



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS
“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en la Empresa Pecuaria de Managuaco, Sancti Spíritus

Autora: Yailín Sánchez Borges

Tutora: Esp. Yeni Leidy Cancio Valdés

Sancti Spíritus, 2018

PENSAMIENTO

Pensamiento

"...El rigor en la administración de los recursos deberá incrementarse. Viejos y nuevos malos hábitos deberán ser erradicados. La eterna vigilancia es el precio de la honradez y la eficiencia."

Fidel Castro Ruz

DEDICATORIA

Dedicatoria

- A mis padres Belkis y Roberto por el apoyo incondicional que me han dado, en especial a mi mamá por ayudarme a cumplir cada uno de mis sueños, por estar presentes en cada momento de mi vida y porque luchó y lo sacrificó todo para que fuera profesional y útil en la vida.
- A mi tutora que me han apoyado incondicionalmente en la realización de esta investigación.
- A mi esposo por su paciencia y consideración durante tantos años.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos

- Deseo agradecer de todo corazón a quien ha hecho posible mi formación, poniendo en su empeño sobre todo mucho Amor, a quien perdona todas mis faltas porque ve mis virtudes por encima de mis defectos y siempre ha sido mi guía, A quien Amo con todo mi corazón: Sara Borges, mi mamá y Roberto Sánchez, mi papá.
- A mi esposo Yasmany Pérez, por ayudarme y estar siempre presente en los momentos que más lo he necesitado.
- ✓ A mi tutora Yeni, por estar siempre que la necesito y brindarme su tiempo, apoyo moral y sus conocimientos.
- ✓ A los trabajadores del departamento de control interno de la Empresa pecuaria Managuaco, pues sin ellos no habría sido posible llegar al final.
- A todos los que de una forma u otra se han interesado por la culminación de este proyecto, lleguen mis más sinceros agradecimientos.

SÍNTESIS

SÍNTESIS

El presente trabajo tuvo como objetivo fundamental: Perfeccionar el Sistema de Control Interno en la Empresa Pecuaria de Managuaco, Sancti Spíritus, de acuerdo a lo establecido en la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba, orientado a incrementar su efectividad. Se realiza una revisión bibliográfica relacionada con el control interno contable y fueron aplicados los métodos de investigación apropiados entre los cuales, el análisis documental, la observación, las encuestas y las entrevistas ocuparon un papel de gran importancia. A partir del diagnóstico y la evaluación del estado que presenta el control interno se proponen acciones que conducen a la corrección de las deficiencias detectadas. Lo anterior permite arribar a conclusiones que admiten tener mayor claridad de todo el estudio realizado. La investigación resulta interesante, oportuna y muy útil para el aparato administrativo de la entidad estudiada y sienta las bases para futuras tareas de este tipo, convirtiéndose en un valioso material de estudio que brinda la posibilidad de un uso inmediato por el carácter e incidencia de muchas de las recomendaciones contenidas en la misma.

ÍNDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 14

CAPÍTULO I 19

CAPÍTULO I: ARGUMENTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS QUE SUSTENTAN EL TEMA DE INVESTIGACIÓN. 20

1.1- ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO. 20

1.3 LEGISLACIÓN DEL CONTROL INTERNO. SITUACIÓN ACTUAL EN CUBA. 26

1.4- COMPONENTES Y NORMAS DEL CONTROL INTERNO. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS. 30

1.5 PLAN DE PREVENCIÓN 41

1.6 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS 42

CAPÍTULO II 47

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA PECUARIA DE MANAGUACO SANCTI SPÍRITUS 48

2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA PECUARIA DE MANAGUACO SANCTI SPÍRITUS 48

2.1.1 LA UEB GENÉTICA VACUNA DOS RÍOS 50

2.1.2 LA UEB GENÉTICA BUFALINA QUEMADITO 51

2.1.3 UEB COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS 52

2.1.4 LA UEB SERVICIOS TÉCNICOS VETERINARIA Y DE REPRODUCCIÓN 52

2.1.5 LA UEB LOGÍSTICA Y APOYO 53

2.2 DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA PECUARIA DE MANAGUACO, SANCTI SPÍRITUS 54

2.2.1 COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL 55

2.2.2 COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS 56

2.2.3 COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL 57

2.2.4 COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN 57

2.2.5 COMPONENTE SUPERVISIÓN Y MONITOREO 58

2.2.6 RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DEL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, POR COMPONENTES 58

2.3 PROPUESTA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO 60

CONCLUSIONES **73**

RECOMENDACIONES **75**

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El Control Interno está de manifiesto en todas nuestras actividades cotidianas en cada uno de nuestros puestos de trabajo, cumple su objetivo, cuando su estructura y contenido responde a lo indicado en la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba (CGRC); comprobar si se ha identificado los puntos vulnerables, posibles manifestaciones y propuestas de medidas; verificando si existe constancia de su control y actualización sistemática; y han disminuido las indisciplinas, ilegalidades y hechos de corrupción, son una de sus virtudes como herramienta que tienen la dirección de las empresas.

La definición del Sistema de Control Interno (SCI) 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 aplicables.

Efectividad y eficiencia de las operaciones. - se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño, rentabilidad y salvaguarda de recursos.

Confiabilidad de la información financiera. - se relaciona con la preparación de estados financieros publicados, confiables y datos financieros seleccionados derivados de tales estados.

Cumplimiento de las leyes y las normas aplicables. - se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

El control consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma cómo la administración maneja el negocio, y están integrados a los procesos administrativos, pueden ser implementados en todas las empresas de acuerdo con las características administrativas, operacionales y de tamaño.

La comprensión del control interno puede ayudar a cualquier entidad a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes esté aplicado a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente.

Como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre sí 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 ésta sea más flexible y competitiva en el mercado se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el sistema como tal sea 100% confiable y donde cabe un pequeño porcentaje de incertidumbre, por esta razón se hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el control provea una seguridad razonable para la categoría a la cual fue diseñado.

Estos riesgos pueden ser atribuidos a fallas humanas como la toma de decisiones erróneas, simples equivocaciones o confabulaciones de varias personas, es por ello que es muy importante que el personal tenga capacidad profesional, integridad y valores éticos, así como la correcta asignación de responsabilidades bien delimitadas donde se interrelacionan unas con otras con el fin de que no se rompa la cadena de control fortaleciendo el ambiente de aplicación del mismo. 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 la cabeza de la administración o alta gerencia con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la empresa.

Situación problemática

La entidad que se encuentra siendo objeto de estudio, está sumergida en un proceso de compra de las UBPC que se han disuelto, por lo que se adquiere nuevos inventarios, activos fijos, entre otros, además se crea una nueva UEB a raíz de estas operaciones, quedando a su vez desactualizado el sistema de control interno.

Problema científico:

Insuficiencias en el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en la Empresa Pecuaria de Managuaco, Sancti Spíritus.

La propuesta del Perfeccionamiento Continúo del SCI en la Empresa, se lleva a cabo con el objetivo de garantizar la integración de todos los principios básicos del control interno vinculados a todas las actividades, así como la aplicación eficiente de las políticas, reglamentos y procedimientos implantados, con el propósito de asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, de ahí su importancia y la necesidad de su cumplimiento.

Por lo que la presente investigación centra su contenido en la aplicación de la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba para el Perfeccionamiento Continúo del SCI en la Empresa, ya que sería muy conveniente para la misma contar con un instrumento que favorezca al fortalecimiento del propio sistema. Por esta razón el aporte del trabajo es práctico y pudiera ser aplicable a cualquier otra entidad del país. Siendo el **objeto de estudio** el SCI en la Empresa Pecuaria de Managuaco, Sancti Spíritus y el **campo de acción** se enmarca en su perfeccionamiento.

De todo lo anterior se traza como **objetivo general**: Perfeccionar el Sistema de Control Interno en la Empresa Pecuaria de Managuaco, Sancti Spíritus, de acuerdo a lo establecido en la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba, orientado a incrementar su efectividad.

Objetivos específicos:

1. Caracterizar el desarrollo histórico del control interno en el entorno social cubano, las particularidades de su perfeccionamiento a partir de la implementación de la Resolución No. 60/11 de la CGRC.
2. Diagnosticar el grado de implementación que presenta el SCI en la Empresa Pecuaria de Managuaco, Sancti Spíritus, atendiendo a lo establecido en la Resolución No.60/11 de la CGRC.
3. Analizar los resultados obtenidos teniendo en cuenta la aplicación de la Resolución No. 60/11 de la CGRC, para el Perfeccionamiento Continuo del SCI de la Empresa Pecuaria de Managuaco, Sancti Spíritus.

Idea a defender:

La actualización del Sistema de Control Interno, en la nueva estructura de la Empresa Pecuaria de Managuaco de Sancti Spíritus, provocará el perfeccionamiento del mismo y contará con una herramienta de trabajo orientado a incrementar su efectividad.

Resultados esperados:

Con la investigación la Empresa posibilitará profundizar en los problemas que limitan la efectividad en su implementación y perfeccionamiento, así como una adecuada integración de todas sus áreas, teniendo en cuenta los cambios generados en la Empresa Pecuaria de Managuaco.

Se agilizará la preparación de los directivos y trabajadores sobre las normas y principios del SCI, que se establecen en la Resolución 60/11 de la CGRC, incrementando sus conocimientos sobre la identificación, evaluación y prevención de los riesgos que se generan en sus puestos de trabajo. Además, facilitará el proceso de auto evaluación y de actualización del SCI garantizando un mejoramiento continuo y una adecuada rendición de cuentas.

Métodos de investigación:

En el proceso de investigación se aplicarán métodos del nivel teórico y empíricos; de los teóricos el histórico lógico, análisis y síntesis, inducción y deducción, abstracto y concreto y entre los empíricos: la revisión de documentos, reglamentaciones, normativas, resoluciones y bibliografía relacionada con la temática, así como la observación y la entrevista a directivos y trabajadores. Se emplearán los **métodos** estadísticos matemáticos relacionados con la estadística descriptiva para el procesamiento de los datos obtenidos y las valoraciones realizadas.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I: Argumentos Teóricos Metodológicos que sustentan el tema de investigación

1.1- Antecedentes del Control Interno

Desde la primera definición del control interno establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) en 1949 y las modificaciones incluidas en Statement on Auditing Standards (SAS) N. 55 en 1978, este concepto no sufrió cambios importantes hasta 1992, cuando la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta en los Estados Unidos, conocida como "Comisión Treadway" establecida en 1985 como uno de los múltiples actos legislativos y acciones que se derivaron de las investigaciones sobre el caso Watergate - emite el documento denominado "Marco Integrado del Control Interno" (Framework Internal Control Integrated), el cual desarrolla con mayor amplitud el enfoque moderno del control interno en el documento conocido como Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

El Informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para comprender el control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como cumplir las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas como en públicas. La redacción del informe fue encomendada a Coopers&Lybrand. Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, y así lograr que al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

1.2- Algunas definiciones sobre el término Control Interno

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 entidades, 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.

Fowler Newton, 1976 define el control interno como “el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr a través de una efectiva planificación, ejecución y control del ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización”.

Holmes, 1994 considera el control interno como una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos y ofrecer seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. Estos objetivos han de lograrse mediante los controles de procedimientos internos de las Empresas.

Según **Walter B. Meings**, el Control Interno tiene como objetivo promover la operación eficiente de la organización, contando con medidas empleadas por una organización para: Proteger los activos contra el desperdicio, el fraude y el uso ineficiente, promover la exactitud y la confiabilidad en los registros contables, orientar y medir el cumplimiento de las políticas de la Empresa o Entidad, evaluar la eficiencia de las operaciones. (Meings Walter B. principios de Auditoría. Tomo I. p. 163).

La definición clásica de 1947 del AICPA ha sido una de las más ampliamente aceptadas y dice: “El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados que se adoptan en el seno de un negocio para salvaguardar los activos, comprobar la exactitud y fiabilidad de los asientos contables, procurar la

eficiencia operativa y alentar la observancia de las políticas ejecutivas prescritas...
“Un sistema se extiende más allá de las materias relacionadas directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas.”

La interpretación de la mayoría de autores que han definido el control interno pudiera escribirse como: “Conjunto de medios, medidas organizativas y procedimientos establecidos para proteger los bienes patrimoniales, promover la eficiencia en el trabajo de los empleados y asegurar el cumplimiento de las políticas y directivas constitucionales”

Después de analizar los conceptos antes expuestos se puede decir que El Control Interno se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.

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

Según la Resolución No 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba define el Control Interno como:

El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

Cada órgano, organismo, organización y entidad diseña, armoniza, implementa y autocontrola de forma sistemática de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones, en correspondencia con lo establecido en la Ley No. 107 y validan el Sistema de Control Interno de las dependencias que le están subordinadas, de acuerdo con su estructura.

En el diseño e implementación del Sistema de Control Interno, los órganos, organismos, organizaciones y entidades deben cumplir con los principios básicos siguientes:

a. Legalidad. Los órganos, organismos, organizaciones y entidades dictan normas legales y procedimientos en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente, para el diseño, armonización e implementación de los Sistemas de Control Interno en el cumplimiento de su función rectora o interna a su sistema, para el desarrollo de los procesos, actividades y operaciones, tal como lo consigna el Reglamento de la Ley No. 107 en el Artículo 78.

b. Objetividad. Se fundamenta en un criterio profesional a partir de comparar lo realizado de forma cuantitativa y cualitativa, con parámetros y normas establecidas.

c. Probidad administrativa. Se relaciona con el acto de promover con honradez la correcta y transparente administración del patrimonio público y en consecuencia exigir, cuando corresponda, las responsabilidades ante cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidades o acto ilícito.

d. División de funciones. Garantiza que los procesos, actividades y operaciones sean controlados y supervisados de manera que no pongan en riesgo su ejecución, contrapartida y limiten su revisión.

e. Fijación de responsabilidades. Se establecen las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, que prevean las funciones y responsabilidades de cada área, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo, así como la consecuente responsabilidad de cada uno de los

integrantes de la organización, estableciendo en forma obligatoria que se deje evidencia documental, de quién y cuándo efectúa cada una de las operaciones en los documentos y registros.

f. Cargo y descargo. Este principio está íntimamente relacionado con el de fijación de responsabilidades y facilita su aplicación. La responsabilidad sobre el control y registro de las operaciones de un recurso, transacción, hecho económico o administrativo, debe quedar claramente definida en la forma establecida.

Debe entenderse como el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza, la entrega de recursos (descargo) debe tener una contrapartida o recepción (cargo) y cuando esta operación se formaliza documentalmente la persona que recibe firma el documento asumiendo la custodia de lo recibido.

g. Autocontrol. Obligación que tienen los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente; y cuando proceda, elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores.

El Sistema de Control Interno diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, tiene las características generales siguientes:

a. Integral. Considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores.

b. Flexible. Responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica. En entidades que cuenten con reducido personal, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, previendo que la máxima autoridad o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.

c. Razonable. Diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades.

El Sistema de Control Interno está relacionado con el concepto de seguridad razonable, al reconocer la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones, originados por errores en interpretaciones de normas legales, en la toma de decisiones, por acuerdos entre personas y al evaluar la relación costo – beneficio. Es un proceso, es decir, un medio para lograr un fin, no un fin en sí mismo. Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización, procedimientos. En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de categoría ocupacional que tengan. Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa. Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados. Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo, fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.

El Sistema de Control Interno en entidades pequeñas, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, con el uso de pocos empleados que manejen y procesen poca información, previendo que el máximo dirigente o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.

Se define y describe el Control Interno para:

Establecer una definición común que sirva a las necesidades de diferentes partes. Proporcionar un estándar mediante el cual las entidades de negocios y otras grandes o pequeñas, en el sector público o privado, con ánimo de lucro o no puedan valorar sus sistemas de control y determinar cómo mejorarlos.

Los Sistemas de Control Interno operan a niveles diferentes de efectividad. El Control Interno puede juzgarse efectivo en cada una de las tres categorías, respectivamente, si el consejo de directores y la administración tienen seguridad razonable sobre que:

Comprende la extensión en la cual se están consiguiendo los objetivos de las operaciones de la entidad. Si los estados financieros publicados se están preparando confiablemente. Y si se están cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables.

Por tanto, podemos decir a modo de resumen, los Sistemas de Control Interno varían de una organización a otra. Las características específicas del control en cualquier sistema dependen de factores tales como el tamaño, la estructura de la organización, la naturaleza de las operaciones y los objetivos de la organización para los cuales fue diseñado el sistema. Estos factores incluyen un plan lógico de organización, una estructura contable bien diseñada, una función de auditoría interna y la calidad y entrenamiento del personal.

Además de ello podemos decir que; el Control Interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos, a prevenir pérdidas de recursos y la obtención de la información más oportuna y eficaz. También puede reforzar la confianza de que la entidad cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen, puede ayudar a que una entidad llegue donde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

1.3 Legislación del Control Interno. Situación actual en Cuba

La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 31 de octubre de 2003, firmada por nuestro país el 9 de diciembre de 2005 y ratificada el 9 de febrero de 2007, expresa que se requiere un enfoque amplio y multidisciplinario, para prevenir y combatir eficazmente la corrupción.

Asimismo establece como un compromiso de todos los Estados Partes, el de crear u otorgar a los órganos estatales encargados de la lucha contra la corrupción, la independencia necesaria, de conformidad con los principios fundamentales de su

ordenamiento jurídico, para que puedan desempeñar sus funciones de manera eficaz y sin ninguna influencia indebida.

La necesidad de continuar perfeccionando el control interno, aconsejan dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y No. 13, de 18 de enero de 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. Aprobar las Normas del Sistema de Control Interno.

Por la Ley No. 107, aprobada el 1ro de agosto de 2009 por la Asamblea Nacional del Poder Popular, se crea la Contraloría General de la República, la que tiene entre sus funciones específicas, según lo establecido en el Artículo 31 inciso I), normar, supervisar y evaluar los sistemas de control interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo.

La Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se consigna: "...En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel..." que más adelante se precisa como "...Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas..."

En la ciudad de La Habana el 1 de agosto de 2009, en la Sala de Sesiones, Palacio de las Convenciones, La Asamblea Nacional del Poder Popular, órgano supremo del poder del Estado, en cumplimiento y desarrollo de la atribución constitucional de ejercer la más alta fiscalización sobre los Órganos del Estado y del Gobierno, crea la Contraloría General de la República, como un órgano estatal, estructurado verticalmente en todo el país, que se le subordina jerárquicamente, al igual que al Consejo de Estado de la República de Cuba. La Asamblea Nacional del Poder

Popular, amparada en la facultad constitucional de encomendar atribuciones al Consejo de Estado de la República de Cuba, le faculta para impartir instrucciones, controlar y atender el desenvolvimiento de las actividades que por la Ley No. 107 se confieren a la Contraloría General de la República de Cuba. El objetivo y misión fundamental de la Contraloría General de la República es auxiliar a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado, en la ejecución de la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno; en razón a ello propone la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico-administrativo, una vez aprobada, dirigir, ejecutar y comprobar su cumplimiento, así como, dirigir metodológicamente y supervisar el Sistema Nacional de Auditoría; ejecutar las acciones que considere necesarias con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público; prevenir y luchar contra la corrupción.

La experiencia acumulada durante todos estos años ha demostrado la necesidad de una legislación que perfeccione la organización y funcionamiento del control y preservación de las finanzas y los bienes patrimoniales del Estado Socialista Cubano y le otorgue la debida jerarquización y autoridad a esta labor, una de las fundamentales del Estado, y cumplimentar, en lo atinente, con la encomienda asignada por el inciso a) del Artículo 9 de la Constitución de la República, de proteger el trabajo creador del pueblo y la propiedad y la riqueza de la nación socialista.

La Constitución de la República de Cuba en el artículo 75 inciso p) atribuye a la Asamblea Nacional del Poder Popular la facultad de ejercer la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno y para alcanzar estos propósitos se precisa crear un órgano que, con autonomía funcional, subordinado jerárquicamente a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado, tenga como objetivo y misión esencial la de proponer a los órganos superiores de dirección estatal la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas, el control económico-administrativo.

Del Sistema de Control Interno. Los órganos, organismos, organizaciones y entidades sujetos a las acciones de control que por la ley No.107 establece que están obligados a mantener Sistemas de Control Interno, conforme a sus características, competencia y atribuciones institucionales.

La responsabilidad sobre el Sistema de Control Interno. El Sistema de Control Interno en cada órgano, organismo, organización y entidad es responsabilidad de su máxima autoridad y de los dirigentes a él subordinados, quienes están obligados a establecer y actualizar, en el marco de su competencia, las normas y otras disposiciones requeridas al efecto, con el fin de mantener, controlar y evaluar la efectividad del sistema implementado en las instancias de dirección que les competen. (Ley No. 107 de 2011).

Después de continuar profundizando en el estudio del control oportuno y eficaz de la actividad económica mediante el Acuerdo No. 3944, de fecha 19 de marzo de 2001, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, fueron aprobados, con carácter provisional hasta tanto sea adoptada la nueva legislación sobre la organización de la Administración Central del Estado, el objetivo y las funciones y atribuciones específicas de este Ministerio, entre las que se encuentra de conformidad con el apartado segundo, numeral quince la de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política financiera del Estado y del Gobierno.

Mediante la Resolución 60, de fecha 1 de marzo de 2011, emitida por la Contraloría General de la República de Cuba fueron aprobadas las Normas del Sistema de Control Interno, las cuales se encuentran atemperadas a las circunstancias actuales. La misma cuenta de cuatro capítulos así como sus normas, principios básicos, características, limitaciones y componentes.

La presente disposición tiene por objetivo establecer normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este órgano. Constituye un modelo estándar del Sistema de Control Interno. A los efectos de la aplicación de la presente Resolución, se anexan como parte de esta con los números I y II respectivamente, el

glosario de términos de las normas del Sistema de Control Interno y el modelo del Plan de Prevención de Riesgos.

El Control Interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. (RM No. 60 de 2011).

1.4- Componentes y Normas del Control Interno. Definición y Características

El adoptar sistemas más avanzados y rigurosos, asimilables por la economía de las entidades, influirá también en el estilo de dirección, teniendo en cuenta que nuestras entidades no se supeditan a un único propietario o a un pequeño grupo de ellos y que, por ende se obliga a una necesaria retroalimentación de los sistemas de control interno y de las disposiciones y regulaciones establecidas por los órganos y organismos del Estado competentes. Estas definiciones de los componentes del Control Interno, con un enfoque estratégico en el desarrollo de las entidades, deben incluir normas o procedimientos de carácter general para ser considerados en el diseño de los Sistemas de Control Interno en cada entidad, acompañados de criterios de control y de evaluación en algunas áreas de la organización. Los Elementos del control son:

1- Ambiente de Control

El ambiente o entorno de control constituye el herramental para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y su resultado por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso. Se estructura en las siguientes normas:

a) Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual: la máxima autoridad de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades debe

integrar a su Sistema de Control Interno, el proceso de planificación, los objetivos y planes de trabajo, para relacionarlo con los procesos, actividades y operaciones en el interés de asegurar el cumplimiento de su misión y de las disposiciones legales que le competen.

b) Integridad y valores éticos: el Sistema de Control Interno se sustenta en la observancia de valores éticos por parte de los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios y trabajadores de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, cuya dirección desempeña un papel principal al contribuir con su ejemplo personal a elevar el compromiso ético y sentido de pertenencia de todos sus integrantes, los que deben conocer y cumplir el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, el Reglamento Orgánico, el Manual de Procedimiento, el Convenio Colectivo de Trabajo, el Código de Conducta Específico si lo hubiere y su Reglamento Disciplinario Interno, según corresponda.

El desarrollo de estos valores conforma una cultura organizacional definida, la cual permite preservarlos y contribuir a su fortalecimiento en el marco de la organización y su entorno. Para esto, los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben definir de manera participativa sus valores, los que deben formar parte de la gestión y se miden de forma cualitativa mediante el actuar de sus miembros.

c) Idoneidad demostrada: la idoneidad demostrada del personal es un elemento esencial a tener en cuenta para garantizar la efectividad del Sistema de Control Interno, lo cual facilita el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo.

El proceso de selección y aprobación del personal, debe asegurar que el candidato seleccionado posea el nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos y competencias exigidos; una vez incorporado a la entidad, debe consultar los manuales de funcionamiento y técnicos, los cuales se aprueban por la máxima autoridad, así como recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios para desempeñar su trabajo.

d) Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades elaboran su estructura organizativa, para el cumplimiento de su misión y objetivos, la que se grafica mediante un organigrama, se formaliza con las disposiciones legales y procedimientos que se diseñan, donde se establecen las atribuciones y obligaciones de los cargos, que constituyen el marco formal de autoridad y responsabilidad, así como las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales en correspondencia con los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan.

e) Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades establecen y cumplen las políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos, para ello diseñan los procedimientos donde se relacionan las acciones a desarrollar en cumplimiento de las disposiciones legales establecidas a tal efecto; prestan especial atención a la formación de valores; al desarrollo en función de incrementar sus capacidades; así como deben mantener por parte de los jefes inmediatos un control sistemático y evaluación del cumplimiento de lo establecido en los planes de sus subordinados.

2- Gestión y Prevención de Riesgos

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocado los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad. Cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables, e integrados a los globales de la institución. El componente se estructura en las siguientes normas:

a) Identificación de riesgos y detección del cambio: en la identificación de los riesgos, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La identificación de riesgos se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así

como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar.

Los factores externos incluyen los económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos y los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.

La identificación de riesgos se realiza de forma permanente, en el contexto externo pueden presentarse modificaciones en las disposiciones legales que conduzcan a cambios en la estrategia y procedimientos, alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto y de ahí en sus planes y programas, y desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse provocarían obsolescencia técnica, entre otros; en el contexto interno, variaciones de los niveles de producción o servicios, modificaciones de carácter organizativo y de estructura u otros.

Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en su ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

Una vez identificados los riesgos se procede a su análisis, aplicando para ello el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia y en los casos que sea posible, cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse.

b) Determinación de los objetivos de control: los objetivos de control son el resultado o propósito que se desea alcanzar con la aplicación de procedimientos de control, los que deben verificar los riesgos identificados y estar en función de la política y estrategia de la organización.

Luego de identificar, evaluar y cuantificar, siempre que sea posible, los riesgos por procesos, actividades y operaciones, la máxima dirección y demás directivos de las

áreas, con la participación de los trabajadores, realizan un diagnóstico y determinan los objetivos de control, dejando evidencia documental del proceso.

El diagnóstico se realiza en reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, las cuales son presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas; debe estar presente al menos uno de los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización, con la información y antecedentes específicos del área. En estas reuniones se realiza entre todos un diagnóstico con los objetivos de control a considerar y se definen las medidas o procedimientos de control a aplicar, las mismas serán antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores en asamblea de afiliados donde se les explica el procedimiento a seguir para su desarrollo.

c) Prevención de riesgos: esta norma constituye un conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético - moral, técnico - organizativos y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los riesgos internos y externos, así como los hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuados y en un clima de impunidad, provocan manifestaciones de corrupción administrativa o la ocurrencia de presuntos hechos delictivos. En función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados por los trabajadores de cada área o actividad y las medidas o acciones de control necesarias, se elabora el Plan de Prevención de Riesgos, cuyos aspectos más relevantes tributan al del órgano, organismo, organización o entidad, el que de forma general incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión. Los planes elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el órgano colegiado de dirección.

El Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran. Es necesario que los resultados de los análisis de causas y condiciones efectuados, sobre los hechos que se presenten

y las valoraciones realizadas en cuanto a la efectividad del Plan de Prevención de Riesgos, sean divulgados, en el interés de transmitir la experiencia, y el alerta que de ello se pueda derivar, a todo el sistema.

El Plan de Prevención de Riesgos se estructura por áreas o actividad y el de la entidad. En su elaboración se identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas. El autocontrol se considera como una de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos para medir la efectividad de estas y de los objetivos de control propuestos.

3- Actividades de Control

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos. Se estructura en las siguientes normas:

a) Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización: el Sistema de Control Interno para que sea efectivo requiere de una adecuada interrelación y coordinación de trabajo entre las áreas que ejecutan los procesos, actividades y operaciones; cada operación necesita de la autorización de la autoridad facultada y debe quedar específicamente definida, documentada, asignada y comunicada al responsable de su ejecución.

Se establece un balance entre la separación de tareas y responsabilidades y el costo de dividir las funciones o tareas asignadas, lo cual debe quedar documentado en caso de no poderse cumplir e implementar controles alternativos que aseguren razonablemente el adecuado desempeño de los responsables.

b) Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos: todas las transacciones, operaciones y hechos económicos que se realicen, deben tener soporte documental, ser fiables y garantizar la trazabilidad; también debe garantizarse la salvaguarda de las actas de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia. Los documentos podrán estar en formato impreso o digital, según se determine por la entidad, salvo lo que expresamente se regule por los órganos y organismos rectores.

Las transacciones o hechos deben ejecutarse de acuerdo con la autorización general o específica de la administración y registrarse conforme a su clasificación, en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad.

c) Acceso restringido a los recursos, activos y registros: el acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe ser protegido, otorgándosele permisos sólo a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar actas con las cuales se responsabilizan de su utilización y custodia.

Los activos están debidamente registrados y se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia y prevenir riesgos de sustracción, despilfarro, uso indebido u otras irregularidades.

d) Rotación del personal en las tareas claves: la rotación del personal, siempre que sea posible y acordado por el órgano colegiado de dirección, puede ayudar a evitar la comisión de irregularidades, permitir mayor eficiencia y eficacia de las operaciones e impedir que un trabajador sea responsable de aspectos claves inherentes a sus funciones por un excesivo período de tiempo en la función o cargo. Los trabajadores a cargo de dichas tareas se emplean periódicamente en otras funciones. En el caso de aquellas unidades organizativas que por contar con pocos trabajadores, se dificulte el cumplimiento de esta norma, es necesario aumentar la periodicidad de las acciones de supervisión y control.

e) Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades que cuenten con tecnologías de la información y las comunicaciones, integran y concilian el Plan de

Seguridad Informática con su Sistema de Control Interno, en el que se definen las actividades de control apropiadas a partir de la importancia de los bienes e información a proteger, en correspondencia con la legislación vigente, considerando los riesgos a que están sometidos; los permisos de acceso a los diferentes niveles de información automatizada, que deben quedar registrados mediante el documento que corresponda, debidamente firmado.

f) Indicadores de rendimiento y de desempeño: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades establecen sus indicadores de rendimiento y de desempeño de tipo cualitativos y cuantitativos de acuerdo con sus características, tamaño, proceso productivo de bienes y servicios, recursos, nivel de competencia y demás elementos que lo distingan, con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados. Con la información obtenida se adoptan las acciones que correspondan para mejorar el rendimiento y el desempeño.

4- Información y Comunicación

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales. La comunicación es inherente a los sistemas de información, las personas deben conocer en tiempo las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, importa contar con, medios eficaces, como los manuales de política, memorias, difusión institucional. El componente se estructura en las siguientes normas:

a) Sistema de información, flujo y canales de comunicación: el sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y

naturalezas de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, así como de acuerdo con los requerimientos establecidos para la información oficial contable y estadística que corresponda; es flexible al cambio, puede estar total o parcialmente automatizado, provee información para la toma de decisiones, cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para la entrada, procesamiento, almacenamiento y salida de la información, facilitando y garantizando su transparencia. El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la organización: ascendente, descendente, transversal y horizontal, su diseño debe contribuir a ofrecer información oportuna, clara y veraz para la toma de decisiones. Se establecen y funcionan adecuados canales y medios de comunicación, que permitan trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos).

Con el objetivo de generalizar las medidas que por su importancia o significación lo requieran, a partir de la investigación, estudio y análisis realizado acerca de los principales problemas, la máxima dirección decide las acciones de divulgación a desarrollar.

b) Contenido, calidad y responsabilidad: la información contribuye al cumplimiento de las responsabilidades individuales y a la coordinación del conjunto de actividades que desarrollan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para el logro de sus objetivos, debe transmitir la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.

El sistema de información debe incluir un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo, así como la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice.

c) Rendición de cuentas: Los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios, tienen el deber legal y ético de responder e informar acerca de su gestión, administración, manejo y rendimiento de fondos, bienes o recursos públicos asignados y los resultados en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido,

así como otros aspectos de interés que resulten necesarios, ante sus órganos superiores, consejo de dirección y colectivo de trabajadores.

El sistema de rendición de cuentas diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades debe incluir todos los elementos que permitan conocer el destino de los recursos y les garanticen el mejor uso posible de estos para satisfacer las necesidades públicas. Con la rendición de cuentas debe lograrse que toda persona asuma con plena responsabilidad sus actos, informando no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación, sin olvidar la importancia del componente ético en su actuación y conducta.

5- Supervisión y Monitoreo

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección. Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinarias, así como las auditorías internas. Se estructura en las siguientes normas:

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

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

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

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

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

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

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

de control y la evaluación de las causas y condiciones que generan las deficiencias detectadas y propone las acciones y recomendaciones que considere necesarias para el mejor funcionamiento y eficacia del Sistema de Control Interno; coordinar y orientar la divulgación de información y capacitación a los trabajadores acerca de políticas, disposiciones legales y procedimientos emitidos por la entidad o de carácter vinculante, apoyando a la dirección; así como otras funciones que se consideren necesarias por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para la gestión de riesgos y el cumplimiento de su misión y objetivos. (RM No. 60 de 2011).

1.5 Plan de Prevención

El plan de prevención constituye una Herramienta estratégica contra la corrupción, su principal objetivo es prevenir las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, constituye un objetivo estratégico del partido y gobierno. Por lo que como resultado del esfuerzo que realiza el país en esta dirección se estableció la confección de los planes de prevención. El cual debe ser entendido como el conjunto de acciones de carácter ideológico, técnico-organizativo y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible, las causas y condiciones que propician hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuadas y en un clima de impunidad, propician y facilitan las manifestaciones de corrupción.

La Revolución Cubana realiza un colosal esfuerzo para alcanzar niveles de vida materiales y humanos, *“con todos y para el bien de todos”*. En este contexto; Fidel máximo dirigente de la Revolución -perenne vigía y crítico profundo del proceso revolucionario- alertó sobre los graves peligros que asechan. Así, en la Universidad de la Habana señaló el 17 de noviembre de 2005 que *“...Este país puede autodestruirse por sí mismo; esta Revolución puede destruirse, los que no pueden destruirla hoy son ellos (refiriéndose a los imperialistas); nosotros sí, nosotros podemos destruirla, y sería culpa nuestra. Nosotros estamos invitando a todo el pueblo a que coopere con una gran batalla... es la batalla contra todos los robos, de cualquier tipo, en cualquier lugar...”* ⁽⁹⁾

En la Resolución 13 del 2003 del extinto Ministerio de Auditoría y Control se define el Plan de Prevención como: Conjunto de acciones político ideológicas, técnico

organizativas y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible, las causas y condiciones que propician hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuadas y en un clima de impunidad, propician y facilitan las manifestaciones de corrupción. Teniendo entre sus principales objetivos:

- Crear un clima de máxima honradez y eficiencia en los colectivos laborales.
- Implicar coordinada y cohesionadamente a las direcciones administrativas y los colectivos laborales en la identificación de puntos vulnerables, manifestaciones negativas y la determinación de acciones para prevenirlas.
- Lograr que el control y la prevención, se constituyan en una cultura de la dirección, en una forma de pensar y actuar.

Como resultado de su aplicación práctica durante tres años, y tomando en consideración la experiencia acumulada y como vía para el perfeccionamiento de esta importante herramienta, es derogada la Resolución 13 del 2003 del extinto Ministerio de Auditoría y Control y en su lugar se aprueba por el propio Ministerio de Auditoría y Control la resolución 13 del 2006 “Indicaciones para la elaboración y sistemático control del Plan de medidas para la Prevención de Indisciplina, Ilegalidades y Manifestaciones de corrupción.”

1.6 Manuales de procedimientos

El Manual de Procedimientos es un elemento del SCI, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una entidad, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios. Requiere identificar y señalar quién, cuándo, cómo, dónde, para qué y por qué de los pasos que integra cada uno de los procedimientos.

Las entidades en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales, los cuales son los que

forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

El SCI aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier entidad para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad, eficiencia y mejoramiento continuo.

La evaluación del SCI por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión, en razón de esta importancia que adquiere el SCI para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

Todos los procedimientos que se encuentran dentro del manual deben ser objetiva y técnicamente identificados, dándole la importancia que cada uno merece dentro del proceso productivo u operacional, destacando los objetivos, políticas y componentes del mismo, como son:

- El desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de organización.
- Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada área o departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
- Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
- Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.

- La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como la evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.
- La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.
- La correcta disposición de los controles válidos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.

No existe un criterio único en su clasificación; y su conformación depende de la cultura que vaya adquiriendo la organización sobre este tema, de la estructura de la unidad organizativa y de la necesidad de diferenciar determinados procesos o actividades. Partiendo de los diferentes elementos que integran el manual de procedimientos, su contenido debe recoger, entre otros, los siguientes aspectos:

1. Introducción
2. Objetivos del manual
3. Alcance
4. Marco conceptual
5. Responsabilidad de la dirección
6. Desarrollo (objetivos, principios básicos, características generales, componentes y normas)
7. Organización de las evidencias del SCI
8. Términos y definiciones
9. Anexos (organigrama de la entidad y otros)

Estos manuales, se desarrollan para cada una de las actividades u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos, de acuerdo con los lineamientos y exigencias establecidas por la ley. Dependiendo de estos elementos

la aplicación se daría en el momento de plantear y justificar quiénes deben utilizar el manual de procedimientos.

Todos los empleados de la empresa deberán consultar permanentemente este manual para conocer sus actividades y responsabilidades, evaluando su resultado, ejerciendo apropiadamente el autocontrol; además de presentar sugerencias tendientes a mejorar los procedimientos.

También los jefes de las diferentes unidades porque podrán evaluar objetivamente el desempeño de sus subalternos y proponer medidas para la adecuación de procedimientos modernos que conlleven a cambios en el ambiente interno y externo de la empresa para analizar resultados en las distintas operaciones.

Además los organismos de control tanto a nivel interno como externo, que facilitan la medición del nivel de cumplimiento de los procedimientos y sus controles, que han sido establecidos para prevenir pérdidas o desvíos de bienes y recursos, determinando los niveles de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos institucionales; estableciendo bases sólidas para la evaluación de la gestión en cada una de sus áreas y operaciones.

Corresponderá a los Jefes de áreas funcionales, frente a los manuales de procedimientos: Dirigir su diseño, establecimiento, aplicación y control, propender por el cumplimiento y actualización de los manuales establecidos, detectar las necesidades de creación y actualización de procedimientos de acuerdo a nuevas normas y tecnologías, con la participación activa de los trabajadores; por medio de un seguimiento permanente, proponer los cambios necesarios que lleven a la reestructuración de las áreas y al cumplimiento de los objetivos.

Con la participación activa de los trabajadores en el levantamiento de procedimientos es posible alcanzar los siguientes objetivos:

- Implementar métodos y procedimientos del SCI de la empresa.
- Identificar los trámites de cada operación y su funcionario responsable.

- Identificar las funciones del personal en cada actividad, proceso, operación o transacción.
- Determinar el tiempo invertido en cada una de las actividades para establecer la duración total del procedimiento. Ejemplo: cuánto tiempo se gasta el trámite de un contrato, una cuenta, recepción de suministros,
- Establecer controles para fomentar la descentralización y desconcentración de funciones por medio de una adecuada segregación y planeación de las cargas de trabajo.
- Fomentar la modernización y simplificación de los trámites, evitando demoras, pasos innecesarios y sobre todo costos injustificados.
- Establecer tiempos estándar o promedio para cada paso de un procedimiento, con el fin de detectar las dependencias que demoran los trámites sin justa causa.
- Sentar la base documental para la elaboración de los Manuales de Procedimientos y Funciones.
- Estimular la innovación, el constante perfeccionamiento y actualización de los procedimientos.
- Establecer indicadores, estándares, índices o razones válidos para evaluar la gestión.

La tendencia actual en el manejo de los procedimientos es eliminar por todos los medios ese paradigma originado en el famoso control previo, que está mandado a recoger o sea mediante el control y revisiones con firmas u cuños, es decir donde otro empleado revisa al anterior para determinar si se realizaron las tareas o labores correctamente o se cumplieron los requisitos tanto de documentos, como de otros elementos erradamente utilizados en el pasado, por el contrario lo que se debe aplicar en una gestión administrativa moderna es exigir que cada empleado asuma con autoridad, seriedad sus obligaciones y funciones, responsabilizándose de lo que le toca hacer, y haciéndolo bien, a tiempo, con calidad y productividad es decir que las cosas se cumplieron con eficiencia.

Por estas razones es que en el señalamiento de los Puntos de Control, además de las Medidas de Seguridad o Preventivas, se deben cumplir con una buena técnica de control que consiste en exigir dentro del respectivo procedimiento, datos o informes

que se puedan comprobar y reconfirmar para un análisis de resultados, por ejemplo diseñando metas en cifras, índices o indicadores y compararlos con los mismos datos reales o ejecutados, determinando variaciones e investigando sus causas y efectos, manteniendo una permanente información estadística de los mismos y sus tendencias.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II: Diagnóstico del grado de implementación del Sistema de Control Interno en la Empresa Pecuaria de Managuaco Sancti Spíritus

En el presente capítulo se realiza una caracterización de la organización estratégica de la Empresa Pecuaria de Managuaco Sancti Spíritus, así como la aplicación de un grupo de instrumentos relacionados con los métodos empleados, que expresen como resultado el diagnóstico que presenta el Sistema de Control Interno (SCI), atendiendo a lo establecido en la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República (CGR), dando cumplimiento al segundo objetivo de la investigación.

2.1 Caracterización de la Empresa Pecuaria de Managuaco Sancti Spíritus

La Empresa Pecuaria de Managuaco Sancti Spíritus fue creada mediante resolución 302 de fecha 15 de diciembre del año 1976 emitida por el Ministro de la Agricultura en la zona comprendida entre los límites de la ciudad de Sancti Spíritus por el oeste, por el este limitando con el municipio de Jatibonico, por el norte con el municipio de Taguasco y por el sur con el municipio de La Sierpe, con una superficie total de 12 091 ha, dedicada en sus inicios a la producción y comercialización de forma mayorista de carne y leche.

La **misión** de la Empresa se encuentra expresada como: La Empresa Pecuaria Managuaco garantiza los niveles de producción de leche y carne comprometidos para la venta al estado y al turismo, con un desarrollo integral y sostenido de la masa ganadera y su mejoramiento genético, preservando la salud animal a través de la aplicación de la ciencia y la técnica. Asume la protección del medio ambiente y la gestión eficaz de todos los recursos, con un capital humano preparado y motivado para alcanzar la eficacia y eficiencia económico-financiera que la caracteriza.

La **visión** de la Empresa se encuentra expresada como: La Empresa Pecuaria Managuaco que logra sobrecumplir los niveles de producción de leche y carne con alta calidad para las ventas a la industria y al turismo, garantizando un mayor nivel de alimentos, a partir del incremento de la siembra de pastos, forrajes, plantas proteicas y acuartonamiento con cercas eléctricas, con respeto de la tecnología ganadera y bajo los niveles de bioseguridad admisibles, distinguida por la profesionalidad,

experiencia y calificación de sus trabajadores, técnicos y cuadros y la satisfacción de sus clientes.

Desde su fundación ha contado con varias formas productivas desde, distritos, brigadas permanentes de producción, granjas, Unidad Básica Productiva y Campesina (UBPC), Unidad Empresarial de Base (UEB) y Cooperativa de Crédito y Servicios (CCS), en la actualidad cuenta con 6 UEB y 5 CCS (**Ver Anexo No. 1**

Estructura de la Empresa Pecuaria Managuaco, Sancti Spíritus):

- ✓ UEB Genéticas de Vacuno Dos Ríos
- ✓ UEB Genéticas de Bufalina Quemadito
- ✓ UEB Comercializadora de productos agropecuarios
- ✓ UEB Servicios Técnicos
- ✓ UEB Servicios Veterinario y de Reproducción
- ✓ UEB Logística y Apoyo a la Producción
- ✓ CCS Camilo Cienfuegos
- ✓ CCS José R. Sosa
- ✓ CCS José Martí
- ✓ CCS Elio Trincado
- ✓ CCS Víctima de la Coubre.

La ganadería en la empresa tuvo un período de ascenso hasta el año 90´ siendo los mejores años del 85´ al 90´, luego de la extinción del campo socialista tuvo una caída brusca, siendo los años 92´ y 93´ los más críticos en cuanto a producción de leche y carne. En ese año 92´ se forman las UBPC y comienza la entrega de tierras para diferentes producciones agropecuarias.

A partir del año 2015 nuestra empresa se inserta en el Grupo Empresarial Ganadero, e inicia un plan de inversiones ambicioso para su desarrollo en el 2016. La construcción del Centro de Capacitación, la ampliación de la fábrica de pienso Criollo, el Centro procesador de carnes y la recuperación de 22 vaquerías forman parte de este proyecto. Continuándose este despertar en el 2017, con inversiones en las oficinas administrativas, como en instalaciones pecuarias, además de la planta para el procesamiento del carbón y la incorporación de dos platos de secado a la fábrica de pienso. Para el año 2018 se aprobó un plan de inversiones de más de un

millón de pesos, donde entre las principales obras se encuentra una planta para el procesamiento de la leche de Búfalas y de Cabra, a partir de la materia prima que produzcan las unidades pertenecientes a la empresa y productores individuales vinculados a ella.

Con la finalidad de presentar y negociar proyectos de desarrollo en busca de financiamiento externo, la Empresa ha sido beneficiada con dos proyectos, una Vaquería Escuela enclavada en la UEB Genética Dos ríos, Vaquería 9, financiado por la Empresa Noruega DeLaval y una planta para procesar leche de Búfala y Cabra (Queso Mozzarella) financiada por un Empresario de Costa Rica, además de otras propuestas que se encuentran en consideración.

2.1.1 La UEB Genética Vacuna Dos Ríos

Esta UEB trabaja en el desarrollo Genético del Siboney de Cuba, alto productor de leche, lográndose un ciclo cerrado de la hembra, que va desde una mejora y seguimiento de su proceso reproductivo, buscando una raza pura.

Unidad de cría:

Tiene como fin la cría de terneros hembras y machos de forma artificial, los recibe de las unidades con una edad entre 7 – 10 días de nacidos. Se sustentan con sustitutos lecheros importados y piensos concentrados. Esta se divide en dos etapas, la cuna desde que se reciben, hasta los 90 días de nacidos, con un peso promedio de 39 kilogramos al final y la segunda etapa desde los 90 días hasta los diez meses. En ese período continúa la suplementación alimentaria y a la vez van al pastoreo, deben llegar a un peso promedio de 250 kilogramos.

Centro de desarrollo para machos y hembras:

El macho: unos se escogen por su genética para futuros sementales, tanto para la monta directa, como la inseminación artificial y el resto de los machos pasan a un centro de desarrollo con el fin de que posteriormente vayan a la ceba para la comercialización de sus carnes o se utilicen como animales de trabajo.

Centro de sementales:

Crían en condiciones especiales; los mejores ejemplares de la raza siboney de cuba. Se reciben los futuros sementales seleccionados por sus genotipo y fenotipo, hijos de

altas productoras de leche, con la finalidad de convertirlos en sementales para la monta directa o para la inseminación artificial.

Hembras: se destinan a centros de desarrollo, los cuales se dedican al progreso de la hembra desde que sale de la cría, con un peso promedio de 250 kg, hasta que logre los 30 kg; peso idóneo para su incorporación a la reproducción. En el centro de desarrollo tienen una dieta a base de pastos, forrajes y concentrados de pienso, manejo y confort idóneo para lograr incremento en el peso.

Centro de novilla:

Centro que se dedica a gestación de la novilla mediante la inseminación artificial, con semen puro de ganado Siboney de Cuba. Reciben alimentación adecuada con pastos, forrajes, piensos y sales minerales hasta lograr los tres meses de gestación común, peso superior a los 350 kilogramos. Cuando se confirma su gestación pasa a las unidades de producción.

Se comercializa la leche de acuerdo a la calidad, certificada por un laboratorio de la UEB Dos Ríos.

- ✓ Realizan pruebas de reductasa, grasa, densidad, acidez y mastitis.
- ✓ El laboratorio certifica la calidad de la leche, realizando varias pruebas.
- ✓ Se controlan las propiedades organoleóticas.

2.1.2 La UEB Genética Bufalina Quemadito

En esta UEB se desarrolla la cría genética del Búfalo de río, por sus aptitudes en la producción de leche, la cual tiene como función u objetivo la producción y comercialización de leche de búfala y carne.

Desde el nacimiento de los futuros sementales se le provee una atención diferenciada en cuanto a la alimentación (pastos, forrajes, plantas proteicas y sales minerales) y el manejo de dichos sementales, para asegurar el buen desarrollo de los animales. La leche que obtiene se entrega a la industria láctea.

La UEB cuenta con varios centros de desarrollo de hembras y machos. En los machos escogidos la alimentación es a base de pastos y forrajes hasta que se convierte en butoros y posteriormente pasan a centros de ceba para lograr un peso comercial con más de 400 kilogramos.

Van al centro de sementales los machos seleccionados, donde se les proporciona atención especial, incluido pienso, para convertirlos en animales idóneos para la monta directa. Los que no clasifican para sementales se comercializan sus carnes.

2.1.3 UEB Comercializadora de Productos Agropecuarios

La UEB Comercializadora de Productos Agropecuarios tiene como finalidad la compra y mejora de animales, para el procesamiento y comercialización de sus carnes, destinadas a la venta al turismo. Los subproductos se destinan a comedores de la empresa, venta a los trabajadores y el excedente se comercializa en ferias populares. Esta unidad empresarial produce, beneficia y comercializa carbón vegetal para la exportación, lo que permite incrementar ingresos de la empresa.

Centro procesador de carne: Esta UEB se proyecta para el futuro el procesamiento de la leche de búfala y de cabra para obtención de queso mozzarella, así como el procesamiento de las carnes de estas especies, para entregas al turismo.

2.1.4 La UEB Servicios Técnicos Veterinaria y de Reproducción

Dicha UEB tiene como misión brindar servicios de Salud y reproducción animal a las Empresas y entidades, formas productivas, productores individuales y a la comunidad.

Personal especializado para la labor reproductiva y la genética de reproducción de animales: médicos veterinarios e inseminadores, fisiopatólogos, andrólogos, episiología. Encargados de la ejecución de los programas de lucha y control de las enfermedades establecidas; diagnósticos y fisiología de la reproducción de la masa ganadera de todas las especies e inseminación artificial a la ganadería vacuna, porcina y de ganado menor.

La empresa cuenta con una UEB de Servicios Técnicos que garantizarán la prestación de los servicios de mecanización. Para esto cuenta con un parque de maquinaria dividida en 3 pelotones fundamentales, uno de preparación de tierra, otro de chapea: tractores especializados para la chapea de plantas leñosas e indeseables y actividades fitosanitarias (unpelto con varias tractores con asperjadoras); y el último de alimentación. Contamos con máquinas silocosechadoras para el corte de áreas

forrajes, familia de heno; corte hiladora y empacadora para preservar el alimento para el período seco.

Equipos para la transportación del alimento animal, y otras materias primas para la elaboración del pienso, o la prestación de servicios trasladando animales de las CCS al combinado cárnico.

Dos talleres: uno automotriz y otro de maquinaria, además de dos talleres móviles, de asistencia técnica a todos los equipos existentes en nuestra empresa y a las CCS. También cuenta con 2 talleres a los cuales se les anexan dos talleres móviles de nueva adquisición, reparación de la maquinaria y fabricación de piezas de repuesto. Además esta UEB tiene una fábrica de pienso la cual tiene como finalidad la producción de pienso Bovino y sal mineral con el objetivo de suplementar la masa ganadera de todas las bases productivas de nuestra empresa, así como la prestación de servicio a otras empresas y bases productivas del territorio. Hoy esta fábrica se ha ampliado para la producción de pienso criollo, utilizando como materia prima fundamental los residuos de cosechas, industrial y el secado de plantas proteicas.

2.1.5 La UEB Logística y Apoyo

Tiene como objetivo el traslado de insumos con las distintas unidades productoras, material de oficina, materiales de construcción y alimentos de los trabajadores. También para traslado de otros recursos e insumos necesarios en el desarrollo de la ganadería.

Centro de Capacitación: capacitación de los trabajadores de la empresa en todas las esferas productivas y de servicio, además de la prestación de servicios para la capacitación de otras empresas del territorio y del país.

La producción del autoconsumo de la empresa: cuenta con áreas dedicadas a varios cultivos, cuyas producciones van al autoconsumo de los trabajadores y ventas a la población en ferias y entregas a la Empresa de Acopio. Varios de nuestros productos (granos, hortalizas y frutas), permiten sustituir importaciones.

2.2 Diagnóstico del Sistema de Control Interno en la Empresa Pecuaria de Managuaco, Sancti Spiritus

Para dar cumplimiento al segundo objetivo de investigación, se somete a un diagnóstico, que tiene como propósito valorar el estado de implementación del SCI sobre la base de lo establecido en la resolución 60 del 2011 de la CGR, y su influencia en el perfeccionamiento del propio sistema en la Empresa.

En el diagnóstico para el perfeccionamiento del SCI se tomó como muestra las UEB Dos Ríos y Quemadito para el 100 por ciento de sus áreas. Para tales efectos se emplearon un grupo de técnicas relacionadas con el análisis y revisión documental, la consulta de miembros del Comité de Prevención y Control y una guía de autocontrol del SCI, (**Ver Anexo No. 2 Guía aplicada para evaluación del Control Interno 2017 en las UEB Dos Ríos y Quemadito**), orientadas a determinar las causas de la problemática planteada. Para el desarrollo del estudio exploratorio se utilizaron métodos cuantitativos fundamentales: la encuesta, la entrevista, la observancia y el análisis de documentos. Los resultados obtenidos en la aplicación de las diferentes técnicas y la guía de autocontrol, permitió corroborar lo planteado en la situación problemática al inicio de esta investigación y que dieron origen al problema investigativo, entre ellas:

- ✓ Las respuestas a los aspectos planteados en la guía evidencian la insuficiente preparación de los directivos y trabajadores sobre las normas que integran los diferentes componentes y principios del SCI,
- ✓ El conocimiento de directivos y trabajadores en la identificación de los riesgos, su evaluación, determinación de los objetivos de control a través del mapa y la matriz de riesgos es limitado, de igual forma la prevención de los riesgos que se generan en sus puestos de trabajo,
- ✓ De igual forma se evidencia la falta de sistematicidad del trabajo, al no ser utilizado como una herramienta de trabajo y de control. Los directivos de las áreas no consideran una exigencia del sistema el mejoramiento y perfeccionamiento continuo del SCI, careciendo de iniciativas al respecto y limitándose a la realización parcial de los aspectos que se le exigen,

- ✓ Todo lo anterior pone de manifiesto que no se garantiza la integración de los principios básicos del SCI vinculados a todas las áreas del centro,
- ✓ El desconocimiento del contenido de las diferentes normas no permite a los dirigentes de las áreas y trabajadores responder adecuadamente a los aspectos planteados en la guía de autocontrol, por lo que se limitan a responder afirmativamente a lo desconocido, provocando deficiencias en el proceso de autoevaluación y de actualización del SCI que impiden garantizar un mejoramiento continuo y contribuir a prever y limitar los riesgos, proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos y una adecuada rendición de cuentas,
- ✓ Es limitado el desarrollo de acciones de capacitación, fundamentalmente las orientadas a los trabajadores.
- ✓ Los trabajadores no responden adecuadamente a la guía de autocontrol, dejando aspectos y documentos sin controlar, importantes para el buen funcionamiento de la empresa.

Del análisis efectuado a cada uno de los componentes y normas que integran el SCI, establecido por la resolución 60 del 2011 de la CGR, se obtuvieron los siguientes resultados:

2.2.1 Componente Ambiente de Control

El componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del SCI. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conforman el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance.

La carpeta del control interno archivada a nivel de Empresa cuenta con los documentos fundamentales que garantizan los aspectos relacionados con este componente, no ocurre así en las diferentes áreas del centro, donde se aprecia

desnivel entre ellas, unas con evaluación de bien, pero otras evaluadas de deficiente y otras de mal. Este resultado está vinculado directamente a dos aspectos fundamentales, la importancia que el jefe de área le da al control interno y el desconocimiento sobre la utilidad que le brinda el sistema a su gestión de dirección. Entre los aspectos más reiterados fueron encontrados, la falta de evidencia documental que demuestre las acciones realizadas.

2.2.2 Componente Gestión y Prevención de Riesgos

El control interno y la administración de los riesgos son dos elementos inseparables, que dentro de una organización se deben tener en consideración, ya que ambos guardan un estrecho vínculo, además son responsabilidad de la máxima dirección de la Organización y del auditor interno, así como su supervisión.

A nivel de Empresa se cuenta con la documentación que expresan los procesos de identificación y evaluación de riesgos. Además se proponen objetivos de control y se encuentra elaborado y actualizado el plan de prevención de riesgos. De igual forma que en el componente anterior, se observa diferente grado de implementación del componente Gestión y Prevención de Riesgos en las diferentes áreas, entre los aspectos que influyen negativamente en su perfeccionamiento se encuentran: la no participación de los trabajadores en la confección y actualización de la identificación de los riesgos, la determinación de los objetivos de control y el Plan de Prevención y Control.

Las áreas no cuentan con evidencia documental que demuestre las acciones de control realizadas al cumplimiento de las medidas propuestas en el Plan de Prevención de Riesgos. De igual forma la actualización de los Planes no se realizan de forma sistemática como se establece en la resolución 60 del 2011. Como aspecto significativo puede apreciarse en el análisis desarrollado en la presente investigación que a nivel de áreas no existe evidencia de la elaboración de un Informe de la Identificación, Análisis y Evaluación de los Riesgos, así como una integración en la gestión y prevención de riesgo que involucre los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan en la misma.

2.2.3 Componente Actividades de Control

El componente Actividades de Control establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades.

Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo. A pesar de que algunas áreas se encuentran trabajando en la coordinación entre las diferentes áreas de trabajo, mediante flujograma de operaciones, la gran mayoría de ellas no han iniciado este proceso, o al menos no existen evidencias sobre el mismo, por lo que no está definida la relación entre las áreas, ni la información, documentación y servicio que se recibe y envía o presta, dado el caso, de un área, dirección o departamento a otro.

2.2.4 Componente Información y Comunicación

El componente Información y Comunicación precisa que cada entidad debe disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características de cada lugar; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas.

La Empresa dispone de una estrategia de Información y comunicación, donde se precisan los canales de comunicación y el sistema de información, cronogramas de información interna y externa, flujogramas y mecanismos de retroalimentación, lo cual se generaliza en las diferentes áreas de las UEB.

El proceso de rendición de cuentas a nivel de Empresa es planificado, y se cumple el mismo, no obstante no existe un documento guía para la rendición de cuentas. A nivel de áreas este proceso se encuentra organizado.

2.2.5 Componente Supervisión y Monitoreo

El objetivo del componente es garantizar la detección de fallas y establece los mecanismos de control para que el SCI funcione adecuadamente, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias a través de dos modalidades de supervisión:

- ✓ Actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas,
- ✓ Evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas planificadas o auditorías externas. Incluye además actividades de monitoreo y seguimiento sistemático realizados por todas las estructuras de dirección.

En la Empresa existe un Plan de autocontrol, así como en las diferentes áreas de las UEB. Existe un Comité de protección y Control a nivel de Empresa, con representantes de cada una de las áreas, la aplicación de esta estructura fue necesaria debido a que los Comité establecidos a nivel de áreas no funcionaban.

2.2.6 Resumen de la evaluación del grado de implementación del Sistema de Control interno, por Componentes

COMPONENTE	Empresa Pecuaria Managuaco, Sancti Spíritus	Áreas de las UEB (Dos Ríos y Quemadito)
Ambiente de Control	Aceptable	Deficiente
Gestión y Prevención de Riesgos	Aceptable	Deficiente

Actividades de Control	Aceptable	Aceptable
Información y Comunicación	Aceptable	Deficiente
Supervisión y Monitoreo	Aceptable	Aceptable

Tabla No. 1 Fuente: Elaboración propia

En las tablas anteriores, se permite evaluar la situación que presenta el SCI tanto a nivel de Empresa, como a nivel de UEB, teniendo en cuenta las diferentes áreas que lo conforman. Se puede apreciar que a nivel central el sistema de forma general presenta un grado de implementación Aceptable, no ocurre así en las áreas de las UEB en algunos componentes, que como promedio presentan una situación desfavorable en la implementación.

Resultado de la encuesta y entrevista aplicada a los dirigentes y trabajadores de la UEB Dos Ríos y UEB Quemadito.

La encuesta, **(Anexo No. 3)** persiguió valorar el grado de compromiso y sensibilización que han asumido la dirección y los trabajadores de las UEB en el perfeccionamiento del SCI. Para la realización de esta encuesta se tomó como muestra el 10% de los dirigentes y trabajadores de distintas áreas, para un total de 665 trabajadores, donde los aspectos comprobados revelaron en su mayoría que los resultados no ofrecen el dominio y compromiso con el SCI de las UEB, fundamentalmente las de las áreas. Se pudo comprobar que no tienen una buena comunicación y un ambiente de ayuda mutua entre los directivos y trabajadores, ya que exciten una serie de inquietudes planteadas por los trabajadores según las actas del sindicato, que no se le han dado respuestas en el Consejo de Dirección.

Las entrevistas aplicada a los dirigentes y trabajadores, **(Anexo No. 4)** relevaron que los encuestados en su totalidad tienen poco dominio acerca de los componentes y normas del SCI establecidos en la Resolución 60 del 2011 de la CGR, independientemente que no se ha asumido con responsabilidad el control interno como un instrumento para el perfeccionamiento continuo del propio sistema. Lo que

demuestra que la administración no se ha proyectado con espacios propicios para el conocimiento y dominio de todos los trabajadores del SCI.

Del análisis efectuado a los trabajadores, fue realizado el estudio por el autor de esta investigación, en el que a partir de la situación problemática expuesta en este capítulo, elaborará la propuesta de alcanzar calidad en el perfeccionamiento del SCI en la Empresa.

2.3 Propuesta para el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno

Se debe aportar una serie de elementos técnicos y condiciones requeridas para lograr el fin de perfeccionar el SCI. La propuesta debe incluir datos precisos sobre las personas que se responsabilizan con los resultados a obtener y su posible delegación. Teniendo en cuenta los puntos débiles detectados se llega a la elaboración de la misma, donde queden claramente plasmadas la Confección de Manuales, identificación de los riesgos para el cumplimiento de los objetivos de la entidad así como la elaboración de guías de autocontrol adaptadas por áreas.

Confección de Manuales; para proponer este primer paso debe tenerse presente que en la Empresa Pecuaria de Managuaco, Sancti Spíritus como organismo político tiene trazada como tarea las definiciones que ayudan a sus propósitos sin embargo estas no son normativas que sirvan como orientación a los especialistas de manera que las distintas actividades que se realizan tengan cierta similitud en su redacción por lo que deben conocer sobre las características generales para la confección de los mismos. Lo más importante para el desarrollo de esta actividad es que se valore el hecho de que los manuales dependen de las funciones y actividades que se realicen para el cumplimiento de los objetivos sociales de la entidad de acuerdo a sus propias características. Los manuales propuestos para uso de la entidad son:

1. Manual de Organización
2. Manual de procedimiento

Los Manuales de Organización y Procedimientos: En el desarrollo del Sistema de Control Interno, como filosofía de acción estratégica, se considera necesario el

desarrollo de un proceso de documentación de lo que debe hacer la entidad organizativa: de ahí que los manuales organizativos sigan jugando un papel de suma importancia en la organización para una mayor eficiencia en el desempeño de sus tareas.

La elaboración de estos manuales está sujeta al desarrollo de un gran número de técnicas que intervienen en el logro de una adecuada sistematización en el ámbito estratégico, administrativo y operativo, convirtiéndose en herramientas integrales de la dirección moderna. La literatura reconoce la existencia de diferentes manuales administrativos entre las clasificaciones más comunes se encuentran: Los de Organización y los de Procedimientos. Los Manuales de Organización contemplan la forma en que se integra y coordina una organización. Constituyen un instrumento de referencia para elaborar otros tipos de manuales como son los de procedimientos y los de políticas. Estos manuales constituyen la revisión pormenorizada de la organización formal de cualquier institución que se realiza a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen una estructura. La existencia del Manual de Organización es un valioso instrumento de control para organizar la supervisión de tareas y funciones, resolver los conflictos de autoridad y la dilución de responsabilidades de los procesos de la organización. El Manual de Procedimientos es el conjunto de documentos que describen de forma detallada cada paso de una determinada actividad, proceso, o función que se realiza en la unidad organizativa. La decisión de utilizar una u otra variante está en dependencia de las características de cada unidad organizativa y de los equipos de dirección.

Manual de organización: El manual de organización constituye una herramienta útil para la administración principalmente porque se considera un producto final y tangible de la planeación organizacional por lo que la importancia de este manual radica en contribuir a organizar, delegar, supervisar y motivar al personal que son las tareas principales de un directivo. Existen cinco aspectos fundamentales para la creación de estos manuales:

1. Se deben precisar las funciones encomendadas para cada área o unidad organizativa para de esta forma deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
2. Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, para facilitar su incorporación a las diferentes unidades organizativas.
3. Esquematizar los puestos así como las relaciones y funciones para representar una visión de conjunto de la organización.
4. Apoyar la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
5. Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales para ayudar a reducir los costos de operaciones de la organización.

El Manual de Organización abarca todas las funciones, documentos y leyes relacionadas con:

- ✓ Creación de la entidad;
- ✓ Objeto Social existente;
- ✓ Estructura Organizativa que la identifica;
- ✓ Diferentes funciones de las áreas funcionales;
- ✓ Las interrelaciones funcionales;
- ✓ El diseño de las estrategias seguidas por la entidad para darle cumplimiento a sus objetivos;
- ✓ Política y objetivo que componen la entidad;
- ✓ Reglamentos organizativos internos;
- ✓ El análisis de los riesgos;
- ✓ El funcionamiento de los manuales y procedimientos.

Manual de procedimientos: Los manuales de procedimientos tienen como objetivo fundamental lograr que se identifique las distintas acciones o actividades de la entidad, en dependencia de sus propias características quedando organizada mediante documentos que la evidencien. Para la confección de estos manuales deben tenerse presente aspectos tales como:

- ✓ Construcción del manual utilizando el sistema de hojas intercambiables, con presillas al margen izquierdo, en forma de libro.
- ✓ Dividir las normas y procedimientos por materia, de manera que a cada uno le corresponda un capítulo, subdividiendo estos a su vez en instrucciones.
- ✓ Numerar cada capítulo consecutivamente y dentro de este, las instrucciones que lo componen y de esta misma forma numerar las hojas partiendo del número uno de cada instrucción.
- ✓ Habilitar los separadores para cada uno de los capítulos, con el propósito de delimitar fácilmente el material que corresponde a cada uno.
- ✓ Formar tomos del manual en caso de que alcance un grosor determinado, teniendo cuidado no dividir un capítulo al efectuar la separación.
- ✓ Confeccionar un índice con los números y títulos de los capítulos e instrucciones, de la siguiente forma:
 1. Confeccionar un índice general de capítulo del manual
 2. Confeccionar un índice de instrucciones dentro de cada capítulo
 - ✓ Se deben mantener actualizados estos índices.
 - ✓ En caso de ocurrir alguna adición, sustitución o cancelación de instrucción, debe expedirse un modelo relacionando las modificaciones en el que se especifique el capítulo, instrucción y hojas que son afectadas, así como las que deben ser dadas de baja definitivamente.

Esta propuesta para confeccionar los manuales está basada en una serie de desgloses por los diferentes departamentos o direcciones según corresponda: Se deben confeccionar en: Dirección de Economía

- ✓ El Manual de Contabilidad
- ✓ El Manual de Contabilidad de Costos
- ✓ El Manual de Procedimientos Analíticos

Dirección de Recursos Humanos:

- ✓ El Manual de Gestión de Recursos Humanos

Dirección General:

- ✓ El Manual de Asuntos Legales
- ✓ El Manual de Organización
- ✓ El Manual de Información y Comunicación

Pasos a tener en cuenta en cada uno de los Manuales propuestos Manual de Contabilidad: El Manual de Contabilidad se dividirá en diferentes aspectos como Contabilidad General, Organizaciones de Registros Contables y subdivisiones por áreas, el mismo abarcará:

1. Las características fundamentales de la tecnología del Sistema Contable.
2. Detalles del sistema a utilizar para registrar los hechos económicos.
3. Detalles de las cuentas autorizadas a operar según el nivel de actividades que se realiza su uso y contenido.
4. La especificación de los procedimientos de control y la contabilización de cada uno de los subsistemas.
5. El diseño de los Estados Financieros que utilizan.
6. Detalle de los procedimientos para el cálculo, pago y liquidaciones de cada tipo impositivo.
7. El diseño de ejemplos ilustrativos, para un mejor entendimiento, y la vigencia de cada proceso.
8. Diseño del conjunto de modelos y documentos que se necesitan utilizar en la entidad y las instrucciones para su confección estos pueden ser.

- ✓ De uso común: Cuando se establecen tanto las relaciones con terceros como los que soporten las operaciones de carácter interno.
- ✓ De uso específico: En dependencia de las peculiaridades de las actividades que se desarrollan.

Manual de Contabilidad de Costos: Este Manual abarcará los siguientes aspectos:

1. Como consecuencia de las normativas vigentes en esta materia, nacionales y ramales el sistema de Contabilidad de Costos, está condicionado a las particularidades de las actividades que desarrollan y en correspondiente con la organización de su proceso productivo o de prestación de servicios.
2. Una breve descripción de la relación de los centros de costos, gastos, áreas de responsabilidad u otras estructuras existentes a los efectos de la planificación, determinación y análisis de los costos.
3. Agrupación gráfica a utilizar en la entidad y su descripción así como elementos de gastos y partidas de costos.
4. Distribución y aplicación de los Gastos Indirectos, especificando las bases distributivas a utilizar en dichos gastos.
5. Determinar métodos de costeo de subproductos, desechos, producciones defectuosas recuperables o no, entre otros.
6. Diseño del conjunto de modelos y documentos específicos para la planificación, determinación y análisis del costo de la entidad, de acuerdo a las particularidades de las actividades que desarrollan, incluyendo sus correspondientes metodologías y previendo el adecuado archivo y conservación de los mismos, acorde a las regulaciones, que en materia de descripción, se legislen al efecto.

Manual de procedimientos analíticos: En este Manual se abarcará los siguientes temas:

1. La instrumentación de indicadores económicos, financieros y de competencia.
2. La instrumentación de indicadores analíticos y operacionales.

3. La instrumentación de indicadores estadísticos.
4. Los elementos sobre el Control Interno Contable detallando donde se expresen de forma detallada su definición, alcance, las herramientas de evaluación y los términos representativos.

Manual de Recursos Humanos: Este manual abordará:

1. Las instrucciones y procedimientos de los recursos laborales.
2. Las responsabilidades materiales y administrativas.
3. Las instrucciones y procedimientos de los sistemas de trabajo con los cuadros.
4. Indicadores sobre las evaluaciones personales.
5. Las formas de contratación laboral, así como las regulaciones jurídicas laborales.
6. Detalles sobre aspectos como, la maternidad, las regulaciones vigentes sobre este derecho.
7. Las formas de capacitación y las necesidades de esta actividad.
8. Los aspectos sobre reglamentos internos, de ética y disciplinarios.

Manual de Asuntos Legales: Este tratará sobre:

1. Los procedimientos y documentos que deben existir en la entidad para dar cobertura a sus actos de forma legal y correcta.
2. Los aspectos patrimoniales, inmobiliarios, constitutivos y de registro.

Manual de organización: Mediante el proceso de información y comunicación debe quedar bien definida por la entidad la información para cada uno, de los niveles y las responsabilidades y de esta misma forma las comunicaciones asociadas a cada nivel y a cada responsabilidad, donde se detalle la frecuencia del envío de informaciones, para quién se envían, cómo se va a realizar esta información, porqué vía será realizada la información, todo esto debe basarse en que cada trabajador debe disponer de la información que necesita y en su debido momento. Por lo que el manual que se propone incluirá todos los flujos informativos correspondientes,

viabilizando así el cumplimiento de los objetivos. El componente Información y Comunicación facilita el flujo de todos los sistemas y este es muy variable, por lo que se propone mantener actualizado este manual siempre que sea necesario. Manual de Información y Comunicación: Este manual abarcará temas como:

1. Los documentos sobre el sistema de información que utiliza la entidad, incluyendo el listado de informaciones a emitir, su destino, periodicidad y responsabilidad de la emisión.
2. Los informes sobre la gestión de la entidad.
3. Los documentos donde se plasmen las informaciones económicas necesarias para los dirigentes.
4. Las informaciones que debe emitir y recibir cada dirigente de la entidad.
5. Los procedimientos internos que establezcan las formas y periodicidad de obtención de la información externa.
6. Los canales de comunicación utilizados o definidos con los trabajadores.

El objetivo del contenido de esta propuesta es garantizar la documentación necesaria que influirá en la entidad para su perfeccionamiento en el Sistema de Control Interno.

Identificación de los Riesgos Con este segundo paso se propone que la entidad logre ganar conocimiento acerca del proceso de Identificación de Riesgos, así como desarrollar su evaluación y control por ser este un procedimiento que garantiza la continuidad del trabajo sin incurrir en pérdidas o despilfarros. Lo primero que se debe tener en cuenta para la aplicación de este paso es analizar hasta qué medida se incumple con este proceso y posteriormente se necesitan desglosar los objetivos globales definidos en cada una de las áreas y actividad, y de la misma forma un análisis constante de estos por parte de los directivos y trabajadores en general. Existen tres pasos a seguir para la ejecución del proceso de identificación, evaluación y control de los riesgos.

1. Diagnóstico o identificación de los riesgos por áreas de trabajo y actividades.

2. Evaluación de los riesgos.

3. Planificación de las acciones para eliminar o reducir los riesgos a través del control de los riesgos.

Primer paso: Para desarrollar el Diagnóstico o Identificación de los riesgos se debe realizar un análisis de los problemas reales que existen en cada una de las áreas de la entidad y los objetivos de cada actividad. De esta forma se detectarán entonces los riesgos y las causas de riesgos asociados que existen. Después de identificados los riesgos deben incluirse como posibles manifestaciones en el Plan de Medidas o Plan de Prevención. Para la realización de este diagnóstico es necesario reunir a varios trabajadores, jefes de departamentos y directivos ya que se debe realizar el trabajo en equipo responsabilizando al director de la entidad en el cumplimiento de este proceso. Para lograr el objetivo propuesto este grupo de trabajadores deberá basarse en las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación existente que afecta el cumplimiento de los objetivos de trabajo de cada área evaluada, la razón de ser de la entidad y su seguridad? Mediante estas interrogantes se obtendrán respuestas y se determinarán las causas internas y externas que motivan la influencia de los riesgos. A esto podemos agregar que las causas internas son motivadas por las afectaciones que ocurren dentro de la propia entidad y que dependen esencialmente de las acciones incurridas en el seno de esta y las causas externas están dadas por circunstancias, situaciones y decisiones, que se desarrollan fuera de la entidad y que repercuten sobre la misma. Segundo paso: En cuanto a la Evaluación de los Riesgos se aplicará la evaluación y control de los mismos basados en la evaluación de la frecuencia del riesgo y gravedad del mismo.

Clasificación de la frecuencia

- ✓ Riesgo poco frecuente: Es el riesgo que solamente ocurre en circunstancias excepcionales o sea casi nunca ocurre.
- ✓ Riesgo Moderado: Es el riesgo que debe ocurrir en varias circunstancias.
- ✓ Riesgo frecuente: Se espera que ocurra en la mayoría de los casos.

Clasificación de la gravedad del riesgo

- ✓ Riesgo Leve: Este riesgo provoca una afectación mínima y se puede solucionar llevando el impacto financiero de la pérdida contra el presupuesto de gastos y de esta forma asumirlo.
- ✓ Riesgo Moderado: Este ocurre cuando el impacto financiero de la pérdida hace necesario una autorización fuera del presupuesto.
- ✓ Riesgo Grave: Si el impacto financiero de la pérdida afecta las utilidades, pero no interrumpe el proceso productivo.
- ✓ Riesgo Catastrófico: Cuando se pone en peligro la supervivencia de la empresa.

Para desarrollar la clasificación del riesgo se le otorgará una puntuación ascendente según su mayor gravedad y frecuencia. Luego se multiplicarán ambos resultados y de esta forma se determinará el grado de prioridad e importancia que se le mostrará al que más alto resultado obtenga. Tercer paso: La planificación de las acciones para eliminar o reducir los riesgos a través del control, se deberá trabajar sobre la base de la relación que existe dentro del objetivo de control, las estrategias a seguir y las técnicas de control a utilizar.

- ✓ El Objetivo de Control: Mediante el objetivo de control se analiza qué puede ocurrir de manera incorrecta y las acciones para la no ocurrencia de los riesgos.
- ✓ La Estrategia: Es lo que se logrará obtener después de realizado el proceso.
- ✓ La Técnica de Control: A través de las técnicas de control se obtendrá el “cómo” lo voy a hacer, de manera que se logre el control del riesgo.

Riesgos identificados en la entidad

A. Exceso de plazas vacantes por inestabilidad del personal en la entidad.

B y C. Incurrir en pérdidas económicas por deterioro y/o osiosos en los almacenes.

Factores de Riesgo A

1. Se encuentra enclavado en zona rural, por lo que la lejanía es un factor clave.

2. No contar con una correcta estrategia de atención al trabajador.

Riesgo B

1. No poseer compradores que realicen una adecuada gestión de compra.
2. Pocos e insuficientes suministradores (de productos agrícolas, cárnicos, etc)

Riesgo C

1. No tomar medidas de protección en el almacén.

Identificación de los Riesgos Internos y Externos

Riesgos Identificados

Riesgo A	X
Riesgo B	X
Riesgo C	X

Luego de realizar la identificación de los riesgos se elaboran los objetivos de control para poder confeccionar el Plan de Prevención de Riesgo a nivel de Empresa, partiendo de los planes de prevención de las diferentes UEB. Para tener más detalles de la identificación de los riesgos, el mapa de riesgo y el Plan de Prevención de Riesgo, (**Ver Anexo No 5 Identificación y Evaluación de los Riesgos del Control Interno, Anexo No 6 Mapa de Identificación de los Riesgos y Anexo No 7 Plan de Prevención**).

Teniendo en cuenta que la Empresa dispone de una estrategia de Información y comunicación, donde se precisan los canales de comunicación y el sistema de información, cronogramas de información interna y externa, flujogramas, mecanismos de retroalimentación y el proceso de rendición de cuentas a nivel de Empresa es planificado, pero no existe un documento guía para la rendición de

cuentas, se le propone a la entidad un modelo para que este proceso este mejor organizado. **(Ver Anexo No 8 Rendición de Cuentas de las áreas que tienen constituidos el Comité de Prevención y Control).**

Conclusiones del capítulo

Para alcanzar calidad en el perfeccionamiento del SCI en la Empresa Pecuaria de Managuaco Sancti Spíritus, es preciso perfeccionar el Control Interno, a través de la confección de los diferentes manuales con lo que la Empresa tiene que trabajar, ya que sería muy conveniente para la entidad contar con un instrumento que favorezca el fortalecimiento del propio sistema. Hay que tener en cuenta también el levantamiento de los riesgos y su identificación, para poder confeccionar adecuadamente el Plan de Prevención de Riesgo, para ello, la Empresa debe partir de los objetivos estratégicos trazados y las características que definen la entidad y sus UEB ya sea estructural y funcional.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- ✓ El estudio bibliográfico permitió establecer un conjunto de criterios y conceptos que posibilitaron fundamentar la problemática planteada, haciendo uso de los métodos de nivel teórico, transitando de las generalizaciones más abstractas hasta la síntesis más concreta del problema.
- ✓ El diagnóstico realizado a la Empresa Pecuaria de Managuaco, Sancti Spíritus es de gran importancia, pues se pudo constatar la situación actual que presenta la entidad, aplicándose la guía de autocontrol de control interno, así como encuestas a los trabajadores y dirigentes.
- ✓ Con la confección de los diferentes manuales en la Empresa Pecuaria de Managuaco, Sancti Spíritus se pudo constatar de que los mismos son utilizados como un instrumento que favorece el fortalecimiento del SCI, organiza las evidencias, y brinda, sugerencias para su autoevaluación, teniendo como cualidad la flexibilidad del mismo al permitir actualizarse y perfeccionarse continuamente.
- ✓ Se analizaron los resultados obtenidos a la dirección de la Empresa, acordándose que el perfeccionamiento del SCI integra y reorganiza el control interno en la Empresa y sus áreas de las UEB, de acuerdo a lo establecido por la CGR, lo que evidencia su efectividad.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

- Dar continuidad a la presente investigación mediante su perfeccionamiento, y acorde a los resultados obtenidos y ajustes realizados, que contribuyan a su precisión, confiabilidad y sencillez.
- Mantener la actualización y vigencia de los Manuales, utilizar guías de autocontrol adaptadas a las diferentes áreas de las UEB de la Empresa, como herramientas para el control oportuno de los bienes de la misma.
- Continuar trabajando con mayor profundidad con el resto de los componentes del control interno, de manera tal que puedan ser identificadas otras problemáticas y resulte posible proyectarse hacia una estrategia más adecuada a las condiciones de la propia entidad.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

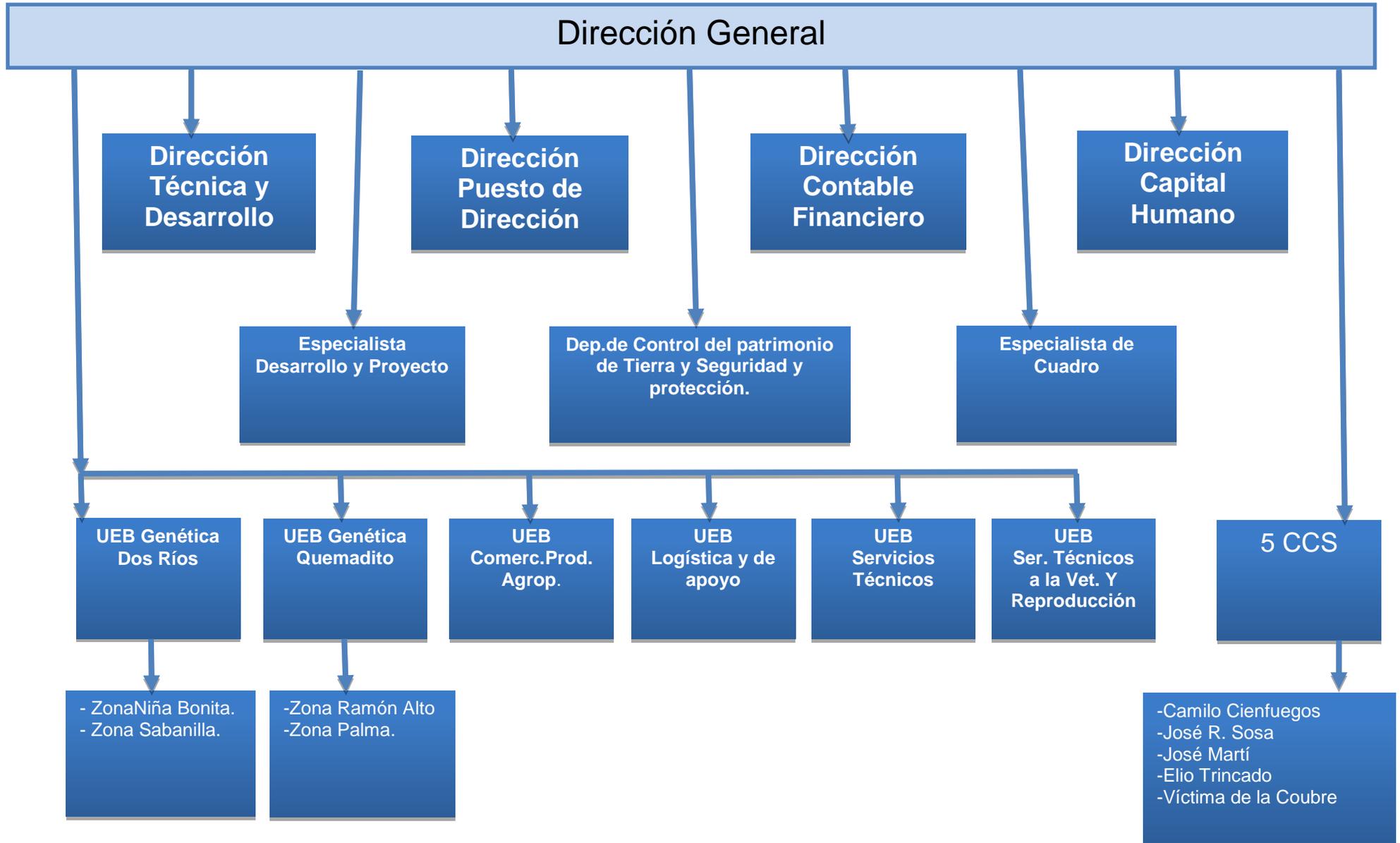
- Alverado Villatoro, Pedro A., El Control Interno en una empresa comercial, Tesis para obtener el título de Contador público y auditor en el grado de Licenciado, en la Universidad Francisco Marroquín de Guatemala, 2004
- Asamblea Nacional del Poder Popular. 2009. Ley No. 107. Creación de la Contraloría General de la República.
- Capote, C.G. 2000. El Control Interno y el Control. Revista de Auditoría y Control (La Habana) Número 7. Diciembre 2000, 7 p.
- Carmona G., Mayra, (2005). El control interno y su impacto sobre la gestión Pública y la prevención contra la corrupción. IV Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas. C. Habana, Cuba.
- Contraloría General de la República de Cuba. Ley 107, 2009. De la Contraloría General de la República de Cuba. Consejo de Estado de la República de Cuba.
- Contraloría General de la República de Cuba. Ley 107, 2010. Reglamento de la Ley 107 de la Contraloría General de la República de Cuba.
- Contraloría General de la República de Cuba. Resolución 60, 2011. Normas del Sistema de Control Interno. Cuba.
- Contraloría General de la República de Cuba. Resolución 122 de 2011. Derogación de la Resolución Ministerial 13 de 2006, del MAC.
- Cooper and Lybrand, (1996). Serie Control interno, auditoría y seguridad informática, *Control Interno: Las distintas responsabilidades de la Empresa*. Diario Expansión, Madrid, España, 11: p.
- COSO, (2004). Enterprise Risk Management–Integrated Framework, September, published by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Enciclopedia Encarta (2009).
- Giovanni E. Gómez, Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno. Gestipolis.com, mayo 2002
- Hernández, R. (2004). Metodología de la investigación, tomo I y II. Segunda

Edición. Editorial Mac Hill, México.

- Ministerio de Auditoría y Control. 2005. Resolución No 289/05 del MAC. Metodología para la evaluación y calificación de las auditorías. Cuba.
- Ministerio de Finanzas y Precios. 2003. Resolución No 297. Anexo: Definición de Control Interno, Contenido de los componentes, normas. Cuba.
- Ministerio de Auditoría y Control. 2006. Resolución No.13. Anexo: Plan de Medidas para la prevención de indisciplinas, ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción. "Plan de Prevención".
- Ministerio de Auditoría y Control. 2010. Curso de auditoría Financiera OCACEFS. Manual del Participante, Manual de Auditor, tomo I, Capítulo I.
- Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 117 de 2011. Derogación de la Resolución Ministerial 297 de 2003.
- Partido Comunista. 1997. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Periódico Granma, La Habana, 7 de Noviembre, Tabloide, 4 p. Cuba.
- Procedimiento para la elaboración y actualización del Plan de Prevención ante indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. Anexo Único, Resolución Ministerial 13 de 2006, del MAC. Cuba.
- Torrente, Teresa., Cachón, Beatriz. 2002. El Control Interno un instrumento eficaz para la administración. Revista de Auditoría y control. (La Habana) Número 7. Diciembre, p-16.

ANEXOS

ANEXO NO. 1 Estructura de la Empresa Pecuaria Managuaco, Sancti Spíritus



Anexo NO. 2 Guía aplicada para evaluación del Control Interno 2017 en las UEB Dos Ríos y Quemadito

Componente Ambiente de Control

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO
1.	<p>Definidos los objetivos de trabajo de la entidad a mediano y largo plazo. Se corresponden con la misión, las prioridades del país y los recursos disponibles. Son puntualizados y ajustados anualmente. Los trabajadores conocen los objetivos de trabajo con sus indicadores. Se realizan evaluaciones y análisis periódicos sobre su cumplimiento y se toman las medidas correctivas que correspondan. El jefe de la entidad dirige este proceso y el órgano colegiado participa activamente.</p>	X	
2.	<p>Se ajusta a lo establecido en la Instrucción No. 1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros para la planificación de los objetivos y actividades.</p>	X	
3.	<p>El plan anual de actividades asegura la correspondencia entre los objetivos de trabajo, las actividades y los recursos aprobados en el plan económico de la entidad y con el nivel a que se subordina.</p>		X
4.	<p>Para la elaboración del plan anual de actividades, según corresponda, se debe tener en cuenta entre otros aspectos los siguientes: La misión de la entidad. Los objetivos de trabajo. El objeto social, encargo estatal o función estatal de la entidad, notificado por el MEP o por el órgano u organismo que la crea, según corresponda. Directivas del Plan Económico anual diseñadas por la empresa y aprobadas por el nivel correspondiente, y sus indicadores. Razonabilidad de las cifras comprometidas. Las funciones definidas de cada área y puesto de trabajo. Las actividades a realizar en cada proceso o subproceso. Los riesgos más relevantes que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión de la entidad (Plan de Prevención de Riesgos). Las tareas de consulta y discusión del Plan económico, el Presupuesto y el sistema de pagos a los trabajadores en todas sus etapas o procesos, y su correspondencia con la proyección estratégica aprobada por el máximo órgano colegiado de dirección.</p>		X
5.	<p>La alta dirección y su órgano colegiado intervienen directamente en el proceso de elaboración y aprobación del plan.</p>	X	
6.	<p>Se analiza periódicamente el cumplimiento del plan de actividades anual y se adoptan las medidas que correspondan.</p>		X
7.	<p>Elaborado el plan de trabajo mensual de la entidad, direcciones y departamentos, sobre la base de lo aprobado en el plan anual de actividades de cada nivel de dirección, puntualizando las actividades que hayan sufrido</p>	X	

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO
	cambios y las nuevas, como resultado del proceso de dirección, teniendo en cuenta también que en el cumplimiento del mismo se incluyan las acciones de control y seguimiento a realizar por la propia entidad para solucionar las deficiencias o limitaciones que se detecten, lo que debe incidir en la actualización de los planes de Prevención de Riesgos. Se incluye el cumplimiento de los acuerdos, mandatos y acciones que generen los órganos de dirección del nivel superior y su propio nivel.		
8.	Cada cuadro, funcionario y especialista elabora su plan de trabajo individual, teniendo presente el plan de trabajo mensual del nivel de dirección a que se subordina, el aseguramiento de los objetivos y tareas que responda a su responsabilidad y a las misiones asignadas. El jefe inmediato superior revisa, aprueba y analiza el cumplimiento del plan aprobado.		X
9..	Se analizan los recursos que son necesarios para garantizar las nuevas tareas que se incluyen en el plan, de dónde se obtienen los recursos y qué otras tareas se modifican como resultado de ello.	X	
10.	Se informa a los niveles que correspondan, el cumplimiento de los planes de trabajo.	X	
11.	Se encuentra firmado por los cuadros el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.		X
12.	Se evalúan en las rendiciones de cuenta y en las evaluaciones la observancia de los preceptos éticos.	X	
13.	Identificados por los trabajadores los valores éticos de la entidad.	X	
14.	Cuenta la entidad con un Código de Ética específico para la actividad.	X	
15.	Se conoce por los trabajadores y se aplica el Reglamento Disciplinario aprobado.		X
16.	Se cumple el Convenio Colectivo de Trabajo elaborado conjuntamente entre la administración y la organización sindical, habiendo sido discutido y aprobado por los trabajadores, el que debe mantener su vigencia por un período mayor de un año y menor de tres años.	X	
17.	Conformado y actualizado un registro consecutivo anual de las medidas disciplinarias en la entidad.	X	
18.	Existe evidencia de la preparación general de los cuadros y reservas, su vinculación con los demás trabajadores, para lograr una cultura de responsabilidad administrativa.		X
19.	Creado el comité de expertos el cual se ratifica o renueva cada dos años y se conservan las actas de las reuniones, así como las recomendaciones emitidas en cada caso y cualquier otra información o documentación probatoria del asunto en cuestión.	X	
20.	Cada trabajador conoce sus tareas o funciones establecidas en el calificador de cargos y en los contenidos específicos de trabajo, y se refleja su cumplimiento en las evaluaciones de desempeño.	X	
21.	Elaborado y actualizado un registro de la plantilla de personal y el registro actualizado de trabajadores, de acuerdo con la legislación vigente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.		X

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO
22.	El plan anual de capacitación se confecciona a partir de lo establecido en la legislación vigente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, considerando además la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de preparación y el plan individual de capacitación.		X
23.	Se cuenta con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social o encargo estatal, según proceda.	X	
24.	Poseen los certificados de inscripción en los registros públicos correspondientes, según la actividad que realiza la entidad (Registros de la Oficina Nacional de Estadística e Información, la Oficina Nacional de Administración Tributaria, Registro Comercial, entre otros).	X	
25.	Se cuenta con la documentación que aprueba la plantilla de cargos, así como con el organigrama de la entidad, los que se corresponden con la estructura organizativa de la entidad y sus necesidades.	X	
26.	Identificados todos los procesos, actividades y sus responsables, a partir de las funciones de la entidad, para dar cumplimiento a los objetivos trazados.	X	
27.	Elaborado y aprobado por la máxima dirección: a) El manual de procedimientos, donde se relacionan los procedimientos a seguir en cada uno de los procesos fundamentales. b) Según corresponda: El manual de funcionamiento interno, donde se establecen las funciones y relaciones entre las áreas y puestos de trabajo de acuerdo con los procesos y actividades que se desarrollan para el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad, así como la autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo, encontrándose aprobado por la máxima dirección; o El Reglamento Orgánico, según corresponda.		X
28.	Se aplica el Sistema de Información del Gobierno, conforme a lo establecido en la legislación vigente.		X
29.	Se aplican las normas obligatorias emitidas por la Oficina Nacional de Normalización para los procesos que lo requieran.	X	
30.	Cuentan con asesoramiento jurídico y se le da seguimiento a los dictámenes sobre aspectos legales de la gestión que desarrolla la entidad.		X
31.	Se controla que exista una correcta contratación económica entre los principales suministradores y clientes, las cuales pueden ser entidades estatales y no estatales, sobre los productos y servicios que se definan por la entidad, y se logra el adecuado proceso de conciliación entre ellos; delimitando entre otros, los siguientes aspectos: a) Objeto del contrato. b) Objeto de las prestaciones derivadas del contrato. c) Plazos para el cumplimiento de las obligaciones. d) Términos o reglas internacionales. e) Precios y tarifas. f) Pago: forma, medio, plazo, tasas de interés, lugar y cualquier otra condición del pago. g) Efectos de la falta de pago. h) Concurrencia y parámetros de calidad. i) Plazos de la garantía comercial, en correspondencia con la naturaleza de	X	

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	<p>la prestación que constituye el objeto del contrato, o en su caso, de acuerdo con las normas vigentes.</p> <p>j) Cuando proceda, la relación de la documentación técnica y comercial a entregar.</p> <p>k) Cuando corresponda, la parte que debe obtener el seguro en virtud de los términos del contrato y de los riesgos contra los cuales se establece.</p> <p>l) Reclamaciones por incumplimiento de determinadas obligaciones, como soluciones alternativas para el cumplimiento.</p> <p>m) Formas de aviso ante la eventual posibilidad de un incumplimiento en su ejecución.</p> <p>n) Solución de controversias, donde se especifique el órgano judicial o arbitral ante el que se resolverán las controversias.</p> <p>o) Modificación y terminación del contrato.</p> <p>p) Vigencia del contrato.</p>			
32.	<p>En caso de que los procesos de contratación de los productos y servicios se realicen con trabajadores por cuenta propia, u otra forma de gestión no estatal, se debe cumplir lo siguiente:</p> <p>En caso que se haya concertado un contrato verbal, que cuenten con las facturas o documentos que acredite el servicio prestado y la cuantía a pagar.</p> <p>Que los contratos con los trabajadores por cuenta propia no excedan de los límites de gastos establecidos: para el sector empresarial en el Plan Económico, y para las unidades presupuestadas en la partida 8005 – Servicios recibidos de personas naturales.</p> <p>Cuando sean contratos de ejecución sucesiva o en aquellos casos que sea necesario realizar especificaciones técnicas de calidad, garantía de servicios postventa u otras similares, que se cuente con los contratos por escrito.</p> <p>Los contratos para la prestación de servicios deben pactar el lugar y los plazos determinados, así como las obligaciones logísticas necesarias para la realización del servicio y las facilidades que deba garantizar el cliente al prestador.</p> <p>En los casos en que sea necesario realizar pagos anticipados, que los mismos no se excedan del 15 % del valor total del contrato.</p> <p>Que la entidad haya concertado contrato con un trabajador por cuenta propia autorizado para realizar la actividad económica objeto de éste.</p> <p>Que los instrumentos de pago que se empleen sean los aprobados legalmente para tales efectos.</p>	X		
33.	<p>En los casos que proceda, se controla y exige la tramitación ágil y oportuna de las demandas judiciales para el reconocimiento de deudas entre las partes del contrato, considerando lo siguiente:</p> <p>Si existen obligaciones de cobro no ejecutadas.</p> <p>Están las obligaciones de pago reconocidas por la entidad deudora.</p> <p>De no estar documentadas, se ha instado ante el tribunal en el proceso correspondiente.</p> <p>De haberse obtenido fallo favorable del tribunal, las medidas adoptadas para su cumplimiento.</p> <p>Si el fallo del tribunal fue desfavorable, las medidas adoptadas para su</p>	X		

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	cobro y delimitación de responsabilidades.			
34.	Se elaboran y controlan los diferentes tipos de contratos derivados de las relaciones de trabajo, monetarias y mercantiles, pactados con personas naturales y jurídicas, según lo establecido en las normas vigentes, teniendo en cuenta: Exigencia por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control de los contratos. Control según lo establecido por la legislación vigente de los contratos vinculados con el comercio exterior, los convenios y proyectos de colaboración, cumpliendo estas relaciones contractuales las disposiciones de la Aduana General de la República.	X		
35.	Elaborado y actualizado el plan de seguridad informática de acuerdo con la legislación vigente.	X		
36.	Elaborado y actualizado el plan de seguridad y protección física conforme a lo establecido legalmente.	X		
37.	Los cuadros, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramiento, así como con los contratos de trabajo en los casos que corresponda y tienen definido por escrito sus funciones, deberes y derechos.		X	
38.	Los cuadros, funcionarios y trabajadores designados conocen y tienen definida la responsabilidad material de los recursos que custodian.	X		
39.	Existe evidencia del proceso de entrega y recepción del cargo y se evalúa con rigor el plan de medidas elaborado para solucionar las deficiencias y limitaciones presentes en la organización.	X		
40.	Cuentan con las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección, colegiados y consultivos y se conservan las actas de sus respectivas reuniones.	X		
41.	La estructura y organización de las áreas económicas y contable se corresponden con la misión de su organización y el volumen de las operaciones para garantizar los procesos de revisión sobre: Elaboración, ejecución y cumplimiento del Plan Económico, el Presupuesto Anual asignado y los sistemas de pago aprobados. Veracidad de la información administrativa. Cumplimiento de los deberes formales del Sistema Tributario. Análisis económico – financieros y su situación, de producirse cambios técnico – organizativos.	X		
42.	Integrados y armonizados los sistemas de gestión que aplica la entidad al sistema de control interno.	X		
	SISTEMA EMPRESARIAL			
43.	Se cuenta con la documentación inherente a la razonabilidad de las cifras comprometidas y el cumplimiento del encargo estatal: a) Evaluaciones de los resultados obtenidos (Indicador: Encargo Estatal). b) Evaluaciones realizadas por la entidad acerca de los niveles de actividad y principales indicadores. c) Contratación de la venta (oferta – demanda). d) Fichas de costo actualizadas. e) Escrito de dejación de la demanda. f) Análisis de la disminución o incremento de los precios.	X		

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	g) Fichas o listas de precios de los productos.			
44.	Se cuenta con la resolución de aprobación de su objeto social.	X		
45.	Se cuenta con la disposición que aprueba las actividades que puede realizar el director y las licencias otorgadas por los organismos rectores.	X		
46.	Dispone la entidad de la proyección estratégica aprobada por el máximo órgano colegiado de dirección y existe constancia de esta aprobación a través de dictamen emitido.	X		
47.	Se analiza periódicamente el cumplimiento de la proyección estratégica y anualmente se evalúa posibles mejoras y actualizaciones.	X		
48.	El plan de actividades anual está en correspondencia con la proyección estratégica aprobada.	X		
49.	Cuentan con el Plan Económico aprobado, el que debe estar debidamente firmado por el Ministro del OACE, Presidente de la OSDE o CAP y jefe de la institución nacional, según corresponda.	X		
50.	El Plan Económico de cada año está en correspondencia con la proyección estratégica aprobada y asegura su cumplimiento.	X		
51.	Cuentan con los dictámenes emitidos por el máximo órgano colegiado de dirección acerca de la evaluación de la pertinencia del Plan Económico, del cumplimiento de los principales indicadores directivos y de la propuesta de distribución de utilidades.	X		
52.	Para la evaluación de la propuesta de distribución de utilidades por parte del máximo órgano colegiado de dirección, la entidad entrega la documentación siguiente: a) Propuesta de distribución de utilidades de cada empresa y oficina central de la OSDE en el Modelo "Reservas Voluntarias y Financiamiento descentralizado de Inversiones". b) Certificado del cumplimiento de los indicadores directivos. c) Plan de inversiones aprobado. d) Proyección estratégica referente a investigación, desarrollo y capacitación. e) Análisis de la situación financiera, los Estados Financieros y sus notas al cierre del ejercicio, si opta por crear reservas para incremento de capital de trabajo o al financiamiento de pérdidas contables de años anteriores. f) Copia del informe de la última auditoría recibida en la entidad. Declaración Jurada del Impuesto sobre Utilidades presentada a la Oficina Nacional de Administración Tributaria. g) Fundamentación de cada reserva a constituir.	X		
Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos				
53.	Tienen los procedimientos, las políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos para el reclutamiento, selección y aprobación del personal.		X	
54.	Se conservan las actas de conformación de los órganos de justicia laboral de base, y las correspondientes a las asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia.		X	

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
55.	Está elaborado y se cumple, para las actividades que así lo requieran, un reglamento de seguridad y salud en el trabajo.	X		
56.	Está elaborado y se cumple el procedimiento de acogida a nuevos trabajadores.		X	
57.	En dependencia de las condiciones técnico – organizativas del proceso de producción o servicios, de las posibilidades de control y medición de gastos y resultados del trabajo, se aplican los sistemas de pago aprobados en el país.	X		
58.	Están diseñados y se aplican formas de pago por rendimiento, de acuerdo con la legislación vigente, para estimular el incremento de la productividad del trabajo en el sistema empresarial.	X		

COMPONENTE «GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS»

-8-

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
Identificación del riesgo y detección del cambio				
59.	Se identifican y analizan los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, sean externos e internos, clasificados por procesos, actividades y operaciones de cada área, con la participación de los trabajadores.		X	
60.	Cuentan con algún procedimiento, que permita identificar y analizar los riesgos generados por la actualización del modelo económico cubano, que traen consigo cambios jurídicos y estructurales tales como: Sistema de pagos. Relaciones contractuales pactadas con personas naturales. Formas no estatales de gestión. Arrendamiento de locales. Formas de subsidio a las personas, no a productos. Otros.		X	
61.	Se identifican y analizan los riesgos generados por situaciones excepcionales (desastres naturales, situaciones de guerra, etc.)		X	
Determinación de los objetivos de control				
62.	Una vez identificados los riesgos, éstos se vinculan con las causas y condiciones que lo generan y los objetivos de control. En relación con ellos, se analizan los procedimientos y actividades de control más convenientes.		X	
63.	Se conservan las actas de las reuniones por áreas con los trabajadores para la determinación y aprobación de los objetivos de control y fueron antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores.		X	
Prevención de riesgos				
64.	Elaborado el Plan de Prevención de Riesgos de la entidad, el que debe proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales		X	

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	y una adecuada rendición de cuentas, a partir del análisis de los riesgos más relevantes contenidos en los respectivos planes de Prevención de Riesgos de las áreas y considerando el autocontrol como una de las medidas.			
65.	Se consideran en el Plan de Prevención de Riesgos, los riesgos más relevantes relacionados con la seguridad informática, la seguridad y protección física, la protección de la Información Oficial en la entidad y la actuación ética e incumplimiento de las normas vigentes establecidas a partir de la política migratoria.		X	
66.	Las acciones y medidas contenidas en el Plan de Prevención de Riesgos no constituyen deberes funcionales de los cargos o desarrollo de actividades de control declaradas en los procedimientos de trabajo y documentos normativos de la entidad, sino consisten en comprobar que la función de controlar que no ocurra un riesgo y de aplicar actividades de control, se haya cumplido.		X	
67.	Aprobado el Plan de Prevención de Riesgos por parte del órgano colegiado de dirección y los trabajadores, dejando evidencia documental mediante acta de la reunión.		X	
68.	Existe evidencia de la evaluación y actualización sistemática del Plan de Prevención de Riesgos a partir del análisis de las causas y condiciones y las vulnerabilidades identificadas por diferentes acciones de control y hechos extraordinarios ocurridos.		X	
69.	De existir riesgos financieros en su entidad, éstos son administrados para la toma de decisiones, considerando lo siguiente: Pérdidas por el impacto del cambio en la política cambiaria y la unificación monetaria. Pérdidas por variación de precios. Pérdidas por variación de la tasa de interés. Otros.		X	

COMPONENTE «ACTIVIDADES DE CONTROL»

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización				
70.	Se garantiza la división de funciones y la contrapartida en las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, en correspondencia con el contenido y función de cada cargo.	X		
71.	Relaciones de familiaridad: Realizado el levantamiento de relaciones de familiaridad y en éste se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida. Está elaborado y se cumple el plan de acción para dar solución a las relaciones de familiaridad cuando se afecta la contrapartida.	X		
72.	Comprobadas las responsabilidades por áreas y los niveles de autorización definidas en el Reglamento Orgánico y en el Manual de Funcionamiento, según corresponda.	X		

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
73.	Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes transacciones y operaciones de la entidad.	X		
Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos				
74.	Las transacciones, operaciones y hechos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice su trazabilidad.	X		
75.	Se comprueba el comportamiento de los Proyectos de Colaboración y Donativos.	X		
76.	Se cuenta con la documentación que complementa el cumplimiento de las directivas, y de la sustentación del Plan anual, en el Sector Empresarial.	X		
77.	El sistema costo implantado se corresponde con el tipo de actividad que realiza la entidad e incluye: Áreas de responsabilidad y centros de costo definidos. Métodos de cálculo del costo empleado. Análisis de las desviaciones del costo y su aplicación en la toma de decisiones. Fichas actualizadas de costo y precio.	X		
78.	Utilizadas como herramientas de dirección los resultados obtenidos en el cálculo de las razones financieras vigentes con la situación real de la entidad considerando, de proceder, las siguientes: Razones de liquidez: general, inmediata y ácida. Razones de actividad: ciclo de cobros, ciclo de pagos, ciclo de efectivo y ciclo de inventarios. Razones de endeudamiento: razón de endeudamiento, deuda-activos, deuda-patrimonio, calidad de la deuda y cobertura de los intereses. Razones de rentabilidad: margen de utilidad, rentabilidad financiera y rentabilidad económica. Administración financiera del inventario. La estructura del inventario y sus respectivos ciclos deben corresponderse con las necesidades de la entidad. Tratamiento adecuado según la legislación vigente a los inventarios ociosos y de lenta rotación. Conocimiento de los instrumentos de cobros y pagos que puede emplear y que su selección sea adecuada. Análisis de antigüedad de las cuentas por cobrar y pagar que intervienen en el proceso de cobros y pagos, y que sus saldos estén conciliados y documentados. Financiamiento de las inversiones. Tratamiento financiero a las pérdidas. Financiamiento de las Organizaciones Superiores de Dirección. Asignaciones presupuestarias o subsidios por diferentes conceptos. Tributos e impuestos. Daños y perjuicios económicos causados al patrimonio de la entidad o al Presupuesto del Estado.	X		
79.	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Efectivo en Caja, teniendo en cuenta lo siguiente: El efectivo y valores equivalentes se mantienen en un lugar apropiado que ofrezca garantía contra robos, incendios, etc. y el cajero tiene	X		

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	<p>firmada el Acta de Responsabilidad Material por la custodia del efectivo y otros bienes valores depositados en la caja de seguridad.</p> <p>Se cumple lo establecido con relación a la tenencia y custodia de la combinación de la caja de seguridad.</p> <p>Son verificados el importe de los ingresos cobrados en efectivo y se corresponden con la suma de los documentos justificantes.</p> <p>Se controlan como está establecido los modelos de Recibo de Efectivo que se encuentran en poder del cajero.</p> <p>Se controla que los cobros en efectivo procedentes de ingresos, no se utilicen para efectuar pagos.</p> <p>Se realizan arqueos al efectivo en caja de forma sorpresiva y al término de cada mes.</p> <p>La suma del efectivo en caja más los documentos pagados y no reembolsados coinciden con el fondo autorizado.</p> <p>Se deposita en el banco, el día hábil siguiente, el efectivo recaudado; de no ser así, existe un documento por las personas facultadas que aprueba otro término.</p> <p>Se controlan los vales para pagos menores y sus justificantes, así como los modelos de depósitos de efectivo, según la legislación vigente.</p> <p>Se revisan los documentos que dan origen a los cheques antes de firmarlos.</p> <p>Se controla que las personas autorizadas a firmar cheques no contabilicen dichas operaciones.</p> <p>Existencia de registro de firmas autorizadas para el desarrollo de las diferentes operaciones en la caja.</p> <p>Se controla el pago de los servicios a cuentapropistas, tanto por persona jurídica cubana de cualquier organismo y unidades presupuestadas de acuerdo con la legislación vigente.</p>	<p>X</p>		
80.	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Efectivo en Banco, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <p>Existe control sobre los cheques emitidos, cargados por el banco, caducados y cancelados.</p> <p>Al menos una persona de los que firman los cheques, tiene que revisar los documentos que dan origen a la emisión de éstos, antes de firmarlos.</p> <p>Cuando se concluye el expediente de pago, también la persona que inició la operación debe revisar los documentos es decir, cuando se procede al archivo de la documentación (oferta, factura, informe de recepción, certificación del servicio recibido, conciliación de saldo u otros).</p> <p>Las operaciones de las cuentas bancarias se concilian periódicamente y existe evidencia de las conciliaciones de todas las cuentas de Efectivo en Banco, mensualmente.</p> <p>Se revisan las operaciones y justificantes correspondientes a cobros automáticos.</p> <p>Los pagos efectuados deben corresponderse con los conceptos y los montos aprobados en los presupuestos correspondientes.</p> <p>Los funcionarios autorizados para firmar cheques no pueden contabilizar</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	<p>lento movimiento y ociosos.</p> <p>Una vez vendidos los inventarios de lento movimiento y ociosos por precios menores a los registrados en libro, se realiza el ajuste de la diferencia de valores de los inventarios vendidos, como pérdida que afectan los resultados económico-financieros del período; esta pérdida puede ser regulada con la liberación de la provisión a tales fines, si existe.</p> <p>El procedimiento que la entidad tiene establecido para la formación de precios de productos de lento movimiento y ociosos, para la venta mayorista y minorista, fue analizado y aprobado en el Consejo de Dirección, así como validado por su nivel superior.</p> <p>Los procedimientos seguidos con los inventarios de la reserva material y movilizativa cumplen con lo establecido en la legislación vigente.</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		
82.	Se controla en las entidades encargadas de las actividades comerciales y de prestación de servicios en el mercado interno que los organismos y entidades estatales no adquieran mercancía en el comercio minorista o reciban servicios destinados a la población, excepto en los casos de expendio de combustible de los servicentros.	X		

-

-

-

-

-

-

-

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
83	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Activo Fijos, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <p>Cada responsable de área tiene firmada un Acta de Responsabilidad Material de los activos fijos bajo su custodia.</p> <p>En el área contable se debe contar con la información mínima indispensable de estos bienes para su correcta identificación, verificándose la suma de sus valores con el saldo de la cuenta control correspondiente periódicamente.</p> <p>Los modelos de control por áreas de los activos fijos tangibles deben encontrarse actualizados, en éstas y en el área contable, y en los mismos debe llevarse el control del número de serie en los casos de los equipos de transporte, eléctricos y electrónicos.</p> <p>Se elaboran inmediatamente a su ocurrencia los modelos de movimientos de estos bienes, por las altas, bajas, traslados, enviados a reparar, ventas, etc.</p> <p>Es preciso elaborar el plan anual y efectuar chequeos periódicos y sistemáticos de los bienes, y en caso de detectarse faltantes o sobrantes, elaborarse los expedientes correspondientes, contabilizarse éstos correctamente y aplicarse en el caso de faltantes, la responsabilidad material.</p> <p>Los valores de los activos fijos tangibles se deprecian mensualmente de acuerdo con las regulaciones vigentes y en base a las tasas establecidas para su reposición.</p> <p>No se depreciarán activos fijos tangibles que estén en desuso por rotura, enviados a reparar u otras causas.</p> <p>Cuando proceda, dicha depreciación debe aportarse al Presupuesto del Estado correctamente y en el plazo fijado.</p> <p>Cuando se sustituya el responsable de un área debe efectuarse el chequeo de todos los activos fijos tangibles bajo su custodia, a fin de fijar la responsabilidad material correctamente.</p> <p>Las bajas, ventas y traslados de estos bienes deben estar aprobadas por los funcionarios autorizados.</p> <p>El proceso de baja para los equipos pesados, de construcción y tractores se realiza según las indicaciones de los organismos correspondientes.</p> <p>Se de alta a los activos fijos tangibles al concluir las inversiones y se analizan los gastos que no se transfieren para diferirlos.</p> <p>Se deprecian mensualmente los activos fijos tangibles en las entidades del sistema empresarial y presupuestado de acuerdo con las regulaciones vigentes y se aplican las tasas establecidas.</p> <p>Se controlan los activos fijos intangibles en submayores habilitados al</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p>X</p>		

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	efecto y se amortizan mensualmente, en base a las tasas establecidas por cada organismo.	X		
	En el caso de las OSDE, las empresas y las sociedades mercantiles, se destinan los recursos de la depreciación y amortización de los activos fijos tangibles e intangibles, así como la amortización de los gastos diferidos a largo plazo, para financiar las inversiones, el reequipamiento, la modernización y otros destinos, según los intereses que determinen para su desarrollo y la ampliación de sus actividades, a partir del plan de inversiones aprobado en el año.	X		
	Cuando un activo fijo tangible es dado de baja y como consecuencia de su desmantelamiento se decide por la autoridad competente venderlo como chatarra a otra entidad, se afectará la cuenta de Inversión Estatal por el valor inicial del activo, menos el monto de depreciación acumulada.	X		
	La entidad conforma y custodia un expediente con los documentos siguientes: autorización de baja del activo con destino a chatarra emitida por el nivel de autorización correspondiente; movimiento de activo fijo tangible con todas las características de dicho activo y la firma de los niveles de autorización establecidos; dictamen técnico de la entidad competente si se trata de aparatos y equipos técnicos especiales; documento de baja emitido por la Oficina del Registro de Vehículos correspondiente que certifique la entrega de la chapa y la circulación, en el caso de medios y equipos de transporte; documento primario emitido por la Empresa de Recuperación de Materias Primas que recibe la Chatarra o de la entidad autorizada por los órganos estatales a centralizar la entrega de chatarra.	X		
	Se comprueba el cumplimiento de las obligaciones establecidas por la legislación vigente para el uso de los vehículos estatales, en las que se incluyen las relacionadas con el Registro de Vehículos del Ministerio del Interior.	X		
	Actualizado el Registro de Equipos de la entidad, el cual coincide con el registro de activos fijos tangibles de la entidad.	X		

-
-
-
-
-
-
-
-

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
84	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Nómina, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <p>Se separan las funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que paga y la que registra.</p> <p>Se procede a revisar y aprobar las nóminas antes de la extracción del efectivo para su pago por los diferentes sistemas de pagos y contra la plantilla cubierta (personal fijo y contratado) en cada área de responsabilidad.</p> <p>Se efectúa la liquidación de las nóminas pagadas antes del término de cinco días y se reintegran al banco los salarios no pagados.</p> <p>Se revisa, por el área de Contabilidad, que los salarios reintegrados coinciden con el importe reflejado en las nóminas en los espacios que aparecen no firmados, y si en el renglón no firmado por el trabajador se consigna la palabra REINTEGRO, el número y la fecha.</p> <p>Se aportan al Presupuesto del Estado los salarios no pagados al término de los 180 días.</p> <p>Si están establecidos controles eficientes para la forma de pago mediante tarjetas prepagadas y por la entrega del efectivo para pago y liquidación de nóminas.</p> <p>Se controla el número del cheque de extracción del efectivo para pago de la nómina, cuyo importe debe concordar con el total de los salarios, vacaciones y subsidios a pagar a los trabajadores.</p> <p>Se consigna la fecha y número del reintegro en el caso de los salarios indebidos y no reclamados en el espacio "Recibí Conforme".</p> <p>Se garantiza la actualización del modelo SC-4-08 "Registro de salario y tiempo de servicio".</p> <p>Se comprueba la actualización de los submayores de vacaciones y el cuadro de la suma de sus saldos con el de la cuenta control correspondiente, no debiendo acumularse tiempo en exceso al autorizado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.</p> <p>En el diseño del sistema de pago por rendimiento aprobado anualmente por el jefe máximo de la entidad facultada, se han tenido en cuenta los aspectos señalados en la legislación vigente.</p> <p>Se certifican los indicadores y el pago de salario se realiza en correspondencia con los niveles de cumplimiento, no deteriorándose el gasto de salario por peso de valor agregado bruto planificado para el período.</p> <p>Si se han efectuado pagos a los trabajadores sin respaldo productivo, se cuantifican los daños económicos ocasionados a la entidad. En el caso que proceda, analizar con profundidad las causas y/o condiciones que incidieron en este actuar.</p>	<p>X</p>		
85.	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el tema de Inversiones, teniendo en cuenta, de proceder, lo siguiente:</p> <p>Si las inversiones puestas en explotación, cuentan con el Certificado de habitable utilizable.</p> <p>Si toda obra que se construya o se repare, que realizan entidades que no</p>	<p>X</p> <p>X</p>		

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
-----	----------------------	----	----	----

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	tengan en su objeto social autorización para estas operaciones, estén oficializadas mediante la licencia otorgada por el Registro de Constructores.			
	Si toda la producción realizada según las certificaciones de avances de obra por el inversionista, fue registrada en la cuenta correspondiente.	X		
	La entidad posee el Plan de Inversiones para cada año, el cual forma parte del Plan de la Economía Nacional, a partir del cual se planifica el proceso inversionista, y cuenta con dos fases fundamentales: "Plan de preparación de las inversiones" y "Plan de ejecución".	X		
	Se cuenta con la Licencia de Obra y la Compatibilización con los intereses de la Defensa.	X		
	Los sujetos principales de la inversión cumplen los preceptos relacionados en la legislación vigente.	X		
	La inversión objeto de revisión cumple con las indicaciones relacionadas con el plan de inversiones y está definido en aquellos casos que se encuentren en preparación, si es de las que están consideradas de mayor importancia desde el punto de vista económico, social y ambiental del país.	X		
	Los tipos de contrato que se emplean en el proceso inversionista son aquellos que se norman en la legislación vigente. No obstante, las partes pueden formalizar otros contratos dentro de los límites autorizados por las normas imperativas y el orden público.	X		
	Se emplea como método de selección de la contraparte contractual el procedimiento negociado o la licitación. Excepcionalmente, y por decisión de una instancia superior al sujeto que interviene en la inversión, se puede emplear la adjudicación directa, siempre y cuando se conozca y asegure de forma comprobada la calidad técnica, el precio competitivo y la confiabilidad de un proveedor de productos o servicios reconocidos.	X		
	Se elabora la documentación de inversiones por parte del inversionista y de los terceros que contrate, teniendo en cuenta la legislación vigente.	X		
	Se elabora el estudio de factibilidad técnico – económica según las normas establecidas por el Ministerio de Economía y Planificación, que reglamenta su alcance y contenido de acuerdo con las características de las inversiones.	X		
	El estudio de factibilidad técnico – económica resume los principales aspectos técnicos, económicos, financieros y ambientales que caracterizan la inversión propuesta y que fundamentan la necesidad y viabilidad de su ejecución. Se basa en la documentación técnica a nivel de Ingeniería Básica.	X		

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	<p>permanezcan en poder de los proveedores, trasladarlos a la cuenta de depósitos y fianzas.</p> <p>Deben elaborarse expedientes por la cancelación de las Cuentas por Cobrar y aprobarse y registrarse correctamente.</p> <p>Las Cuentas por Cobrar a clientes, las diversas y los Pagos Anticipados tienen que analizarse por clientes, así como por cada factura y cobro realizado y por edades, así como ser analizados por el Consejo de Dirección.</p> <p>La provisión para cuentas incobrables debe estar autorizada y operarse correctamente.</p> <p>Debe existir un registro para el control de los efectos por cobrar.</p> <p>Los efectos por cobrar pendientes y los descontados deben controlarse contablemente por sus vencimientos.</p> <p>Los saldos mostrados en las cuentas por cobrar en litigio y en proceso judicial estén debidamente sustentados por la documentación establecida en la legislación vigente.</p> <p>Se habilitan expedientes de cobros por clientes contentivos de cada factura emitida y del cheque cobrado; así como de las reclamaciones aceptadas, debe mostrar por cada cliente o suministrador, según sea el caso, una relación de los documentos pendientes de cobro o de pago analizados por el rango de edades predefinido. En caso de que la fecha de la factura y la del plazo dado al cliente para su cobro coincidan, se toma la fecha de la factura, de no coincidir se toma la fecha del plazo al cliente.</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		
94.	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Cuentas por Pagar, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <p>Es preciso conciliar periódicamente los importes recibidos y pendientes de pago según controles contables, con los de los suministradores, dejando evidencia documental de esas conciliaciones.</p> <p>Se elaboran expedientes de pago por proveedores contentivos de cada factura, su correspondiente informe de recepción (cuando proceda) y el cheque o referencia del pago, cancelándose las facturas con el cuño de "Pagado".</p> <p>Es preciso mantener al día los submayores de Cuentas por Pagar a suministradores, los de Cuentas por Pagar Diversas y los de Cobros Anticipados y no presentar saldos envejecidos.</p> <p>Se liquidan en tiempo los préstamos bancarios recibidos.</p> <p>Las Cuentas por Pagar a proveedores, las diversas y los Cobros Anticipados deben desglosarse por cada factura recibida y cada pago efectuado; así como por edades y analizarse por el Consejo de Dirección.</p> <p>Las devoluciones y reclamaciones efectuadas a suministradores deben controlarse para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido.</p> <p>Mensualmente debe verificarse que la suma de los saldos de todos los Submayores de las cuentas por pagar coincidan con los de las cuentas de control correspondientes (Incluyendo los de Depósitos Recibidos).</p> <p>Los Efectos por Pagar deben registrarse correctamente, analizándose sus fechas de vencimiento para efectuar sus pagos correctamente.</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		

<p>Para el acto de entrega y liquidación de las tarjetas prepagadas a los usuarios para el consumo, existe un documento donde esté definido el traspaso de responsabilidad del usuario y el responsable de la custodia de las tarjetas. Debe estar definido el organismo y la entidad, el nombre del usuario, la chapa del vehículo, el tipo de combustible, el número de la tarjeta de combustible, el saldo al inicio en importe, el consumo en importe, el saldo final en importe, la firma de quien recibe y de quien entrega, la fecha de entrega y de liquidación, las cantidades autorizadas a consumir y las firma de quien recibe y entrega.</p>	X		
<p>Los comprobantes de consumo entregados por los servicentros deben contener la chapa del vehículo que sirvió y la firma del conductor como se exige (solamente puede ser un vehículo por comprobante), pudiendo exigir la entidad cualquier otro dato.</p>	X		
<p>Existe registro contable para cada una de las tarjetas en uso y que el mismo contenga todos los datos obligatorios establecidos por el Sistema Nacional de Contabilidad (SNC). Este registro no se puede encontrar en la caja o en poder de otra persona responsabilizada con la entrega y liquidación de las tarjetas, ya que no existe contrapartida en dicha transacción.</p>	X		
<p>Se controlan las Hojas de Ruta y se analiza el kilometraje.</p>	X		
<p>Se entregan los comprobantes que avalen el consumo total de combustible al final de cada mes y estos están firmados al dorso por el chofer del vehículo y contiene el número de chapa del auto que fue serviciado.</p>	X		
<p>Se emite con frecuencia mensual un ejemplar único del REPORTE DE COMBUSTIBLE HABILITADO y KILÓMETROS RECORRIDOS para cada vehículo administrativo.</p>	X		
<p>Los asientos en el REPORTE DE COMBUSTIBLE HABILITADO y KILÓMETROS RECORRIDOS se realizan con bolígrafo, en los espacios expresamente habilitados al efecto, por las personas autorizadas, quienes cuidarán que las anotaciones sean legibles, sin borrones ni tachaduras y que éstas respondan con exactitud a los datos reales, exigidos en los escaques correspondientes.</p>	X		
<p>Mensualmente por parte de la oficina, base o piquera se efectúan los análisis de los kilómetros recorridos, el combustible consumido, el índice de consumo y los mantenimientos realizados al vehículo administrativo durante el mes, comparándolos con los datos planificados y analizando las desviaciones que se produzcan en cada caso.</p>	X		
<p>Se archiva el REPORTE DE COMBUSTIBLE HABILITADO y</p>	X		

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	ASPECTOS A VERIFICAR REPORTE DE COMBUSTIBLE HABILITADO Y KILÓMETROS RECORRIDOS por su número de orden consecutivo. El libro de control de las entregas, por las transportaciones realizadas con recursos propios se anota el responsable del transporte, entrega un expediente de inventario de entrega y el número de habilitación administrativa por cobrar y por pagar debido a los proveedores autorizados a habilitar combustible por vehículo administrativo, debe incluir el nombre de la persona a cargo y la chapita del vehículo administrativo para el cual está expedida. Lo mismo se hace cuando son mercancías cubiertas por el seguro. REPORTE DE COMBUSTIBLE HABILITADO Y KILÓMETROS RECORRIDOS consumido en los vehículos administrativos de la entidad, con los documentos que amparen los gastos, hasta el día que el personal de tránsito de autoriza el registro en su oportunidad; y el importe total. Los datos referidos al kilometraje y combustible estimado en tanque de las casillas 5 y 6, no se declaran en las declaraciones de mercancías que se presenten en las casillas 18 y 19 con: las actas detalladas y certificadas por los funcionarios autorizados para la aprobación de las actas y REPORTE DE COMBUSTIBLE HABILITADO Y KILÓMETROS RECORRIDOS coinciden con las declaradas en el registro de las personas autorizadas a habilitar combustible por los vehículos administrativos certificadas por los funcionarios e inspectores autorizados para aprobarlas; un listado que contenga, para cada producto, la descripción, la cantidad, el precio, el importe, la fecha de adquisición y la fecha de vencimiento; el importe total de la pérdida; la certificación del destino de los productos vencidos; y las gestiones realizadas por la entidad antes de su fecha de vencimiento, pasa su utilización o venta. Se analizan las causas que generan las mermas y deterioros en exceso a legalmente; el monto de la depreciación acumulada de los activos fijos tangibles; las normas técnicas; el importe de cada producto y el monto total de la afectación. o comprobaciones realizadas; y la denuncia en caso de faltantes, ante el órgano estatal competente. En los casos de mercancías por faltantes de origen en las operaciones de Comercio Exterior, se cuenta con: la factura del proveedor; la certificación del Ministerio de Finanzas y Precios o del órgano estatal que de conocimiento de embarque; el certificado de supervisión de la mercadería en origen por una tercera entidad; la declaración de la mercadería; el certificado de pesaje por la Empresa de Servicios de Certificación y Pesaje de las Cargas; el certificado de supervisión de la mercadería en destino por una tercera entidad; y la reclamación al proveedor o al seguro. En los casos de cancelaciones de cuentas por cobrar y por pagar, se cuenta con: el nombre del o de los clientes o suministradores; las causas que fundamentan los errores detectados. Las inspecciones realizadas aplican la norma establecida para realizar informes de faltantes y sobrantes. Las pérdidas ocasionadas por situaciones excepcionales cubiertas o no por pólizas de seguro, tienen: el informe de las tasaciones certificadas por la entidad competente; y el importe total. En el caso de defectuoso al presunto hecho delictivo, se procede a la realización de la denuncia policial teniendo en cuenta lo que establece la legislación vigente. En los casos de cancelaciones de cuentas por cobrar y por pagar debido a faltantes de mercancías en la entrega que son transportadas por un tercero, tiene constancia de las gestiones realizadas con éste y su resultado. De ser imputable al transportista, siempre que se haya firmado, se reconoce la cuenta por cobrar a éste y se cancela el faltante. Los expedientes confeccionados por concepto de faltantes o sobrantes	X		
		X		
		X		
		X		
87.		X		
		X		
		X		
		X		
		X		

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	de bienes materiales deben contener toda la documentación y estar organizados de conformidad con la legislación vigente.			
88	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema de Costo, teniendo en cuenta de proceder lo siguiente: La entidad debe establecer y aplicar un sistema que le permita conocer los costos de sus producciones por áreas y procesos y determinar las desviaciones desglosadas por conceptos, al compararse con las Fichas de Costo confeccionadas. Es imprescindible la actualización de las Fichas de Costo por producciones. Contaran con submayores de proceso por cada actividad de producción o servicios y se verificará la coincidencia del saldo de los submayores de proceso con el Balance. Deben realizarse análisis periódicos y sistemáticos de las informaciones de costo y de las causas de las desviaciones determinadas y analizarse éstas en el Consejo de Dirección. Es conveniente elaborar presupuestos de gastos por áreas de responsabilidad y compararse éstos con los gastos reales incurridos en las mismas, analizándose las causas de las desviaciones detectadas. Los gastos deben registrarse al incurrirse y analizarse por los elementos (conceptos) de gastos establecidos por las entidades. Los precios de los productos y servicios prestados facturados, deben establecerse, de proceder, en base a las Fichas de Costo elaboradas y tanto éstos como los de las mercancías vendidas deben haber sido aprobados por el nivel correspondiente. Los gastos indirectos de producción deben trasladarse a los costos directos de cada producto elaborado o servicio prestado, mensualmente. Se definen los métodos para la determinación de las unidades equivalentes y para el tratamiento de los residuos, subproductos, productos intermedios y defectuosos.	X x X X x X X X		
Acceso restringido a los recursos, activos y registros				
89.	Se cumplen los procedimientos de seguridad definidos en el Plan de Seguridad y Protección de la entidad, realizados para proteger y conservar los recursos y registros que constituyen evidencia de los actos administrativos.	X		
90.	Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.	X		
91.	Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización.	X		
Rotación del personal en las tareas claves				
92.	Definidos los cargos que tienen tareas clave y se garantiza la continuidad de las mismas durante períodos de ausencias del personal, al contar con personal preparado para la sustitución.	X		
93.	Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.	X		

COMPONENTE: INFORMACION Y COMUNICACION.				
NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
Sistema de información, flujo y canales de comunicación				
104.	Implementado un sistema para la gestión de la información que garantice: La elaboración del diagrama del flujo de la información de la entidad, definiendo el emisor, receptor y canales de comunicación. Tener bien definido la frecuencia, formato, almacenamiento y soporte de los documentos y bases de datos relevantes. Clasificada la información oficial de la entidad, identificando su contenido, periodos de conservación y otros aspectos específicos. Determinar los accesos a la información.	X X X		
105.	Verificar que la entidad cuenta y cumple con el programa de comunicación institucional que defina el contenido informativo, su origen, destino y periodicidad, y posibilite en lo fundamental con su gestión: Desarrollar cohesión, armonía e implicación de todos los trabajadores. Fortalecer identidad e imagen interna y externa que de respuesta a políticas institucionales. Incrementar economía, eficiencia y eficacia de los recursos, potenciar el sentido de pertenencia y desarrollar valores éticos y de la cultura organizacional.	X X X		
106.	El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación descendente, facilite que los trabajadores conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.	X		
107.	El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación ascendente, permita la mejora continua de la organización al retroalimentarse con la opinión de los trabajadores.	X		
108.	El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación horizontal, garantice la ágil y rápida respuesta de los problemas que se presentan en los diferentes procesos y fortalece el trabajo en grupo y el desarrollo de la inteligencia colectiva.	X		
109.	Se informa y analiza con los trabajadores periódicamente, el comportamiento de la gestión de la entidad, después de aplicadas las facultades otorgadas al sector empresarial a partir de las directivas aprobadas para el plan.	X		
Contenido, calidad y responsabilidad				
110.	Están definidos los responsables de la información y comunicación en la entidad.	X		
111.	Se aplican las políticas establecidas para garantizar la calidad de la información relevante, su organización y conservación, que permita ser auditada.	X		
112.	Existe una adecuada disciplina informativa que garantice el cumplimiento de lo establecido para el sistema informativo y el intercambio entre sus integrantes.	X		
Rendición de cuentas				
113.	Aplica su entidad las buenas prácticas para el tratamiento de la evidencia documental prevista en la legislación archivística cubana y las normas del sistema de gestión documental, que permita de forma transparente y responsable la rendición de cuenta de los cuadros y funcionarios.		X	

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
114.	Los cuadros y funcionarios informan de forma integral acerca de la probidad de su gestión y toma de decisiones.	X		
115.	Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta.	X		
116.	Para el buen desarrollo de la rendición de cuentas se tienen en cuenta los siguientes aspectos: a) Parte de un examen valorativo sobre la ejecución del Presupuesto y el cumplimiento del Plan de la Economía, así como el desempeño y conducta ética de los directivos y funcionarios que rinden cuentas ante su órgano de dirección, colectivo laboral o sus instancias superiores. b) Contiene información clara, oportuna y adecuada sobre los principales indicadores que determinan de forma integral los resultados de las áreas o actividades técnicas, comerciales, económicas y administrativas, que permitan medir el impacto de la gestión para la entidad y el país. c) -Se explica a los trabajadores de forma periódica en su asamblea de afiliados, las causas que, a juicio de la administración, provocan las desviaciones e incumplimientos, así como se presenta un plan de medidas para su seguimiento, hasta la erradicación de los problemas detectados.		X X X	

COMPONENTE SUPERVISION Y MONITOREO

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno				
117.	El sistema de control interno implementado se corresponde con los principios y características que se refrendan en la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República.	X		
118.	Adecuada la Guía de Autocontrol General a las condiciones y características de la entidad.	X		
119.	Analizados los resultados de las acciones de control interna y externas con los trabajadores y se elaboró del plan de medidas correspondiente.	X		
120.	Se realizan periódicamente autoevaluaciones del sistema de control interno y se deja evidencia documental de su análisis con los trabajadores.	X		
121.	Realizan los trabajadores el control permanente sobre las actividades que ellos mismos llevan a cabo.	X		
122.	Se controla la aplicación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.	X		
123.	Se realizan Inspecciones Estatales por los organismos rectores de las actividades, dejando los señalamientos y el plan de medidas.	X		
124.	Conformado el expediente de las acciones de control de acuerdo con la legislación vigente.	X		
125.	Existen auditores internos en la entidad y han elaborado un plan de auditoría interna que se cumple.	X		
126.	Se logra medir el impacto sobre el control y cumplimiento de las tareas, constatando mayor calidad, motivación y mejores resultados de trabajo, producto del cambio en la mentalidad de los directivos en cuanto al desarrollo de sus funciones a partir de la implementación y actualización del modelo de gestión económica aprobado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.	X		

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
Comité de prevención y control				
127.	Se encuentra constituido por resolución el Comité de Prevención y Control y cumple, presidido por el jefe máximo de la entidad, su función asesora, velando por el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.	X		
128.	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		
129.	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		
130.	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 imponérsele al infractor.	X		

-

-

-

-

-

-

-

-

-

Anexo NO. 3 Encuestas a dirigentes y trabajadores de la UEB Dos Ríos y UEB Quemadito

Objetivo. Constatar el grado de compromiso y sensibilización que han asumido la dirección y los trabajadores de la Institución en el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno.

Como usted conoce en esta dirección está implementada la Resolución 60 de 2011 del CGRC, referida al control interno. Para la constante actualización del diagnóstico, necesitamos de su colaboración mediante criterios emitidos en las respuestas que dará a las preguntas que se reflejan en esta encuesta.

SECCIÓN I: Para los Directivos

¿Área que dirige? _____

¿Cuántos subordinados tienes? _____

I. ¿Cree usted que sus trabajadores tienen conocimientos de las normas de comportamiento, sus deberes y derechos, y conocen los siguientes documentos?

Código de ética SI_____ NO _____

Reglamento disciplinario SI_____ NO_____

Convenio colectivo de trabajo SI_____ NO_____

II. ¿Existe en este centro los mecanismos para la toma de decisión colectiva y participación de los trabajadores en el proceso?

SI_____ NO_____

III. ¿Se realizan los análisis y evaluaciones del desempeño de cada trabajador y dirigente?

SI_____ NO_____

IV. ¿Es interés constante de la administración del centro la superación de cada uno de sus trabajadores?

SI_____ NO_____

V. En su opinión particular, ¿Cree que existe una buena comunicación y un ambiente de ayuda mutua entre los miembros del Consejo de Dirección y los trabajadores?

VI. ¿Es miembro usted del Comité de Control en el centro, como instrumento de apoyo para la vigilancia adecuada del Sistema de Control Interno? ¿En caso negativo sabe quiénes son los miembros del mismo y quién lo preside?

SI_____ NO_____

VII. ¿Considera que el colectivo de trabajadores de esta área tiene el dominio y conocimiento necesario sobre el control interno, que garantice su adecuado funcionamiento?

SI_____ NO_____

SECCIÓN II: Para los trabajadores

¿Área de trabajo? _____

¿Jefe Inmediato Superior? _____

I. ¿Conoce la estructura organizativa de esta dirección?

SI _____ NO _____

II. ¿Cree usted que la dirección de esta entidad en su conjunto cuenta con los valores éticos definidos para ejercer los cargos que le son asignados y una integridad que los define? En caso negativo, argumente.

SI _____ NO _____

III. ¿Existe ayuda mutua entre los cuadros para el desempeño de sus funciones?

SI _____ NO _____

IV. ¿Pueden los trabajadores del centro exponer o vertir criterios, experiencias, sugerencias, y además sus discrepancias sobre el funcionamiento de la dirección del centro. En caso afirmativo, nombre las vías o mecanismos que existen.

SI _____ NO _____

V. ¿Conoce si el convenio colectivo de trabajo de esta entidad está actualizado?

SI _____ NO _____

VI. ¿Qué opinión tiene usted acerca de la comunicación y atención al hombre por parte del Consejo de Dirección hacia los trabajadores?

___ Buena ___ Regular ___ Mala

VII. ¿Cree usted que en su centro la administración es espejo ante las personas que dirige?

SI_____ NO_____

VIII. ¿La administración del centro busca alternativa y soluciones a los problemas que se presentan y pueden atentar con el cumplimiento de sus objetivos y resultados económicos para cada año?

SI_____ NO_____

Gracias.

Anexo No. 4 Entrevista a dirigentes y trabajadores de la UEB Dos Ríos y UEB Quemadito

Objetivo. Comprobar que los directivos y trabajadores conocen el SCI, que establece la Resolución 60 del 2011 de la CGRC, así como sus componentes y normas y principios exigidos.

Cuestionario.

1. ¿Conocen la existencia de códigos de conductas que rigen y norman la práctica profesional de su actividad?
 - a) ¿Estos existen, los ha visto, los tiene en su poder?
 - b) ¿Conoce y cumple con su contenido?
2. ¿Cumple el resto del personal o dirigentes con las normas jurídicas establecidas?
3. ¿Son los dirigentes ejemplos de integridad y valores éticos en el desarrollo de las diferentes actividades que se efectúan en la entidad?
4. ¿Los funcionarios cumplen con los valores de la organización y son profesionales antes situaciones adversas o de toma de decisiones?
5. ¿Cómo evalúa el desempeño ético profesional de tus dirigentes y/o trabajadores?

Tiene alguna sugerencia que hacer.

Anexo No. 5 IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS DEL CONTROL INTERNO

Riesgos	Descripción	Posibles Consecuencias	De Solución		Probabilidad de ocurrencia	Consecuencia o impacto
			Interna	Externa		
Objeto Social	Se define con claridad para cada una de las direcciones, define las funciones y atribuciones que corresponda a cada eslabón de la dirección.	Organizar actividades ajenas al Objeto Social que propician acciones de carácter violatorio, que afecten los objetivos de la organización.	X		Media	Alto
Estructura organizativa	Es el ejercicio de definir por escrito las relaciones de cooperación, subordinación y delegación de autoridad de manera que los puestos de trabajo tengan delimitado su alcance.	El no cumplimiento de la estructura organizativa posibilita el surgimiento de manifestaciones de invasión de funciones lo que trae aparejado rotura de las marcas formales de autoridad.	X		Bajo	Bajo
Control de asistencia	Significa establecer mecanismos de contrapartida que detecten la omisión en los	No reportar ausencias e impuntualidades, así como no establecer un adecuado sistema de	X		Bajo	Bajo

	reportes.	registro de asistencia de trabajo.				
Protección de la información	Elaborar el plan de seguridad informática que satisfaga todos los requisitos exigidos para preservar los medios y la información.	No delimitar el acceso de personas a los equipos, no implantar sistema de claves para acceder a los sistemas. No realizar un proceso de salvas a los ficheros.	X		Alto	Alto
Registros documentos y control	Cumplir con los principios y normas de Contabilidad generalmente aceptados, así como de Control Interno, asegurando que la información se convierta en una herramienta para la toma de decisiones.	No actualizar las operaciones contables y su registro de forma diaria y en las fechas establecidas. Permitir el acceso a los libros y registros de contabilidad a personas encargadas de custodia de activos, no revisar exhaustivamente y detallada de la información antes de su emisión.	X		Alto	Alto

Objetivo	Establecer una clasificación de los objetivos para cada nivel organizacional, instrumentar la dirección por objetivos	La no identificación de los objetivos para cada área de resultados clave de la organización lo que propicia la perdida de carácter coordinado en la vertical y ausencia del proceso negociador.	X		Baja	Media
Órgano de Dirección Colectivo	Significa la creación de los órganos colectivo de dirección que resulte necesario.	La no creación de los órganos colectivos de dirección, la no definición de las funciones de los oréanos.	X		Media	Baja
Riesgo Proceso Productivo	Es la aplicación de las normativas que rigen los procesos tecnológicos, elaborado de forma eficiente las normas de	La inobservancia de los documentos rectores que rigen la disciplina tecnológica, así como no tener en cuenta las normas de	X		Media	Alto

	consumo.	consumo para la solicitud y utilización de las materias primas.				
Salario	Es establecer la dirección de funciones en cuanto a confección, revisión y autorización de los reportes que ocuparon pago de salario.	Pago de salario sin correspondencia con la escala aprobada, así como evaluación incorrecta al personal técnico y pago indebidos de estimulación.	X		Media	Alto
Compras	Es hacer cumplir los procedimientos de control interno para los inventarios y en especial lo relativo a la recepción, a carga, así como la acreditación de todo el personal que realiza compras.	No cumplir con los requisitos de contar medios, y/o pesar los productos al momento de su recepción, realizar convenio a productores individuales que no cumplan con las disposiciones vigentes.	X		Media	Bajo
Almacenaje	Datos a los locales de almacén de las condiciones físicas de seguridad que garanticen la adecuada preservación de	No cumplir con los requisitos de contar medios, y/o pesar los productos al momento de su recepción, realizar	X		Alto	Alto

	los bienes almacenados, así como establecer los niveles de acceso.					
Contratación	Significa que toda transacción estará respaldada con el correspondiente contrato y utilizar las preformas establecidas para la contratación.	Realizar transacciones sin que medie la contratación económica. No relacionar en los contratos cláusulas relacionadas con volumen, calidad, embalaje y formas y condiciones de pago.	X		Media	Alto
Caja	Lugar para la seguridad y protección del efectivo y documentos equivalente	Desproteger el efectivo y documentos que posibilite la pérdida o robo	X		Media	Media
Efectivo	Ingreso que se deposite en la caja por concepto de comedor y cafetería tienda y transporte	Excederse en el plazo de los depósitos al banco. Utilizar los ingresos para actividades no previstas	X		Media	Baja
Inventario	Es el conteo físico y periódico	No realizar los inventario físicos en la fecha	X		Baja	Media

	rotativo de los medio de almacenamiento	programadas y tener desactualizados los documentos y firma para el control de los medios				
Cuentas por pagar	Es la acción de pagar a proveedores con loa compra de los productos	No registrar correctamente los productos comprados en los inventarios.	X		Baja	Baja
Nominas	Es el modelo SC-401 para el control y pago de los trabajadores	No confeccionar debidamente la nómina o realizar pago no actualizados	X		Baja	Alto
Cuenta por cobrar	Es el efecto por cobrar por la mercancía vendida	No realizar el contrato de cobro por la mercancía vendida	X		Baja	Baja
Consumo energético	Se relaciona con el gasto de combustible grasa y energía eléctrica	Mantener desactualizado por falta de control	X		Media	Media
Los Precios	La crisis económica mundial ha tenido una repercusión negativa sobre la empresa producto al alce	El alce de los precios trae como consecuencia que los elementos que componen la base técnico material de la		X	Media	Media

	de los precios.	producción se afecten en la entidad.				
Situación Financiera del País	La situación financiera por la que atraviesa el país, producto a la crisis económica mundial, ha tenido un efecto negativo en el desarrollo del país.	La situación financiera del país ha tenido un efecto negativo muy marcado en nuestra empresa es muy marcado hoy cuando el mundo tiende a una globalización neoliberal.		X	Bajo	Media
Desastres naturales	La actividad ganadera depende del buen comportamiento de las condiciones del trabajo, un buen manejo de la masa con una situación del tiempo normal.	Los desastres naturales cuando se presentan ocasionan trastornos para el proceso productivo en la actividad ganadera		X	Alta	Alta
Las Agresiones Biológicas	Los Estados Unidos han impuesto un brutal bloqueo y a su vez una guerra biológica que ha afectado cultivos , animales y	Pérdidas cuantiosas producto a muerte por enfermedades que afectan la masa ganadera		X	Alto	Alto

	personas, por lo que la masa ganadera están expuesta a esta guerra biológica					
--	--	--	--	--	--	--

Actualizado por:

Aprobado por:

Anexo No. 6 MAPA DE IDENTIFICACIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS

UNIDAD ORGANIZATIVA: EMPRESA PECUARIA MANAGUACO SS

ÁREA: DIRECCIÓN DEL PUESTO DE DIRECCIÓN.

No	Riesgo	Objetivo No	Tipo		Posible Manifestación Negativa	Frecuencia	Perdida Estimada	Objetivo de Control
			Interno	Externo				
1	Robo con fuerza en locales donde se custodian activos.	3		X	Entrada de personal no autorizado, violación de las vías de acceso a las instalaciones de la entidad y no tener establecida la guardia obrera.	Baja	Moderada	Verificar las medidas de seguridad que garanticen el buen resguardo de los bienes.
2	Deficiente calidad de la información recibida de las Bases Productivas.	3		X	Falsificación y errores de los datos que se reciben.	Alta	Moderada	Validar toda la información que se reciba de las bases productivas garantizando su confiabilidad.
3	Deterioro, roturas y pérdidas de equipos e instalaciones.	3	X		Ocurrencia de desastres naturales y situaciones excepcionales, no ejecutar los mantenimientos planificados, ni solicitar la aprobación de un plan de inversiones, tener desactualizado y no poner en práctica, de ser necesario, el	Baja	Grande	Verificar la actualización de los planes contra desastres naturales y situaciones excepcionales, la ejecución de los mantenimientos, la solicitud de inversiones y del Plan de Seguridad y Protección según el Decreto Ley

					Plan de Seguridad y Protección.			186.
4	Falta de materiales, equipos e implementos que garanticen el funcionamiento de la entidad.	3		X	Actuación morosa de los proveedores para suministrar los abastecimientos.	Media	Moderada	Evaluar el cumplimiento de la ejecución de los contratos de suministros con los proveedores.
5	Lesiones a las personas.	3	X		Contacto con líneas eléctricas no protegidas, por insalubridad y faltas de luminarias en las áreas de trabajo.	Alta	Moderada	Comprobar el cumplimiento del Plan de Seguridad y Salud del Trabajo.

6	Sobrantes, faltantes y apropiación indebida de activos fijos.	3	X		Descontrol de los activos fijos tangibles en uso.	Media	Moderada	Comprobar el cumplimiento de la Resolución 10/2007 del MFP y la aplicación de la guía de autocontrol de la CGR para este subsistema.
7	Robo, apropiación y uso indebido de combustible.	3	X		Llenado incorrecto de las Hojas de Ruta, no establecer contratos con terceros cuando vehículos de la entidad prestan servicio en otras y no instrumentar correctamente la división de funciones.	Media	Pequeña	Comprobar la correcta aplicación de las Resoluciones Nos 11/07 y 60/09 ambas de MFP y la 184/00 del MITRANS.

8	Pérdida o alteración de la información.	3	X		Toma de decisiones incorrectas por falsificación o errores en la información.	Alta	Moderada	Validar toda la información que se procesa, limitar el acceso de la información solo a personas autorizadas y evitar la fuga de la misma.
9	Pérdida por ocurrencia y propagación de incendios.	3	X		No tener habilitados murales contra incendio en aquellos lugares o vehículos que lo requieran.	Baja	Alta	Verificar que estén habilitados los murales contra incendios y que los vehículos cuenten con los medios necesarios.

Anexo No. 7 Plan de Prevención de Riesgo de la Empresa Pecuaria de Managuaco, Sancti Spíritus

N º	Actividad o Área	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a Aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de Cumplimiento
	<p>Gestión de la Dirección</p> <p>Objetivo del proceso: dirigir, organizar y controlar la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión de la organización en el cumplimiento de la MISIÓN y el alcance de la VISIÓN planteada.</p>	<p>No se definen claramente los objetivos de trabajo.</p>	<p>No se actualiza la estrategia de la organización.</p>	<p>Controlar que se realiza con la calidad requerida la planificación estratégica, dejando claramente definidos los objetivos de trabajo a cada nivel de la organización.</p>	<p>Juan Carlos Leonart</p>	<p>Yuniel Salas</p>	<p>22-2-18</p>
1		<p>No se identifican claramente los Riesgos de la entidad.</p>	<p>No se puede gestionar las situaciones con antelación, ocurriendo situaciones embarazosas que pueden implicar hasta problemas éticos.</p>	<p>Comprobar que esté implantada la Gestión de Riesgos integrada a los procesos de la organización, revisando en actas el seguimiento a las deficiencias detectadas en las acciones de</p>	<p>Juan Carlos Leonart</p>	<p>Yuniel Salas</p>	<p>23-3-18 22-6-18 21-9-18 14-12-18</p>

				control.			
		Deficiente funcionamiento del Sistema de Control Interno.	No se mantiene actualizado el Sistema de Control Interno en la organización.	Verificar la actualización del Sistema de Control Interno de la organización a través de supervisiones y autocontroles.	Juan Carlos Leonart	Yuniel Salas	20-4-18 24-8-18 23-11-18
		Violaciones del cumplimiento del Objeto Social o Encargo Estatal.	Descontrol de las operaciones de la organización.	Verificar mediante inspecciones que se controlan las operaciones comerciales de la organización con la debida eficacia.	Juan Carlos Leonart	Yuniel Salas	26-2-18 21-9-18
		Autorizaciones indebidas.	Violaciones de los procedimientos de trabajo.	Comprobar que se controla el cumplimiento de las Autorizaciones en las operaciones de la organización.	Juan Carlos Leonart	Yuniel Salas	22-5-18 23-11-18
		Inadecuado uso del Presupuesto	Deficiente control de los indicadores	Confrontar los resultados	Juan Carlos Leonart	Yuniel Salas	20-7-18

		o aprobado.	del Plan.	de las verificaciones del uso del Presupuesto aprobado con los datos primarios reportados.			19-10-18 21-12-18
--	--	-------------	-----------	--	--	--	----------------------

2.	Gestión del Capital Humano	Objetivo del proceso: Selección de personal sin los requerimientos establecidos, afectando el desempeño de la organización.	Incumplir las normas para el ingreso al empleo y concertar contratos de trabajo sin sujeción a la legislación.	Verificar el control del cumplimiento de las normas para el ingreso al empleo teniendo en cuenta la evaluación de las competencias requeridas para el puesto de trabajo	Marilyn Casdelo	Yamilka Rodríguez	23-3-18
				Verificar que se controla la concertación de contratos de trabajo.			22-6-18 21-9-16 14-12-18
		Pérdidas económicas de la	Pago en exceso de la seguridad social a corto plazo respecto al	Comprobar la verificación del pago de	Marilyn Casdelo	Yamilka Rodríguez	20-4-18 24-8-18

	minimizand o los riesgos laborales.	entidad.	monto planificado.	la seguridad social a corto plazo respecto al monto planificado.			23-11-18
		Gastos por conceptos de multas.	Incumplimiento de la legislación vigente en materia laboral.	Revisar mediante autocontrol s el examen al cumplimient o de la legislación vigente en materia laboral.	Marilyn Casdelo	Yamilka Rodríguez	26-2-18 21-9-16
		Accidentes de trabajo o aparición de enfermeda des profesionales.	Incumplir las medidas para la prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y/o no garantiza condiciones de trabajo higiénicas y seguras.	Examinar que se controla el cumplimient o de las medidas para la prevención de accidentes de trabajo y enfermedad es profesionales. Comprobar que se controla diariamente las condiciones	Marilyn Casdelo	Yamilka Rodríguez	22-5-18 23-11-18

				de trabajo higiénicas y seguras.			
		Pagos indebidos.	Realizar pagos indebidos sin haberse obtenido los resultados requeridos.	Cotejar el control de la realización de los pagos con los resultados obtenidos.	Marilyn Casdelo	Yamilka Rodríguez	20-7-18 19-10-18 21-12-18
		Afectaciones del proceso productivo.	Desaprovechamiento de la jornada laboral.	Supervisar el control del aprovechamiento de la jornada laboral.	Marilyn Casdelo	Yamilka Rodríguez	23-3-18 22-6-18 21-9-16 14-12-18
		Envejecimiento de la Fuerza de Trabajo de puestos claves.	No completamiento de la plantilla de puestos claves para el cumplimiento de la misión de la entidad.	Comprobar el sistema de captación de la fuerza de trabajo. Comprobar la efectividad del Plan de Capacitación en los puestos claves.	Marilyn Casdelo	Yamilka Rodríguez	22-5-18 23-11-18
3	Gestión Económica Financiera	Inejecución financiera del Presupuesto o asignado.	Deficiente proceso de elaboración del presupuesto o de gestión de la entidad.	Verificar mediante acciones de supervisión, el control a la ejecución financiera del presupuesto asignado.	Vladimir López	Marianela Díaz	23-3-18 22-6-18 21-9-16 14-12-18
	Objetivo del	Uso	Descontrol en la	Cotejar las	Vladimir	Marianela	20-4-18

<p>proceso: garantizar la realización de las operaciones económicas o financieras de la organización como herramienta de dirección para la toma de decisiones y proyecciones de trabajo para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y el alcance de la MISIÓN planteada.</p>	<p>indebido del combustible.</p>	<p>gestión de las tarjetas magnéticas.</p>	<p>revisiones que se realizan del uso del combustible.</p>	<p>López</p>	<p>Díaz</p>	<p>24-8-18 23-11-18</p>
	<p>Pérdidas económicas.</p>	<p>Faltante de inventario o activos fijos tangibles.</p>	<p>Confrontar los resultados de los controles de los activos fijos tangibles con las existencias.</p>	<p>Vladimir López</p>	<p>Marianela Díaz</p>	<p>26-2-18 21-9-16</p>
	<p>Autorizaciones indebidas.</p>	<p>Violaciones de los procedimientos de trabajo.</p>	<p>Cotejar los resultados de los controles a las autorizaciones con los documentos probatorios.</p>	<p>Vladimir López</p>	<p>Marianela Díaz</p>	<p>22-5-18 23-11-18</p>
	<p>Inadecuado uso del Presupuesto aprobado.</p>	<p>Deficiente control de los indicadores del plan.</p>	<p>Verificar el control del uso del presupuesto aprobado con los datos de origen.</p>	<p>Vladimir López</p>	<p>Marianela Díaz</p>	<p>20-7-18 19-10-18 21-12-18</p>
	<p>Consumo material no previsto en el presupuesto.</p>	<p>Descontrol en la ejecución del presupuesto.</p>	<p>Examinar el control a la planificación del consumo material previsto en el presupuesto.</p>	<p>Vladimir López</p>	<p>Annalie Castillo</p>	<p>23-3-18 22-6-18 21-9-16 14-12-18</p>
	<p>Apropiación de recursos financieros.</p>	<p>No ingresar al Presupuesto del Estado los salarios no reclamados por los trabajadores, transcurridos los</p>	<p>Comprobar los controles realizados a los mecanismos de pago.</p>	<p>Vladimir López</p>	<p>Annalie Castillo</p>	<p>20-4-18 24-8-18 23-11-18</p>

			ciento ochenta (180) días después del pago. (Resolución Nro. 492-2016 MFP)				
		Incumplimiento de la legislación vigente para los pagos tributarios al Presupuesto del Estado.	Incumplimiento del Plan de Aportes en la cuantía y fecha establecida. Multas y aplicaciones de medidas disciplinarias. Recargos por mora.	Verificar el control del cumplimiento del plan de aportes en la cuantía y fecha establecida.	Vladimir López	Annalie Castillo	26-2-18 21-9-16
		Utilización de tasas de depreciación de activos fijos tangibles por encima de lo permisible.	Descontrol de los resultados de la organización.	Verificar mediante inspecciones que se apliquen correctamente e las tasas de depreciación para activos fijos tangibles según la legislación establecida. (Resolución Nro. 701-2015 MFP)	Vladimir López	Annalie Castillo	22-5-18 23-11-18
				Verificar el cumplimiento	Vladimir	Annalie	20-7-18

		Monto registrado a gastos por cancelación de expedientes de faltantes y pérdidas de bienes.	No cumplir el plan de utilidades previstas.	del Plan de Conteos Físicos para los recursos materiales.	López	Castillo	19-10-18 21-12-18
		Exceso de Gastos Financieros por Intereses Bancarios.	No cumplir el plan de utilidades previstas.	Verificar el estado de las Cuentas por Cobrar envejecidas. Verificar la devolución del Crédito Bancario dentro de los términos establecidos.	Vladimir López	Annalie Castillo	23-3-18 22-6-18 21-9-16 14-12-18
		Exceso del costo unitario planificado (producciones, servicios y mercancías).	Desaprovechamiento de los recursos disponibles.	Revisar actualización de las Fichas de Costo.	Vladimir López	Annalie Castillo	22-5-18 23-11-18
		Equipos o instalaciones paralizadas, depreciándose por largo tiempo, sin definirse su uso, reparación o baja	No obtener de los mismos los resultados esperados.	Revisar plan de mantenimiento o reparación. Solicitar baja técnica.	Vladimir López	Marianela Díaz	26-2-18 21-9-16

		técnica.					
		Cuentas por Cobrar fuera del término establecido .	Disminuye la cantidad de recursos financieros con que cuenta la entidad, incluso puede llegar a no tener dinero para pagar a los trabajadores.	Comprobar el seguimiento que se le da a las facturas emitidas, así como las gestiones de cobros	Vladimir López	Marianela Díaz	23-3-18 22-6-18 21-9-16 14-12-18
4	Gestión de la Producción Objetivo del proceso: dirigir, organizar y controlar la producción y prestación de servicios de la organización en el cumplimiento de la MISIÓN y el alcance de la	Violaciones del cumplimiento del objeto social.	Descontrol de las operaciones de la organización.	Verificar que en los controles realizados a la contratación de los servicios y/o productos no existen deficiencias o posibles incumplimientos.	Dailenis Varón	Taimy Artiles	23-3-18 22-6-18 21-9-18 14-12-18
		Autorizaciones indebidas.	Violaciones de los procedimientos de trabajo.	Revisar que se controla la aplicación de los procedimientos de trabajo en cada área, detectando desviaciones y que las mismas son tratadas según lo establecido.	Dailenis Varón	Taimy Artiles	20-4-18 24-8-18 23-11-18
		Incumplimiento de la legislación	Cuentas y efectos por cobrar vencidas, según	Examinar sistemáticamente el	Dailenis Varón	Taimy Artiles	26-2-18 21-9-16

VISIÓN planteada	aplicable a la organización.	lo pactado en el contrato.	control a las cuentas por cobrar por los servicios prestados por la organización, dejando claramente definido cuando existen incumplimientos o potencialidad en estos.			
	Gastos en exceso por incumplimiento en la contratación económica según lo establecido.	Quejas y reclamaciones de clientes.	Verificar que se controla el cumplimiento de lo pactado en cada contrato y que se realiza el control de Calidad del servicio, así como la medición de la satisfacción del cliente.	Dailenis Varón	Taimy Artilles	22-5-18 23-11-18
	Inadecuado uso del presupuesto aprobado.	Deficiente control de los indicadores del Plan.	Cotejar las revisiones del cumplimiento de los planes con los valores aprobados para la organización.	Dailenis Varón	Taimy Artilles	20-7-18 19-10-18 21-12-18
	Suministrar productos con baja	Reclamaciones de clientes.	Verificar que antes de la entrega del	Dailenis Varón	Taimy Artilles	23-3-18 22-6-18

		calidad.		producto, sea comprobada la calidad del mismo.			21-9-16 14-12-18
5	Gestión de los Recursos Objetivo del proceso: asegurar los recursos materiales para la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión de la organización en el cumplimiento de la MISIÓN y el alcance de la VISIÓN planteada	Sobre ejecución del presupuesto o de gastos	Pago de bienes y servicios en exceso.	Verificar que se realizan comprobaciones a la ejecución del presupuesto de gastos para compras de bienes y servicios y que estas tienen resultados sin señalamientos.	Nayibis Almanza	Madeleidy Álvarez	23-3-18 22-6-18 21-9-16 14-12-18
		Gastos por faltantes y pérdidas de bienes	Pérdidas de activos fijos. Descontrol de activos.	Comprobar que los resultados de los controles a los activos fijos no tienen deficiencias.	Nayibis Almanza	Madeleidy Álvarez	20-4-18 24-8-18 23-11-18
		Desvío de combustible	Uso indebido del combustible.	Examinar los chequeos al uso del combustible, verificando que no existen posibles desvíos.	Nayibis Almanza	Madeleidy Álvarez	26-2-18 21-9-16
		Pagos a personas naturales que no	Fallo en el sistema de contratación de servicios	Confrontar los controles a la contratación	Nayibis Almanza	Madeleidy Álvarez	22-5-18 23-11-18

		cuenten con sustento documental que permita su legitimidad	recibidos.	de los servicios comprados con los documentos primarios, verificando que no existan señalamientos en los mismos.			
		Exceso del consumo de energía de acuerdo con el plan aprobado.	Descontrol en el plan de consumo aprobado.	Examinar el control al consumo de energía planificado de la organización, evidenciando que no existen posibles sobre consumos del mismo.	Nayibis Almanza	Madeleidy Álvarez	20-7-18 19-10-18 21-12-18

ELABORADO POR: _____

APROBADO POR: _____ FECHA: _____.

**Anexo No. 8 Rendición de Cuentas de las áreas que tienen constituidos el Comité de
Prevención y Control**

**Rendición de Cuentas del Área _____ al Comité de
Prevención y Control de la Empresa Pecuaria de Managuaco, Sancti Spíritus.**

1. Funcionamiento del Comité de Prevención y Control del área

Total de reuniones planificadas _____

Total de reuniones efectuadas _____

% _____

Total de acuerdos _____

Cumplidos _____

% _____

Causas de los acuerdos incumplidos.

**2. Acciones desarrolladas por el Comité de Prevención y Control en el período que se
evalúa.**

a. Reuniones trimestrales desarrolladas. Lineamientos y tareas con dificultades.

b. Cumplimiento del Plan de supervisiones, causas de los incumplimientos.

c. Acciones de capacitación del Control interno.

d. Cumplimiento del Flujograma informativo.

e. Cantidad de acciones de control recibidas.

De ellas: Externas _____ Internas _____

f. Estado de cumplimiento de los planes de medidas derivados de las acciones de control recibidas. Explicar causas de las incumplidas.

g. Análisis de tendencia de los hechos e incidencias en el área y las medidas tomadas.

h. Actualización y evaluación del Plan de prevención de riesgos. Estado de cumplimiento de las medidas.

i. Análisis de los rasgos de familiaridad que afecten al Control Interno.

3. Acciones a desarrollar en la próxima etapa

4. Proyecto de acuerdo

Presidente

Comité Prevención y Control

Secretario Ejecutivo