Ciencias Holguín
E-ISSN: 1027-2127
revista@ciget.holguin.inf.cu
Centro de Información y Gestión
Tecnológica de Holguín
Cuba

Vega-de la Cruz, Leudis Orlando; Nieves-Julbe, Any Flor
Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno
Ciencias Holguín, vol. 22, núm. 1, enero-marzo, 2016, pp. 1-19
Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín
Holguín, Cuba

Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181543577007

Cómo citar el artículo
Número completo
Más información del artículo
Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno / Procedure for component Supervising and Monitoring management of the Internal Control

Leudis Orlando Vega-de la Cruz. leudis.vega@facii.uho.edu.cu
Any Flor Nieves-Julbe. anieves@ict.uho.edu.cu,

Institución de los autores
Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"

PAÍS: Cuba

RESUMEN

El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos. El componente Supervisión y Monitoreo está dirigido ala detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizarlas correcciones y modificaciones necesarias. La no comprensión del control interno como una función dela dirección y de cada uno de los procesos de la organización y el desconocimiento de los directivos a la evaluación de este conllevó al diseño de un procedimiento para implementar el componente supervisión y monitoreo del control interno para resolver las necesidades de esta investigación. En su concepción lo integran cuatro fases destinadas al establecimiento de los contextos en una preparación inicial, la planificación de las acciones, la implementación y la evaluación y ajustes de las acciones.

PALABRAS CLAVES: PROCEDIMIENTO; SUPERVISIÓN; MONITOREO; EVALUACIÓN

ABSTRACT

Internal control is a process carried out by the persons of an organization, designed in order to provide a degree of "reasonable" security for the reaching of its goals. The component Supervision and Monitoring is aimed at detecting errors and irregularities which were not detected with the activities of control,

allowing to carry out the corrections and necessary modifications. Misunderstanding of internal control as a direction's function and of each of the processes of the organization and the ignorance of the directives to the evaluation of this, led to the design of a procedure for building the component Supervising and Monitoring of the internal control to resolve the needs of this investigation. In its conception, four phases are integrated in order to the establishment of the contexts in an initial preparation, the planning of the actions, the carrying out and the evaluation as well as adjustments for these actions.

KEY WORDS: PROCEDURE; SUPERVISION; MONITORING; EVALUATION

INTRODUCCIÓN

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

Hoy día, ha adquirido una significación única, extendiéndose de la actividad contable al resto de las empresariales. Está integrado por cinco componentes, según la Resolución 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. 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.

Entre las deficiencias detectadas en el diagnóstico organizacional en los últimos años[1] se encontró:

- La insuficiente comprensión del control interno como una función de la dirección y de cada uno de los procesos de la organización
- El escaso conocimiento de sus directores y equipos directivos sobre cómo llevar a cabo la implementación del Sistema de Control Interno y cumplir con el componente de Monitoreo y sus Normas
- En numerosas ocasiones se trabaja para cumplir la documentación del sistema y algunas de sus principales exigencias sin dársele continuidad posterior al trabajo
- Insuficiente funcionamiento del Comité de Control, este no juega el papel que le corresponde en la organización
- El monitoreo se efectúa utilizando directamente las guías establecidas por la Contraloría General y no se adecuan a las organizaciones, lo que hace este proceso complejo, costoso e ineficaz
- No existe definición precisa de las variables e indicadores que permitan valorar la eficiencia y eficacia del monitoreo del SCI.

Lo analizado hasta aquí, en apretada síntesis, constituye la situación problemática que fundamentó el inicio de esta investigación dirigida a cómo implementar el componente Supervisión y Monitoreo del Sistema de Control Interno en las empresas cubanas.

MATERIALES Y METODO

La evaluación y el monitoreo son herramientas de política que forman parte de la ambiente inherente a la toma de decisiones, tiene un mecanismo claramente político. Es por eso que de ningún modo deben ser entendidos como rituales neutros o vacíos. Atendiendo a lo anterior dicho, la supervisión y monitoreo

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

presenta un enfoque de mejora continua que mediante la evaluación, monitoreo y supervisión se encarga de la eficacia y eficiencia del Control Interno mediante seguimiento, esto se puede apreciar en el modelo de la Figura 1.

Por lo que se concluye que la supervisión identifica si las acciones de cada nivel del proceso conducen a los otros niveles previstos o si es necesario hacer cambios. El monitoreo permanente incluye actividades de supervisión, directamente por las distintas estructuras de dirección, que debe llevar sus funciones a la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero y humano evaluaciones separadas o individuales y la evaluación son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

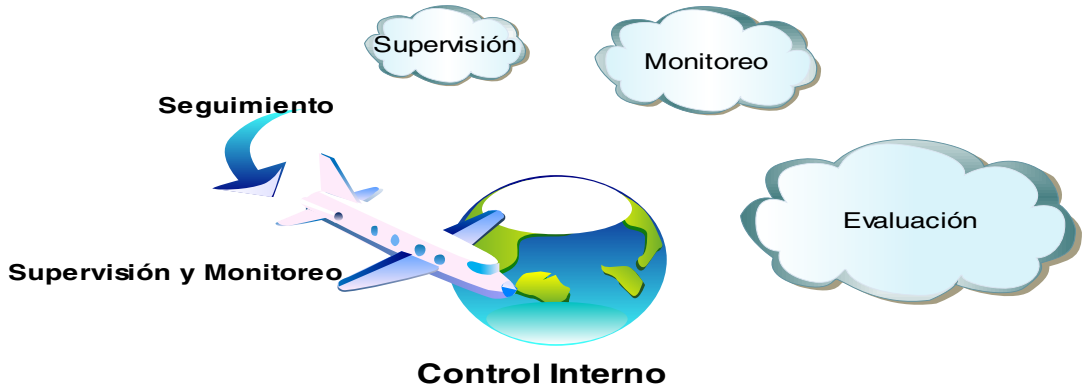

Figura 1. *Análisis de la supervisión y monitoreo*

Fuente: *Elaboración propia*

El control interno ha sido tema de investigación para muchos autores, debido a su importancia basado en la aplicación que tiene este tema tanto en Cuba como en el resto del mundo, de ahí que los autores hacen énfasis en sus diferentes componentes, analizando rigurosamente cada uno según el objeto de estudio. En el caso de la supervisión y monitoreo es un tema poco abordado a pesar de su gran importancia.

Figura 2. Investigaciones del Control Interno

Figura 3. Investigaciones vs latitud

Encima del estudio realizado del enfoque basado en la supervisión y monitoreo, se recopiló una serie de bibliografías de diversos autores que han trabajado este tema, cuyo análisis conllevó a la siguiente conclusión:

Figura 4. Investigaciones con propuestas de indicadores

En el ámbito académico y político el 64% de las investigaciones analizadas están bajo las pautas del control interno (Figura 2), destacándose García Vidal, 2009; Gerencia Legal, 2013; Once Barreras y Zafra Gutiérrez 2010.

Además se realizó un análisis detallado para clasificar la bibliografía nacional que hace referencia a la supervisión y monitoreo en nuestro país destacándose que tan solo 23% son temas de Cuba (Alfonso Tamayo, 2011; García Vidal, 2009, Marrero Almaguer, 2009 y Moya Guerrero 2009), con respecto al total analizado, evidenciando el insuficiente desarrollo de investigación sobre este tema en nuestro país (Figura 3). Con respecto al análisis de indicadores solo el 23% de los examinados plantean indicadores en sus respectivas investigaciones como se muestra en la Figura 4, destacándose investigadores como Valdivia Velázquez 1998; Acosta Ibáñez, 2007; Gutiérrez Alberoni, 2009; Marrero Almaguer, 2009; Once Barreras, 2010 y Di Virgilio, 2012. Luego se realizó un análisis de los resultados expuestos para observar si estos fueron aplicados al sector de la producción o al sector terciario donde se muestra que es donde más se aplica por sus características particulares (Figura 5), cabe aclarar que un alto por ciento de las investigaciones se aplicó al unísono en ambos sectores como Once Barreras y Avendaño Arenas 2009. Se concluye que existe un deficiente trabajo con procedimientos para la supervisión y monitoreo del control interno, así como la presencia de indicadores de eficiencia y eficacia de este, en ambos sectores, en empresas cubanas.

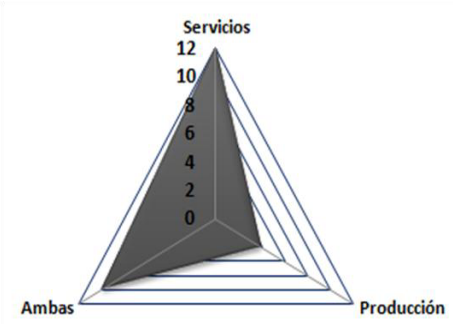

Figura 5. Investigación vs sector productivo

RESULTADOS

Se diseñó un Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y el Monitoreo del Control Interno, el cual cuenta con cuatro etapas y pasos, como se muestra en la Figura 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

Para constituir el grupo de trabajo para evaluar la eficacia y eficiencia del control interno, inicialmente se realiza el reconocimiento de la alta dirección de la entidad la necesidad del sistema de control interno, luego se procede a la capacitación del comité de control, se recomienda que el grupo de trabajo debacontar con personas capacitadas en herramientas dirección, control de gestión y evaluación del desempeño.

A través de tormentas de ideas y el trabajo en grupo, se confecciona y aprueba el cronograma de diseño del sistema de evaluación del control interno, sus tareas iniciales estarán vinculadas a la capacitación del grupo de trabajo.

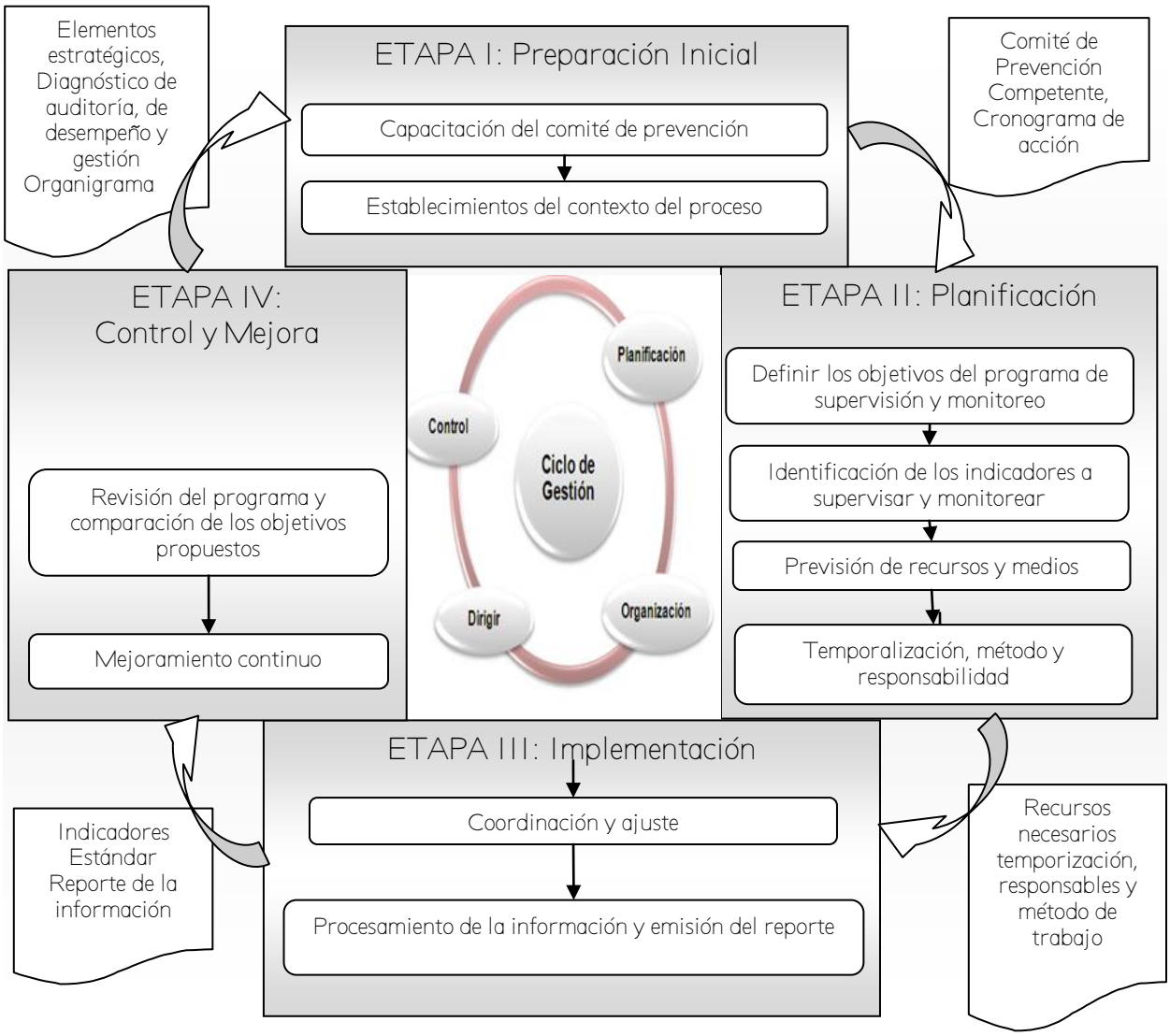

Figura 6. *Diseño del procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. Fuente de elaboración propia.*

Paso 2. Establecimiento de los contextos del proceso

La caracterización en materia de control de la entidad implica realizar una descripción general de la entidad, sus actividades y servicios que condicionan la efectividad de las acciones de gestión del control interno aplicadas en la entidad, donde se pueden incluir algunas características distintivas del entorno. Algunos de los elementos que se pueden considerar para la caracterización son una breve reseña histórica, estructura organizativa y niveles de dirección, elementos estratégicos y procesos existentes, pero se debe analizar elementos claves para la evaluación como resultados de la Guía de Autocontrol (GAC), evaluaciones del desempeño e indicadores de gestión de la entidad etc.

Etapa 2: Planificación

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

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

Los objetivos dependen de las particularidades de cada entidad 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 entidad.
- Aportar información para orientar y facilitar el proceso de evaluación del desempeño del control interno en la entidad y la toma de decisiones gerenciales estratégicas en materia de control.
- 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.

Paso 4. Identificación de los indicadores a supervisar y monitorear

La identificación de los indicadores (Tabla 1) a monitorear debe tomar, como punto de partida, los resultados de la caracterización de la entidad. Los objetivos definidos para el programa y la aplicación de otros instrumentos de control de gestión tales como la evaluación del desempeño de control de las auditorias anteriores. Se propone un conjunto de indicadores que tributan a la eficacia[2] y eficiencia[3] de su funcionamiento y permitir su retroalimentación y mejora continua.

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 entidades que aportan la información, recursos humanos, medios y materiales.

[2] Relacionado con el cumplimiento de los objetivos del Control Interno

[3] Relacionado con el ahorro de recursos en las actividades claves del Control Interno

Tabla 1. *Indicadores para la evaluación del control interno*

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

		el plan de acción			
Cumplimiento en las auditorías internas	$\frac{No\ de\ auditorias\ internas\ realizadas}{No\ de\ auditorias\ internas\ planeadas\ en\ el\ plan\ de\ acción}$	Indica el cumplimiento del plan de acción respecto a la realización de auditorías internas	90%	100%	Trimestral
Detección de riesgos relevantes	$\frac{No\ de\ riesgos\ relevantes\ detectados\ por\ la\ organización}{No\ de\ riesgos\ existentes}$	Indica la capacidad de detectar los riesgos relevantes en la entidad	90%	100%	Trimestral
Detección de riesgos	$\frac{No\ de\ riesgos\ detectados\ de\ forma\ oportuna\ por\ el\ monitoreo}{No\ de\ riesgos\ existentes}$	Indica la capacidad de detectar los riesgos el comité de control	100%	100%	Trimestral
Actualización del mapa de riesgos	$\frac{No\ de\ Actualizaciones\ del\ mapa\ de\ riesgo}{No\ de\ controles\ ejecutados}$	Indica el nivel de cumplimiento con la actualización del mapa de riesgos	100%	100%	Trimestral

% de deficiencias	$\frac{\text{No de deficiencias detectadas por auditorías internas}}{\text{No de deficiencias detectadas por auditorías externas}}$	Mide el nivel de eficacia de las auditorías internas	≥100%	≥100%	Anual
Manejo de cambios	$\frac{\text{No de impactos de los cambios del entornos manejados adecuadamente}}{\text{No de impactos en la organización por los cambios del entorno}}$	Mide el nivel de manejo de los cambios del entorno	90%	100%	Anual
% cumplimiento	$\frac{\text{No de elementos de la GAC sin deficiencias}}{\text{No de elementos de la GAC}}$	Mide el nivel de cumplimiento de la GAC	85%	100%	Anual
Cumplimiento del plan de supervisión	$\frac{\text{No de evidencias de supervición}}{\text{No de superviciones}}$	Mide el nivel de cumplimiento del Plan	85%	100%	Trimestral
Información de nuevos riesgos	$\frac{\text{No de nuevos riesgos}}{\text{No de actas realizadas}}$	Mide el grado de labor	95%	100%	Trimestral
Deficiencias eliminadas	$\frac{\text{No de deficiencias eliminadas en cada auditoria}}{\text{No de deficiencias detectadas}}$	Mide el nivel de cumplimiento del Plan	95%	100%	Trimestral
Cumplimiento de auditoría	$\frac{\text{Nº de entidades auditadas}}{\text{No de entidades susceptible de ser controladas}}$	Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos a auditar	85%	100%	Trimestral

Eficiencia					
Relación costos/control	$\frac{Costos\ de\ monitoreos\ real/Costos\ totales\ real}{Costos\ de\ monitoreos\ planificados/Costos\ totales\ plan}$	Mide el modo en que ahorran los costos por monitoreo	85%	100%	Trimestral
% de subutilización del control	$\frac{No\ de\ procesos\ o\ áreas\ monitoreados}{No\ de\ areas\ o\ procesos\ con\ un\ funcionamiento\ ineficaz}$	Mide el nivel en que se subutilizan los monitoreos	100-110%	100%	Trimestral
% de subutilización de evaluación	$\frac{No\ de\ procesos\ o\ áreas\ evaluados\ puntualmemte}{No\ de\ areas\ o\ procesos\ con\ un\ funcionamiento\ ineficaz}$	Mide el nivel en que se subutilizan las evaluaciones	100-110%	100%	Trimestral
Relación evaluación/riesgos	$\frac{Frecuencias\ de\ evaluacion\ a\ riesgos\ leves}{Frecuencias\ de\ evaluacion\ a\ riesgos\ críticos}$	Indica el nivel en que se combaten los riesgos	• 50%	• 100%	Trimestral

Fuente: *Elaboración Propia.*

Paso 6 Temporalización, método y responsabilidades

El máximo responsable de la supervisión y monitoreo, al igual que de los demás elementos del control interno de la entidad, es el director general de la entidad. 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 debe contar con los siguientes elementos.

1. Ubicación de estaciones o puntos de monitoreo

Se deben considerar los diversos criterios normativos para la selección de los puntos o estaciones de muestreo en cada uno de los indicadores a evaluar, estos deben ser representativos del lugar y de la técnica a emplear.

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 formato de la Tabla 2.

Tabla 2: Estructura para la gestión de los indicadores:

Proceso	**Responsable**	**Producto/servici**	**Responsable**	**Medición**
Nombre	**Objetivos**		**Formula**	**U/M**
Variables	**Explicación de las variables**	**Fuente Información**		**Medir**
Periodicidad	**Rango de Gestión**	**Tendencia**	**Meta**	
Línea Base	**Fuente información**			

Donde:

Proceso: Identifica el nombre del proceso al cual pertenece el indicador.

Producto / Servicio: Identifica el nombre del producto o servicio.

Responsables Proceso: Identifica el responsable del proceso.

Medición: Identifica la persona responsable de registrar los resultados del indicador, realizar la interpretación de los resultados y realizar propuestas de mejoramiento.

Nombre del Indicador: Nombre que identifica al indicador.

Objetivo del indicador: Señala el para qué se establece el indicador y qué mide.

Formula del indicador: Fórmula matemática utilizada para el cálculo del indicador.

Unidad de medida: Magnitud referencia para la medición. Ejemplo: porcentaje, número de asesorías etc.

Nombre de la variable: Nombre de las variables a utilizar, puede ser una sola variable o dos dependiendo del indicador.

Explicación de la variable: Opcional si la variable requiere explicación o definición.

Fuente de información: Señala la(s) fuente(s) de las cuales se obtiene la información para el cálculo del indicador. Por ejemplo: Sistemas de información, resultados encuestas del cliente externo, interno, verificación del servicio y control de visitantes.

Mide: Nombre del indicador según el criterio al que pertenece (eficiencia, eficacia, efectividad, fiabilidad de la información financiera etc.).

Periodicidad: El periodo de tiempo en que se está midiendo el indicador. Indique el período de tiempo en el cual va a medir.

Rango de Gestión: Intervalo comprendido entre los valores mínimos y máximo que el indicador puede tomar. Establecer, para cada indicador un rango de comportamiento que les permita hacerle el seguimiento y detectar desviaciones.

Tendencia: Señala el patrón de comportamiento del indicador

Meta: Es el valor que se espera alcance el indicador.

Línea base: Es el valor obtenido en el período inmediatamente anterior. En el caso de que no exista se colocará no aplica.

Fuente de información: Indique la fuente de origen de la línea base (histórico registrado)

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.

Etapa 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 entidad 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.

CONCLUSIONES

1. Se elaboró un análisis de los procedimientos sobre control interno, supervisión y monitoreo y auditorías internas.
2. Se elaboró un procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno que consta de cuatro etapas, a las que se les especifican las pautas a seguir para su posterior implementación y reflejan claramente el ciclo de gestión. El éxito de este procedimiento radica en el enfoque de mejora continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Acosta, D. P. & Ariza, N. F. (2007). Diagnóstico para el mejoramiento del sistema de control interno de la empresa UNIPACKLTDA en Bogotá.
2. *Alonso, L. (2011). Procedimiento para el monitoreo ambiental en empresas hoteleras. Caso de estudio Hotel Sun Beach*. Matanzas : Universidad “Camilo Cienfuegos”: Dpto. de Ingeniería Industrial.
3. Avendaño, O. (2009). Diferencias entre supervisión y evaluación de proyectos de *ingeniería. Revista Electrónica, 11(1), 1-49 oaa@intelnet.net.gt*

4. Contraloría General de la República. *(2011). Normas del Sistema de Control Interno .Cuba*
5. Di Virgilio, M. M. (2012). Monitoreo y evaluación de políticas programas y proyectos sociales. *Fundación CIPPEC*, 1(1), 1-125.
6. García, Y. *(2009). Propuesta de estrategias, para mejorar el componente "Supervisión y Monitoreo" de la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios del 2003 en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Departamento de Contabilidad.*
7. Gerencia Legal, LIMA, (2013). Metodología para el monitoreo de la implementación del control interno en las empresas de Corporación FONAFE. *Reglamento y Organización de las Funciones FONAFE*, 4(1), 4-76.
8. Marrero, Y. (2009). Propuesta de Procedimientos para el Sistema de Contabilización del Modelo de Gestión Económica Financiera que se manifiesta en la SUM Holguín. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Dpto. de Contabilidad.
9. Moya, J. A. (2009). Metodología para la aplicación del plan de supervisión y monitoreo del sistema de control interno en la Agencia General de seguridad y Protección del Ministerio del Transporte.
10. Nieves, A. F. (2010). Procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos claves del sistema de gestión integrada del capital humano. (Tesis de Doctorado), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
11. *Once, A. & Johanna, F. M. (2010). Evaluación institucional del control interno de la empresa Lácteos San Antonio C A. Ecuador: Universidad del AZUAI: Departamento de Ciencia de la Administración.*
12. *Valdivia, A. (1998). Curso de gestión en las redes de establecimientos y servicios de salud. Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud. CT MINSA, Lima, Perú. 431-0410, Fax 431-6665, postmaster@minsa.gob.pe, http://www.minsa.gob.pe.*
13. *Zafra, J. A. (2010). Metodología para evaluar la efectividad del diseño y operación delos controles en la realización de auditorías basadas en riesgos. Universidad Nacional de Colombia: Facultad de Minas.*

Síntesis curricular de los Autores

Leudis Orlando Vega-de la Cruz: Ingeniero Industrial. Maestrante en Matemática Aplicada e Informática Para la Administración. Profesor Instructor. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" Holguín- Cuba. Avenida XX Aniversario, Piedra Blanca, Holguín, Cuba, Teléfono: 482683. § E-mail; leudis.vega@facii.uho.edu.cu

Any Flor Nieves-Julbe: Ingeniero Industrial. Máster en Ciencias Matemática Aplicada e Informática para la Administración. Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular. Jefa de la disciplina Ingeniería del Factor Humano Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" Holguín, Cuba. Teléfono: 422800, § E-mail: anieves@ict.uho.edu.cu, any.nieves@gmail.com.

Institución de los autores.
Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"

Fecha de Recepción: 09 de julio 2015
Fecha de Aprobación: 30 de octubre 2015
Fecha de Publicación: 29 de enero 2016

© Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín. Cuba
(CIGET de Holguín)