	Plan de Mantenimiento de los equipos	Mensual	Sistémico	Cumple No cumple	Se cumple cuando se alcanza el 100%
		Reanimación de equipos	Cantidad de equipos <u>reanimados</u> Cantidad de equipos a reanimar x 100	Director UEB Aseguramiento Material y Equipos	Director de Control			Sistémico	Cumple No cumple	Se cumple cuando se alcanza el 100%
		Recape de neumáticos	Cantidad de neumáticos <u>recapados</u> Cantidad de neumáticos a recapar x 100	Director UEB Aseguramiento Material y Equipos	Director de Control			Nominal Nominal	Cumple No cumple	Se cumple cuando se alcanza el 100%
	Portadores energéticos	Cumplimiento del Plan de portadores energéticos	<u>Consumo real</u> Consumo planificado x 100	Especialista en portadores energéticos	Director de Control	Plan de portadores energéticos	Mensual		Cumple No cumple	Se cumple cuando se alcanza el 100%
	Compra	Compra de materiales	Solicitudes de compra de <u>materiales</u> Suministros de los materiales en tiempo	Director UEB Aseguramiento Material y Equipos	Director de Control	Solicitudes de Compra de materiales			Sistémico	Cumple

Fuente: Elaboración propia

