

# SEDE UNIVERSITARIA MUNICIPAL DE CUMANAYAGUA

## **EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PROPUESTO EN LA EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS ESCAMBRAY.**

**Adnely Yera Jacomino**  
[ayera@ucf.edu.cu](mailto:ayera@ucf.edu.cu)

### **Resumen**

En los últimos años se ha incrementado la necesidad de tener un buen Sistema de Control Interno en las organizaciones, debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, por eso, es resulta importante tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión. La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanente, como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre si, con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas; aunque el sistema de control interno debe ser intrínseco a la administración de la entidad y busca que esta sea mas flexible y competitiva en el mercado. Cada persona es un eslabón que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena, cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la organización debe estar siempre en cabeza de la administración o alta gerencia con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la empresa.

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.

En Cuba, al igual que el resto del mundo y adecuado bajo las características y condiciones propias, dada la necesidad de una definición única de Control Interno se traza la tarea de analizar con profundidad los lineamientos establecidos en el Informe COSO y mediante la Resolución No. 297/2003 del MFP, se instruye al Comité de Normas Cubanas para que establezca el concepto de control interno y las consideraciones necesarias al efecto pues los modelos vigentes con anterioridad se inclinaban hacia el Control Interno Contable y no abarcaban la organización en su conjunto, por lo que urge implantar un sistema de control interno que involucre a la organización como un todo, en busca de niveles de eficiencia y eficacia, de acuerdo a los parámetros que se exigen, así como en la generalización del sistema de control más allá del marco contable, y se adapte a las características de la entidad.

### **Situación problemática:**

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

En La Empresa Productos Lácteos Escambray como en otras entidades del país se han realizado diversas verificaciones al Sistema de Control Interno en las que se han detectado deficiencias que violan normas y procedimientos en los diferentes subsistemas, Tomando como base auditoría Financiera realizada en el 2009 por el Departamento Territorial de Auditoría del MINAL radicado en Villa Clara, señalando en el informe: Incumplimiento en las resoluciones 245/08 del BCC Normas bancarias para los cobros y los pagos, 20/09 del MFP en lo que respecta a faltantes y sobrantes, 235/05 MFP y otras asociadas a las Normas Cubanas Información Financiera, 297/03 del MFP señalando esta última en todos los componentes.

En Análisis parcial de los resultados de Tesorería y Cuentas por Cobrar de Auditoría Financiera que dio inicio el 11 de enero del 2010 la Contraloría General de la República radicada en Cienfuegos señala: se viola la Resolución 294/05 MFP que establece Normas Generales de Contabilidad, la 297/03 del MFP Control Interno en los componente Actividad de control, Información y Comunicación, Supervisión y Monitoreo y la Resolución 20/09 MFP de faltantes y Sobrantes. Por lo que considero imprescindible una revisión y adecuación del mismo con vistas a detectar faltas y fallas que ponen en peligro el correcto funcionamiento de la Entidad.

Al tenerse en cuenta lo expuesto con anterioridad se plantea como **Problema de la investigación** La no adecuación de un Sistema de Control Interno integrador que le permita a la entidad contar con un proceso preventivo para la obtención de resultados y de esta forma la toma de decisiones oportunas.

De acuerdo con el problema científico se traza como **Objetivo General** del presente trabajo Evaluar el Sistema de Control Interno según la Resolución No. 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios en La Empresa Productos Lácteos Escambray.

## **DESARROLLO**

### **1. El método Delphi.**

Se hace necesaria la aplicación de métodos que estén estructurados a partir de la aceptación de la intuición como una comprensión sinóptica de la realidad, y basados en la experiencia y conocimientos de un grupo de personas considerados expertos en la materia a tratar. Estos métodos denominados subjetivos son conocidos también como métodos de consultas a expertos. Cualitativos o heurísticos.

La necesidad objetiva de la aplicación de un método de valoración pericial exige la determinación de los elementos que condicionan el inicio del proceso correspondiente. Se impone entonces la selección de un método de acceso a los criterios de expertos, de tal forma que se pueda garantizar la realización de cuestionamientos precisos sin la posibilidad de una doble interpretación, obtener respuestas susceptibles de ser cuantificadas, independientes las una de las otras o cuyas interdependencias pudieran mostrarse de manera clara al ser tratadas estadísticamente, respuestas que reflejen criterios personales lo más distante posible de la influencia directa de criterios oficialistas e intereses institucionales.

El método Delphi, considerado como uno de los métodos subjetivos de pronosticación más confiables, constituye un procedimiento para confeccionar un cuadro de la evolución de situaciones complejas, a través de la elaboración estadística de las opiniones de expertos en el tema tratado. El mismo permite rebasar el marco de las condicionantes actuales más señaladas de un fenómeno y alcanzar una imagen integral y más amplia de su posible evolución, reflejando las valoraciones individuales de los expertos, las cuales podrán estar fundamentadas, tanto en un análisis estrictamente lógico como en su experiencia intuitiva.

Al decir Durant R. " es la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opiniones informadas".

La esencia de este método consiste en la organización de un diálogo anónimo entre los expertos consultados individualmente, mediante cuestionarios, con vistas a obtener un consenso general o, al menos, los motivos de la discrepancia, la confrontación de las opiniones se lleva a cabo mediante una serie de interrogantes sucesivas, entre cada una de las cuales la información obtenida sufre un procesamiento estadístico - matemático.

Las tres principales características del método son las siguientes:

1- Anonimato: se expresa a través del no conocimiento de las respuestas, puesto que los miembros del grupo contestan las preguntas sin confrontarse incluso sin conocerse entre sí.

2- Retroalimentación controlada: después de cada ronda de preguntas se tabulan las respuestas y se procesan de forma tal, que antes de la siguiente ronda los participantes pueden evaluar los resultados de la ronda anterior, así como las razones dadas para cada respuesta y su dispersión del promedio.

Se tiene la opinión de que los encuestados están influidos en cierto grado después de analizar las respuestas de sus compañeros del grupo, aumentando el acuerdo al transcurrir varias iteraciones del proceso.

3- Respuesta estadística del grupo: entre cada ronda de preguntas, la información obtenida se procesa por medio de técnicas estadístico-matemáticas, como, por ejemplo, el diseño experimental no paramétrico, las que dotan al investigador de un instrumento objetivo y concreto en el cual pueden apoyarse para tomar una decisión final.

El procesamiento estadístico y matemático de la información quizás sea la característica mas importante del método que lo diferencia del resto de los métodos de pronóstico de base subjetiva, ya que la decisión final que toma el investigador es un criterio fuertemente avalado por la experiencia y conocimiento del colectivo consultado, así como por indicadores objetivos.

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

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

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

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

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

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

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

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

Donde:

$K_{comp}$ : Coeficiente de competencia.  $K_c$ : Coeficiente de conocimiento que tiene el experto sobre la temática que se aborda, el cual se calcula mediante la autovaloración del propio experto en una escala del 0 al 10 y multiplicado por 0.1.  $K_a$ : Coeficiente de argumentación que constituye la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación. Luego de obtener mediante la autovaloración de cada experto el grado de conocimiento con que cuenta cada uno acerca del tema se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 3.1.** Resultado del coeficiente de conocimiento.

<b>EXPERTO No</b>	<b>Coeficiente de conocimiento Kc</b>
<b>1</b>	<b>0.9</b>
<b>2</b>	<b>0.9</b>
<b>3</b>	<b>0.9</b>
<b>4</b>	<b>0.8</b>
<b>5</b>	<b>0.8</b>
<b>6</b>	<b>0.8</b>
<b>7</b>	<b>0.9</b>
<b>8</b>	<b>0.9</b>
<b>9</b>	<b>0.9</b>
<b>10</b>	<b>0.8</b>

Para el cálculo del coeficiente de argumentación o fundamentación ka, fue empleada la tabla patrón siguiente, donde cada experto indicó las fuentes que consideró de mayor influencia sobre el tema. **Tabla 3.2.**

Tabla patrón del coeficiente de argumentación.

<b>Fuentes de argumentación</b>	<b>Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios.</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>1.Análisis teóricos realizados por usted</b>	<b>0.20</b>	<b>0.10</b>	<b>0.05</b>
<b>2.Trabajos nacionales y extranjeros que conoce</b>	<b>0.05</b>	<b>0.04</b>	<b>0.03</b>
<b>3.Experiencia obtenida como directivo de la entidad</b>	<b>0.40</b>	<b>0.35</b>	<b>0.20</b>
<b>4.Experiencia obtenida como trabajador de la entidad</b>	<b>0.30</b>	<b>0.25</b>	<b>0.15</b>
<b>5.Su intuición</b>	<b>0.05</b>	<b>0.04</b>	<b>0.03</b>

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

Teniendo como datos los coeficientes de conocimientos Kc y de argumentación Ka, se calcula el coeficiente de competencia Kcomp para cada experto siguiendo los criterios siguientes:

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

Si  $0.5 \leq K_{comp} < 0.8$

entonces el  
coeficiente de  
competencia es  
medio

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

Coeficiente de Kendall

$$K = \frac{\left[ 12 \sum_{j=1}^n (S_j - S_{med})^2 \right]}{\left[ m^2(n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m t_i \right]}$$

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

$m$  : número de expertos.

$n$  : número de preguntas o indicadores.

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij}$$

$$S_{med} = \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{n} = \frac{m(n+1)}{2}$$

$$T_j = \sum_{j=1}^l (t^3 - t) / 12$$

Es la media

- onde  $R_{ij}$  es el rango asociado a la evaluación del experto  $i$  a la pregunta  $j$
- $T_j$  es el resultado de los rangos iguales llamados ligaduras que ofreció el experto  $i$  para las preguntas.

- donde  $l$ : número de grupos con rangos iguales para el experto  $i$

- $t$ : número de observaciones dentro de cada uno de los grupos para el experto  $i$

Las hipótesis que se plantean con  $K$  son del tipo: (\*\*)

Hipótesis Nula:

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

$H_1$ : Existe comunidad de intereses entre los expertos.

#### Cuestionario de Control Interno:

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

Para llevar a cabo la evaluación del Control Interno en La Empresa Productos Lácteos Escambray fue tomada como referencia el cuestionario presentado por la autora Elisa Nadal Sánchez en su Trabajo de Diploma, el mismo esta basado en los componentes del Control Interno y sus normas mencionados en la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios:

Ambiente de control.

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

Evaluación de riesgos.

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

Actividades de control.

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

Información y comunicación.

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

Supervisión y monitoreo.

1. Supervisión permanente

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

- 5.- Muy adecuada (MA)
- 4.- Bastante adecuada (BA)
- 3.- Adecuada (A)
- 2.- Poco adecuada (PA)
- 1.- No adecuada (NA)

## Evaluación del Sistema de Control Interno propuesto.

Para llevar a cabo la evaluación del Sistema de Control Interno en La Empresa Productos Lácteos Escambray, luego de realizar el estudio de competencia, se le aplicó el cuestionario a 10 expertos seleccionados entre los cuales se encuentran trabajadores y dirigentes cuyas respuestas se pueden encontrar en la tabla de resultados que se encuentra en el

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

Al emplear el paquete SPSS para procesar las encuestas tenemos que  $\alpha=0.05 > \text{Sig. asintót.} = 0,002$  por lo que se rechaza  $H_0$  y puede arribarse a la conclusión de que existe comunidad de intereses entre los expertos con relación a los criterios con un nivel de significación del 5 %. Luego se establecen los denominados puntos de corte (del C1 al C4) que sirven para determinar la categoría o grado de adecuación de cada etapa del procedimiento según la opinión de los expertos y se hacen corresponder con las 5 categorías evaluativas:

Muy adecuada (MA)

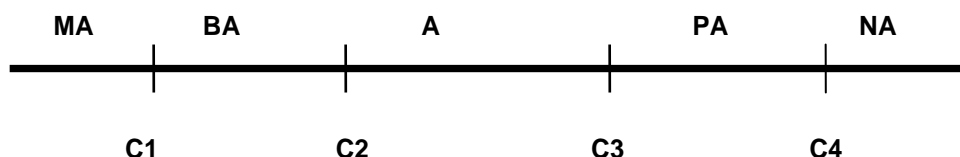
Bastante adecuada (BA)

Adecuada (A)

Poco adecuada (PA)

No adecuada (NA)

Se tienen  $n$  ( $n \in N$ ) categorías evaluativas entonces los Puntos de Corte van a ser  $n-1$ .



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

1er Paso. Construir una tabla de frecuencias acumuladas

2do. Paso. Construir una tabla de frecuencias relativas acumuladas

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

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

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

$N$ , se obtiene de dividir la sumatoria de las sumas (747,237553) entre el producto del número de categorías (5) por el número de aspectos a evaluar (89).

$N = (747,237553) / (5 * 89) = P$ , son los promedios, por tanto  $N - P$  será como se muestra

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

La ubicación de los valores  $N-P$  de cada alternativa en el rayo numérico de los puntos de corte nos dará el criterio que le otorgan los expertos a cada una de las alternativas.

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

Ambiente de control. Integridad y valores éticos

La fomentación de la cultura corporativa, que se materializa en Bastante Adecuada

Acciones que permiten el conocimiento y aplicación del código de ética es:

Se desempeña por parte de la administración un papel rector en el cumplimiento y observancia de los valores éticos de la organización de forma: Bastante Adecuada

La receptividad, ante la crítica, de los trabajadores que se encuentran en alguna situación indebida es: Bastante Adecuada

Se aplica la acción correctiva a los trabajadores en forma: Bastante Adecuada

Se ejerce por parte de los directivos de la empresa, control suficiente sobre sus trabajadores para lograr eficiencia en el cumplimiento de los objetivos de la organización de forma: Bastante Adecuada

Se Implementan acciones que permiten el conocimiento del plan de la defensa, plan contra incendios, seguridad y protección contra la corrupción y las ilegalidades de forma: Muy adecuado

El trato con los clientes, proveedores y trabajadores diariamente se hace de forma: Bastante Adecuada

### **Competencia profesional**

El desarrollo al máximo de las habilidades y talentos de cada uno los trabajadores se potencia de forma: Bastante Adecuada

La orientación a los trabajadores respecto a la significación de su trabajo y logros obtenidos es: Bastante Adecuada

Se capacita prioritariamente al personal sin experiencia para manejar el trabajo diario de manera: Bastante Adecuada



La organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los responsables por áreas es:	Bastante Adecuada
Se realiza con carácter periódico la evaluación integral del desempeño de cada trabajador de manera:	Muy Adecuado
Se propicia que la evaluación del desempeño permita determinar las necesidades de desarrollo del personal de la empresa de forma:	Muy Adecuado
Atmósfera y confianza mutua	
La atmósfera abierta de trabajo que posibilita una dirección participativa y colegiada es:	Bastante Adecuada
La participación de los trabajadores en las decisiones concernientes a las tareas asignadas es de forma:	Bastante Adecuada
Las formas comunicativas por parte de la administración para aumentar la efectividad organizativa son:	Bastante Adecuada
<b>Organigrama</b>	
El organigrama funcional es	Bastante Adecuada
La información suministrada para gestionar sus actividades	Bastante Adecuada
La comunicación con los directivos de las responsabilidades y expectativas respecto a las actividades de sus áreas es:	Bastante Adecuada
La asignación de cada puesto de trabajo, según la calificación del trabajador es	Bastante Adecuada
El conocimiento por parte de los trabajadores de su puesto de trabajo es	Bastante Adecuada
Las medidas para la revisión periódica de la estructura organizativa son	Bastante Adecuada
Los métodos y procedimientos para enfrentarse a condiciones cambiantes son	Adecuado
<b>Asignación de autoridad y responsabilidad</b>	
El conocimiento acerca del manual de organización y funciones, donde se hace referencia a los deberes y responsabilidades de cada miembro de la entidad es	Bastante Adecuada

La documentación sobre la planeación estratégica es	Bastante Adecuada
La evaluación del nivel de competencia y de responsabilidad de cada trabajador para desempeñar una nueva actividad se hace de forma:	Bastante Adecuada

### **Política y práctica en personal**

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

### **Comité de control**

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

### ***Evaluación de riesgos***

#### **Identificación del riesgo**

El estudio de los riesgos de la entidad esta realizado de forma:	Bastante Adecuada
Están identificados los riesgos generales y particulares por actividad de manera	Muy Adecuada
Se realiza el análisis de los riesgos de forma:	Bastante Adecuada
La evaluación de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos es:	Bastante Adecuada

#### **Determinación de objetivos de control**

Los objetivos generales de la entidad la dirección los ha establecido de manera	Bastante Adecuada
La comunicación de los objetivos generales es	Bastante Adecuada
Las estrategias elaboradas apoyan a los objetivos generales de manera	Bastante Adecuada

El apoyo de los directores al cumplimiento de los objetivo es	Muy Adecuada
---	--------------

#### **Detección del cambio**

Para los cambios significativos en el personal la entidad esta	Muy Adecuada
--	--------------

preparada de forma

Para los cambios significativos en el personal la entidad esta	Bastante Adecuada
--	-------------------

preparada de forma:

Se informa a la dirección las implicaciones de cambios legislativos	Bastante Adecuada
---	-------------------

de manera:

Se asegura la dirección de informar a los trabajadores de nuevo ingreso la cultura de la entidad de forma	Bastante Adecuada
---	-------------------

Se analizan si las actividades de control son apropiadas de	Bastante Adecuada
---	-------------------

manera

#### **Reorganización de la entidad**

La salvaguarda de los activos es:	Bastante Adecuada
-----------------------------------	-------------------

La evaluación constantemente al registro contable se realiza de forma:	Bastante Adecuada
--	-------------------

La verificación de los criterios de actuación definidos por la dirección referidos a: autorización de las transacciones aprobación de las transacciones, proceso de registro de operaciones, clasificación de las operaciones, evaluación del registro contable y salvaguarda física de los activos es:	Bastante Adecuada
---	-------------------

#### **Actividades de Control**

Las actividades de control que se ejecutan en todos los niveles	Bastante Adecuada
---	-------------------

de la organización son

La elaboración de las hojas de evaluación de riesgos y actividades de control por actividades es	Bastante Adecuada
--	-------------------

Como cree usted que sea el cumplimiento de las siguientes funciones abarcadoras de actividades de control en la entidad Análisis efectuado por la dirección	Bastante Adecuada
---	-------------------

Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las actividades y funciones	Adecuado
---	----------

Comprobación de las transacciones en cuanto a: exactitud,	Bastante Adecuada
autorización, aprobación, cotejo, recálculo, análisis	
Controles físicos, arqueos, conciliaciones	Bastante Adecuada
Dispositivo de seguridad, registro, accesos a los activos	Bastante Adecuada
Segregación de funciones. Indicadores de rendimiento por actividades y procesos	Bastante Adecuada
Separación de tareas y responsabilidades	
Se realizan por diferentes personas las tareas y responsabilidades relativas al tratamiento, autorización, registro, y revisión de las transacciones y hechos de manera.	Bastante Adecuada
Se realizan los conteos físicos, periódicos, de los activos y sus conciliaciones con los registros contables de forma	Bastante Adecuada
<b>Coordinación entre áreas</b>	
Son coordinadas las decisiones y acciones de un área con otra de forma:	Bastante Adecuada
Los objetivos establecidos por la dirección son	Bastante Adecuada
<b>Documentación</b>	
La estructura del control interno está documentada de forma	Bastante Adecuada
El registro de los hechos significativos, transacciones y resultados de los controles es	Bastante Adecuada
<b>Niveles definidos de autorización</b>	
Son autorizados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúan dentro del ámbito de control los actos y transacciones de forma	Bastante Adecuada
Las autorizaciones se documentan explícitamente y se comunican a las personas autorizadas de manera	Bastante Adecuada
Se ejecutan las tareas asignadas sobre las autorizaciones de acuerdo a las directrices y normas establecidas de forma	Bastante Adecuada

**Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos**

Se registran inmediatamente que se conocen y se clasifican las transacciones y hechos de forma Bastante Adecuada

Las transacciones son reflejadas en los informes de los estados financieros, facilitándoles a la dirección de la entidad la adopción de decisiones de manera Muy Adecuado

**Acceso restringido a los recursos, activos y registros**

Están restringido los accesos a los registros, comprobantes y activos de manera Muy Adecuada

Se confeccionan y firman las actas de responsabilidad por la custodia de estos medios y se rinde cuenta de su utilización de forma Bastante Adecuada

**Control de la tecnología de la información**

El sistema de información existente para garantizar el control Bastante Adecuada

de los procesos y la toma de decisiones por la dirección es

La seguridad existente para proteger la integridad confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información es Bastante Adecuada

Los Manuales y Procedimientos que garantizan la operación continua y correcta del sistema de información son Bastante Adecuada

**Indicadores de desempeño**

Se evalúa y supervisa el trabajo por actividades a través de los indicadores de desempeño de forma Bastante Adecuada

El control del cumplimiento de los objetivos se realiza de manera: Bastante Adecuada

**Información y Comunicación. Contenido del flujo de la información**

Circula la información en todos los sentidos de forma Muy Adecuada

Las necesidades y prioridades de las informaciones son determinadas por los directivos de manera Bastante Adecuada

La información recibida de los dirigentes es Bastante Adecuada

El sistema de información.  
El sistema de información está diseñado atendiendo a estrategias y programas de la entidad (misión, políticas y objetivos) de forma Bastante Adecuada

Se evidencia la atención a la importancia de los sistemas de Bastante Adecuada

información por parte de los directivos de manera:

La información emitida en cuanto a los objetivos

Bastante  
Adecuada

operacionales, financieros y de cumplimiento es

**Comunicación**

Se comunica a los trabajadores las tareas y responsabilidades de forma:

Bastante  
Adecuada

Las vías formales e informales (reuniones, supervisión, etc.)

son:

Bastante  
Adecuada

Conocen los trabajadores los objetivos de su actividad de manera:

Bastante  
Adecuada

Los canales de comunicación utilizados son:

Bastante  
Adecuada

Las normas y expectativas de la entidad a la hora de tratar

Bastante  
Adecuada

con los proveedores, clientes y otros se ponen de manifiesto de manera:

Están presentes en las relaciones diarias con terceros las normas de la organización de forma

Bastante  
Adecuada

**Supervisión y Monitoreo. Supervisión permanente**

Las supervisiones realizadas en todos los niveles de dirección considera usted que son

Bastante  
Adecuada

Las evaluaciones separadas de forma no rutinaria son

Bastante  
Adecuada

El comité de control está constituido de acuerdo con la Resolución 297/03 de forma:

Bastante  
Adecuada

Sobre el cumplimiento de las normas aplicadas y otros asuntos sobre el Control Interno los organismos de control proporcionan una información

Bastante  
Adecuada

La realización de los controles planificados y el análisis de las deficiencias detectadas se utilizan como método para prevenir desviaciones de forma:

Bastante  
Adecuada

Las recomendaciones de los auditores son llevadas a la práctica por las personas con autoridad de manera

Bastante  
Adecuada

## CONCLUSIONES

Al analizar los resultados obtenidos luego de concluir la aplicación del Método Delphi asumo que el 90.211% de los aspectos evaluados resultaron Bastante Adecuados y el 9.79% restante estuvo compuesto por un 9.57% que resultó Muy Adecuado y un 0.22% Adecuado. Este último por cientos está relacionado con el componente Ambiente de Control, donde de un de un total de 30 aspectos a evaluar solo tres se encuentra ubicado en la categoría Muy Adecuada y uno en la categoría Adecuada. Los aspectos ubicados en esta última categoría están asociados con las normas: Integridad y valores éticos y Asignación de responsabilidad y autoridad y se deben a la poca receptividad ante la crítica de los trabajadores que se encuentran en situaciones indebidas y el poco conocimiento de los trabajadores acerca del Manual de organización y funciones. En el resto de los componentes todos los aspectos se ubicaron en la categoría Bastante Adecuada.

El cuestionario utilizado permitió evaluar el Sistema de Control Interno rediseñado para la Empresa Productos Lácteos Escambray dando a conocer que de manera general todos sus componentes tienen un funcionamiento bastante adecuado aunque estos resultados muestran que a pesar de que el mayor por ciento de los aspectos a evaluar se encuentran en la categoría Bastante Adecuada, esta no es lo suficientemente óptima por lo que la entidad debe fortalecer su trabajo para que el Sistema de Control Interno se lleve a cabo de manera exitosa en todas las áreas de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Alham, Rafael. (2001). *Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Amat, Joan. (1992). El control de gestión.
- Auditoria Montgomery. – México: Editorial Limusa, 1191 – 1006p. (1991).
- Auditoria y Control Interno. (2004). . Retrieved from [www.gestiopolis.com.htm](http://www.gestiopolis.com.htm),
- Blanco, Felipe. (2000). *El Control de Gestión: Una Perspectiva de Dirección*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Buff E. (1987). *Modern productions Management*. U.S.A: Mc Graw hill Book Company.
- Catácora, F. (1996). *Sistemas y Procedimientos Contables*. Venezuela: McGraw/Hill.
- Chacón , Vladimir. (2001). El Control Interno como herramienta fundamental contable y controladora de las Organizaciones. Retrieved from <http://www.gestiopoli.com/recursos/documentos/fulldoc/fin/ctrlinthf.htm>.
- Charry, Alirio. (1994). *El Control Interno y los Principios de Evaluación de Gestión en las Entidades del Estado*.
- Colectivo de Autores. (2000). *Lo que todos debemos conocer sobre Auditoria*. La Habana: Política.
- Control Interno una responsabilidad de todos los integrantes. (2005). . Retrieved from <http://www.gestipolis.com>.
- Control Interno Informe COSO. (2004). . Retrieved from <http://monografias.com/trabajos12/coso/coso2.shtml>.
- Cook, J.W, & G.M Winkle. (1987). *Auditoria. 3ra*. México: Interamericana.
- Cuba. Consejo de Estado. Resolución Económica del V Congreso del Consejo de Estado. (1997). .
- Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297/2003: Control Interno. (2003). .
- Cuba. Ministerio de Auditoria y Control. Control Interno: Análisis de Riesgo Auditoria de Control. (2002). .
- González, María. (2002). El Control Interno. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin>.
- González, Maria. (2005). Control Interno. Retrieved from <http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>.
- Gutiérrez, Maidys. (2002). Metodología para el Estudio, Análisis y Evaluación del Sistema de Control Interno del Departamento Tecnológico.