



*Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Contabilidad y Finanzas*

*Tesis Presentada
en Opción al Título de
Licenciado en Contabilidad y
Finanzas*

***Título: Implantación del Sistema de Control Interno a los
Procesos de Apoyo de la UEB de Holguín, perteneciente a
la Empresa Provincial Industrias Locales Varias.***

Autora: Lianet Batista Serrano.

***Tutor: Msc: Rosa Puentes Rodríguez
Consultante: Msc. Merlinda Clark Bloonfield***

***Holguín 2012
“Año 54 de la Revolución “***

Agradecimientos



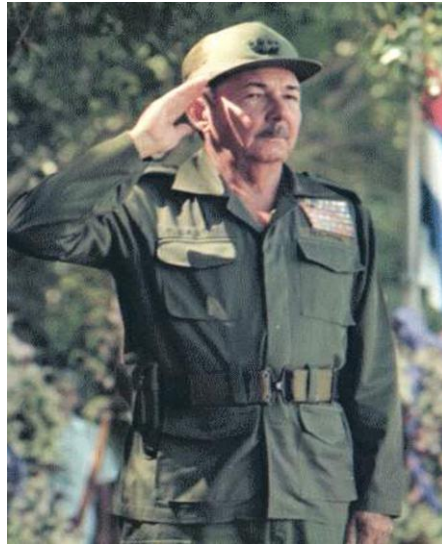
- *Quisiera agradecer a mis padres por confiar en que este sueño se haría realidad.*
- *A mis familiares y esposo por hacer suyo este trabajo.*
- *A mis compañeras de trabajo por su infinito apoyo.*
- *A mis profesores por el empeño en la enseñanza que nos brindaron durante estos largos años de estudios universitarios.*
- *A todos aquellos que me ayudaron en la investigación, conformación y desarrollo de este trabajo, por las horas dedicadas y los conocimientos que me aportaron.*

Dedicatoria



A mi madre, por ser tan especial en mi vida por haberme brindado su apoyo incondicional, su amor y cariño, por darme las fuerzas e inspirarme para que hoy logre mis sueños.

Pensamiento



Nuestro desempeño en el próximo año deberá caracterizarse por la sistematicidad; la organización, planificación y control efectivos; trabajar por prioridades y usar racionalmente los recursos; incrementar la productividad del trabajo y la eficiencia.

Raúl Castro Ruz.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo la implantación del Sistema de Control Interno en los Procesos de Apoyo de la UEB de Holguín, que contribuya a garantizar la eficiencia y eficacia de sus operaciones y permita la implantación en los demás procesos y la futura certificación de su contabilidad.

El trabajo se estructuró en dos capítulos:

En el capítulo I se abordan, desde una perspectiva histórica y teórica, los aspectos concernientes al control interno, los antecedentes del Control Interno en Cuba, las nuevas disposiciones legales, sus componentes y normas, además se detallan algunos conceptos relevantes sobre la gestión por procesos.

En el capítulo II se encuentra el resultado del diagnóstico efectuado al Sistema de Control Interno de la Unidad Empresarial de Base, así como la Implantación del Sistema de Control Interno por Componentes y Normas y se confeccionó la propuesta de un plan de mejora para lograr la implantación total del Sistema de Control Interno de la UEB de Holguín.

Para la realización de la investigación se emplearon métodos de investigación tales como: Métodos Teóricos: la revisión de documentos, el análisis y síntesis, histórico - lógico, el inductivo deductivo, el enfoque de sistema. Los métodos empíricos fueron: observación, la entrevista y la investigación participativa – activa.

SUMMARY

The present diploma work has as objective the installation of the System of Internal Control in the Processes of Support of the UEB de Holguín that contributes to guarantee the efficiency and effectiveness of its operations and allow the installation in the other processes and the future certification of its accounting.

The work was structured in two chapters:

In the chapter I is approached, from a historical and theoretical perspective, the concerning aspects to the internal control, the antecedents of the Internal Control in Cuba, the new legal dispositions, its components and norms, some excellent concepts are also detailed on the administration by processes.

In the chapter II are the result of the diagnosis made to the System of Internal Control of the Managerial Unit of Base, as well as the Installation of the System of Internal Control for Components and Norms and the proposal of a plan of improvement was made to achieve the total installation of the System of Internal Control of the UEB de Holguín.

For the realization of the investigation such investigation methods were used as: Theoretical methods: the revision of documents, the analysis and synthesis, historical - logical, the inductive one deductive, the system focus. The empiric methods were: observation, the interview and the investigation participative - active.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL CONTROL INTERNO.	6
1.1 ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DEL CONTROL INTERNO. DEFINICIONES	6
1.2 ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO EN CUBA.	17
1.3 ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO A TRAVÉS DEL ENFOQUE DE PROCESOS.....	30
CAPITULO II :IMPLATACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL PROCESO DE APOYO DE LA UEB DE HOLGUÍN.	34
2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	34
2.2 DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EFECTUADO A LA UEB DE HOLGUÍN.	39
2.3 IMPLANTACIÓN DEL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL.....	51
2.4 IMPLANTACIÓN DEL COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE APOYO.....	52
2.5 IMPLANTACIÓN DEL COMPONENTE ACTIVIDAD DE CONTROL.	63
2.6 IMPLANTACIÓN DEL COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.	63
2.7 IMPLANTACIÓN DEL COMPONENTE SUPERVISIÓN Y MONITOREO.....	66
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	74
ANEXOS.....	

INTRODUCCIÓN

La empresa es la célula básica de la economía cubana y persigue una doble finalidad de un lado, produce riquezas, las cuales garantizan su supervivencia y desarrollo; y del otro lado proporciona un nivel de satisfacción a los intereses sociales prevaleciendo este sobre intereses territoriales o empresariales, todo ello unido al escenario mundial en que opera la economía, lo cual amerita como un aspecto esencial el control oportuno y eficaz de la actividad económica.

Las exigencias del mundo económico actual provocan la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser más competitivos y responder, por tanto, a los cambios que se están produciendo en el entorno empresarial, siendo necesaria una estructura tanto Financiera como Contable y Administrativa, confiable y segura. La anterior afirmación, es una tendencia mundial de la cual no se escapa la economía cubana, que al combinarse con la cultura social, económica, jurídica, ética y moral, propicia que se esté evolucionando hacia una mayor exigencia por parte de las empresas, todo ello ligado indisolublemente a las actividades de control, y es que el control es de todos y para todos, sin embargo, el Control Interno se ha visto siempre como una actividad dirigida al control de los activos y pasivos de las entidades y responsabilidad del área económica.

En las nuevas condiciones en que opera la economía cubana, 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 en cualquier nivel, por tanto una 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.

El control interno representa hoy en día un arma estratégica formidable, mediante la cual, una empresa puede conseguir una ventaja competitiva en el mercado donde el control de los recursos juegan un papel importante. Es por ello que la Contraloría General de la República

de Cuba en la resolución 60 del 2011, estableció un conjunto de definiciones y conceptos de forma general, para que cada entidad, a partir de sus propias características, estableciera acciones que contribuyeran a aumentar los resultados del control de los recursos puestos a su disposición por el estado cubano.

La Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Holguín, sita en calle Cuba No. 248 esquina a Narciso López, constituye el soporte de la Pequeña Industria Estatal Artesanal y de las producciones seleccionadas de Amplia Demanda Popular.

La misma está compuesta por una Oficina Central, que realiza funciones de Staff y Asesoría Metodológica, 5 UEB, **UEB de Moa, UEB de Cueto, UEB del Combinado de Mayabe, UEB de Artes Gráficas** y la **UEB de Holguín**, que tienen autonomía en su gestión empresarial en Moneda Nacional y más limitado en divisas.

La UEB de Holguín, perteneciente a la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Holguín, produce y comercializa de forma mayorista productos terminados y producciones intermedias en pesos cubanos y pesos convertibles. Comercializa de forma minorista las producciones de la propia Empresa, de las Industrias Locales de todo el país, de la Industria Ligera, en este último caso productos con imagen Cuba. Brinda servicios de enseñanza de corte y costura, producciones artesanales, de bordados en pesos cubanos. Esta Entidad cuenta con nueve Talleres productivos (Cerámica Roja, Bisart, Talabartería, Güira, Lindero, Muñeca, Confecciones, Rafael Freyre y Báguano). La misma tiene una gran importancia para la Empresa Provincial, pues es la mayor productora de fondos exportables y recaudadora de CUC.

Al realizar un análisis de esta empresa utilizando técnicas de entrevistas y revisión de los informes de visitas efectuadas a la entidad, se detectaron las siguientes deficiencias:

- No tienen la Contabilidad Certificada.
- Desconocimiento de cómo implantar la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de I República.

- No existe una claridad exacta de las insuficiencias que en el ámbito del control interno tiene cada área, de forma que le permita aumentar los niveles alcanzados en el control de los recursos materiales, financieros y humanos, logrando resultados superiores en las venideras auditorias.
- No tienen un Sistema de Costo que le permita controlar los gastos por cada uno de los diferentes surtidos o productos elaborados por la UEB, y realizar los análisis correspondientes a las posibles desviaciones que se puedan presentar en el proceso productivo.

La problemática planteada permitió identificar como **Problema Social:**

La Unidad Empresarial de Base de Holguín no tiene la contabilidad certificada al no existir una herramienta básica de trabajo que posibilite la implantación a corto plazo del Sistema de Control Interno, lo cual implica que no exista un control y uso eficiente de los recursos con que cuenta la entidad.

Para lo cual se define el siguiente **Problema científico:**

Implantar el Sistema de Control Interno tomando como referencia a la UEB de Holguín y dentro de esta ir gradualmente aplicando el sistema en los procesos de apoyo de la misma, ajustando aquellas deficiencias que no permitan mantener un adecuado control sobre aquellas actividades fundamentales objeto de este análisis.

Se plantea como **Objeto de Estudio:** El Sistema de Control Interno.

Definiendo como **Campo de Acción:** El Control Interno de la UEB de Holguín.

Para dar solución al problema científico planteado se define como **Objetivo:**

Implantación del Sistema de Control Interno en los Procesos de Apoyo de la UEB de Holguín.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto se plantea la siguiente **Hipótesis:**

Si se implanta el Sistema de Control Interno en los Procesos de Apoyo de la Unidad Empresarial de Base de Holguín, entonces se contribuye a garantizar la eficiencia y eficacia

de sus operaciones, permitirá la implantación en los demás procesos y la futura certificación de su contabilidad.

Para dar cumplimiento al objetivo se desarrollarán las siguientes **tareas**:

- ✓ Determinar los fundamentos históricos y teóricos en torno al Sistema de Control Interno.
- ✓ Caracterizar cada componente del control interno para identificar los problemas que retardan o impiden su implantación en la UEB de Holguín.
- ✓ Implantar el Sistema de Control Interno en los Procesos de Apoyo de la UEB de Holguín.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron los métodos de la investigación científica, entre ellos:

Métodos Teóricos:

- **Revisión de documentos:** para el análisis crítico de las fuentes que abordan el tema objeto de estudio y la elaboración de la fundamentación histórica y teórica de la investigación.
- **Análisis y síntesis:** Para realizar reflexiones y argumentaciones de manera lógica sobre el problema a investigar, así como, interpretar el procesamiento de la información obtenida, pues mediante el análisis se podrá conocer los elementos aislados del problema y llegar a la síntesis, es decir, a los elementos que la relacionan.
- **Histórico lógico:** para conocer la historia del problema, su evaluación a través de los años y su estado actual.
- **Inductivo deductivo:** para la adquisición de conocimientos en general y diagnóstico de los factores o elementos que obstaculizan su aplicación.
- **Enfoque de sistema:** para lograr la relación existente entre los componentes de las alternativas que se propongan mediante un sistema de acciones, teniendo en cuenta las diferentes formas en que se manifiesta el objeto de estudio.

Métodos Empíricos:

- **Observación:** para describir el proceso del estudio realizado y las transformaciones ocurridas a partir de las vivencias del investigador.
- **Entrevista:** para obtener información de los directivos de la empresa.
- **La investigación participativa – Activa.** Fue usada porque el proceso de investigación fue desarrollado por una persona que forma parte del colectivo de trabajo de la entidad objeto de estudio y que desarrolla sus funciones específicas dentro del sistema control interno.

CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL CONTROL INTERNO.

1.1 ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DEL CONTROL INTERNO. DEFINICIONES.

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

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

Si bien en un principio el Control Interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito.

Posteriormente, con el incremento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones, apareciendo los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios.

En este ambiente comercial, el monje veneciano Fray Lucas Pacciolli mejor conocido como Lucas di Borgo, matemático, desarrolló en 1494 la partida doble, analizando el hecho económico desde 2 puntos de vista: partida y contrapartida.

Desde mediados del siglo XVIII, con la Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra, se fueron introduciendo de modo creciente las máquinas que eran operadas por varias personas para la producción de artículos industriales, haciéndose cada vez más complejos los procesos en los cuales intervenían más personas y como consecuencia de esto surge la necesidad de controlar las operaciones.

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

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

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

El término de Control Interno reemplazó al de comprobación interna, debido a un cambio conceptual, ya que el contenido del mismo ha sufrido una considerable evolución. En resumen, el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor

complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

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

Hasta la fecha, el concepto "Control Interno" carece de una definición apropiada o universal, que sea aceptada o aprobada por todos los que investigan el tema. Los enfoques dados por diferentes autores que han sido consultados tienen puntos coincidentes al definir el concepto, pues todos destacan que contribuye al logro de los objetivos propuestos por las 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. A continuación se detalla una recopilación de los conceptos que se consideran más importantes y que van marcando el desarrollo de la teoría en el tiempo:

La primera definición formal de Control Interno fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA en 1949:

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

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957:

"En un sentido más amplio, el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento".

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

"Por Control Interno se entiende: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa".

En 1971 se define el Control Interno en el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental de Austria, bajo el patrocinio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) como:

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

Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.

Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.

Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.

Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos".

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

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

Razonable protección del patrimonio.

Cumplimiento de políticas prescritas por la organización.

Información confiable y eficiente.

Eficiencia operativa".

E. Fowler Newton, Tratado de Auditoría, Ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1976:

"Puede conceptuarse al Sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización".

En 1992, en el Informe COSO queda expresado que el Control Interno se entiende como:

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

Este informe refleja una definición, un poco más detallada, al argumentar que el Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de los objetivos siguientes:

Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios.

Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.

Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

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

Promover operaciones con efectividad, eficiencia y economía.

Promover calidad en los servicios.

Preservar el patrimonio de pérdidas, despilfarro, uso indebido, errores, fraudes.

Cumplir leyes, reglamentos, normativas.

Elaborar información financiera confiable y oportuna.

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

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

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

Según las Normas y Procedimientos de Auditoría en su glosario técnico el Control Interno:

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

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

En el libro Auditoría, según sus autores Cook y Winkle:

"El Control Interno es el sistema interior de una empresa que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados".

Según la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela, 1994:

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

Según Holmes, 1994 lo define como:

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

Catácora, en 1996:

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

Una definición extraída del documento conocido como Standars (Estándares para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna), 1997:

"El Control Interno se define como cualquier acción tomada por la gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. La gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados".

La necesidad de una visión amplia del Control Interno fue anticipada en el libro Normas y Procedimientos de Auditoría Relacionados, donde se expuso que:

"Muy a menudo el concepto de Control Interno se entiende exclusivamente en términos de prácticas y procedimientos contables. Sin embargo, si ampliamos este concepto e incluimos las políticas básicas dictadas por la dirección ejecutiva, y ofrecemos significados con los que la dirección pueda tener la seguridad de que tales políticas se están llevando a cabo, entonces puede quedar muy claro que el Control Interno efectivo viene a ser una de las piedras angulares para una dirección afortunada. Uno de los temas esenciales es la planificación de la organización acompañada con declaraciones de obligaciones y responsabilidades bien definidas. Cuanto más se estudia el tema del Control Interno, más claro se ve que este no es el resultado de la aplicación de teorías y principios abstractos, sino que es una condición bastante viva, dinámica y hasta cambiante, como resultado de cantidad de decisiones, algunas de ellas contables, pero otras muchas propias de la dirección ejecutiva por sí misma".

¿Entonces cabría preguntarse qué se entiende por Control Interno?

El Control Interno comprende el plan de organización, información y control, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad para proteger sus recursos, tender a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas.

Puede afirmarse, que el Control Interno es el sistema nervioso de una entidad, ya que el mismo abarca toda la organización, contribuye a establecer una adecuada comunicación y debe ser diseñado para dar respuesta a las necesidades específicas según las diferentes particularidades inherentes a la organización de la producción y los servicios. Ya se ha demostrado que no se restringe al sistema contable solamente pues cubre aspectos tales

como: las prácticas de empleo y entrenamiento del personal, control de calidad, planeación de la producción, etc. Toda operación lleva implícito el Control Interno. El trabajador lo ejecuta sin percatarse de que es miembro activo de su ejecución. Cuando se ejecuta un proceso el concepto de control debe funcionar dentro de él.

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

En 1958 se dividió por el Comité de Procedimientos del AICPA el alcance del Control Interno en dos áreas principales, los controles contables y los controles administrativos.

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

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

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

Los controles internos, son efectuados por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

El Control Interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.

Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles; no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, políticas, reglamentos e impresos.

Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.

Al hablarse del Control Interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

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

Se debe saber cuáles son los objetivos que persigue cada control, o qué pretende cada control, para poder evaluarlo o entenderlo, y así poder determinar cuándo este es efectivo o simplemente no se cumple, lo que significa que hay que ir a la fuente del control.

Objetivos del Control Interno:

Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios.

Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.

Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

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

El Sistema de Control Interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier entidad para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.¹

¿QUÉ PUEDE HACER EL CONTROL INTERNO?

El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a asegurar información financiera confiable, y a asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias. En suma puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

¿QUE NO PUEDE HACER EL CONTROL INTERNO?

Infortunadamente, algunas personas tienen expectativas mayores e irreales. Consideran que:

¹ RIVERO BOLAÑOS, ARIADNA. Antecedentes y evolución del Control Interno. Su desarrollo en Cuba. [Disponible en: <http://www.monografias.com>] [Visitado 22/01//2012 9:10 AM].

El Control Interno puede asegurar el éxito de una entidad, esto es, el cumplimiento de los objetivos básicos del negocio, o cuando menos, la supervivencia.

El control interno efectivo sólo puede ayudar a que una entidad logre sus objetivos. Puede proporcionar información administrativa sobre el progreso de la entidad, o hacia su consecución. Pero no puede cambiar una administración ineficiente por una buena. Y, transformándolas en políticas o programas de gobierno, acciones de los competidores o condiciones económicas puede ir más allá del control administrativo. El control interno no asegura éxito ni supervivencia.

El control interno puede asegurar la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Esta convicción es equivocada. Un sistema de control interno, no importa qué tan bien ha sido concebido y operado, puede proveer solamente seguridad razonable - no absoluta - a la administración y a la junta directiva mirando la consecución de los objetivos de una entidad. La probabilidad de conseguirlos está afectada por limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno, por ejemplo los juicios en la toma de decisiones pueden ser defectuosos y las fallas pueden ocurrir por simples errores o equivocaciones. Adicionalmente los controles pueden estar circunscritos a dos o más personas, y la administración tiene la capacidad de desbordar el sistema. Otro factor de limitación es que el diseño de un sistema de control interno puede reflejar estrechez de recursos y los beneficios de los controles se deben considerar con relación a sus costos.

Un objetivo clave de este estudio es ayudar a la administración del negocio y a otras entidades a mejorar el control de las actividades de sus organizaciones.²

1.2 ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO EN CUBA.

Las condiciones del surgimiento del control interno en Cuba datan de alrededor del triunfo revolucionario a tenor del surgimiento del Ministerio de Economía y las medidas tomadas

² ALMAGUER LÓPEZ, RAFAEL ANTONIO Y PEÓN ORTA, JUAN JOSÉ. Consultor Electrónico del Contador y el Auditor 2011. Estructura Conceptual Integrada (COSO). ECOE Ediciones. La Habana, 2011.

para el reordenamiento económico del país cuando en la década de los años 60, el Comandante Ernesto “Che” Guevara promovió el estudio de las técnicas más avanzadas de administración y la capacitación de los dirigentes de empresas del MININD (Ministerio de la Industria) en la Escuela de Administradores “Patricio Lumumba”, pero no es hasta 1980 al 1984, cuando se produce un desarrollo y perfeccionamiento de las normas financieras relacionadas con el control interno, relativas a su establecimiento, evaluación e informes de Auditorías.

En el discurso por la conmemoración del asalto al Cuartel Moncada, el 26 de Julio de 1985, el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, se refirió al avance que habían tenido las ciencias de la administración y las técnicas de dirección en el mundo atendiendo a la necesidad que tenía el país de estudiarlas y aplicarlas de forma creadora para perfeccionar la dirección con el control de los recursos.

Con el fin de lograr un mayor control en las distintas Organizaciones, Organismos, Órganos y entidades del estado en Cuba; especialistas cubanos realizaron estudios en materia de control interno y proporcionaron una cultura más acabada acerca del tema y de su aplicación en el país y diseñaron una serie de normativas y reglamentos que regulan las relaciones del total de estas instituciones en el país.

Estas normativas son las siguientes:

Se emite la Resolución 297 de 2003 de Ministerio de Finanzas y Precios, que pone en vigor los nuevos criterios para elaborar un sistema de control interno adaptado a nuestra realidad, con el objetivo de fortalecer el control económico y administrativo de las entidades cubanas.

Se dicta la Resolución No. 289/05, que aprueba y pone en vigor la “Metodología para la Evaluación y Calificación de las Auditorías”. Esta tiene como propósito esencial establecer, en todo el Sistema Nacional de Auditoría, de manera uniforme, las regulaciones básicas por cumplir, en la valoración cuantitativa y cualitativa del proceso de ejecución de las auditorías y sus resultados, en el interés de satisfacer el encargo estatal que tiene asignado este Ministerio.

Se emite la Resolución 26 de 2006 del Ministerio de Auditoría y Control. En esta se aprueba la “Guía Metodológica para la auditoría de Gestión”, la “Guía Metodológica para la Auditoría Financiera o de Estados Financieros” y “Guía Metodológica para la Evaluación del Control Interno”, constitutivas de una indisoluble unidad y tienen como propósito esencial común establecer, en todo el Sistema Nacional de Auditoría, de manera uniforme, las regulaciones básicas a cumplir en la valoración cuantitativa y cualitativa del proceso de ejecución de las auditorías mencionadas, en correspondencia con las nuevas definiciones del control interno, en el interés de satisfacer el encargo estatal que tiene asignado este Ministerio.

Se pone en vigor la Resolución 13 de 2006 del Ministerio de Auditoría y Control (MAC), manifestando exigencias para todas las entidades cubanas sobre la elaboración y el control sistemático del Plan de medidas para la prevención a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, con la participación de los trabajadores y de las organizaciones políticas y de masas.

Se pone en vigor la Ley No.107 del 1ro de Agosto del 2009 y el Reglamento de la Ley, de la Contraloría General de la República de Cuba. Esta tiene como objetivo y misión fundamental 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, conlleva a dirigir, ejecutar y comprobar su cumplimiento, así como dirigir metodológicamente y supervisar el sistema nacional de auditoría. Además, ejecutar las acciones que considere necesarias, con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público; así como, prevenir y luchar contra la corrupción.

Por la necesidad de continuar perfeccionando el control interno y la observación y evaluación de las deficiencias y limitaciones que se manifiestan de modo reiterado, verificado en los resultados de la V COMPROBACIÓN NACIONAL AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, confirmaron la necesidad de actualizar las normativas vigentes y aconsejan dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de fecha 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra

de Finanzas y Precios y la resolución 13, de fecha 18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, y emitir una nueva normativa legal atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico - administrativo del país, la Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República de Cuba. La definición plasmada en esta Resolución es muy abarcadora, precisa y aplicable a la realidad, además se ajusta a los requerimientos de las instituciones cubanas.

Con esta Resolución se ha alcanzado un nivel superior en la valoración del Sistema de Control Interno, reflejándolo como un proceso que debe estar integrado a todas las operaciones de una entidad y no como un mero instrumento de control económico. A través de esta, se reconoce la importancia que posee el control administrativo. Hoy la existencia de una Resolución que establece el marco conceptual y la obligatoriedad de que en un determinado plazo estén diseñados los Sistemas de Control Interno en todas las entidades cubanas, ha creado un movimiento que si bien ha tenido que enfrentar muchos obstáculos, ya comienza a dar frutos con el establecimiento e implantación de medidas que contribuyen a la salvaguarda de los recursos. No obstante, a su emisión hace más de un año, es necesario seguir aunando esfuerzos para lograr su correcta implementación en todas las entidades del país, acorde con su contenido y propósitos.

Según esta resolución 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.

La misma 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.

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.

Conforme a lo establecido en los artículos 15 y 16 de la Ley No. 107, respecto a la responsabilidad de la máxima autoridad, le corresponde a ésta la aprobación del Sistema de Control Interno que se diseñe y se decida implementar en su órgano, organismo, organización y entidad.

Las limitaciones del Control Interno están relacionadas con el concepto de seguridad razonable por lo que se considera oportuno definirla como: el rango de confiabilidad que debe tener un sistema de control que brinde como resultado una variabilidad de las salidas del sistema que no obstaculicen el logro con los objetivos.

Principios Básicos de los Sistemas de Control Interno:

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.

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

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.

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.

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.

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.

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.

Características generales del Sistema de Control Interno:

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

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.

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

Componentes y Normas que Integran el Sistema de Control Interno:

EL Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre si, en el marco de los principios básicos y las características antes mencionadas, estos componentes son los siguientes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, los que se encuentran estructurados en 19 normas básicas.

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 Sistema de Control Interno.

Norma: 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.

Norma: 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, 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 Cuadro, 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.

Norma: 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.

Norma: 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.

Norma: 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.

GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS.

El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan las entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos.

Norma: 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.

Norma: 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.

Norma: 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.

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.

Norma: 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.

Norma: 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.

Norma: 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.

Norma: 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.

Norma: 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.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

El componente Información y Comunicación precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes. Se estructura en las siguientes normas.

Norma: 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.

Norma: 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.

Norma: 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.

SUPERVISIÓN Y MONITOREO.

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

Norma: 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.

Norma: 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.³

Se pone en vigor la Resolución 1945\11 de la Contraloría General de la República de Cuba que recoge los aspectos básicos la implementación del sistema de control interno por componentes y normas.

En el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en los debates de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se aprueba el lineamiento número 8 que plantea: El incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía, el lineamiento número 12 del Modelo de Gestión Económica expresa: “la elevación de la responsabilidad y las facultades hace imprescindible exigir la actuación ética de las entidades y sus jefes; así como, fortalecer su sistema de

³ CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. Resolución No. 60-11 Normas del Sistema de Control Interno. La Habana, Marzo 2011. 28 p.

control interno, para lograr los resultados esperados, en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad”. El lineamiento número 74 de la Política Económica Externa traza la necesidad de “continuar prestando la máxima atención a la selección y al control de los cuadros responsabilizados con promover los intereses económicos internacionales del país, de manera especial, a la conducta ética y la preparación técnica. Fortalecer la preparación económica, financiera, técnica y jurídica de los diferentes equipos o grupos negociadores”.⁴

1.3 ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO A TRAVÉS DEL ENFOQUE DE PROCESOS.

Algunas consideraciones generales sobre procesos. Definiciones.

Las organizaciones se han enfocado como tendencia a las tareas y funciones, pero no al proceso, este último es el que permite ver a la organización como un todo, con un objetivo común, satisfacer a los clientes con una alta productividad de sus recursos. En los momentos actuales donde el cliente constituye la razón de ser de toda organización, la gestión debe estar dirigida a la satisfacción de sus necesidades y expectativas, el término proceso cobra nuevos matices a tono con las modernas tendencias gerenciales. El éxito de las organizaciones depende cada vez más de que sus procesos estén alineados con su planificación estratégica, constituyendo base organizativa y operativa imprescindible para diseñar políticas y estrategias que luego se puedan desplegar con éxito. (Zaratiegui, J. R. 1999).

En lo que respecta a la definición de procesos, son muchos los autores que han emitido su criterio al respecto, por lo que es de interés hacer un análisis de aquellos que contienen los elementos primordiales que lo caracterizan para contribuir de manera más clara a descubrir su esencia dinámica y transformadora. A continuación se ofrecen algunas definiciones:

Heras, M. (1996) plantea que proceso es el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor.

⁴ Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba 18 de abril del 2011. pp. 11 y 16-17.

Zaratiegui, J. R. (1999) afirma que los procesos son secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio, pedidos, datos, especificaciones, más medios materiales, máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera), para alcanzar unos resultados programados que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.

Agustín Huidobro plantea que:

“Un proceso es una secuencia de actividades o acciones que aportan un valor añadido, con el objetivo de conseguir un resultado específico”.

Omachonu y Ross plantean que:

“Proceso es una serie de actividades o pasos que se llevan a cabo para transformar insumos en productos”.

En el documento: “Gestión de la calidad. Gestión de los procesos” de la Normalización francesa de fecha Junio 2000 se plantea que un proceso es: una sucesión de actividades realizadas con la ayuda de medios (personal, equipamiento, materiales, informaciones) y cuyo resultado final es un producto. Un proceso presupone: elementos de entrada medible, un valor agregado, elementos de salida medible, conformes con los criterios de aceptación, un carácter reproducible.

La norma de calidad ISO 9000: 2000 define proceso como: "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados".

La norma de calidad ISO 9001: 2000 plantea que una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.

Existen puntos comunes entre las definiciones dadas por diferentes autores, estas están referidas a considerar al proceso como un conjunto de actividades ordenadas, donde se emplean recursos que son transformados en productos o servicios. Los rasgos distintivos

asociados a este concepto son la definición de los términos: proveedores, entradas, actividades, transformación, salidas y clientes.

De este análisis, la autora considera que un proceso es la secuencia ordenada de acciones que se encuentran relacionadas entre sí, que convierte elementos de entrada en elementos de salidas de acuerdo con las exigencias de los clientes.

Clasificación de los Procesos.

Existen autores que han hecho referencia a la clasificación de los procesos ya que no existe una tipología única, como es el caso de Porter que expresa que los procesos se dividen en dos grandes grupos: **procesos claves** y de **soporte o apoyo**. Los primeros son las que conforman el ciclo productivo de la empresa, y los segundos, son actividades que hacen posible la realización de actividades primarias y permiten el funcionamiento de la empresa. Dentro de las actividades de soporte se pueden distinguir las de infraestructura o, en otros términos, las de Management, las de recursos humanos, las de desarrollo de la tecnología y las de aprovisionamiento, entre otros.

Conforme al colectivo de autores del CETDIR los procesos se clasifican en: **procesos principales, de apoyo, de gestión, claves y limitantes**. Los **procesos principales**, son los que inician en un requerimiento del cliente y terminan con la satisfacción del mismo; **los de apoyo** son los que facilitan la operación de los principales, los de gestión están relacionados con la dirección de los anteriores, **los claves o estratégicos** son portadores de las competencias distintivas de la organización y agregan valor para el cliente, y los limitantes son los que constituyen barreras para alcanzar los objetivos de la organización.

Por otra parte la norma francesa del 2000, refiere que los procesos se clasifican en procesos **operativos o de realización, de apoyo o auxiliares y de dirección o de control**. Los procesos operativos o de realización, contribuyen directamente a la realización del producto, desde la definición de la necesidad del cliente hasta su satisfacción. Los procesos de apoyo o auxiliares son aquellos que contribuyen al buen desarrollo de los procesos de realización aportándoles los recursos necesarios y por último los procesos de dirección o de control que contribuyen a determinar la política y desplegar los objetivos en el organismo.

En esta investigación se tomará como referencia la clasificación ofrecida por la norma ISO 9001 del 2000 ya que resulta muy adecuada y pertinente con relación al objeto de estudio que sustenta este trabajo. La misma plantea que los procesos se pueden clasificar en:

Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la Empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Operativos: procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos, pues aportan los recursos necesarios para lograr el funcionamiento permanente del organismo y a su perennidad.

Mapa de procesos.

Un mapa de procesos es la representación gráfica de uno o más procesos que contribuyen de forma significativa al logro de un resultado. El resultado puede ser un servicio o un producto. El servicio o producto puede ser para uso interno de otra unidad dentro de la organización, o externo, para uso o disfrute de la ciudadanía.⁵

⁵ CARRALERO NEYRA, CARLOS VÍCTOR. Estudio de los Procesos en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya- 2009. pp. 13-20.

CAPITULO II: IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL PROCESO DE APOYO DE LA UEB DE HOLGUÍN.

2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.

La Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Holguín, sita en calle Cuba No. 248 esquina a Narciso López, constituye el soporte de la Pequeña Industria Estatal Artesanal y de las producciones seleccionadas de Amplia Demanda Popular.

La misma está compuesta por una Oficina Central, que realiza funciones de Staff y Asesoría Metodológica, 5 UEB, **UEB de Moa** (municipios Moa, Sagua de Tánamo y Frank País), **UEB de Cueto** (municipios Mayarí, Cueto y Urbano Noris), **UEB del Combinado de Mayabe** (municipios Calixto García, Gibara, Cacocum, Combinado de Mayabe y Taller de Discapacitados de Holguín), **UEB de Artes Gráficas** (específicamente los talleres gráficos de los municipios de Mayarí, Cueto, Urbano Noris, Banes y Holguín, así como los Talleres de Discapacitados de Banes y Estrada) y la **UEB de Holguín** (municipios Rafael Freyre, Báguano y parte de los talleres del municipio Holguín, que tienen autonomía en su gestión empresarial en Moneda Nacional y más limitado en divisas.

Desde el punto de vista productivo se trabajan 8 ramas en 92 talleres y fábricas: Metal, Química, Gráfica, Madera, Cerámica, Confecciones, Cuero y Artesanía y los procesos productivos se caracterizan por ser en su mayoría mecánicos -manuales, y en menor grado industriales.

La **UEB de Holguín**, se encuentra ubicada en la calle Máximo Gómez entre Cables y Ángel Guerra, creada por la Resolución No. 217 de fecha 7 de julio de 1997 del Ministerio de Economía y Planificación, subordinada a la Empresa Provincial Industrias Locales Varias Holguín.

Su Objeto Social se encuentra certificado a través de la resolución No. 491 del 2006, dictada por el Ministro de Economía y Planificación, establece la facultad para producir y comercializar de forma mayorista productos terminados y producciones intermedias en pesos

cubanos y pesos convertibles, además de brindar servicios de enseñanza de corte y costura, producciones artesanales y de bordado en pesos cubanos a la población. La misma está registrada con el Código REEUP: 321.1.12725 y NIT: 02001113947 y mantiene su cuenta bancaria en la Sucursal 6921 de BANDEC en el propio Municipio.

Desde el punto de vista estructural la UEB está conformada por los siguientes Talleres: Muñecas Yoruba, Confecciones Textiles, Pirograbado, Talabartería, Cerámica Roja, Cerámica Artística, Producciones Varias Lindero, Rafael Freyre, Báguano, cuenta además con una Academia de Artes Manuales que se encarga de prestar servicios de enseñanza de artes manuales en 25 especialidades a la población. Según se muestra en el Organigrama de la Empresa **(Anexo No. 1)**.

Para el desempeño de sus funciones la UEB de Holguín cuenta con una plantilla cubierta de 175 trabajadores contando con 50 hombres y 125 mujeres, desglosados de la siguiente forma:

- Cuadros..... 2 (hombres)
- Dirigentes 10 (5 hombres y 5 mujeres)
- Técnicos..... 30 (5 hombres y 25 mujeres)
- Servicios..... 18 (12 hombres y 6 mujeres)
- Obreros..... 115 (26 hombres y 89 mujeres)

El nivel de escolaridad en la UEB es bajo reflejándose de la siguiente manera:

- Con 6to grado..... 2 (mujeres)
- Con menos de 9no grado..... 2 (mujeres)
- Con 9no grado..... 68 (19 hombres y 49 mujeres)
- Con menos de 12 grado..... 11 (3 hombres y 8 mujeres)
- Con 12 grado..... 54 (19 hombres y 35 mujeres)
- Técnicos Medios..... 31 (6 hombres y 25 mujeres)
- Universitarios..... 7 (3 hombres y 4 mujeres)

MISIÓN:

La UEB de Holguín produce y comercializa valores artísticos, estéticos y culturales en forma de artículos de carácter utilitario y decorativo a precios competitivos que satisfacen las necesidades y expectativas de nuestros clientes, con una estrategia que permite el autofinanciamiento en divisa y la consolidación del capital humano como ventaja competitiva, para convertirnos en el proveedor líder de la Pequeña y Mediana Industria en el territorio.

VISIÓN:

La UEB de Holguín es una empresa de reconocido prestigio nacional e internacional que produce y comercializa valores artísticos, estéticos y culturales en forma de artículos de carácter utilitario y decorativo con una alta calidad de la artesanía y a precios muy competitivos que satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, posee solidez financiera y un capital humano convertido en la competencia clave más importante.

Las principales producciones por ramas son:

Plástico: (venta MN), (tuberías eléctricas, tuberías para agua de $\frac{1}{2}$ y $\frac{3}{4}$ pulgadas, tuberías de 2 pulgadas, cajas eléctricas de 2x2 y 4x4, posuelos para postre acrílico transparente varios colores, vasos de 8, 4 y 3 onza acrílico transparente varios colores, juegos de dominó 28 fichas, conexiones hidráulicas de $\frac{1}{2}$ y $\frac{3}{4}$ pulgadas.

Confecciones: (ventas MN y CUC), cortinas diferentes tamaños, sábanas cameras y $\frac{3}{4}$, cubrecamas, juegos de paños de cocina, servilletas, fundas para almohadas, batas sanitarias, almohadas.

Artesanía: (ventas MN y CUC), maracas, artículos ornamentales varios de cerámica roja, artículos souvenirs varios de cerámica roja, artesanía variada con los recursos naturales del territorio, muñecas folclóricas, escobas de yuragüana.

Cuero: (ventas MN), artículos varios para la industria deportiva, guantes de trabajo, bastos para caballo.

PRINCIPALES CLIENTES.

Las producciones en moneda nacional están dirigidas fundamentalmente al Mercado de Amplia Demanda Popular, en el caso de la divisa a:

- Cadena de Tiendas recaudadora de divisas.
- Turismo.
- Organismos Autofinanciados.

PRINCIPALES PROVEEDORES.

- Empresa Provincial Industria Locales Varias
- Empresa Provincial de Materias Primas
- Empresa Provincial Productora y Distribuidora de Alimentos
- Empresa Mayorista de Productos Alimenticios
- SUME

PRINCIPALES COMPETIDORES.

- Las Uniones y Empresas del MINIL
- Producciones Varias del MININT
- El Fondo de Bienes Culturales
- El Sector no Estatal

Oportunidades.

1. Perfeccionamiento Empresarial.
2. Mercado seguro.
3. Posibilidad en el territorio de formación de personal calificado.
4. Incremento del turismo.
5. El ALBA y otros proyectos de colaboración.
6. Apertura de nuevos mercados para la exportación.

Amenazas.

1. Crecimiento de la competencia.
2. Inestabilidad de los precios de las materias primas con tendencias al crecimiento.

3. Limitaciones en la adquisición de materias primas en ambas monedas tanto de importación como producción nacional.
4. Situación geográfica.
5. Empresas en el territorio con mejor estimulación y atención de los recursos humanos.
6. Reducción del número de proveedores nacionales.
7. Índices aplicados en las cadenas de tienda a los productos nacionales.
8. Bajas asignaciones de combustibles.

Fortalezas.

1. Sentido de pertenencia del Colectivo de trabajadores.
2. Experiencia del personal técnico y productivo.
3. Imagen en el Territorio y su prestigio social.
4. Nivel profesional de los cuadros de Dirección.
5. Objeto social ampliado.
6. Conocimiento del mercado y la demanda.
7. Mejoras tecnológicas en la rama de confecciones, madera y artesanía.
8. Precios pactados para la venta de artesanía en las cadenas.

Debilidades.

1. Sistema de Gestión de la calidad.
2. Deficiente esquema de autofinanciamiento en USD.
3. Disciplina Informativa.
4. Certificación de la contabilidad.
5. Estructura Organizativa de Dirección aprobada.
6. Sistema Contable.
7. Dispersión de los talleres.
8. Estado constructivo.
9. Fluctuación del personal de las áreas técnicas.
10. Alto por ciento de indirectos en la plantilla.

OBJETIVOS DE TRABAJO PARA EL AÑO 2012.

Área de Resultados Claves No. 1: Producción, Aseguramiento y Ventas.

1. Alcanzar una producción mercantil total y por destinos de 3 003.2 MP.
2. Alcanzar ventas totales por 3 951.0 MP.
3. Lograr el aseguramiento de las materias primas, materiales y una utilización efectiva del transporte.

Área de Resultados Claves No. 2: Control Económico y Capital Humano.

4. Alcanzar utilidades por 166.0 MP.
5. Lograr certificar la contabilidad y eliminar los saldos envejecidos de las cuentas por pagar y cobrar en las dos monedas.
6. Elevar la motivación de cuadros y trabajadores y la estabilidad laboral.

Área de Resultados Claves No. 3: Seguridad, Protección y Defensa.

7. Prevenir la ocurrencia de delitos, ilegalidades y corrupción así como mantener la condición de listos para la defensa en la segunda etapa.

2.2 DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EFECTUADO A LA UEB DE HOLGUÍN.

Basada en la Guía de Autocontrol del Sistema de Control Interno que elaboró la Contraloría General de la República en su versión del 4 de enero del 2012, se confeccionó la Guía de Autocontrol de la UEB de Holguín adecuándola a las condiciones de la entidad (**Anexo No. 2**). Al aplicar esta guía los resultados obtenidos fueron los siguientes.

AMBIENTE DE CONTROL INTERNO.

Norma: Planeación, planes de trabajo anual, mensuales e individuales:

La entidad tiene definidos sus objetivos de trabajo, cuentan con el plan de trabajo anual de la entidad el que responde a la instrumentación de las actividades recogidas en el Plan de Actividades del Organismo al que se subordina y a las propia de la entidad, debidamente firmado por el presidente del Consejo de Administración Municipal (CAM) y cumpliendo lo establecido en la Instrucción No. 1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros

y en correspondencia a los Lineamientos emanados del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, encontrándose elaborados por áreas el plan de trabajo anual, mensual e individual de cada cuadro, funcionario y especialista, encontrándose aprobados por el jefe inmediato superior, existe evidencia documental de que se analiza con los trabajadores el cumplimiento de los objetivos y planes de trabajo, así como se incluyen nuevas tareas en el. Se encuentra confeccionado el Plan de Presupuesto Anual.

La entidad tiene confeccionado el plan de ahorro, el que es revisado por la Dirección de Planificación Municipal y la Comisión Energética de la Empresa Provincial sistemáticamente no presentando dificultades en su cumplimiento.

Existe evidencia de que se discute con los trabajadores el cumplimiento del plan, del presupuesto y del plan de ahorro, esto demuestra que el director de la entidad cuenta con una elevada preparación económica la cual trasmite a su colectivo laboral.

Existen mecanismos que permiten controlar el cumplimiento de los planes de trabajo, a través de reuniones de coordinación semanales de los jefes de cada colectivo laboral con sus subordinados y posteriormente el último día del mes se evalúa el cumplimiento del plan en su totalidad a todos los niveles.

En la entidad no existe violación del objeto social. En contacto realizado con la Secretaria General del núcleo del Partido Comunista de Cuba, se comprobó que este tema es objeto de análisis permanente en las reuniones de dicha organización.

Norma: Integridad y valores éticos.

Se encuentra elaborado y se lleva a la práctica el programa de cultura ética de la organización. Tienen firmado el Convenio Colectivo de Trabajo y es de conocimiento de los trabajadores, es de fácil acceso a los miembros del colectivo, contando con un ejemplar el director y otro el Secretario General de la Sección Sindical. Existe evidencia documental de que los trabajadores emiten criterios sobre lo planteado en el mismo. El Reglamento Disciplinario Interno que regula el comportamiento del personal de la entidad está elaborado

y el mismo fue discutido y aprobado por los trabajadores. Poseen Código de Conducta Específico para la industria ligera, donde se exponen los valores éticos y de conducta que deben cumplir un grupo específico de trabajadores el cuál es conocido y firmado.

Existen y emplean procedimientos para divulgar los valores éticos y profesionales a través de los murales, matutinos y asambleas de afiliados, los que se encuentran recogidos en las actas de la sección sindical.

Los cuadros y dirigentes tienen firmado el Código de Ética. Está actualizado el registro consecutivo anual de medidas disciplinarias aplicadas en la entidad

Norma: Idoneidad demostrada

Existe y funciona el Comité de Expertos, encargado del proceso de selección y aprobación del personal, lo que asegura que el candidato seleccionado posea el nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos y competencias exigidos. Se comprobó que a los trabajadores de nuevo ingreso a la empresa se les aplica lo establecido con respecto al período de prueba, aunque se debe señalar que no son muchos los trabajadores que ingresan a la UEB.

La entidad tiene elaborado un plan general de capacitación de la fuerza laboral y los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y las brechas identificadas. Se verificó que la entidad cuenta con el cumplimiento del plan de capacitación y los trabajadores poseen los documentos que avalan dicha capacitación.

Cuentan con los requisitos de idoneidad demostrada para cada trabajador, en correspondencia con la plaza que ocupa en la organización.

Norma: Estructura organizativa y asignación de responsabilidad y autoridad.

Poseen el documento legal que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social, la empresa provincial que incluye a sus UEB se encuentra inscrita en el Registro de empresas

estatales y unidades presupuestadas comprobando que cuenta con el certificado, además cuentan con la disposición que aprueba la plantilla de cargos.

- El organigrama de la UEB aunque está conformado (**Anexo No. 1**) no se encuentra correctamente elaborado, ya que los talleres están directamente subordinados a la Dirección de la entidad y no a la Subdirección de Producción y Ventas.
- No se encuentran definidos los procesos de la entidad, ni elaborado el mapa de procesos.

Cuentan con la misión, visión y las mismas se corresponden con las aspiraciones de directivos y trabajadores, las que se muestran en lugar visible para trabajadores y visitantes.

Cuentan con las resoluciones de nombramiento de los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios y trabajadores designados.

Cuentan con las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección y constitutivos.

La entidad cuenta con el Manual de Diseño de Puesto de Trabajo, el Manual con los contenidos de trabajo de los cuadros y trabajadores.

Dispone de un Manual de Normas y Procedimientos Contable – Financiero actualizado, y el mismo es de uso sistemático por el área económica de la entidad.

Está elaborado e implantado el Manual de Seguridad y Salud del Trabajo.

Tienen el Reglamento Orgánico y el Manual de Operaciones el cuál se encuentra aprobado por la máxima dirección, donde aparecen las funciones y relaciones entre las áreas y puestos de trabajo. Se encuentra actualizado el Plan de Seguridad Informática.

Norma: Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos.

La entidad tiene implantada las Normas Cubanas 3001 del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

La organización cuenta con los procedimientos documentados para cumplir con las políticas y prácticas en la Gestión de los Recursos Humanos entre ellas la capacitación, selección y aprobación del personal, para garantizar que el candidato seleccionado posea el nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos y competencia exigidas por el cargo. Existe evidencia documental de las actas de reuniones del Comité de Expertos así como las actas de conformación del Órgano de Justicia Laboral de Base. La organización tiene elaborado el programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores y se deja evidencia en las actas, lo cual fue comprobado a través de la revisión documental con que cuenta la organización.

Se aplican las medidas disciplinarias de acuerdo al reglamento interno discutido y aprobado por el colectivo laboral, a los trabajadores que incumplen con las funciones propias de su puesto de trabajo o indisciplinas que afecten el cumplimiento de planes de producción.

Se aplican, evalúan y controlan los sistemas de pago por resultados en los talleres, y el personal indirecto no está vinculado a ningún sistema de pago por no tener la contabilidad certificada.

GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS**Norma: Identificación de riesgo y detección del cambio.**

- Se conformó el grupo para la identificación y evaluación de los riesgos y durante el trabajo investigativo desarrollado se comprobó que los riesgos fueron identificados pero no como está definido en la legislación vigente.
- Aunque se encuentra definido el Inventario general de riesgos de la UEB, los mismos no se encuentran identificados en internos y externos de cada proceso, actividad y operación que propician el incumplimiento de los objetivos y metas trazados en la entidad.

- No se encuentran identificadas las causas que pueda condicionar la ocurrencia de los riesgos, que propician incumplimientos de planes de producción u otra actividad fundamental de la entidad.
- No fueron evaluados los riesgos cualitativamente teniendo en cuenta la frecuencia y el impacto.
- No se encuentra determinada la importancia relativa del riesgo, valorándose la incidencia del mismo en baja media o alta.

Norma: Determinación de los objetivos de control.

- No se encuentra definidos los Objetivos de Control.

Norma: Prevención de Riesgos.

- Aunque la entidad tiene elaborado un Plan de Prevención de Riesgos, el mismo no es efectivo al no encontrarse conformado de acuerdo a lo establecido en la Resolución No. 60-2011 Normas de Control Interno emitida por la Contraloría General de la República.

ACTIVIDADES DE CONTROL.

Norma: Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización.

En la entidad existe separación de tareas y responsabilidades permitiendo una buena división de funciones y la contrapartida, relativa al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos.

La UEB cuenta con el levantamiento de las relaciones de familiaridad actualizada, no existiendo ningún caso donde se establezca nepotismo.

Se concilia con el área de Contabilidad el estado de los Activos Fijos Tangibles, los Útiles y Herramientas y los inventarios de cada área, según corresponda.

En las diversas áreas y sus correspondientes puestos de trabajo, está definida la relación que hay entre ellas.

Están establecidos los mecanismos de aprobación, autorización, supervisión y evaluación de cada proceso, actividades y transacciones, además cuenta con las firmas autorizadas para las diferentes operaciones de la entidad, y los niveles de autorización necesarias.

Su Contabilidad no se encuentra automatizada, no existiendo evidencia documental de la aprobación por quien corresponda de los usuarios con acceso al sistema contable – financiero.

Norma: Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.

La entidad cuenta con la evidencia documental de contratos económicos para sus relaciones, transacciones, operaciones y hechos económicos de compra – venta, además cuenta con dirección jurídica para el control de las relaciones contractuales con otras entidades y se encuentran conservadas las actas de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia.

La entidad tiene elaborado el Expediente de Acciones de Control y en el mismo se registran y archiva los informes que se reciben, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de la Ley No. 107/2009 de la Contraloría General de la República de Cuba.

Los hechos económicos que se registran dentro del mes se realizan de forma manual y de acuerdo a lo establecido en la Resolución No. 235/2005 Normas Cubanas de Información Financiera (NCIF) emitidas por el Ministerio de Finanzas y Precios, la cual dispone que el registro contable de los hechos económicos se realice sobre la base de estas normas.

Norma: Acceso restringido a los recursos, activos y registros.

La entidad cuenta con un Almacén Central de materias primas (tejidos, cerámicas, entre otras), el que presenta condiciones de seguridad, orden y limpieza de acuerdo a lo que establecen las Normas de Economía de Almacenes. Presentan documento con el acceso restringido del personal autorizado a acceder a estos. Y los que laboran en el mismo cuentan con el acta de responsabilidad material.

El local que ocupa la caja, cuenta con toda la seguridad y protección necesaria y requerida, se cambia la combinación de la caja por movimiento del cajero y tienen actualizados los niveles de acceso a la caja. Además de las firmas autorizadas para las operaciones de la misma.

El director de la entidad posee en sobre lacrado una llave y la combinación de la caja fuerte.

- No tienen un Sistema de Costo que le permita controlar los gastos por cada uno de los diferentes surtidos o productos elaborados por la UEB, y realizar los análisis correspondientes a las posibles desviaciones que se puedan presentar en el proceso productivo.

Norma: Rotación del personal en las tareas claves.

La entidad no tiene definido un plan de rotación del personal que tenga a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades que permitan una mayor eficiencia y eficacia de las operaciones, por no contar con suficiente personal. Aunque existe control sobre esas tareas.

Norma: Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

La entidad cuenta con tres computadoras las que corresponden a la Dirección y Economía, además no existen procedimientos ni sistemas contables - financieros automatizados donde se realicen copias de seguridad, pero si cuentan con las copias de seguridad relacionada con los planes de contingencias de la defensa.

La entidad cuenta con registros de control que regulan la información que va dirigida a terceros, la misma se lleva de forma manual.

Los inventarios se controlan de forma manual, existiendo la seguridad necesaria de los mismos en cuanto a las entradas y salidas de recursos y documentación primaria.

Aunque no se tiene implantado un sistema automatizado para el control de las operaciones contables y presupuestarias, los registros, submayores y control del presupuesto se revisan y concilian periódicamente y al cierre de cada mes para la elaboración de los estados financieros y este se realiza de forma manual.

Norma: Indicadores de rendimiento y de desempeño,

La entidad tiene establecidos los indicadores para medir el rendimiento de cada actividad, cumplimiento del plan, las tareas, los recursos, los servicios y las metas y objetivos, así como los indicadores para medir el desempeño del personal, los indicadores de gestión para el control de la actividad de seguridad y salud en el trabajo.

Se elaboran y ejecutan los planes de trabajo mensual con el objetivo de organizar y cumplir todas las tareas referidas al cumplimiento de los procesos donde el personal se encuentra ubicado.

En el caso de la Evaluación del Desempeño los indicadores son los siguientes:

- Cumplir con las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.
- Cumplir los objetivos y tareas individuales y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requeridas.
- Cumplir con la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo.
- Cumplir con las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- Usar y cuidar los recursos materiales, fundamentalmente los portadores energéticos, equipos y medios de protección personal.
- Cumplir el Plan de Capacitación y Desarrollo.
- Creatividad, aportes e iniciativa.
- Disposición para el trabajo en equipos.
- Buenas relaciones entre los jefes y trabajadores en general.

Trimestralmente en el Consejo de Dirección se realiza la evaluación de los cumplimientos de los objetivos fijados.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Norma: Sistema de información, flujo y canales de comunicación.

- La entidad no tiene elaborado un sistema de información que lo evidencie.
- No se encuentra conformado el diagrama de flujo de información.
- No cuentan con un flujo de Información de Origen y Destino que le permita a las diferentes áreas tener un mayor control de las informaciones que deben recibir y enviar para garantizar el cumplimiento de sus objetivos de trabajo.
- No tienen definidos sus canales de comunicación.

Norma: Contenido, calidad y responsabilidad de la información.

La UEB emite los informes debidamente firmados por el emisor y el receptor de la información emitida haciendo responsable de los valores informados a los organismos globales (estadística, planificación, gobierno, empresa provincial).

La información emitida permite transmitir la situación existente al cierre de cada período económico, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.

La información que se les brinda a los trabajadores cuenta con el detalle adecuado y el valor necesario para la toma de decisiones correctas, actualizadas, oportunas.

Norma: Rendición de cuentas.

La UEB tiene diseñado mecanismos de trabajo como son reuniones, asambleas, consejos económicos, donde se informa sobre el destino de los recursos que garanticen el mejor uso de estos y el cumplimiento de las tareas y objetivos propuestos para el período a evaluar.

Está establecida la rendición de cuentas de las áreas en el órgano colegiado de dirección, así como de los principales directivos y funcionarios que administran recursos en la UEB.

La información brindada al personal en asambleas, matutinos, despachos, consejillos, consejo económico, consejos de dirección, poseen la transparencia adecuada y valor para la toma de decisiones, oportuna y suficiente; permitiendo a los trabajadores obtener

conocimiento de los principales acontecimientos de la organización, las mismas están recogidas en las actas de las asambleas sindicales, consejos económicos, consejos de dirección, etc.

SUPERVISIÓN Y MONITOREO.

Norma: Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno.

- La UEB no cuenta con un Plan de Supervisión o Monitoreo interno. Aunque debemos señalar que la Empresa Provincial realiza chequeos integrales periódicos al control interno y otras actividades existiendo evidencia documental de dichas acciones.

En la UEB se realiza de forma permanente la evaluación del desempeño.

El personal percibe que la información que brinda sobre su gestión se integra y concilia para la toma de decisiones a pesar de no tener implantado un sistema de información y comunicación.

El personal está informado acerca de los controles y disposiciones nuevas de su organismo, así como de las Finanzas al Día y Consultor electrónico.

En contacto con los trabajadores refieren que la Dirección cumple con el código de ética de la entidad.

Los mecanismos establecidos para detectar las deficiencias de control interno en la UEB son las revisiones periódicas, las rendiciones de cuentas, además de las visitas gubernamentales del Consejo de la Administración Municipal (CAM) y las visitas integrales de la Empresa Provincial.

La comunicación de las deficiencias detectadas por la empresa provincial u otro organismo rector, se brindan de forma precisa y al funcionario que le compete, se realiza al menos una vez al año auto evaluaciones del sistema de control interno y los procesos más riesgosos de la entidad.

Se encuentra conformado el Expediente de Acciones de Control, de acuerdo a lo establecido en la legislación vigente, contando con las evidencias que muestran la ejecución de supervisiones y controles realizados.

Norma: Comité de prevención y control.

La entidad cuenta con las actas del Comité de Prevención y Control, analizando en ellas los temas que influyen en el cumplimiento de sus actividades productivas, económico - financieras y de aseguramiento, orientando a los trabajadores a través de la divulgación en mítines y murales, las políticas, disposiciones legales y procedimientos establecidos y que deben ser de conocimiento de todos.

- En las actas del Comité de Prevención y Control no existe evidencia del análisis periódico del Plan de Prevención de Riesgos para su actualización y perfeccionamiento.
- La entidad no tiene actualizado las personas que componen el Comité de Prevención y Control a través de una disposición legal, según lo establecido en la Resolución No. 60/2011 Normas de Control Interno emitida por la Contraloría General de la República, como órgano asesor vinculado directamente al órgano colegiado de dirección, con el objetivo de velar por el adecuado funcionamiento del Control Interno y su mejoramiento continuo.
- No tienen diseñado el cronograma de reuniones del Comité de Prevención y Control.

Aspectos Generales.

La UEB posee un cronograma de implementación de la Resolución No. 60/2011 Normas de Control Interno emitida por la Contraloría General de la República (**Anexo No. 3**), se revisó su cumplimiento y de un total de 33 acciones a desarrollar se cumplieron 20 representando el 60 por ciento, incumplimiento 13 acciones, es necesario señalar que en el diagnóstico efectuado se detectaron deficiencias que no se contemplaron en el cronograma.

A partir de las deficiencias detectadas en el diagnóstico realizado, basado fundamentalmente en la aplicación de la Guía de Autocontrol, la que fue adecuada a las condiciones de la UEB

(Anexo No. 2), la autora de este trabajo, confeccionó un Cronograma de Trabajo para la Implantación del Sistema de Control Interno en los Procesos de Apoyo **(Anexo No. 4)**.

2.3 IMPLANTACIÓN DEL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL.

Al efectuar el diagnóstico se pudo constatar que la entidad no posee grandes errores que afecten los resultados en este sentido, aunque se detectaron deficiencias que a continuación se le darán solución:

- El organigrama de la UEB aunque está conformado **(Anexo No. 1)** no se encuentra correctamente elaborado, ya que los talleres están directamente subordinados a la Dirección de la entidad y no a la Subdirección de Producción y Ventas, elaborándose una nueva propuesta de organigrama subsanando los errores detectados **(Anexo No. 5)**.
- La UEB no tiene identificados los procesos, los que se identificaron por el trabajo en grupo realizado en la unidad, tomando como base la norma ISO 9001 del 2000.

Procesos Estratégicos:

- Planeación estratégica.
- Ciencia e Innovación Tecnológica.
- Revisión Anual y Control.
- Investigación de Mercado.

Procesos Operativos:

- Proceso de Producción.

Procesos de Apoyo:

- Proceso Gestión de los Recursos Humanos.
- Proceso Gestión Económica – Financiera.
- Venta y Marketing.
- Aseguramiento, Mantenimiento y Transporte.

A partir de la identificación de los procesos se elaboró el mapa de procesos **(Anexo No. 6)**.

2.4 IMPLANTACIÓN DEL COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE APOYO.

Para la implantación de este componente se escogieron los Procesos de Apoyo específicamente la Subdirección de Producción y Venta, la Subdirección de Economía y la Subdirección de Recursos Humanos. Al evaluar el trabajo de levantamiento de los riesgos. Se evidenció que se había trabajado el riesgo de forma más bien especulativa y no había evidencias documentales de la participación de los trabajadores en su levantamiento. Se hizo necesaria una nueva evaluación de riesgos con la participación de los trabajadores y directivos que integran en este proceso.

Identificación de Riesgo y Detección del Cambio.

Se crearon grupos de trabajo con los integrantes de cada área y estando presidida por director de la UEB. Se identificaron los riesgos internos y externos de cada proceso que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la unidad, para la identificación de los mismos fueron consultados los informes y visitas de control realizados que se encuentran archivados en el Expediente de Acciones de Control, el análisis de la Matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), los planteamientos realizados en los procesos de rendición de cuentas, los de los trabajadores en Asambleas de Afiliados entre otros, además se identificaron las causas y condiciones que pueden propiciar la ocurrencia de posibles hechos delictivos o de corrupción. Se evaluaron los riesgos cualitativamente teniendo en cuenta la Frecuencia e Impacto y se determinó la importancia relativa del riesgo, valorándose la incidencia del mismo en baja, media o alta (**Anexo No.7**).

Se determinó usar el método del criterio de frecuencia de Prouty:

Este método clasifica los riesgos según el criterio de frecuencia de pérdida ante la ocurrencia de sucesos:

Riesgo poco frecuente. Si la frecuencia de pérdida es casi nula, prácticamente el evento no sucede. Ocurrencia casi nula, prácticamente el evento no sucede. Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales. (Cada 5 años)

Riesgo moderado. Si la frecuencia sucede una vez en un lapso de tiempo. Sucede una vez en un lapso de tiempo. Puede ocurrir en algún momento. (Anual)

Riesgo frecuente. Si la frecuencia sucede regularmente. Sucede regularmente. Probablemente ocurrirá en todas las ocasiones. (Mensual)

Método del criterio de gravedad o financiero:

Este método clasifica los riesgos según el impacto financiero que tengan sobre la entidad. Los riesgos se agrupan con arreglo a los criterios siguientes:

Riesgo leve. Si el impacto financiero de las pérdidas se puede llevar contra el presupuesto de gastos y este lo asume. Efectos mínimos posibles. Si el impacto financiero de las pérdidas se puede llevar contra el presupuesto de gastos y éste los asume.

Riesgo moderado. Si el impacto financiero de las pérdidas hace necesaria una autorización fuera del presupuesto para sobrellevarlo financieramente. Efectos significativos. Si es necesaria una autorización fuera del presupuesto para sobrellevarlo financieramente.

Riesgo grave. Si el impacto financiero de las pérdidas afecta las utilidades; pero se mantiene la continuidad del proceso productivo. Efectos importantes. Si se afectan las utilidades pero se mantiene la continuidad del proceso productivo.

Riesgo catastrófico. Si el impacto financiero de las pérdidas pone en peligro la supervivencia de la entidad. Efectos masivos con daños severos. Si se pone en peligro la supervivencia de la entidad.

Se considerará la siguiente estructura para priorizar la atención de los riesgos dentro de cada nivel, teniendo en cuenta, primero, el impacto financiero de las pérdidas que provocaría el evento y su relación con la probabilidad de ocurrencia.

Alto. Cuando la combinación de la probabilidad y el impacto son altos, o de alto a medio.

(+) Frecuente – Catastrófico, Moderado – Catastrófico, Ligero – Catastrófico, Poco frecuente – Catastrófico, Frecuente – Grave, Frecuente – Moderado, Frecuente – (-) Leve.

Moderado. Es cuando la combinación de la probabilidad y el impacto son moderados o una de las escalas de medición es de nivel bajo y la otra de medio a alto.

(+) Moderado – Grave, Ligero – Grave, Poco frecuente – Grave, Moderado – Moderado, Moderado – Leve (-).

Bajo. Es cuando la combinación de la probabilidad y el impacto son bajos o de bajo a medio.

(+) Ligero – Moderado, Poco frecuente – Moderado, Ligero – Leve, Poco frecuente – (-) Leve.

Nota: (+) y (-) se utilizan para indicar el orden de prioridad.

Área: Subdirección de Producción.

Riesgos Internos:

1. Incumplir con los indicadores de la producción por ramas y surtidos.
2. Capacidad tecnológica limitada y obsoleta.
3. Desconocimiento de los trabajadores en las técnicas y procedimientos que se aplican para asegurar la calidad de todos los procesos productivos.
4. Pérdida, extravío o daño a los productos o materias primas.
5. No lograr el funcionamiento estable del Comité de Calidad.
6. No tener actualizado el Plan de Prevención de Riesgos.
7. Incendios en los talleres.

Riesgos Externos:

8. No contar con materias primas en la cantidad y la calidad requerida.

Causas de Riesgos:

1. No contar con la Materia Prima en la cantidad y con la calidad requerida.
2. No contar con la suficiente liquidez que le permita comprar equipos de trabajos con una tecnología avanzada.
3. Incumplimiento de los planes de Capacitación.
4. La entidad no cuente con las condiciones de seguridad y almacenamiento establecidas.
5. Falta de Capacitación y Control del Comité de Calidad.
6. No se analiza y actualiza sistemáticamente el Plan de Prevención de Riesgos.

7. La existencia de hornos dentro de los talleres que por su mal manejo puede provocar incendios.
8. Inestabilidad de los proveedores.

Evaluación del Riesgo Cualitativamente:

Frecuencia:

Poco Frecuente: 4,7

Moderado: 0

Frecuente: 1, 2, 3, 5, 6, 8

Impacto:

Catastrófico: 7

Grave: 1,2, 6, 8

Moderado: 3, 4, 5

Leve: 0

Jerarquización de los Riesgos:

Prioridad Alta.

- 1- Incumplir con los indicadores de la producción por ramas y surtido.
- 2- Capacidad tecnológica limitada y obsoleta.
- 6- No tener actualizado el Plan de Prevención de Riesgos.
- 7- Incendios en los talleres.
- 8- No contar con materias primas en la cantidad y la calidad requerida.

Prioridad Media.

- 3- No contar con la suficiente liquidez que le permita comprar equipos de trabajos con una tecnología avanzada.
- 5- La entidad no cuente con las condiciones de seguridad y almacenamiento establecidas.

Baja Prioridad.

- 4- Pérdida, extravío o daño a los productos o materias primas.

Área: Aseguramiento, Venta y Transporte.

Riesgos Internos.

1. No contar con la documentación actualizada y en especial la contratación para la compra de materias primas.
2. Incumplir el plan de producción para garantizar las ventas convenidas.

3. No participar en las rondas de negocios de producción nacional para el turismo.
4. Inmovilización de los Inventarios en CUC y MN.
5. No tener actualizado el Plan de Prevención de Riesgos.
6. Falta de piezas y otros recursos que disminuyan la disponibilidad técnica del parque automotor.
7. Desaprovechar las capacidades de transporte de la empresa.

Riesgos Externos.

8. Disminución o pérdida del mercado.

Causas de los Riesgos.

1. Incumplimiento de las políticas de contratación.
2. No contar con la Materia Prima en la cantidad y con la calidad requerida por falta de gestión.
3. Falta de Transporte.
4. Producciones de poca demanda.
5. No se analiza el Plan de Prevención de Riesgos sistemáticamente.
6. Falta de gestión en la búsqueda de piezas que garanticen la disponibilidad técnica del parque automotor.
7. Efectuar viajes de retorno vacíos.
8. Falta de mercancías para la venta, por no contar con proveedores que garanticen las materias primas.

Evaluación del Riesgo Cualitativamente:

Frecuencia:

Poco Frecuente: 1,3

Moderado: 4

Frecuente: 2, 5, 6, 7,8

Impacto:

Catastrófico: 0

Grave: 1, 2, 4, 5, 8

Moderado: 3, 6,7

Leve: 0

Jerarquización de los Riesgos:

Prioridad Alta.

- 2- Incumplir el plan de producción para garantizar las ventas convenidas.
- 5- No tener actualizado el Plan de Prevención de Riesgos.
- 6- Falta de piezas y otros recursos que disminuyan la disponibilidad técnica del parque automotor.
- 7- Desaprovechar las capacidades de transporte de la empresa.
- 8- Disminución o pérdida del mercado.

Prioridad Media.

- 1- No contar con la documentación actualizada y en especial la contratación para la compra de materias primas.
- 3- No participar en las rondas de negocios de producción nacional para el turismo.
- 4- Inmovilización de los Inventarios en CUC y MN.

Área: Subdirección de Economía.

Riesgos Internos.

- 1- No lograr la disminución de los gastos.
- 2- No registrar ni controlar adecuadamente los hechos económicos.
- 3- Deficiente control de acceso a los recursos activos y registros.
- 4- No tener cotejada la existencia física con los registros contables.
- 5- Realizar depósitos en el banco fuera de fecha.
- 6- Uso indebido del fondo de la caja.
- 7- No realizar las conciliaciones correspondientes con clientes y suministradores.
- 8- No tener actualizado el Plan de Prevención de Riesgos.

Riesgos Externos.

- 9- Incumplir con el plan de ventas.

Causas de Riesgos.

1. Efectuar gastos innecesarios.
2. Incumplimiento de las normas cubanas de información financiera.
3. Descontrol de los recursos, activos y registros.
4. Incumplimiento de las normas y procedimientos de Control Interno.
5. Incumplimiento de la política bancaria.
6. Incumplimiento de la política de caja.
7. Incumplimiento de lo establecido para los subsistemas de cuentas por cobrar y pagar.
8. No se analiza el Plan de Prevención de Riesgos sistemáticamente.
9. No contar con las Materias Primas en la cantidad y con la calidad requerida.

Evaluación del Riesgo Cualitativamente.

Frecuencia:

Poco Frecuente: 2, 3, 4, 5, 6

Moderado: 7

Frecuente: 9, 1, 8

Impacto:

Catastrófico:

Grave: 9, 1, 7, 8

Moderado: 2, 3, 4, 5, 6

Leve:

Jerarquización de los Riesgos:

Prioridad Alta.

- 1- No lograr la disminución de los gastos.
- 8- No tener actualizado el Plan de Prevención de Riesgos.
- 9- Incumplir con el plan de ventas.

Prioridad Media.

- 2- No registrar ni controlar adecuadamente los hechos económicos.
- 3- Deficiente control de acceso a los recursos activos y registros.
- 4- No tener cotejada la existencia física con los registros contables.
- 7- No realizar las conciliaciones correspondientes con clientes y suministradores.

Baja Prioridad.

- 5- Realizar depósitos en el banco fuera de fecha.
- 6- Uso indebido del fondo de la caja.

Área: Capital Humano y Política de Cuadro.**Riesgos Internos.**

- 1. No cumplir con lo proyectado sobre la cantidad de trabajadores a abarcar en el sistema de pago.
- 2. No aplicar el reordenamiento adecuado de las fuerzas de trabajo.
- 3. Incremento del ausentismo.
- 4. No contar con los equipos y medios de protección necesarios.
- 5. No contar con las condiciones necesarias en áreas y locales de trabajos.
- 6. Incumplir el Plan de Capacitación y Entrenamiento.
- 7. No insertar las variantes productivas para las que se capacitan en la producción.
- 8. No cumplir con las acciones de capacitación planificadas para cuadros y reservas.
- 9. Confeccionar el Plan de Capacitación sin tener en cuenta la determinación de las necesidades de aprendizaje (DNA).
- 10. No tener cubierta y preparada la reserva de cuadro.
- 11. No tener actualizado el Plan de Prevención de Riesgos.

Riesgos Externos.

- 12. Inestabilidad en la asignación de ropa y calzado a los trabajadores.
- 13. No contar con una adecuada política de atención y estimulación a Cuadros y Reservas.

Causas de Riesgos.

- 1. Efectuar pagos a trabajadores que no se encuentran en el plan.
- 2. Plantillas Infladas.

3. Incremento de los trabajadores enfermos ó Incumplimiento de la disciplina laboral.
4. No contar con proveedores que garanticen los equipos y medios de protección necesarios.
5. No encontrarse aprobadas las inversiones.
6. Inasistencia de los trabajadores.
7. Falta de Mercado.
8. Incumplimiento del Plan de Capacitación.
9. Incumplimiento del Manual de Procedimientos.
10. Falta de idoneidad.
11. No se analiza el Plan de Prevención de Riesgos sistemáticamente.
12. No contar con Financiamiento.
13. Falta de atención de la alta Dirección.

Evaluación del Riesgo Cualitativamente.

Frecuencia:

Poco Frecuente: 1,2, 6, 7,8, 9, 10

Moderado: 3

Frecuente: 4, 5, 12, 13, 11

Impacto:

Catastrófico:

Grave: 3, 4, 5, 8, 11

Moderado: 2, 6, 7, 9, 10, 13

Leve: 1, 12

Jerarquización de los Riesgos.

Prioridad Alta.

- 4- No contar con los equipos y medios de protección necesarios.
- 5- No contar con las condiciones necesarias en áreas y locales de trabajos.
- 11- No tener actualizado el Plan de Prevención de Riesgos.
- 12- Inestabilidad en la asignación de ropa y calzado a los trabajadores.
- 13- No contar con una adecuada política de atención y estimulación a Cuadros y Reservas.

Prioridad Media.

- 3- Incremento del ausentismo.
- 8- No cumplir con las acciones de capacitación planificadas para cuadros y reservas.

Baja Prioridad.

- 1- No cumplir con lo proyectado sobre la cantidad de trabajadores a abarcar en el sistema de pago.
- 2- No aplicar el reordenamiento adecuado de las fuerzas de trabajo.
- 6- Incumplir el Plan de Capacitación y Entrenamiento.
- 7- No insertar las variantes productivas para las que se capacitan en la producción.
- 8- No cumplir con las acciones de capacitación planificadas para cuadros y reservas.
- 9- Confeccionar el Plan de Capacitación sin tener en cuenta la determinación de las necesidades de aprendizaje (DNA).
- 10- No tener cubierta y preparada la reserva de cuadro.

Determinación de los Objetivos de Control.

Se realizaron reuniones en los colectivos de áreas que realizó la identificación de los riesgos, donde se realizaron diagnósticos para la determinación de los objetivos de control a partir de los riesgos identificados (**Anexo No. 8**), estas reuniones fueron presididas por el director de la entidad, el dirigente sindical y un representante del PCC, dejando constancia de las reuniones realizadas.

Área: Subdirección de Producción.

- 1. Efectuar análisis y evaluaciones periódicas de los indicadores de producción.
- 2. Trazar estrategias en busca de capacidad tecnológica avanzada.
- 3. Lograr la formación del personal para alcanzar la competencia requerida en los diferentes procesos.
- 4. Lograr que la entidad cuente con las condiciones de seguridad y almacenamiento establecidas.
- 5. Capacitar, orientar y controlar el funcionamiento del Comité de Calidad.

6. Analizar y actualizar periódicamente el Plan de Prevención de Riesgos.
7. Lograr que los talleres cuenten con los medios de seguridad necesarios para la protección contra incendio.
8. Solicitar con antelación la materia prima necesaria y con la calidad requerida. Realizar nuevos estudios para trazar estrategias en busca de proveedores.

Área: Aseguramiento Venta y Transporte.

- 1- Lograr que toda la documentación para la compra de materias primas esté actualizada y correctamente elaborada.
- 2- Lograr los aseguramientos necesarios y en el tiempo previsto para garantizar el cumplimiento del plan de ventas.
- 4- Lograr aplicar mecanismos que permitan una rotación ágil de los inventarios.
- 5- Lograr que se analice y actualice el Plan de Prevención de Riesgos periódicamente.
- 6- Garantizar los recursos que permitan incrementar la disponibilidad técnica de los recursos automotores.
- 7- Lograr el aprovechamiento máximo de las capacidades de transporte de la Entidad.
- 8- Realizar estudios del mercado y estrategias en busca de nuevos proveedores.

Áreas: Subdirección de Economía.

- 1- Análisis del comportamiento de los gastos en la entidad.
- 2- Garantizar que todas las transacciones y hechos económicos se registren oportunamente y con la exactitud requerida.
- 3- Que exista un adecuado control de acceso a todos los recursos de la entidad para evitar desviaciones.
- 4- Lograr que la existencia física de los recursos se correspondan con los registros contables.
- 7- Realizar una correcta gestión de cobro y pago.
- 8- Lograr que se analice y actualice el Plan de Prevención de Riesgos.
- 9- Garantizar la ejecución de acciones que contribuyan al cumplimiento del plan de ventas.

Áreas: Capital Humano y Política de Cuadro.

- 3- Lograr un mayor nivel de exigencia en la supervisión y el control de las causas de las ausencias.
- 4- Garantizar el aprovisionamiento de equipos y medios de protección necesarios.
- 5- Lograr que los locales y áreas de trabajo reúnan las condiciones mínimas necesarias.
- 8- Lograr el cumplimiento de las acciones de capacitación previstas para cuadros y reservas.
- 11- Lograr que se analice y actualice el Plan de Prevención de Riesgos.
- 12- Garantizar la estabilidad en la asignación de ropa y calzado a los trabajadores.
- 13- Garantizar la aplicación de una política de atención integral a cuadros y reservas.

Plan de Prevención de Riesgos.

Se elaboró el Plan de Prevención de Riesgos en las áreas que integran los procesos de apoyo, se definieron por cada riesgo las medidas que deben dar cumplimiento a los objetivos de control, gestionándose aquellos que influyen en el cumplimiento de los planes de estas áreas. En el Plan de Prevención de Riesgos se consideraron los hechos de indisciplina, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que pueden derivarse de cada riesgo identificado y se consideró el autocontrol como una medida más en dicho plan **(Anexo No. 9)**.

2.5 IMPLANTACIÓN DEL COMPONENTE ACTIVIDAD DE CONTROL.

En este componente se comprobó que no tienen un Sistema de Costo que le permita controlar los gastos por cada uno de los diferentes surtidos o productos elaborados por la UEB, y realizar los análisis correspondientes a las posibles desviaciones que se puedan presentar en el proceso productivo. Una trabajadora de la entidad realizó un estudio sobre esta problemática el cual se expresa en su trabajo de diploma sobre la elaboración y puesta en marcha de un procedimiento que le permita a la unidad implantar el subsistema de costo.

2.6 IMPLANTACIÓN DEL COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

En el diagnóstico efectuado se pudo constatar que la entidad no tenía conformado el sistema con el diagrama de flujo de información, ni dicho flujo con origen y destino, que le permita a

la entidad tener un mayor control de la misma, por lo que es de vital importancia que se elaboren ambos.

Para el Sistema de Información y Comunicación de la UEB de Holguín se ha definido un alcance desde los Talleres hasta la Empresa compuesta por las Subdirecciones de Producción y Ventas, Recursos Humanos, Economía y de estas hacia la Dirección.

El Sistema Informativo y de Comunicación posee un flujo de forma piramidal, conservándose en los niveles inferiores los altos volúmenes de información necesarios para la gestión en esas instancias y trasladándose hacia los niveles superiores sólo aquella que se requiera bajo los principios de importancia y de necesidad de la misma para la toma de decisiones.

Como punto de partida para la evaluación de la calidad de la información necesaria se toman los siguientes atributos para la información:

Políticas de Calidad de la información.

Las principales políticas de calidad de la información es ser adecuada, oportuna, veraz, actualizada, suficiente, objetiva y sobre todo debe brindar a los directivos herramientas para la toma de decisiones, debiendo ser sencilla sin que con esto pierda calidad.

La información al igual que la comunicación en cualquier entidad debe tener claro algunos aspectos que tradicionalmente se consideran e intervienen en el proceso.

Cualidades de la Información.

- Exactitud: la información debe representar la situación actual o el estado real de la misma.
- Forma: existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.

- Frecuencia: es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.
- Extensión: se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.
- Origen: puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
- Destino: se refiere al usuario al cual es emitida la información debiendo ser en el tiempo establecido y con el contenido solicitado.
- Temporalidad: la información puede expresar el pasado, sucesos actuales o actividades futuras.
- Relevancia: la información relevante es necesaria para una situación particular.
- Integridad: una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- Oportunidad: para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se le necesita.

En este sentido se da seguimiento a los métodos de recopilación y procesamiento de la información de los principales indicadores que permita disponer de ellos de forma rápida y sencilla.

El flujo Informativo de la UEB se establece entre los procesos que componen la entidad, que está compuesto por las diferentes informaciones que se desarrollan en las diferentes áreas para dar cumplimiento a los objetivos que persigue la organización, el mismo es bidireccional y está en una constante retroalimentación.

Se elaboró el diagrama de flujo de información el cual refleja el sentido de las informaciones que se emiten **(Anexo No. 10)**.

El flujo de información es un diagrama secuencial para mostrar los procedimientos detallados y secuencia lógica de acciones que se deben seguir al realizar una tarea o solución de problema. El flujo de información que integra el Sistema de Información y Comunicación tiene origen inicialmente en los talleres con destino a las diferentes subdirecciones de la UEB,

donde las informaciones son procesadas y se emiten a la dirección como elemento base para la toma de decisiones en el consejo de dirección, a la vez se envían a diversos destinos del nivel superior, dentro de los que se encuentran, órganos y organismos del Poder Popular de la provincia, Empresa Provincial de Industrias Locales Varias entre otras organizaciones.

Se confeccionó la tabla del flujo de información con origen y destino así como la periodicidad y el responsable de la misma la cuál le permitirá a las diferentes áreas tener un mayor control de las informaciones que deben recibir y enviar para garantizar el cumplimiento de sus objetivos de trabajo **(Anexo No. 11)**.

Se definieron los Canales de Comunicación que posee la entidad.

Los canales de comunicación dentro de la Unidad Empresarial de Base Holguín están dados por el uso de la telefonía, la elaboración y envío de documentos que contienen las informaciones de cada proceso en particular, además de la comunicación interpersonal.

2.7 IMPLANTACIÓN DEL COMPONENTE SUPERVISIÓN Y MONITOREO.

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

Se confeccionó el Plan de Supervisión y Monitoreo.

PLAN DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
Acciones de Supervisión	Alcance	Responsable	Fecha	Mecanismos de Comprobación
I.- Ambiente de Control				
Comprobar la aceptación y aplicación práctica de las normas de conducta. (Código de Ética, Convenio Colectivo y Reglamento Disciplinario Interno)	Entidad	Comité de Control y Prevención	marzo, junio, septiembre y diciembre	Solicitar Código de Ética, Convenio Colectivo y Reglamento Disciplinario. Comprobar dominio por parte de los trabajadores.

Comprobar que las violaciones de las normas y reglas establecidas reciban una respuesta efectiva y se comuniquen las medidas correctivas en toda la Empresa.	Entidad	Comité de Control y Prevención	Cuando ocurran	Solicitar evidencias de indisciplinas o violaciones y medidas aplicadas.
Verificar que estén claramente definidos los contenidos de cada puesto de trabajo como forma de asegurar la calificación y competencia de dirigentes y trabajadores.	Entidad	Comité de Control y Prevención	septiembre y diciembre	Revisar una muestra de los contenidos de trabajo, profesigramas y matrices de competencia laborales así como de los procedimientos de distintas actividades.
Verificar la utilización de estilos correctos de dirección que posibiliten incorporar una mayor cantidad de trabajadores a la toma de decisiones.	Entidad	Comité de Control y Prevención	marzo, junio, septiembre y diciembre	Entrevistas a trabajadores, revisión de actas de asambleas sindicales y consejos revisión del Reglamento del Consejo de Dirección.
Comprobar que se haya establecido un sistema de control periódico sobre el cumplimiento de objetivos estratégicos, estrategias y procedimientos de control.	Entidad	Comité de Control y Prevención	marzo, junio, septiembre y diciembre	Revisar actas de los Consejos de Dirección, Consejo Económico y plan temático.
II.- Evaluación de Riesgos				
Comprobar la existencia de procedimientos idóneos para analizar los riesgos, identificarlos, evaluar su frecuencia e intensidad.	Entidad	Comité de Control y Prevención	marzo, junio, septiembre y diciembre	Solicitar a las áreas su correspondiente Plan de Riesgos, así como actas de su chequeo en los Consejos de Dirección.
Verificar la calidad del proceso de identificación de los objetivos de control a largo y mediano plazo.	Entidad	Comité de Control y Prevención	junio y diciembre	Revisar los Objetivos Estratégicos de la UEB

Comprobar la efectividad del sistema de información para captar procesos y transmitir información relativa a hechos y condiciones que originan cambios ante los que la Entidad debe reaccionar.	Entidad	Comité de Control y Prevención	Entre los días 5 y 10 de cada mes	Solicitar evidencias de las vías de informarse sobre los cambios del entorno
Verificar la efectividad del control sistemático que debe ejercer la Dirección en las diferentes áreas, para comprobar el comportamiento del Plan de Prevención de Riesgos.	Entidad	Comité de Control y Prevención	Permanente.	Revisar actas del Consejo de Dirección e informes donde se analice este aspecto.
III.- Actividades de Control				
<p>Verificar la existencia de políticas y acciones definidas por la dirección dentro de la Entidad, referidos a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorización y aprobación de transacciones y Documentación ▪ Proceso, registro y clasificación de las operaciones; ▪ Verificación y evaluación de los registros contables ▪ Salvaguarda física de los activos. 	Entidad	Comité de Control y Prevención	Entre los días 5 y 10 de cada mes	Muestrear documentos relativos a esas acciones.
Evaluar la utilización del sistema de indicadores de rendimiento para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones fundamentales.	Entidad	Comité de Control y Prevención	Entre los días 15 y 20 de cada mes	Revisar actas de los Consejos Económico y de Dirección. Verificar las acciones en caso de desviaciones e Informes de Auditorías Internas

Comprobar el cumplimiento del control de la tecnología de información referidas a: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguridad física de los equipos. ▪ Controles de acceso. ▪ Control de los medios informáticos. 	Entidad	Comité de Control y Prevención	marzo, junio, septiembre y diciembre	Observar locales de las computadoras, claves de acceso, etc.
Controlar la existencia de normas y procedimientos referidos al Control Interno contable – financiero.	Entidad	Comité de Control y Prevención	julio y enero	Revisión de la documentación establecida acorde a lo legislado en los registros contables
Evaluar periódicamente las actividades de Control teniendo en cuenta los aspectos de sus elementos claves: Administración, custodia de los recursos materiales, gestión financiera, recursos humanos y tecnologías de la información.	Entidad	Comité de Control y Prevención	marzo a diciembre	Revisar la documentación así como las evidencias existentes sobre la realización de estos procesos a través de métodos de control y comprobación.

IV.- Información y Comunicación

Comprobar si cada nivel de Dirección recibe la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades.	Entidad	Comité de Control y Prevención	julio y enero	Verificar si existe el Documento con el Flujo informativo de cada Área
Comprobar al, efectividad de las vías formales y no formales para la, comunicación de valores estrategias, objetivos y planes de la entidad.	Entidad	Comité de Control y Prevención	marzo, junio, septiembre y diciembre	Revisar actas de asambleas de trabajadores. Entrevistar trabajadores y jefes.
Comprobar la efectividad de los mecanismos establecidos para que los trabajadores	Entidad	Comité de Control y Prevención	marzo, junio, septiembre y diciembre	Observar los mítines. Revisar actas de asambleas de trabajadores y del consejo de dirección.

puedan aportar recomendaciones, criterios, sugerencias e incidir en la toma de decisiones.				Entrevistas a trabajadores y directivos.
V.- Supervisión y Monitoreo				
Comprobar si la dirección y los responsables de las operaciones evalúan periódicamente la eficacia de su Sistema de Control y comunican los resultados ante los responsables.	Entidad	Comité de Control y Prevención	marzo, junio, septiembre y diciembre	Recoger evidencias de los análisis sobre violaciones del Control Interno y planes de medidas elaborados e implementados.
Comprobar si se analizan periódicamente los importes registrados por el sistema de contabilidad y se comparan con los activos materiales.	Entidad	Comité de Control y Prevención	Entre el 10 y el 15 de cada mes	Poseer evidencia de los inventarios y cuadros con contabilidad.
Valorar la efectividad de las medidas implementadas como resultado de las Auditorias.	Entidad	Consejo de Dirección	marzo, junio, septiembre y diciembre	Verificar planes de medidas.
Comprobar la actualización sistemática del Expediente de Acciones de Control.	Entidad	Comité de Control y Prevención	julio y enero	Solicitar Expediente de acciones de control.
Verificar el funcionamiento del Comité de Control y Prevención del Centro	Entidad	Consejo de Dirección	marzo, junio, septiembre y diciembre	Revisión de Documentación, Expediente de Ambiente de Control, actas de reuniones, métodos de comprobación.
Realizar una auditoría al Sistema de Control Interno.	Entidad	Consejo de Dirección	Anual, según plan	Solicitar auditorias a la Dirección Provincial de la Empresa.

Se elaboró un cronograma de aplicación de la guía de autocontrol (**Anexo No. 12**), además se elaboró un Cronograma con las acciones de Supervisión y Control Externas que recibe la entidad (**Anexo No. 13**).

Norma: Comité de Prevención y Control.

La entidad no tenía actualizado el Comité de Prevención y Control a través de una disposición legal, según lo establecido en la Resolución No. 60/2011 Normas de Control Interno emitida por la Contraloría General de la República, por lo que se conformó el Comité de Prevención y Control mediante la resolución número 45 de fecha 25 de abril del 2012, el cuál se encuentra integrado por los siguientes compañeros:

Guillermo Parodis Hernández	Director	Presidente
Yadira Pérez de la Torre	Secretaria	Secretaria
Belkis Chig Mendoza	Subdirectora de Recursos Humanos	Miembro del comité y responsable del Componente Ambiente de Control.
Fidencio Sánchez Bauta	Subdirector de Producción y Venta	Miembro del comité y responsable del Componente Gestión y Prevención de Riesgos.
Tania Guillén Díaz	Subdirectora Económica	Miembro del comité y responsable del Componente Actividades de Control.
Cecilia Castillo Rabilero	Técnico en Gestión Económica	Miembro del comité y responsable del Componente de Información y Comunicación
Leonardo Bofill González	Técnico de Seguridad , Protección y Defensa	Miembro del comité y responsable del Componente Supervisión y Monitoreo

No se encontraba diseñado el cronograma de reuniones del Comité de Prevención y Control por lo que se conformó el mismo (**Anexo No. 14**).

Al finalizar este trabajo se confeccionó una Propuesta de Plan de Mejora que garantice la total implantación del Sistema de Control Interno de la Unidad Empresarial de Base (**Anexo No. 15**).

CONCLUSIONES

Una vez terminada la investigación y la implantación del Sistema de Control Interno en los Procesos de Apoyo, se llegan a las siguientes conclusiones:

Se logró sistematizar un conjunto de informaciones acerca del Control Interno y profundizar en los fundamentos históricos y teóricos. Se conformó la Guía de Autocontrol del Sistema de Control Interno de la UEB de Holguín, la cual fue una herramienta básica para detectar las deficiencias que impedían su implantación, a partir de las mismas se elaboró un cronograma de trabajo que contribuyó al cumplimiento del objetivo propuesto, dándole solución al problema planteado y validando la hipótesis, al implantar el Sistema de Control Interno en los Procesos de Apoyo de la Unidad Empresarial de Base de Holguín, el cual contribuye a garantizar la eficiencia y eficacia de sus operaciones, permitirá la implantación en los demás procesos y la futura certificación de su contabilidad, resolviendo el problema científico planteado en el diseño de la tesis.

Se confeccionó una Propuesta de Plan de Mejora que garantizará la total implantación del Sistema de Control Interno en la Unidad Empresarial de Base.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones arribadas en la investigación, se considera oportuno realizar las siguientes recomendaciones:

1. Aplicar la Propuesta de Plan de Mejora para garantizar la total implantación del Sistema de Control Interno de la Unidad Empresarial de Base de Holguín.
2. A partir de la Guía de Autocontrol del Sistema de Control Interno que se confeccionó para la Unidad Empresarial de Base de Holguín, elaborar una guía para los talleres productivos.
3. Tomar como oficial la propuesta de Organigrama de la UEB.
4. Que este trabajo sirva de base para la implantación del Sistema de Control Interno al resto de las Unidades Empresariales de Base que conforman la Empresa Provincial Industrias Locales Varias.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALMAGUER LÓPEZ, RAFAEL ANTONIO Y PEÓN ORTA, JUAN JOSÉ. Consultor Electrónico del Contador y el Auditor 2011. Estructura Conceptual Integrada (COSO). ECOE Ediciones. La Habana, 2011.
2. ARMADA TRABAS, ELVIRA. El Control interno en Cuba. Realidad empresarial. Vinculo con la auditoria. XCLAI. 2005. pp. 5-15.
3. BLANCO ENCINOSA, LÁZARO. Sistema de Información para el Economista y el Contador.2008. pp. 251-270.
4. CAPOTE CORDOVÉS, ERNESTO. El Control Interno. Revista Auditoría y Control, Nº 1. 2000. pp. 4-16.
5. CARRALERO NEYRA, CARLOS VÍCTOR. Estudio de los Procesos en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya- 2009. pp. 13-20.
6. CASTILLO, G.:” Auditoria basada en riesgo: Nuevo reto “en: Auditoría y Control, Revista especializada editada por el ministro de Auditoría y Control, Número 16, enero – abril. 2007. pp. 10-18.
7. COLECTIVO DE AUTORES INTEGRANTES DEL COMITÉ ACADÉMICO NACIONAL. Segundo Programa de Preparación Económica para Cuadros. Cuba, 2005.
8. CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. Resolución No. 60-11 Normas del Sistema de Control Interno. La Habana, Marzo 2011. 28 p.
9. ----. Resolución 1945\11. “Aspectos básicos la implantación del sistema de control interno”. La Habana, 2011.
- 10.COOPERS & LYBRAND E INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS. Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO), 1997.
- 11.CÓRDOVA MARTÍNEZ, CARLOS. Consideraciones sobre metodología de investigación. Holguín, 2002.
- 12.GONZÁLEZ TORRES, IRIS M. Manual para el Diseño de Investigaciones Económicas. Camagüey, 2008. 95 p.
- 13.GUÍA DE AUTOCONTROL POR COMPONENTES Y NORMAS DE ACUERDO A LA RESOLUCIÓN 60/2011. La Habana. Versión 4 enero, 2012. 28 p.
- 14.Ley 107-09 “De la Contraloría General de la República de Cuba”. Asamblea Nacional del Poder Popular. La Habana, 2009. 26 p.

15. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, 18 de abril del 2011. 38 p.
16. PÉREZ ROJAS, IVÁN. Metodología para la Implementación de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba. Holguín, 2011. 13 p.
17. QUIRÓS, M. Administración del Riesgo y Auditoría Interna. 2006. p 3.
18. Reglamento de la Ley No. 107-09 De la Contraloría General de la República de Cuba. Consejo de Estado. La Habana, 2009. 38 p.
19. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Periódico Granma. La Habana, 7 de Noviembre 1997. pp. 3 – 5.
20. MINISTERIO DE AUDITORÍA Y CONTROL. Resolución No. 289/05. “Metodología para la Evaluación y Calificación de las Auditorías” (Derogada). La Habana, 2005. 9 p.
21. -----. Resolución No. 13/2006. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Planes de Prevención (Derogada). La Habana, 2006. 12 p.
22. -----. Resolución No. 26/2006. “Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión, para la Auditoría Financiera o de Estados Financieros y para la Evaluación del Control Interno” (Derogada). La Habana. 2006. 97 p.
23. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN. Resolución No. 905/2011. La Habana, 26 de diciembre del 2011.
24. MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS. Resolución 297/03. “Definiciones de Control Interno” Manual de Subsistemas de Control Interno (Derogada). La Habana, Septiembre 2003. 47 p.
25. -----. Resolución No. 235/2005. Normas Cubanas de Información Financiera. La Habana, 2005. 119 p.

Páginas electrónicas visitadas

26. ALMAGUER LÓPEZ, RAFAEL ANTONIO Y PEÓN ORTA, JUAN JOSÉ. Consultor Electrónico del Contador y el Auditor 2011. La Habana, DISAIC, Casa Consultoría. Trabajo Premio de la Calidad, Feria METÁNICA 2002, 2011. [Disponible en <http://consultor%20electronico/index.htm>]

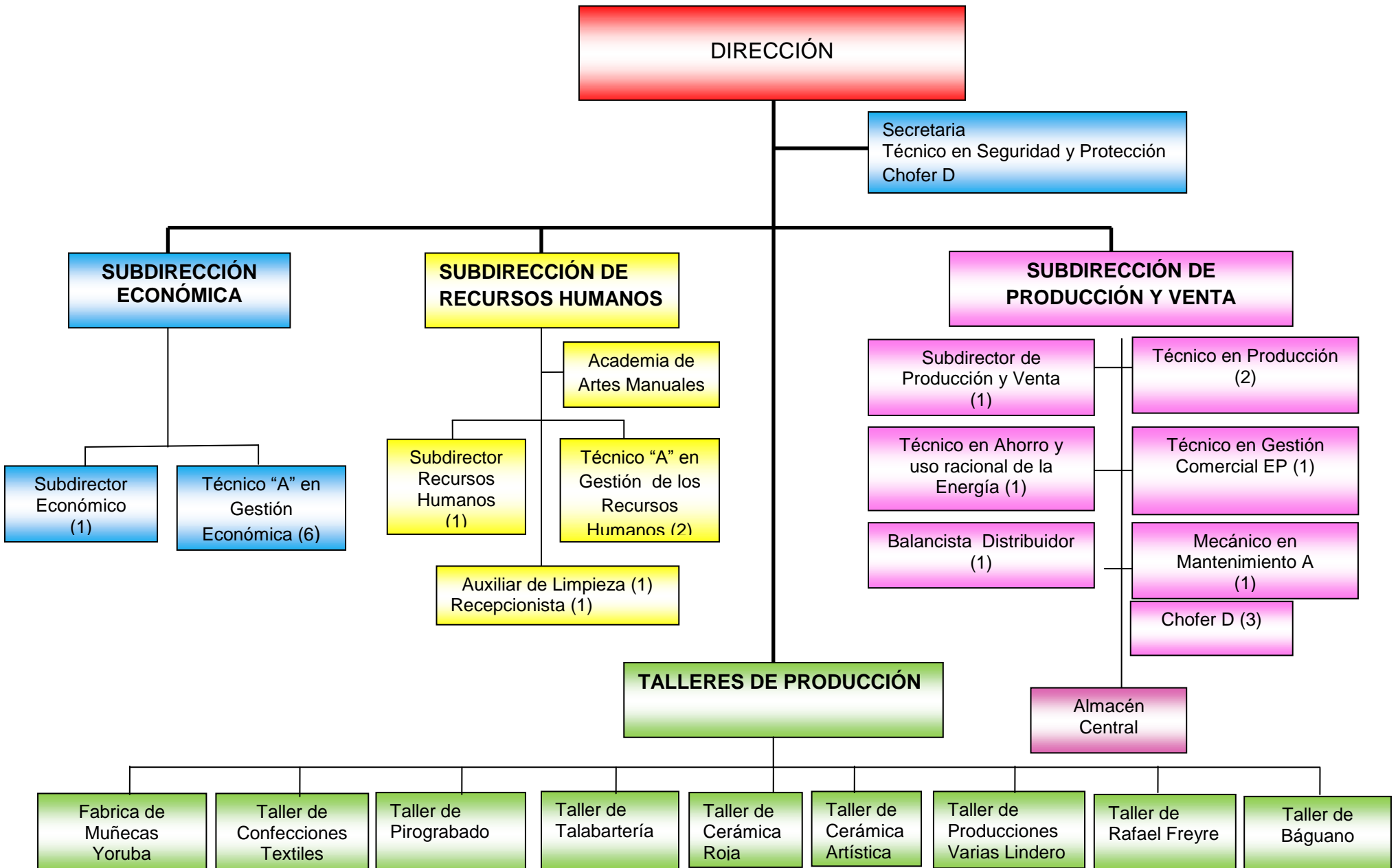
[Visitado 16/01//2012 11:30 AM].
27. AUDITORIA DE PROCESO. [Disponible en: www.planeasion.unam.mx/mexico]

[Visitado 20/01//2012 5:45 PM].

28. FERNÁNDEZ, YAMILE. El control evita descontroles. [Disponible en: www.google.com/] [Visitado 20/01//2012 5:45 PM].
29. GÓMEZ, GIOVANNI E. Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del Control Interno. [Disponible en: www.gestiopolis.com/] [Visitado 10/01//2012 6:25 PM].
30. QUINTANA CABRALES, ALCIDES. ¿Qué es el Control Interno? [Disponible en: www.google.com/] [Visitado 10/01//2012 4:45 PM].
31. RIVERO BOLAÑOS, ARIADNA. Antecedentes y evolución del Control Interno. Su desarrollo en Cuba. [Disponible en: <http://www.monografias.com>] [Visitado 22/01//2012 9:10 AM].

ANEXOS

ANEXO NO. 1 ORGANIGRAMA DE LA ENTIDAD.



ANEXO NO. 2 GUIA DE AUTOCONTROL DE LA UEB DE HOLGUÍN.

COMPONENTE “AMBIENTE DE CONTROL”

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO
Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual			
1.	Están definidos los objetivos de trabajo.	X	
2.	Está elaborado el plan de trabajo anual de la entidad.	X	
3.	Este plan de trabajo responde a la instrumentación de las actividades recogidas en el Plan de Actividades Principales del Órgano u Organismo al que se subordina y a las propias de la entidad.	X	
4.	Están definidos por cada área los procesos y actividades a realizar para dar cumplimiento a lo anterior, a partir de las funciones generales y específicas de éstas.	X	
5.	Para la elaboración de los planes de trabajo, según corresponda, se tiene en cuenta: la misión, los objetivos de trabajo de la entidad, las funciones definidas de cada área y de cada puesto de trabajo y las actividades a realizar en cada proceso o subproceso.	X	
6.	Se analiza en los diferentes niveles de la organización el cumplimiento de la planeación y se adoptan las medidas que corresponden.	X	
7.	Cada área elabora su plan de trabajo mensual, a partir del plan de trabajo anual de la entidad.	X	
8.	Se realizan puntualizaciones mensuales de los planes de trabajo en todos los niveles de dirección, para precisar o ajustar las tareas aprobadas en el plan anual, introducir las nuevas que surjan, así como las que puedan ser indicadas por los jefes correspondientes.	X	
9.	Los jefes de las áreas con sus trabajadores se reúnen para orientar las tareas que se deben realizar en el próximo mes.	X	
10.	Cada cuadro, funcionario y especialista cuenta con su plan de trabajo individual, el que elabora teniendo en cuenta el plan mensual de su área y se aprueba por el jefe inmediato superior	X	
11.	Concluido el mes, los jefes de las áreas se reúnen individual o colectivamente con sus trabajadores para analizar el cumplimiento de las tareas; teniendo en cuenta la calidad y oportunidad de las mismas.	X	
12.	Se informa a los niveles correspondientes y a las organizaciones políticas y de masa de la entidad el cumplimiento de los planes de trabajo.	X	
13.	Está definido el presupuesto anual y se analiza con los trabajadores	X	
Integridad y valores éticos			
14.	Se ha desarrollado un programa de formación de cultura ética de la entidad, donde se les hace conocer a los trabajadores los valores éticos definidos y la importancia de su cumplimiento.	X	
15.	Cuenta la entidad con el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.	X	
16.	Los cuadros tienen firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.	X	
17.	Cuenta la entidad con un Código de Conducta Específico, en el que se exponen los valores éticos que deben cumplir los trabajadores considerados en el mismo.	X	
18.	Conocen los cuadros y trabajadores lo que está establecido en el Reglamento Disciplinario de la entidad.	X	

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO
19.	Los cuadros y trabajadores discutieron y aprobaron en Asamblea el Reglamento Disciplinario de la entidad.	X	
20.	Cuenta la entidad con el Convenio Colectivo de Trabajo.	X	
21.	El Convenio Colectivo de trabajo se elabora conjuntamente entre la administración y la organización sindical.	X	
22.	Los trabajadores emiten criterios sobre lo planteado en el Convenio Colectivo de trabajo antes de ser aprobado.	X	
Idoneidad Demostrada			
23.	Están elaborados los perfiles de competencia de acuerdo a los datos que exige la legislación vigente del MTTS.	X	
24.	Están definidos de forma clara y explícita los contenidos de trabajo de cada cargo, a partir de las funciones asignadas a los mismos.	X	
25.	Están definidas las actividades o tareas básicas que debe realizar cada trabajador, según su cargo, para dar cumplimiento a los contenidos mencionados en el punto anterior.	X	
26.	Cuenta el área de Gestión de Recursos Humanos con un registro actualizado o base de datos sobre el estado general de la fuerza de trabajo.	X	
27.	Este registro contiene los datos que exige la resolución vigente del MTSS.	X	
28.	Cuenta la entidad con el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, actualizado de cada trabajador, de acuerdo a la legislación vigente.	X	
29.	Se elabora un resumen sobre el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, por cada área de la entidad.	X	
30.	Se tiene en cuenta para la elaboración de plan individual de capacitación, de cada trabajador, el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación que se elaboró para cada uno y los resultados de las evaluaciones de desempeño.	X	
31.	El plan anual de capacitación se confecciona a partir de la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación y el plan individual de capacitación.	X	
32.	En el último trimestre de cada año se elabora el plan anual de capacitación de la entidad.	X	
33.	El plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos se discute y analiza con la organización sindical, se aprueba por el Consejo de Dirección de la entidad y forma parte del Convenio Colectivo de Trabajo.	X	
34.	Trimestralmente se evalúa, por la dirección de la entidad, el cumplimiento del plan de capacitación aprobado, a partir del cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas; la participación real de los trabajadores previstos a matricular en cada acción y los matriculados; el aseguramiento material, humano y financiero; la evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad; y las principales dificultades y medidas para resolverlas.	X	
35.	Se encuentra incluido en la capacitación de los trabajadores las normas del sistema de control interno.	X	
36.	Se realiza las evaluaciones de desempeño a los trabajadores.	X	
37.	Para la evaluación del desempeño se tiene en cuenta los indicadores establecidos en la legislación vigente.	X	
38.	Está constituido el Comité de Expertos, según corresponda y hay evidencia del funcionamiento del mismo.	X	

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO
39.	Para la selección del personal, en el Comité de Expertos, se tiene en cuenta el nivel de preparación y experiencia que debe poseer el candidato de acuerdo con los requisitos y perfiles exigidos.	X	
40.	Una vez incorporado a la entidad, el trabajador de nuevo ingreso cuenta con los manuales de funcionamiento, procedimientos y otros necesarios para el desarrollo de sus funciones.	X	
41.	Se le brinda orientación, capacitación y adiestramiento al trabajador de nuevo ingreso, para que éste pueda desempeñar su trabajo.	X	
Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad			
42.	Cuentan con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social, empresarial o encargo estatal.	X	
43.	Cuenta con la disposición que aprueba la plantilla de cargos de la misma.	X	
44.	Se encuentran identificados los procesos de la entidad y evidenciado en un mapa de procesos.		X
45.	Está conformado un reglamento orgánico o manual de funcionamiento según corresponda.	X	
46.	Está conformado un manual de procedimientos.	X	
47.	Están definidas las funciones generales y específicas de cada área.	X	
48.	Las funciones específicas dan respuesta a cada una de las funciones generales.	X	
49.	Están definidas las atribuciones y obligaciones de cada cargo.	X	
50.	La estructura está definida a partir de las funciones de la entidad.	X	
51.	Se mantienen actualizados los documentos relativos a: plantilla aprobada y cubierta estructura organizativa (organigrama de la entidad).	X	X
52.	Existe una adecuada relación jerárquica entre los puestos.	X	
53.	Cuenta con las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección y consultivos.	X	
54.	Los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramientos.	X	
55.	Los cuadros y dirigentes han establecido los límites para la delegación de autoridad formal y responsabilidades a sus subordinados, en correspondencia con los procesos, subprocesos, actividades y operaciones que desarrolla éstos.	X	
56.	Se supervisa el trabajo y los resultados de los subordinados a los cuales se les delegó autoridad.	X	
Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos			
57.	Está implementada la Norma Cubana del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.	X	
58.	Cuenta la entidad con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores.	X	
59.	Está elaborado el programa de acogida a los nuevos trabajadores, que garantice su iniciación laboral y desarrollo.	X	
60.	Se cumple con lo establecido en la legislación, con respecto al período de prueba, para evaluar que el trabajador posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar.	X	

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO
61.	Se cumplen las normativas establecidas para la contratación del personal.	X	
62.	Está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el Reglamento de estimulación donde se definen los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación que se utiliza y el procedimiento para su aplicación.	X	
63.	Se aplican, controlan y evalúan los sistemas de pago por rendimiento, así como sus resultados y se rinde cuentas periódicamente ante los organismos superiores y el colectivo de trabajadores.	X	
64.	Se mantienen actualizados y correctamente archivados, los documentos de administración de recursos humanos que se detallan a continuación: a) Plantilla de cargos.	X	
	b) Convenio Colectivo de Trabajo.	X	
	c) Reglamento Disciplinario Interno.	X	
	d) Expediente laboral del trabajador y las hojas resumen.	X	
	e) Acta de elección de los Órganos de Justicia Laboral de Base.	X	
	f) Acta de creación del Comité de Expertos.	X	
	g) Levantamiento de riesgos y programa de prevención, relacionados con la seguridad y salud en el trabajo.	X	
	h) Plan de capacitación y desarrollo.	X	
	i) Sistemas de pago aprobados y sus reglamentos.	X	
	j) Reglamentos de la estimulación.	X	
	k) Resultado de inspecciones realizadas.	X	
65.	Existen mecanismos para propiciar el cumplimiento de las políticas relativas al personal emitidas por la entidad.	X	
66.	Cuenta la entidad con todas las regulaciones legales establecidas para la ejecución y desarrollo de las actividades vinculadas con la misma.	X	

COMPONENTE “GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS”

No	Aspectos a Verificar	SÍ	NO
	Identificación del riesgo y Detección del Cambio		
67.	Están identificados y se analizan periódicamente los riesgos internos y externos de cada proceso, actividad y operación, que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.		X
68.	Para la identificación de riesgos fueron consultados los siguientes documentos (según corresponda): Expediente de las acciones de control realizadas. Control de trámite y respuestas de las quejas y denuncias. Análisis de matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Planteamientos en los procesos de rendición de cuentas. Estados de opinión de la población. Planteamiento de los trabajadores en las asambleas de afiliados. Informes de balance de trabajo anual. Criterios aportados por las organizaciones políticas y de masas del centro. Información sobre ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción. Resultado de reuniones de intercambio de experiencias. Resultados de encuestas realizadas.		X

No	Aspectos a Verificar	SÍ	NO
	Análisis del organigrama de la entidad. Diagramas de flujos. Manuales. Contratos. Otras fuentes.		
69.	Están identificadas las posibles causas que pueden condicionar la ocurrencia de dichos riesgos. Estas causas deben estar determinadas para cada riesgo de forma independiente.		X
70.	Para la identificación de los factores internos se tuvo en cuenta: la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.		X
71.	Para la identificación de los factores externos se tuvo en cuenta los: económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos.		X
72.	Fueron evaluados los riesgos cualitativamente teniendo en cuenta la frecuencia e impacto.		X
73.	Se determinó la importancia relativa del riesgo, valorándose la incidencia del mismo en baja, media o alta.		X
Determinación de los objetivos de control			
74.	Tiene definido los objetivos de control que se desean alcanzar a partir de los riesgos identificados.		X
75.	Se han aplicado las medidas necesarias para lograr los objetivos de control y el cumplimiento de los procedimientos.		X
76.	Tienen las actas de las reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, donde se realizaron los diagnósticos para la determinación de los objetivos de control.		X
77.	Esas reuniones fueron presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas y participaron los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización		X
78.	Esas reuniones fueron antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores donde se les explicó el procedimiento a seguir para su desarrollo.		X
Prevención de riesgos			
79.	Está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas y el de la entidad.		X
80.	Están definidas por cada riesgo las medidas que deben dar cumplimiento a los objetivos de control esperados.		X
81.	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad Informática en el Plan de Prevención de Riesgos.		X
82.	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad y Protección Física en el Plan de Prevención de Riesgos.		X
83.	Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos en la fecha en que corresponde su verificación.		X
84.	En el Plan de Prevención de Riesgos se han considerado los hechos de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que pueden derivarse de cada riesgo identificado.		X
85.	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos; a partir del análisis realizado de cambios ocurridos en el ambiente interno y externo, que provocan variación de los riesgos.		X

No	Aspectos a Verificar	SÍ	NO
86.	Se analiza y actualiza, periódicamente, el Plan de Prevención de Riesgos con la participación de los trabajadores, dejando evidencias de estas acciones.		X
87.	Se considera el autocontrol como una medida más en el plan de Prevención de Riesgos		X

COMPONENTE “ACTIVIDADES DE CONTROL”

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO
Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización			
88.	Están definidas en el Reglamento orgánico o Manual de funcionamiento las relaciones entre las áreas.	X	
89.	Están establecidos en los procedimientos: la aprobación, autorización, supervisión y evaluación de cada proceso, actividades y operación.	X	
90.	Está definida la información y servicio que se recibe o presta, dada la relación entre áreas, direcciones y departamentos.	X	
91.	Están asignadas a personas diferentes, las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, para que no se afecte la división de funciones y la contrapartida.	X	
92.	Está realizado el levantamiento de las relaciones de familiaridad y en este se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida.	X	
93.	Se adoptan medidas cuando se detectan deficiencias y violaciones, fijando la responsabilidad en quien corresponda.	X	
94.	Las operaciones que se realizan cuentan con la autorización de la autoridad facultada.	X	
95.	Las operaciones deben quedar específicamente definidas, documentadas, asignadas y comunicadas al responsable de su ejecución.	X	
96.	Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones de la entidad.	X	
Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos			
97.	Todas las transacciones, operaciones y hechos económicos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma.	X	
98.	Se analizan los gastos incurridos por elementos, así como cualquier otra clasificación que se requiera; a través del modelo Análisis de Gastos.	X	
99.	Se adjuntan a los comprobantes de operaciones los documentos, papeles de trabajo u otros justificantes que respalden aquellas operaciones que no se recogen en ningún registro específico.	X	
100.	Los registros, submayores y otros modelos que se utilizan en contabilidad, cumplen con los datos obligatorios establecidos en la legislación vigente.	X	
101.	Se salvaguardan las actas de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores.	X	
102.	Los manuales técnicos y de funcionamiento se aprueban por la máxima autoridad de la entidad.	X	
103.	La documentación de la entidad se encuentra en formato impreso o en digital, según se determine por la entidad, salvo lo que expresamente se regule por el órgano u organismo rector.	X	
104.	Están registrados las transacciones o hechos económicos conforme a lo establecido en la legislación vigente, en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad.	X	

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO
105.	El Balance de Comprobación de Saldo, concuerda con lo escrito en los submayores, documentos primarios y cuentas correspondientes.	X	
106.	Los modelos "Estado de Situación" y "Estado de Resultado" coinciden con los saldos de las cuentas del Balance de Comprobación de Saldo.	X	
107.	Tienen establecidos contratos para sus relaciones de económicas con otras entidades.	X	
108.	Los contratos cumplen con lo establecido en la legislación vigente.	X	
109.	Existe correspondencia entre lo contratado, recibido y pagado.	X	
110.	Se ha habilitado un Expediente de las acciones de control que contenga los documentos donde se muestren los resultados de las acciones de control realizadas, incluidas las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones que realicen las entidades facultadas para ello, así como los planes de acción adoptados para erradicar las infracciones señaladas y referencia a las medidas disciplinarias, administrativas o de otro tipo aplicadas en respuesta a las acciones de control.	X	
111.	El Expediente de las acciones de control, cumple con lo establecido en la legislación vigente.	X	
Acceso restringido a los recursos, activos y registros			
112.	Tienen procedimientos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes.	X	
113.	Están definidos los niveles de acceso a las áreas y dependencias, así como en el horario que se establece este permiso.	X	
114.	Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.	X	
115.	Existe un registro actualizado que lleve el control de los visitantes de la entidad.	X	
116.	Existe un mecanismo de protección adecuado en cada una de las áreas de la entidad según corresponda, mediante cercas perimetrales, vallas, rejas, cerraduras, mecanismos electrónicos, etc.	X	
117.	Las puertas de almacenes y fábricas se mantienen debidamente cerradas en los días y horas no laborales o en otros casos de interrupción del trabajo.	X	
118.	Las llaves de los locales de la entidad son controladas por el personal debidamente autorizado.	X	
119.	Los almacenes y fábricas deben estar en su exterior provistos por ventanas, claraboyas, ventíleles, extractores de aires, etc. debidamente enrejados; así como la existencia de buena iluminación.	X	
120.	Están identificadas las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes y estas tienen firmadas las Actas de Responsabilidad.	X	
121.	Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización.	X	
122.	Los activos de valor tienen asignado a un responsable para su custodia.	X	
123.	Los activos de valor están adecuadamente protegidos; a través de seguros, almacenaje.	X	
124.	Los activos de valor están debidamente registrados y periódicamente se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.	X	
125.	Se tiene en cuenta el nivel de vulnerabilidad del activo para establecer la frecuencia de su comprobación.	X	
Rotación del personal en las tareas claves			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO
126.	Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.		X
127.	En el caso de contar con pocos trabajadores y dificultarse el cumplimiento de esta norma, se aumenta la periodicidad de las acciones de supervisión y control.	X	
Control de las Tecnologías de la Información			
128.	Existen políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de Información para el logro de los objetivos de la entidad.	X	
129.	El o los responsables de la Seguridad Informática conocen sus funciones	X	
130.	Existe un Plan de Seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información.	X	
131.	Se cumple el plan de Seguridad Informática y el mismo se actualiza ante cambios de personal, locales, tecnologías, aplicaciones o servicios; la aparición de nuevas amenazas o la variación de la probabilidad de ocurrencia de alguna de las existentes	X	
132.	El plan de Seguridad Informática de la entidad contempla la protección contra programas malignos en todas las PC.	X	
133.	Cuentan con un antivirus nacional como garantía a responder a ataques víricos personalizados para la entidad o para el país.	X	
134.	El equipamiento instalado en las áreas controladas está protegido contra fallas de alimentación y otras anomalías eléctricas, incluyendo el uso de fuentes de alimentación alternativas para los procesos que deban continuar en caso de un fallo de electricidad prolongado, siendo ubicado y protegido de manera que reduzca los riesgos.	X	
135.	Se aplican medidas alternativas que permitan la protección de estos medios e impidan su empleo para cometer acciones malintencionadas.	X	
136.	Existen procedimientos escritos para garantizar que todas las tecnologías de información, independientemente de su importancia, estén protegidas contra alteraciones o sustracciones, ya sea de éstas o sus componentes, así como de la información que contienen. Se controla hasta nivel de componente	X	
137.	Se cumplen procedimientos para proteger la información contenida en equipos destinados a ser dados de baja u otras funciones.	X	
138.	Los dispositivos de almacenamiento que contengan información crítica para la entidad son destruido físicamente o sobrescritos completamente en lugar de borrarlos como usualmente se hace.	X	
139.	Los cables de alimentación están separados de los cables de comunicaciones para evitar la interferencia.	X	
140.	Se garantiza que el equipamiento reciba el mantenimiento correcto de acuerdo con los intervalos de servicio y especificaciones recomendados por el fabricante para asegurar su disponibilidad e integridad.	X	
141.	En caso de necesidad de envío de equipamiento fuera de las instalaciones para que reciban mantenimiento, se realizará en correspondencia con los procedimientos establecidos para ello, observando las regulaciones establecidas en el país en materia de protección a la información.	X	
142.	Se realizan inspecciones sorpresivas para detectar las extracciones no autorizadas de bienes informáticos.	X	
143.	En los sistemas en que es posible el acceso por múltiples usuarios se dispone para cada uno de ellos de un identificador de usuario personal y único; al que	X	

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO
	responden por las acciones que con ellos se realicen.		
144.	Se cumplen los requisitos definidos en la legislación vigente acerca de la asignación de contraseñas. Serán privadas e intransferibles. Su estructura, fortaleza y frecuencia de cambio estarán en correspondencia con el riesgo estimado para el acceso que protegen. Combinarán en todos los casos letras y números sin un significado evidente, con una longitud mínima de 6 caracteres. No pueden ser visualizadas en pantalla mientras se teclean. No pueden ser almacenadas en texto claro (sin cifrar) en ningún tipo de tecnologías de información.	X	
145.	Tienen definidas medidas y procedimientos para garantizar la continuidad, el restablecimiento y la recuperación de los procesos informáticos.	X	
146.	Al producirse un incidente o violación, se reporta la información oportunamente a la OSRI y a la instancia superior de la entidad, de acuerdo a la importancia de la misma.	X	
Indicadores de desempeño			
147.	Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.	X	
148.	Existen procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de desempeño.	X	

COMPONENTE “INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN”

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO
Sistema de información, flujo y canales de comunicación			
149.	El sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturaleza de la entidad.		X
150.	El sistema de información es flexible al cambio, o sea, se puede modificar fácilmente.		X
151.	Este sistema provee información para la toma de decisiones.		X
152.	El sistema de información cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para las entradas, procesamiento, almacenamiento y salidas de la información, facilitando y garantizando su transparencia.		X
153.	Se revisan los sistemas de información en forma periódica y hay evidencia que respalde su realización.		X
154.	La información que se elabora tiene vinculación con la planificación, el cumplimiento del objeto social, empresarial o encargo estatal aprobado y las funciones de la entidad.	X	
155.	El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la entidad: ascendente, descendente, transversal y horizontal.	X	
156.	Está elaborado un diagrama del flujo de la información de la entidad.		X
157.	Está elaborado el Flujo de Información de Origen y Destino.		X
158.	Los canales y medios de comunicación permiten trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos).		X
159.	La comunicación entre los cuadros, dirigentes y trabajadores se desarrolla de acuerdo con los valores establecidos en la entidad.	X	

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO
160.	Se divulgan ampliamente al personal las medidas de control interno que se implantan en la entidad.	X	
161.	Se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma.	X	
162.	Los trabajadores brindan sugerencias para mejorar los controles y son analizadas por la máxima dirección y reciben respuesta sobre las mismas.	X	
163.	Los cuadros y demás trabajadores realizan adecuadamente y de acuerdo con lo establecido en la entidad, el envío de mensajes.	X	
164.	Cuentan con adecuados mecanismos de comunicación para el reporte de quejas y denuncias por parte de los trabajadores; y se garantiza el tratamiento confidencial al reporte recibido.	X	
165.	Hay buena comunicación con clientes, proveedores y otras entidades.	X	
166.	Se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma.	X	
167.	En los análisis que se realizan en cada área participan los trabajadores para la toma de decisiones.	X	
Contenido, calidad y responsabilidad			
168.	La información transmite la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.	X	
169.	Existe un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo y la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice.	X	
170.	Existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información.		X
171.	La información que se brinda tiene el detalle adecuado, posee valor para la toma de decisiones, es correcta, actualizada, oportuna y suficiente.	X	
Rendición de cuentas			
172.	Los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios informan de forma integral acerca de la transparencia de su gestión, toma de decisiones y justificación de las mismas.	X	
173.	Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta.	X	
174.	Se guardan las actas de las rendiciones de cuenta.	X	
175.	En la rendición de cuenta se da a conocer los aspectos relacionados con: El uso, custodia y destino de los recursos; El cumplimiento de los objetivos y metas; El estado de cumplimiento de las tareas, en el caso de las tareas no cumplidas se explican las causas y los responsables; Las incidencias ocurridas; La situación financiera de la entidad; Los resultados de la entidad en ese período; – Las deficiencias, irregularidades, ilegalidades e indisciplinas ocurridas; – Otros aspectos que se consideren necesarios y característicos de la entidad.	X	
176.	Periódicamente se rinde cuenta al órgano u organismo superior al que se subordina.	X	

COMPONENTE “SUPERVISIÓN Y MONITOREO”

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO
Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno			
177.	Cuentan con un Plan de Supervisión y Monitoreo.		
178.	Se realizan periódicamente auto evaluaciones del sistema de control interno y a partir de dichos resultados se acometen acciones como: actualizaciones de procedimientos, identificación de nuevos riesgos y adopción de medidas disciplinarias, administrativas o fiscales de acuerdo a las consecuencias de dichas deficiencias		X
179.	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.		X
180.	El personal está informado acerca de los controles y nuevas disposiciones.	X	
181.	Se comunica a los trabajadores los cambios en la entidad sobre procesos, políticas, etc.	X	
182.	Se corresponden con la realidad los informes y estados financieros de la entidad y se entregan en las fechas establecidas.	X	
183.	Contribuye el Sistema de Control Interno al logro de la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.		X
184.	Se controla la implementación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.		X
185.	El Sistema de Control Interno permite detectar el incumplimiento de la legislación y normas vigentes.		X
186.	Cuando se detecta alguna deficiencia en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, se adopta oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento, de conformidad con los objetivos y recursos disponibles.		X
187.	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.		X
Comité de prevención y control.			
188.	Está constituido el Comité de Prevención y Control, a través de un documento legal.		X
189.	El Comité de Prevención y Control está compuesto por la máxima autoridad y lo integran funcionarios y trabajadores que gocen de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia, así como asesores jurídicos y el auditor interno en las estructuras que corresponda.	X	
190.	La composición, permanencia y la periodicidad de las reuniones del Comité de Prevención y Control, son definidas por la máxima autoridad que corresponda.		X
191.	Existe evidencia documental del cronograma de reuniones, así como de los temas tratados, acuerdos adoptados y el seguimiento de los mismos en sus sesiones de trabajo.		X
192.	El Comité de Prevención y Control coordina y orienta la divulgación, capacitación y aplicación de políticas y normas emitidas por la entidad o de carácter vinculante a la misma.		X
193.	El Comité de Prevención y Control elabora programas para la actualización del sistema de control interno, así como planifica mediante un plan las visitas de supervisión y autocontrol que se deben realizar para evaluar dicho sistema.		X
194.	El Comité de Prevención y Control chequea el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo.		X

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO
195.	Se analizan y corrigen de forma oportuna las deficiencias o desviaciones ocurridas.		X
196.	Se le da un tratamiento adecuado a las deficiencias detectadas en las evaluaciones que realizan la dirección, la auditoría interna, la auditoría externa y demás entidades de control y fiscalización.		X
197.	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas, en el Consejo de Dirección.		X
198.	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas con los trabajadores.		X
199.	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas en acciones de control, vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción.		X
200.	La comunicación de las deficiencias se brinda en forma precisa y al funcionario que le compete.	X	
201.	Se analiza e implementa, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas como resultado de las acciones de control.	X	
202.	Se cumple con lo que establecido en cuanto a consultar con la Unidad de Auditoría que ejecuta el trabajo, las medidas disciplinarias que se propone adoptar.	X	
203.	Se consulta con la unidad de auditoría el Plan de Medidas para eliminar las deficiencias detectadas en las acciones de control.	X	
204.	Se informa a la unidad de auditoría que ejecutó la acción de control, el estado de cumplimiento de las medidas, en el término que establece la legislación vigente.	X	
205.	Se adopta de inmediato las medidas necesarias ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades en la administración de los recursos o el incumplimiento de las disposiciones legales vigentes.	X	
206.	Se actúa con la rigurosidad requerida en los casos de indisciplinas, ilegalidades y hechos que impliquen manifestaciones o presenten evidencias de actos de corrupción.	X	
207.	Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes, en los casos que corresponda a los responsables colaterales, cuya inacción facilitó la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades y actos de corrupción.	X	
208.	En los casos de violaciones consistentes en hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se da a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponérsele al infractor.	X	

ANEXO NO 3. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DE LA RESOLUCIÓN 60\2001 DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA.

No	Actividades a desarrollar	Responsable	Ejecuta	Fecha de cumplimiento	Evidencias
GENERALIDADES					
1 OK	Preparación de directivos, jefes de brigadas y trabajadores en la Resolución 60/11 de la CGR.	Director	Subdirectora Económica	1al 31 de julio 2011.	Asistencia de los participantes recogida en acta.
COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL					
Norma: Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual					
1 OK	Controlar la elaboración y utilización del plan de trabajo anual de la OEE, así como los mensuales e individuales de los directivos, funcionarios y especialistas que permitan el cumplimiento de los objetivos trazados.	Director	Directivos, Funcionarios y Especialistas	25 al 30 de cada mes	Plan de trabajo anual, mensual e individual
Norma: Integridad y valores éticos					
1 OK	Continuar trabajando en la consolidación de los valores éticos y morales, así como el cumplimiento del código de ética, reglamento disciplinario interno que constituya un sólido fundamento moral para la conducción de la OEE.	Comité de Prevención y Control	Directivos, funcionarios, organizaciones políticas y de masas	2do y 4to miércoles de cada mes	Evaluación en el C/D y Comité de Prevención y Control y rendiciones de cuenta
Norma: Idoneidad demostrada					
1 OK	Revisión del cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo.	Director	Recursos Humanos	1 al 5 de cada mes	Documentación establecida para dicho proceso.

2 OK	Revisión y/o actualización del proceso de selección y aprobación del personal, capacitación y adiestramiento, para la mejora de su desempeño en base a requisitos y competencias.	Recursos Humanos	Comité de Prevención y Control	13 julio 2011	Evaluaciones del desempeño, transcurrido un tiempo de la capacitación.
3 OK	Valoración del funcionamiento del Comité de Ingreso, así como, de la documentación actualizada.	Recursos Humanos	Comité de Prevención y Control	13 julio 2011	Competencias de los trabajadores
Norma: Estructura aprobada y asignación de autoridad y responsabilidad					
1 Ok	Reelaborar las funciones y responsabilidades de los directivos y funcionarios de la empresa en correspondencia con el Decreto Ley 251.	Director	Recursos Humanos	30 junio 2011	Documento con funciones y responsabilidades
2 Ok	Mantener actualizados los manuales de organización, procedimientos, contabilidad, costo y seguridad y salud según proceda.	Director	Directivos	15 agosto 2011	Manuales actualizados
3 Ok	Mantener una sistemática preparación por los directivos, funcionarios y trabajadores de la legislación vigente aplicable en la OEE, así como la normativa interna de la misma.	Director	Directivos y trabajadores	1 al 5 cada mes y 4to miércoles	Rendiciones de cuenta, evaluaciones del desempeño
4 OK	Mantener en lugar visible o de fácil acceso el organigrama de la OEE, así como su correcta interpretación por parte de directivos, funcionarios y trabajadores.	Director	Comité de Prevención y Control	30 julio 2011	Organigrama
Norma: Políticas y prácticas en la gestión de los RH					
1 OK	Controlar y evaluar de forma sistemática el cumplimiento de la planificación de las tareas asignadas.	Directivos a los diferentes niveles	Funcionarios, Especialistas y trabajadores.	25 al 30 cada mes	Plan de Trabajo mensual e individual
2	Cumplir con el plan de capacitación de la OEE.	Recursos	Personal	mensual	Resultados de las

OK		Humanos	seleccionado		acciones de capacitación
COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS					
1 OK	Preparación del Consejo de Dirección y el Comité de Prevención y Control en el proceso de identificación de riesgos.	Director	Consejo de Dirección y Comité de Prevención y Control.	22 junio 2011	Asistencia acciones de capacitación
Norma: Identificación de riesgos y detección del cambio					
1	Identificación, evaluación y cuantificación de los riesgos por procesos, actividades y operaciones por cada área de la OEE que afectan el cumplimiento de los objetivos.	Director	Directivos y trabajadores. CANEC	15 agosto 2011	Riesgos detectados
Norma: Determinación de los objetivos de control					
1	Realización del diagnóstico a partir de los riesgos determinados y elaboración de los objetivos de control.	Comité de Prevención y Control	Directivos y Trabajadores	30 agosto 2011	Objetivos de control
Norma: Prevención de riesgos					
1	Elaborar y ejecutar acciones y procedimientos de control que permitan minimizar el efecto de los riesgos detectados, así como las indisciplinas e ilegalidades.	Comité de Prevención y Control	Directivos y trabajadores	30 sept. 2011	Acciones derivadas de los objetivos de control diseñados.
2	Elaboración del plan de prevención por las diferentes áreas de trabajo y selección de aquellos que pueden incidir a nivel de la UEB.	Jefes de Áreas	Comité de Prevención y trabajadores	15 octubre 2011	Plan de Prevención de las subdirecciones y áreas
3	Elaborar el Plan de Prevención a nivel de UEB con los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los	Director	Comité de Prevención	15 octubre 2011	Plan de Prevención.

	objetivos y la misión.				
4	Aprobación por el Consejo de Dirección de los planes de prevención de las diferentes áreas, así como el de la UEB.	Director	Consejo de Dirección	26 octubre 2011	Planes aprobados
COMPONENTE ACTIVIDAD DE CONTROL					
Norma : Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización					
1 OK	Controlar que se aplique la adecuada interrelación y coordinación de trabajo entre las áreas que ejecutan los procesos, subprocesos, actividades y operaciones.	Director	Comité de Prevención y Control	Mensual	Procedimientos de trabajo que establecen estas interrelaciones
Norma: Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos					
1 OK	Garantizar la documentación y fiabilidad de todas las transacciones, operaciones y hechos económicos que se realicen.	Director	Economía y Comercial	1 al 30 cada mes	Documentación
Norma: Acceso restringido a los recursos, activos y registros:					
1 OK	Definir el acceso restringido a los recursos, activos y registros.	Director	Comité de Prevención y Control	1 junio 2011	Identificación de los accesos que se restringen.
2 OK	Integrar el Plan de Seguridad Informática con el Sistema de Control Interno de la OEE.	Director	Informática	20 octubre 2011	Integración del plan
3 OK	Evaluar los indicadores que permitan medir el cumplimiento de los objetivos fijados.	Director	Comité de Prevención y Control y directivos de cada área	4to miércoles cada mes	Indicadores definidos

COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**Norma: Sistema de información, flujo y canales de comunicación.**

1	Actualizar, donde sea necesario el flujo informativo diseñado en la OEE.	Director	Comité de Prevención y Control	30 septiembre 2011	Sistema elaborado
2	Evaluar a través de entrevistas la eficacia de los canales y medios de comunicación existente.	Director	Comité de Prevención y Control	2do miércoles	Entrevistas
3	Realizar acciones para mejorar el contenido y calidad de la información que permita la toma oportuna de decisiones.	Director	Comité de Prevención y Control	30 septiembre 2011	Actas

Norma : Rendición de cuentas

1 OK	Rendición de cuentas.	Comité de Prevención y Control	Jefes, funcionarios y personal designado.	4to miércoles cada mes	Actas, planes o medidas derivadas de las rendiciones de cuentas
---------	-----------------------	--------------------------------	---	------------------------	---

COMPONENTE SUPERVISIÓN Y MONITOREO**Norma: Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno.**

1	Evaluar la eficacia del Sistema de Control Interno en el órgano colegiado de dirección y adoptar las medidas que procedan.	Director	Comité de Prevención y Control.	28 septiembre y 28 diciembre 2011	Acciones preventivas y correctivas tomadas.
3	Evaluar la implementación del Sistema de Control Interno, a través de la aplicación de la Guía de la Contraloría.	Director	Comité de Prevención y Control.	28 septiembre 2011	Plan de Medidas evaluado en el Consejo de Dirección.

Norma: Comité de Prevención y Control.					
1	Reorganizar el Comité de Prevención y Control, actualizar su Reglamento de funcionamiento en la OEE.	Director	Director	20 julio 2011	Resolución de creación del Comité de Prevención y Control.
2	Programar y realizar las reuniones del Comité de Prevención y Control.	Director	Comité de Prevención y Control.	2do miércoles cada mes a partir de julio	Actas de reuniones realizadas
3 OK	Habilitar y mantener actualizado el expediente de las acciones de control según la legislación vigente. Designar un responsable de la custodia y actualización del expediente	Director	Responsable designado	15 junio 2011.	Acta de nombramiento del custodio del expediente.

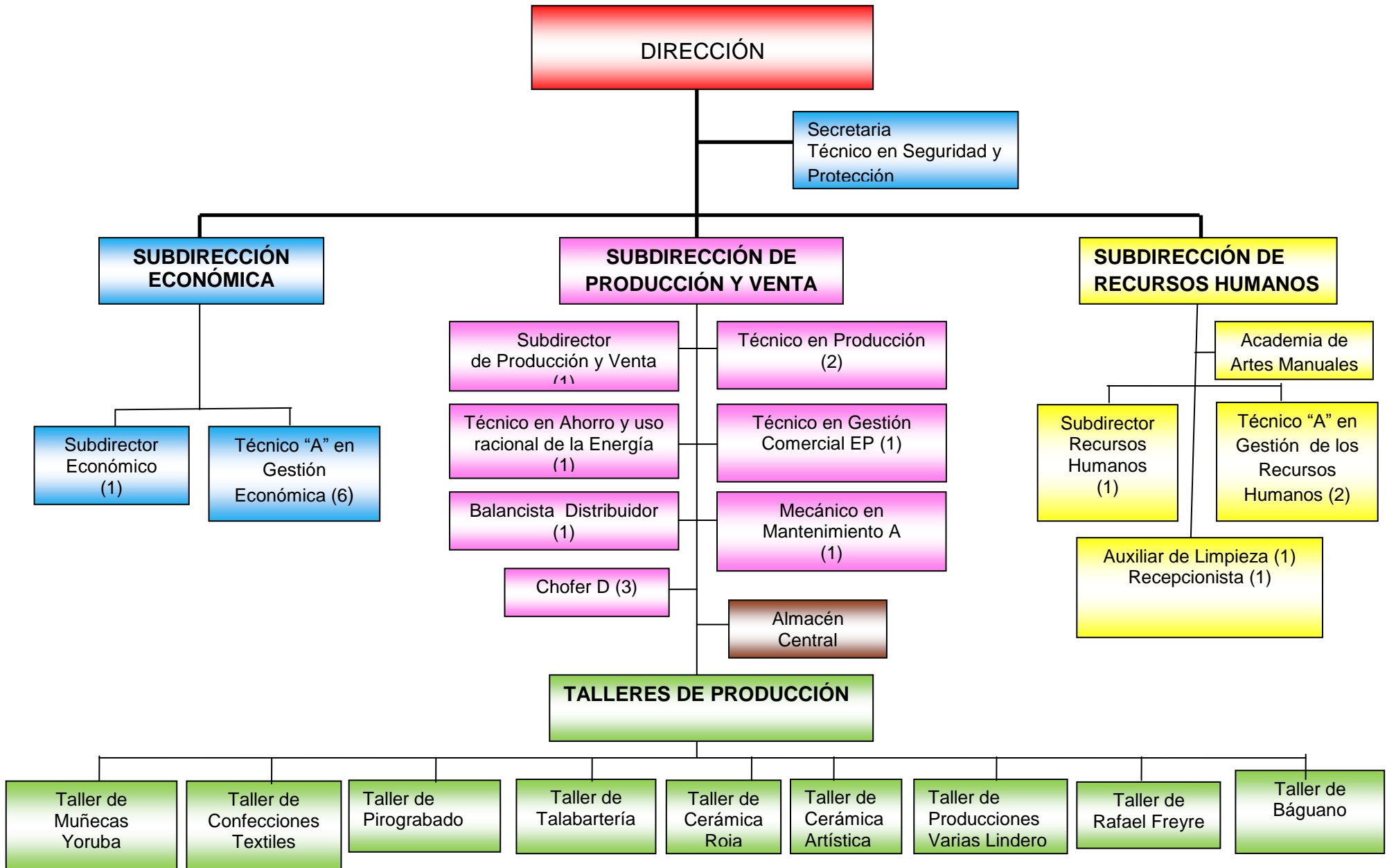
Aprobado por: Ing. Guillermo Rafael Parodis Hernández
Director OEE ILV Holguín

ANEXO NO. 4 CRONOGRAMA DE TRABAJO PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS DE APOYO DE LA UEB DE HOLGUÍN.

No	Acciones	Fecha de Cumplimiento	Responsable	Ejecuta	Cumplimiento
Ambiente de Control					
1	Elaborar propuesta del Organigrama de la entidad	Febrero/2012	Director	Autora.	Acuerdo Cumplido
2	Definir los procesos de la entidad.	Febrero/2012	Director	Subdirectores y Autora	Acuerdo Cumplido
3	Confeccionar el mapa de procesos.	Febrero/2012	Director	Subdirectores y Autora	Acuerdo Cumplido
Evaluación de Riesgos					
4	Identificar los riesgos internos y externos de los procesos de apoyo que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.	Marzo/2012	Director	Jefes de Áreas Trabajadores y Autora	Acuerdo Cumplido
5	Identificar las causas que pueden condicionar la ocurrencia de los riesgos.	Marzo/2012	Director	Jefes de Áreas Trabajadores y Autora	Acuerdo Cumplido
6	Evaluar los riesgos cualitativamente teniendo en cuenta la frecuencia e impacto.	Marzo/2012	Director	Jefes de Áreas Trabajadores y Autora.	Acuerdo Cumplido
7	Determinar la importancia relativa del riesgo, valorándose la incidencia del mismo en baja media o alta.	Marzo/2012	Director	Jefes de Áreas Trabajadores y Autora.	Acuerdo Cumplido
8	Definir los Objetivos de Control.	Marzo/2012	Director	Jefes de Áreas Trabajadores y Autora.	Acuerdo Cumplido
9	Confeccionar el Plan de Prevención según la Res. 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba.	Marzo/2012	Director	Jefes de Áreas Jefes de Taller Trabajadores.	Acuerdo Cumplido
Actividad de Control					
10	Elaborar un Procedimiento que permita la implantación del Sistema de Costo.	Abril/2012	Director	Subdirectora Económica y	Acuerdo Cumplido

				Diplomante.	
Información y Comunicación					
11	Confeccionar un sistema de información y flujo de información que evidencie el funcionamiento de la entidad.	Abril/2012	Director	Jefes de Áreas Jefes de Taller y Autora	Acuerdo Cumplido
12	Elaborar el diagrama de flujo de información de la entidad	Abril/2012	Director	Subdirectores y Autora	Acuerdo Cumplido
13	Confeccionar el Flujo de Información de Origen y Destino.	Abril/2012	Director	Subdirectores y Autora	Acuerdo Cumplido
14	Identificar los canales de comunicación que utiliza la entidad.	Abril/2012	Director	Subdirectores, trabajadores y Autora	Acuerdo Cumplido
Supervisión y Monitoreo					
15	Elaborar un plan de acción de supervisión y monitoreo, que garantice la revisión con periodicidad del sistema de control Interno.	Abril/2012	Director	Subdirectores, y Autora	Acuerdo Cumplido
16	Actualizar el Comité de Prevención y Control, según la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República.	Abril/2012	Director	Jurídico	Acuerdo Cumplido
17	Confeccionar el Cronograma de reuniones del Comité de Control.	Mayo/2012	Director	Comité de Prevención y Control y Autora.	Acuerdo Cumplido
18	Confeccionar una Propuesta de Plan de Mejora que garantice la total implantación del Sistema de Control Interno en la Unidad Empresarial de Base Holguín.	Mayo/2012	Director	Autora.	Acuerdo Cumplido

ANEXO NO. 5 PROPUESTA DE ORGANIGRAMA DE LA ENTIDAD.



ANEXO NO. 6 MAPA DE PROCESO.



ANEXO N O. 7 IDENTIFICACIÓN DE RIESGO Y DETECCIÓN DEL CAMBIO.

Subdirección de Producción

1-Identificación de Riesgo y Detección del Cambio:

Objetivo	Riesgo	Causa	Clasificación	
			Interno	Externo
Alcanzar una Producción mercantil total de 3 003.2 MP	1- Incumplir con los indicadores de la producción por ramas y surtido.	No contar con la Materia Prima en la cantidad y con la calidad requerida.	X	
	2- Capacidad tecnológica limitada y obsoleta	No contar con la suficiente liquidez que le permita comprar equipos de trabajos con una tecnología avanzada.	X	
	3- Desconocimiento de los trabajadores en las técnicas y procedimientos que se aplican para asegurar la calidad de todos los procesos productivos.	Incumplimiento de los planes de Capacitación.	X	
	4- Pérdida, extravío o daño a los productos o materias primas.	La entidad no cuente con las condiciones de seguridad y almacenamiento establecidas.	X	
	5- No lograr el funcionamiento estable del Comité de Calidad	Falta de Capacitación y Control del Comité de Calidad.	X	
	6- No tener actualizado el Plan de Prevención de Riesgos.	No se analiza y actualiza sistemáticamente el Plan de Prevención de Riesgos.	X	
	7- Incendios en los talleres.	La existencia de hornos dentro de los talleres que por su mal manejo puede provocar incendios.	X	
	8- No contar con materias primas en la cantidad y la calidad requerida.	Inestabilidad de los proveedores.		X

Evaluación del Riesgo Cualitativamente:

Frecuencia:

Poco Frecuente: 4,7

Moderado:

Frecuente: 1, 2, 3, 5, 6,8.

Impacto:

Catastrófico: 7


Grave: 1, 2, 6, 8

Moderado: 3, 4, 5

Leve:

F R E C U E N C I A	Frecuente			1, 8, 2, 6	
	Moderado		3, 5		
	Poco Frecuente		4		7
		Leve	Moderado	Grave	Catastrófico
	IMPACTO				

Jerarquización:

 Prioridad Alta

 Prioridad Media

 Prioridad Baja

Aseguramiento Venta y Transporte

Objetivo	Riesgo	Causa	Clasificación	
			Interno	Externo
<p>Alcanzar ventas totales por 3 951.0 MP.</p> <p>Lograr el aseguramiento de las materias primas, materiales y una utilización efectiva del transporte.</p>	1- No contar con la documentación actualizada y en especial la contratación para la compra de materias primas.	Incumplimiento de las políticas de contratación.	X	
	2- Incumplir el plan de producción para garantizar las ventas convenidas.	No contar con la Materia Prima en la cantidad y con la calidad requerida por falta de gestión.	X	
	3- No participar en las rondas de negocios de producción nacional para el turismo.	Falta de Transporte	X	
	4- Inmovilización de los Inventarios en CUC y MN.	Producciones de poca demanda.	X	
	5- No tener actualizado el Plan de Prevención de Riesgos.	No se analiza el Plan de Prevención de Riesgos sistemáticamente.	X	
	6- Falta de piezas y otros recursos que disminuyan la disponibilidad técnica del parque automotor	Falta de gestión en la búsqueda de piezas que garanticen la disponibilidad técnica del parque automotor	X	
	7- Desaprovechar las capacidades de transporte de la empresa.	Efectuar viajes de retorno vacíos.	X	
	8- Disminución o pérdida del mercado	Falta de mercancías para la venta, por no contar con proveedores que garanticen las materias primas.		X

Evaluación del Riesgo Cualitativamente:

Frecuencia:

Poco Frecuente: 1,3

Moderado: 4

Frecuente: 2, 5, 6, 7,8

Impacto:

Catastrófico:

Grave: 1, 2, 4, 5, 8

Moderado: 3, 6,7

Leve:

F R E C U E N C I A	Frecuente		6,7	2, 5,8	
	Moderado			3,4	
	Poco Frecuente			1,	
		Leve	Moderado	Grave	Catastrófico
	IMPACTO				

Jerarquización:

 Prioridad Alta

 Prioridad Media

 Prioridad Baja

Subdirección de Economía:

Objetivo	Riesgo	Causa	Clasificación	
			Interno	Externo
	1. No lograr la disminución de los gastos	Efectuar gastos innecesarios.	X	
	2. No registrar ni controlar adecuadamente los hechos económicos.	Incumplimiento de las normas cubanas de información financiera.	X	
	3. Deficiente control de acceso a los recursos activos y registros	Descontrol de los recursos, activos y registro.	X	
	4. No tener cotejada la existencia física con los registros contables.	Incumplimiento de las normas y procedimientos de Control Interno.	X	
	5. Realizar depósitos en el banco fuera de fecha.	Incumplimiento de la política bancaria.	X	
	6. Uso indebido del fondo de la caja	Incumplimiento de la política de caja.	X	
	7. No realizar las conciliaciones correspondientes con clientes y proveedores.	Incumplimiento de lo establecido para los subsistemas de cuentas por cobrar y pagar.	X	
	8. No tener actualizado el Plan de Prevención de Riesgos.	No se analiza el Plan de Prevención de Riesgos sistemáticamente.	X	
	9. Incumplir con el plan de ventas.	No contar con la Materia Prima en la cantidad y con la calidad requerida.		X

Evaluación del Riesgo Cualitativamente:

Frecuencia:

Poco Frecuente: 2, 3, 4, 5, 6

Moderado: 7

Frecuente: 1, 8, 9

Impacto:

Catastrófico:

Grave: 1, 7, 8, 9

Moderado: 2, 3, 4, 5, 6


Leve:

F R E C U E N C I A	Frecuente			1, 8, 9	
	Moderado			7	
	Poco Frecuente		5, 6	2, 3, 4	
		Leve	Moderado	Grave	Catastrófico
	IMPACTO				

Jerarquización:

 Prioridad Alta

 Prioridad Media

 Prioridad Baja

Capital Humano y Política de Cuadro.

Objetivo	Riesgo	Causa	Clasificación	
			Interno	Externo
Elevar la motivación de cuadros y trabajadores y la estabilidad laboral.	1. No cumplir con lo proyectado sobre la cantidad de trabajadores a abarcar en el sistema de pago.	Efectuar pagos a trabajadores que no se encuentran en el plan.	X	
	2. No aplicar el reordenamiento adecuado de las fuerzas de trabajo.	Plantillas Infladas	X	
	3. Incremento del ausentismo.	Incremento de los trabajadores enfermos o Incumplimiento de la disciplina laboral.	X	
	4. No contar con los equipos y medios de protección necesarios.	No contar con proveedores que garanticen los equipos y medios de protección necesarios.	X	
	5. No contar con las condiciones necesarias en áreas y locales de trabajos.	No encontrarse las aprobadas inversiones.	X	
	6. Incumplir el Plan de Capacitación y Entrenamiento	Inasistencia de los trabajadores.	X	
	7. No insertar las variantes productivas para las que se capacitan en la producción	Falta de Mercado	X	
	8. No cumplir con las acciones de capacitación planificadas para cuadros y reservas.	Incumplimiento del Plan de Capacitación	X	

Capital Humano y Política de Cuadro. (Continuación...)

Objetivo	Riesgo	Causa	Clasificación	
			Interno	Externo
Elevar la motivación de cuadros y trabajadores y la estabilidad laboral.	9. Confeccionar el Plan de Capacitación sin tener en cuenta la determinación de las necesidades de aprendizaje (DNA).	Incumplimiento del Manual de Procedimientos	X	
	10.No tener cubierta y preparada la reserva de cuadro.	Falta de idoneidad.	X	
	11.No tener actualizado el plan de Prevención de Riesgos.	No se analiza el Plan de Prevención de Riesgos.	X	
	12.Inestabilidad en la asignación de ropa y calzado a los trabajadores	No contar con Financiamiento.		X
	13.No contar con una adecuada política de atención y estimulación a Cuadros y Reservas.	Falta de atención de la alta Dirección.		X

Evaluación del Riesgo Cualitativamente:

Frecuencia:

Poco Frecuente: 1,2, 6, 7,8, 9, 10

Moderado: 3

Frecuente: 4, 5, 12, 13, 11

Impacto:

Catastrófico:

Grave: 3, 4, 5, 8, 11

Moderado: 2, 6, 7, 9, 10, 13

Leve: 1, 12

F R E C U E N C I A	Frecuente	12	13	4,5,11	
	Moderado			3	
	Poco Frecuente	1	2, 6, 7, 9, 10	8	
		Leve	Moderado	Grave	Catastrófico
	IMPACTO				

Jerarquización:

 Prioridad Alta

 Prioridad Media

 Prioridad Baja

ANEXO NO. 8 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE CONTROL.

Subdirección de Producción

Objetivos de control	Fecha de Cumplimiento	Ejecuta	Responsable
1- Efectuar análisis y evaluaciones periódicas de los indicadores de producción.	25 al 30 de cada mes.	Técnicos de Producción	Subdirector Técnico-Productivo
2- Trazar estrategias en busca de capacidad tecnológica avanzada.	Marzo, junio, septiembre y diciembre	Subdirector Técnico-Productivo	Director
3- Lograr la formación del personal para alcanzar la competencia requerida en los diferentes procesos.	Según Plan	Instructores de Oficio	Subdirector Técnico-Productivo y Subdirectora Recursos Humanos
4- Lograr que la entidad cuente con las condiciones de seguridad y almacenamiento establecidas.	Todos los martes.	Técnico Seguridad y Protección	Subdirector Técnico-Productivo
5- Capacitar orientar y controlar el funcionamiento del Comité de Calidad.	Marzo, junio, septiembre y diciembre	Técnico Gestión de la Calidad	Subdirector Técnico-Productivo
6- Lograr que se analice y actualice el Plan de Prevención de Riesgos.	Entre el 10 y el 15 de cada mes	Técnicos de Producción	Subdirector Técnico-Productivo
7- Lograr que los talleres cuenten con los medios de seguridad necesarios para la protección contra incendio	Entre el 20 y el 25 de cada mes	Técnico Seguridad y Protección	Director
8- Solicitar con antelación la materia prima necesaria y con la calidad requerida. Realizar nuevos estudios para trazar estrategias en busca de proveedores.	marzo, junio, septiembre y diciembre	Técnicos de Producción	Subdirector Técnico-Productivo
	marzo, junio, septiembre y diciembre	Técnicos de Producción	Subdirector Técnico-Productivo

Aseguramiento Venta y Transporte

Objetivos de control	Fecha de Cumplimiento	Ejecuta	Responsable
1- Lograr que toda la documentación para la compra de materias primas esté actualizada y correctamente elaborada.	marzo, junio, septiembre y diciembre	Subdirector Técnico-Productivo	Director
2- Lograr los aseguramientos necesarios y en el tiempo previsto para garantizar el cumplimiento del plan de ventas.	Según Plan de Ventas	Subdirector Técnico-Productivo	Director
4- Lograr aplicar mecanismos que permitan una rotación ágil de los inventarios.	marzo, junio, septiembre y diciembre	Subdirector Técnico-Productivo	Director
5- Lograr que se analice y actualice el Plan de Prevención de Riesgos.	Entre el 10 y el 15 de cada mes	Colectivo de Trabajadores del área	Subdirector Técnico-Productivo
6- Garantizar los recursos que permitan incrementar la disponibilidad técnica del transporte automotor	Entre el 10 y el 15 de cada mes	Subdirector Técnico-Productivo	Director
7- Lograr el aprovechamiento máximo de las capacidades de transporte de la entidad	Entre el 10 y el 15 de cada mes	Subdirector Técnico-Productivo	Director
8- Realizar estudios del mercado y estrategias en busca de nuevos proveedores	marzo, junio, septiembre y diciembre	Técnico en Gestión de Ventas.	Director

Subdirección de Economía:

Objetivos de control	Fecha de Cumplimiento	Ejecuta	Responsable
1- Evaluar el comportamiento de los gastos de la entidad	Entre los días 5 y 10 de cada mes	Jefes de Áreas	Director y Subdirectora Económica
2- Garantizar que todos las transacciones y hechos económicos se registren oportunamente y con la exactitud requerida	Entre los días 5 y 10 de cada mes	Jefes de Áreas y Técnicos Gestión Económica	Subdirectora Económica
3- Lograr un adecuado control de acceso a todos los recursos de la entidad para evitar desviaciones	Entre los días 5 y 10 de cada mes	Jefes de Áreas	Subdirectora Económica
4- Lograr que la existencia física de los recursos se correspondan con los registros contable	Entre los días 5 y 10 de cada mes	Técnicos Gestión Económica	Subdirectora Económica
7- Realizar una correcta gestión de cobro y pago.	Entre los días 5 y 10 de cada mes	Técnicos Gestión Económica	Subdirectora Económica
8- Lograr que se analice y actualice el Plan de Prevención de Riesgos.	Entre el 10 y el 15 de cada mes	Colectivo de Trabajadores	Subdirectora Económica
9- Garantizar la ejecución de acciones que contribuyan al cumplimiento del plan de ventas	Entre los días 5 y 10 de cada mes	Subdirector Técnico-Productivo	Director

Capital Humano y Política de Cuadro.

Objetivos de control	Fecha de Cumplimiento	Ejecuta	Responsable
3- Lograr un mayor nivel de exigencia en la supervisión y el control de las causas de las ausencias	Entre el 25 y el 30 de cada mes	Técnicos Gestión de Recursos Humanos	Subdirectora de Recursos Humanos
4- Garantizar el aprovisionamiento de equipos y medios de protección necesarios	junio y septiembre	Técnicos Gestión de Recursos Humanos	Subdirectora de Recursos Humanos
5- Lograr que los locales y áreas de trabajo reúnan las condiciones mínimas necesarias	junio y septiembre	Técnicos Gestión de Recursos Humanos	Subdirectora de Recursos Humanos
8- Lograr el cumplimiento de las acciones de capacitación previstas para cuadros y reservas.	junio y septiembre	Técnicos Gestión de Recursos Humanos	Subdirectora de Recursos Humanos
11- Lograr que se analice y actualice el Plan de Prevención de Riesgos.	Entre el 10 y el 15 de cada mes	Colectivo de Trabajadores del área	Subdirector Técnico-Productivo
12-Garantizar la estabilidad en la asignación de ropa y calzado a los trabajadores	marzo, junio, septiembre y diciembre	Subdirectora de Recursos Humanos	Director
13-Garantizar la aplicación de una política de atención integral a cuadros y reservas.	Entre el 25 y el 30 de cada mes	Subdirectora de Recursos Humanos	Director

ANEXO NO. 9 PLANES DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PARA EL AÑO 2012.

UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE DE HOLGUÍN

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN

No.	Actividad o área	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento de las medidas
1	Producción	Incumplir los indicadores de Producción por ramas y destinos	No garantizar las demandas del mercado	Verificar que se evalúe el cumplimiento de los indicadores por ramas y destinos	Subdirector Técnico-Productivo	Técnicos de Producción	25 al 30 de cada mes.
			Insatisfacción de clientes internos y externos	Comprobar se apliquen los mecanismos establecidos para conocer la satisfacción del cliente.	Subdirector Técnico-Productivo	Técnicos de Producción	29 de junio, 28 de septiembre y 21 de diciembre
		Carencia o dificultades con las materias primas principales	Compra de materias primas que no cumplan con los requisitos de calidad	Verificar que se realice el control de la calidad del proceso de compra de materias primas por productos y la búsqueda de nuevos proveedores que garanticen la materia prima en la cantidad y con la calidad requerida.	Subdirector Técnico-Productivo	Especialista Comercial	5 al 10 de cada mes
		Capacidad tecnológica limitada y obsoleta	Incumplimiento del plan de Producción.	Comprobar que se efectúen estrategias que permitan adquirir equipamiento con una tecnología avanzada.	Director	Especialista Comercial	29 de junio y 23 de noviembre

		Desconocimiento de los trabajadores en las técnicas y procedimientos que se aplican para asegurar la calidad de todos los procesos productivos.	Falta de capacitación y preparación general de los trabajadores vinculados a esos procesos	Comprobar el cumplimiento de las acciones de capacitación dirigidas a los trabajadores de los diferentes procesos.	Subdirectores Técnico-Productivo y de Recursos Humanos	Instructores de oficios	15 de octubre y 22 de diciembre
			Incremento de las producciones no conforme	Verificar que se analicen las no conformidades reales y potenciales con el colectivo laboral.	Subdirector Técnico-Productivo	Técnico Gestión de la Calidad	7 de junio, 13 de septiembre y 20 de diciembre
		Pérdida, extravío o daño a los productos o materias primas.	Afectación de la producción y de las ventas.	Verificar que la entidad cuente con las condiciones de seguridad y almacenamiento requeridas.	Subdirector Técnico-Productivo	Técnicos de Producción	1/1/2012 al 31/12/2012
		No lograr el funcionamiento estable del Comité de Calidad	Insuficientes evidencias de las acciones de los Comités de Calidad.	Revisión periódica de las actas y análisis efectuados relacionados con la calidad.	Subdirector Técnico-Productivo	Técnico Gestión de la Calidad	11 de octubre y 17 de diciembre.
			Poco dominio de las funciones de los elementos que integran la estructura de calidad	Comprobar la preparación adecuada de los comité	Subdirector Técnico-Productivo	Técnico Gestión de la Calidad	11 de octubre y 17 de diciembre
		No tener actualizado el Plan de Prevención de Riesgos.	No evaluar o actualizar los nuevos riesgos detectados.	Verificar que los nuevos riesgos detectados se incorporen al presente plan	Subdirector Técnico-Productivo	Trabajadores del Área	19 de junio, 18 de junio y 18 de diciembre
			Deficiente control de las medidas a aplicar recogidas en el Plan de Prevención del área	Comprobar el cumplimiento de las medidas contenidas en el Plan de Prevención de Riesgos	Subdirector Técnico-Productivo	Comité de Prevención	19 de junio, 18 de junio y 18 de diciembre

		Incendios en los talleres.	Incendio de los locales perdida de las materias primas y materiales, producciones terminadas, equipos de trabajo.	Verificar que los talleres cuenten con los medios de seguridad necesarios para la protección contra incendios.	Director	Técnico Seguridad y Protección	1/1/12 al 31/12/12
		No contar con materias primas en la cantidad y la calidad requerida.	Compra de materias primas que no cumplan con los requisitos de calidad	Supervisar la calidad del proceso de compra de materias primas por productos. Búsqueda de nuevos proveedores que garanticen la materia prima en la cantidad y con la calidad requerida.	Subdirector Técnico-Productivo	Especialista Comercial	5 al 10 de cada mes

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO, VENTA Y TRANSPORTE

No.	Actividad o área	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento de las medidas
1	Aseguramiento Venta y Transporte	No contar con la documentación actualizada y en especial la contratación para la compra de materias primas.	Incumplimiento de lo pactado en los contratos.	Supervisar la organización y actualización de la documentación	Director	Subdirector Técnico-Productivo	12 de diciembre
		Que la producción no garantice las ventas convenidas	No garantizar los aseguramientos necesarios y con la calidad requerida	Comprobar que se contraten con antelación los aseguramientos que permitan el cumplimiento del plan.	Subdirector Técnico-Productivo	Balancistas Distribuidores	1 al 5 de cada mes
		Disminución o pérdida del mercado	Disminución de las ventas		Subdirector Técnico-Productivo	Técnico en Gestión de Ventas.	
		Inmovilización de los Inventarios en MN y CUC	Falta de efectividad y eficacia en la solicitud de las producciones que demanda el mercado	Comprobar la eficacia de los estudios del mercado.	Subdirector Técnico-Productivo	Técnico en Gestión de Ventas.	15 al 20 de cada mes
		Falta de piezas y otros recursos que disminuyan la disponibilidad técnica del	Dificultades con la transportación de los aseguramientos	Comprobar se realicen las gestiones necesarias para incrementar la disponibilidad técnica	Director	Subdirector Técnico-Productivo	20 de diciembre

		parque automotor					
		Desaprovechar las capacidades de transporte de la empresa.	Gasto innecesario de combustible	Verificar se establezcan mecanismos para evitar los viajes de retorno vacío o con poca carga	Director	Subdirector Técnico-Productivo	19 de junio, 18 de junio y 18 de diciembre
		No tener actualizado el Plan de Prevención de Riesgos ni el control sistemático del mismo.	No evaluar o actualizar los nuevos riesgos detectados.	Verificar que los nuevos riesgos detectados se incorporen al presente plan	Subdirector Técnico-Productivo	Trabajadores del Área	25 al 30 de cada mes.
		No tener actualizado el plan de Prevención de Riesgos ni el control sistemático del mismo.	*Deficiente control de las medidas a aplicar recogidas en el Plan de Prevención del área	Comprobar el cumplimiento de las medidas contenidas en el Plan de Prevención de Riesgos	Subdirector Técnico-Productivo	Comité de Prevención y Control.	12 de junio, 9 de octubre y 11 de diciembre.
		Conducta Ética inapropiada	Pérdida de valores de Cuadros dirigentes y trabajadores	Comprobar si se realizan los análisis oportunos ante cualquier manifestación de pérdida de valores en el colectivo del Área.	Director	Subdirector Técnico-Productivo	5 de julio y 15 de noviembre.
				Verificar si se realizan estudios del Código de Ética y el Reglamento Disciplinario	Subdirector Técnico-Productivo	Colectivo del Área	5 de julio y 15 de noviembre.

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS DE LA SUBDIRECCIÓN ECONÓMICA

No.	Actividad o área	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento de las medidas
1	Economía	Incumplimiento del Plan de Ventas	Deficiente calidad de los productos que se ofertan	Comprobar la calidad de las materias primas y de los productos que se ofertan.	Subdirector Técnico-Productivo	Administradores y Técnico Calidad.	25 al 30 de cada mes
			Incorrecta preparación del personal de ventas	Comprobar que se analice la efectividad del Plan de Capacitación para el personal de ventas	Subdirector Técnico-Productivo	Técnico de Recursos Humanos	15 de octubre Nov. 12
			No realizar análisis o no tomar medidas ante incumplimiento	Revisión de los análisis realizados sobre el cumplimiento del Plan	Director	Subdirectores y Jefes de áreas involucradas	25 al 30 de cada mes
		No lograr la disminución de los gastos o incrementar los mismos	No revisar el cumplimiento de las normas de consumo establecidas	Comprobar que se analice en el colectivo el comportamiento de las normas de consumo	Subdirector Técnico-Productivo	Administradores y Técnicos de Producción	19 de octubre y 24 de diciembre

			No registrar oportunamente las operaciones derivadas de los gastos	Comprobar que se registren oportunamente las operaciones derivadas de los gastos	Subdirectora Económica	Técnico en Gestión Económica	20 al 31 de cada mes
		No registrar ni controlar adecuadamente los hechos económicos	Contabilidad no confiable	Verificar que se revisen los controles que existen sobre el registro adecuado de los hechos económicos	Subdirectora Económica	Técnico en Gestión Económica	1 al 5 de cada mes
		Deficiente control de acceso a los recursos activos y registros	Pérdida, desvío o apropiación indebida de recursos	Verificar la efectividad de los mecanismos existentes para el control de los recursos.	Subdirectora Económica	Técnico en Gestión Económica	1/1/2012 al 31/12/2012
		No tener cotejada la existencia física con los registros contables	Faltantes o sobrantes sin justificación	Comprobar periódicamente que se contabilice el resultado de los chequeos físico	Subdirectora Económica	Técnico en Gestión Económica	15 al 20 de cada mes
		No tener actualizado el Plan de Prevención de Riesgos ni el control sistemático del mismo.	No evaluar o actualizar los nuevos riesgos detectados.	Verificar que los nuevos riesgos detectados se incorporen al presente plan	Subdirectora Económica	Trabajadores del Área	12 de junio, 11 de septiembre y 11 de diciembre.

		No tener actualizado el Plan de Prevención de Riesgos ni el control sistemático del mismo.	*Deficiente control de las medidas a aplicar recogidas en el Plan de Prevención del área	Comprobar el cumplimiento de las medidas contenidas en el Plan de Prevención de Riesgos	Subdirectora Económica	Comité de Prevención	13 de junio, 12 de septiembre y 12 de diciembre
		Conducta Ética inapropiada	Pérdida de valores de Cuadros dirigentes y trabajadores	Comprobar si se realizan los análisis oportunos ante cualquier manifestación de pérdida de valores en el colectivo del Área.	Director	Subdirectora Económica	25 de mayo, 19 de septiembre y 30 de noviembre
				Verificar que se realicen estudios sistemáticos del Código de Ética y el Reglamento Disciplinario	Subdirectora Económica	Colectivo del Área	25 de mayo, 19 de septiembre y 30 de noviembre
		Mal empleo de los medios informáticos	Introducción de videos y películas en las Computadoras. El no cumplimiento del plan de seguridad informática. Introducción de soportes contaminados	Comprobar que se tenga un control seguro de los lugares que tienen medios de informáticos, y que se utilicen los registros de control de usuarios	Técnico de Seguridad y Protección	Subdirectores y trabajadores	1-1-2012 hasta 31-12-2012

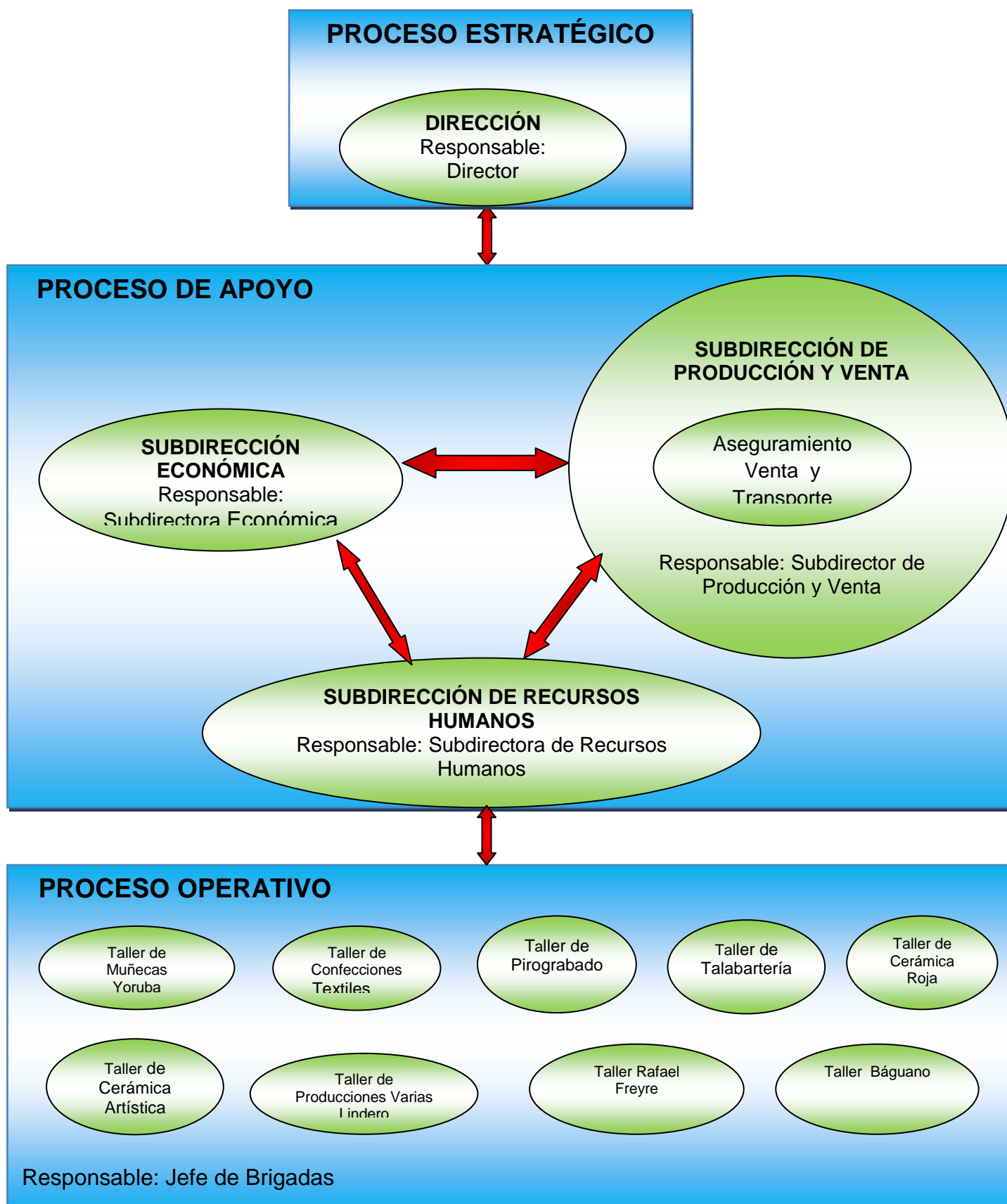
PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO Y POLÍTICA DE CUADRO

No.	Actividad o área	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento de las medidas
1	Capital Humano y política de Cuadros	Incremento del Ausentismo	Bajo aprovechamiento de la fuerza de trabajo	Verificar que se realicen chequeos médicos periódicos.	Subdirectora de Recursos Humanos	Técnicos Gestión de Recursos Humanos	5 de junio, 12 de septiembre, 19 de diciembre
			Deterioro del indicador de pago a la ONAT.	Realizar análisis en el colectivo de las causas que inciden más en el ausentismo			
		Que los proveedores no garanticen el aprovisionamiento de equipos y medios de protección necesarios	Incumplimiento de lo establecido en el Manual de Seguridad y Salud del Trabajo. Afectaciones a la salud de los trabajadores	Comprobar que se realicen conciliaciones sistemáticas con la Empresa, de las demandas de los medios de protección	Subdirectora de Recursos Humanos	Técnicos Gestión de Recursos Humanos	17 de octubre y 19 de diciembre
		No contar con las condiciones necesarias en los locales y áreas de trabajo	Hacinamiento, falta de ventilación e iluminación	Verificar la solicitud de aprobación de inversiones para la construcción, ampliación y mantenimiento de locales	Subdirectora de Recursos Humanos	Técnicos Gestión de Recursos Humanos	30 de octubre

		Inestabilidad en la asignación de ropa y calzado a los trabajadores	Insatisfacción y los queja de trabajadores.	Supervisar la compra de materias primas para la confección de ropa.	Director	Subdirectora de Recursos Humanos	1 al 10 de diciembre
		No contar con una política de atención integral a cuadros y reservas	Desmotivación a ocupar cargos	Verificar la elaboración de estrategias para la estimulación de cuadros y reservas	Director	Subdirectora de Recursos Humanos	8 de noviembre
		No cumplir con las acciones de capacitación planificadas	Incorrecto proceder por desconocimiento de las funciones o facultades correspondientes al cargo que desempeñan	Comprobar el cumplimiento del Plan de Capacitación de cuadros y reservas.	Subdirectora de Recursos Humanos	Técnicos Gestión de Recursos Humanos	Según Plan de Capacitación
		No tener actualizado el Plan de Prevención de Riesgos ni el control sistemático del mismo	No evaluar o actualizar los nuevos riesgos detectados.	Verificar que los nuevos riesgos detectados se incorporen al presente plan	Subdirectora de Recursos Humanos	Trabajadores del Área	18 de octubre y 12 de diciembre
			Deficiente control de las medidas a aplicar recogidas en el Plan de Prevención del área	Comprobar el cumplimiento de las medidas contenidas en el Plan de Prevención de Riesgos	Subdirectora de Recursos Humanos	Comité de Prevención	12 junio, 15 de septiembre y 8 de diciembre.

		Conducta Ética inapropiada	Pérdida de valores de Cuadros dirigentes y trabajadores	Comprobar si se realizan los análisis oportunos ante cualquier manifestación de pérdida de valores en el colectivo del Área.	Director	Subdirectora de Recursos Humanos	25 de junio y 28 de octubre.
				Verificar que se Realicen estudios sistemáticos del Código de Ética y el Reglamento Disciplinario	Subdirectora de Recursos Humanos	Colectivo del Área	25 de junio y 28 de octubre.

ANEXO N0. 10 DIAGRAMA DE FLUJO DE INFORMACIÓN.



ANEXO NO. 11 FLUJO DE INFORMACIÓN CON ORIGEN Y DESTINO.

No.	Información	Origen	Destino	Periodicidad	Responsable
DIRECCIÓN					
1	Plan de Trabajo Anual	Dirección	Gobierno CAM	Anual	Director
2	Plan de Trabajo Individual	Dirección	Gobierno CAM	Mensual	Director
3	Cumplimiento del Plan de Trabajo Individual.	Dirección	Gobierno CAM	Mensual	Director
4	Cumplimiento de la Producción	Dirección	Gobierno CAM	Mensual	Director
5	Alta Demanda Popular.	Dirección	Gobierno CAM	Mensual	Director
6	Actas del Consejo de Dirección.	Dirección	Gobierno CAM	Mensual	Director
7	Cumplimiento Acuerdo del Consejo Dirección Provincial.	Dirección	Empresa Provincial ILV.	Mensual	Director
8	Plan de Trabajo UEB	Dirección	Subdirectores de la UEB.	Mensual	Director
9	Objetivos de Trabajo	Dirección	Subdirectores de la UEB.	Anual	Director
10	Objetivos de Trabajo	Empresa Provincial ILV	Dirección	Anual	Director General de la Empresa Provincial ILV
11	Informe de Cierre de Economía	Economía	Dirección	Mensual	Económica
12	Informe de Cierre Producción y Venta	Producción y Venta	Dirección	Mensual	Subdirector de Producción y Venta
13	Informe de Cierre Recursos Humanos	Recursos Humanos	Dirección	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos.
14	Informe de Rendición de Cuenta al Consejo de Dirección sobre la situación de la Defensa.	Seguridad y Protección	Dirección	Trimestral	Técnico de Seguridad y Protección
15	Informe sobre la situación de los Custodios, cumplimiento de guardias	Seguridad y Protección	Dirección	Mensual	Técnico de Seguridad y Protección

16	Informe sobre las situaciones de seguridad de los talleres.	Seguridad y Protección	Dirección	Mensual	Técnico de Seguridad y Protección
17	Planes de Seguridad y Protección	Seguridad y Protección	Dirección	Mensual	Técnico de Seguridad y Protección
18	Plan contra catástrofe	Seguridad y Protección	Dirección	Mensual	Técnico de Seguridad y Protección
19	Planes de Reducción de desastres	Seguridad y Protección	Dirección	Mensual	Técnico de Seguridad y Protección
20	Planes de Trabajo	Seguridad y Protección	Dirección	Mensual	Técnico de Seguridad y Protección
21	Cumplimiento de los Objetivos de trabajo.	Subdirecciones	Dirección	Anual	Subdirectores
SEGURIDAD PROTECCIÓN					
1	Informe de Rendición de Cuenta al Consejo de Dirección sobre la situación de la Defensa.	Seguridad y Protección	Dirección	Trimestral	Técnico de Seguridad y Protección
2	Informe sobre la situación de los Custodios, cumplimiento de guardias	Seguridad y Protección	Gobierno, Empresa Provincial ILV y Dirección UEB	Mensual	Técnico de Seguridad y Protección
3	Informe sobre las situaciones de seguridad de los talleres.	Seguridad y Protección	Gobierno y Dirección UEB	Mensual	Técnico de Seguridad y Protección
4	Planes de Seguridad y Protección	Seguridad y Protección	Gobierno y Dirección UEB	Mensual	Técnico de Seguridad y Protección
5	Plan contra catástrofe	Seguridad y Protección	Gobierno y Dirección UEB	Mensual	Técnico de Seguridad y Protección
	Vulnerabilidad del Sistema	Seguridad y Protección	Gobierno	Mensual	Técnico de Seguridad y Protección
6	Planes de Reducción de desastres	Seguridad y Protección	Gobierno y Dirección UEB	Mensual	Técnico de Seguridad y Protección

7	Planes de Trabajo	Seguridad y Protección	Gobierno y Dirección UEB	Mensual	Técnico de Seguridad y Protección
8	Informe de Situación de las Demandas	Seguridad y Protección	Gobierno	Mensual y Anual	Técnico de Seguridad y Protección
9	Evaluación del Desempeño	Seguridad y Protección	Recursos Humanos	Mensual	Técnico de Seguridad y Protección
10	Plan de Prevención de Riesgo	Seguridad y Protección	Gobierno y Empresa Provincial ILV	Anual	Técnico de Seguridad y Protección
11	Informe sobre Mini industrias	Seguridad y Protección	Gobierno	Anual	Técnico de Seguridad y Protección
12	Plan General Anual de Protección Física.	Seguridad y Protección	Empresa Provincial ILV y Dirección UEB	Anual	Técnico de Seguridad y Protección
13	Plan contra incendios	Seguridad y Protección	Empresa Provincial ILV y Gobierno	Anual	Técnico de Seguridad y Protección
14	Plan de Rotación de Reserva Movilizativa	Seguridad y Protección	INRE y Dirección UEB	Mensual	Técnico de Seguridad y Protección
15	Medidas para el paso de tiempo de paz a tiempo de guerra	Seguridad y Protección	Gobierno	Anual	Técnico de Seguridad y Protección
16	Metodología SUEC	Seguridad y Protección	Gobierno	Anual	Técnico de Seguridad y Protección
17	Informe de indicaciones para 44 Industrias.	Seguridad y Protección	Gobierno	Anual	Técnico de Seguridad y Protección
18	Cumplimiento de Objetivos de Trabajo	Seguridad y Protección	Dirección	Anual	Técnico de Seguridad y Protección
19	Informe con Indicaciones del Gobierno	Gobierno	Seguridad y Protección	Mensual y Trimestral	Gobierno

20	Informe con Indicaciones de la Empresa Provincial	Empresa Provincial ILV	Seguridad y Protección	Mensual	Especialista de Seguridad y Protección de la Empresa Provincial.
21	Objetivos de Trabajo	Dirección	Seguridad y Protección	Anual	Director
SUBDIRECCION ECONOMICA					
1	Balance de Comprobación	Economía	Empresa Provincial	Mensual	Económica
2	Estado A	Economía	Empresa Provincial	Mensual	Económica
3	Estado B	Economía	Empresa Provincial	Mensual	Económica
4	Estado C	Economía	Empresa Provincial	Mensual	Económica
5	Resumen de Cuadros Diarios de Inventario MN y CUC	Economía	Empresa Provincial	Mensual	Económica
6	Ajuste al Costo Real	Economía	Empresa Provincial	Mensual	Económica
7	Arqueos	Economía	Empresa Provincial	Mensual	Económica
8	Conciliaciones Bancarias	Economía	Empresa Provincial	Mensual	Especialista de Finanzas
9	Informe de Adeudos del Presupuesto (164)	Economía	Empresa Provincial	Mensual	Especialista de Finanzas
10	Informe de Subsidios (1.5)	Economía	Empresa Provincial	Mensual	Especialista de Finanzas
11	Desglose de Plan de Negocio	Economía	Empresa Provincial	Mensual	Económica
12	Modelos Estadísticos.	Economía	Empresa Provincial	Mensual	Económica
13	Informe Financiero	Economía	Empresa Provincial	Mensual	Económica
14	Plan de Aporte	Economía	Empresa Provincial	Anual	Especialista de Finanzas
15	Informe de Real Aportado y Contabilizado	Economía	Empresa Provincial	Mensual	Especialista de Finanzas
16	Informe 8694 Gastos para otras actividades	Economía	Empresa Provincial	Mensual	Económica

17	Informe Sede del 26	Economía	Empresa Provincial	Mensual	Económica
18	Informe sobre indicadores seleccionados	Economía	Planificación y Empresa Provincial	Mensual	Económica
19	Informe Consolidado de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar.	Economía	Empresa Provincial	Mensual	Especialista de Finanzas
20	Evaluaciones del Desempeño.	Economía	Recursos Humanos	Mensual, trimestral, anual	Económica
21	Informe a la Dirección del cierre.	Economía	Dirección	Mensual	Económica
22	Cumplimiento de los Objetivos de Trabajo	Economía	Dirección	Anual	Económica
23	Ventas totales por facturas	Economía	Producción	Mensual	Económica
24	Actas de Responsabilidad Material	Economía	Talleres, Todas las áreas.	Cuando ocurra	Económica
	Objetivos de Trabajo	Dirección	Economía	Anual	Director
25	Prenóminas	Recursos Humanos	Economía	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos
26	Informe de recuperación R/22 e invalidez parcial.	Recursos Humanos	Economía	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos
27	Promedio de trabajador total.	Recursos Humanos	Economía	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos
28	Informe de tiempo de trabajo y salarios.	Recursos Humanos	Economía	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos
	Informe de distribución de combustible.	Energía	Economía	Mensual	Energético.
29	Factura de Compra de Combustible.	Energía	Economía	Mensual	Energético.
30	Informe sobre el Plan y Real de Artesanía.	Producción	Economía	Mensual	Subdirector de Producción y Venta

31	Informe de Producción por ramas	Producción	Economía	Mensual	Subdirector de Producción y Venta
32	Informe de Producción Mercantil.	Producción	Economía	Mensual	Subdirector de Producción y Venta
33	Informe de Proceso de Producción	Talleres	Economía	Mensual	Administradores
34	Inventario del 10 por ciento	Talleres	Economía	Mensual	Administradores
35	Reporte de Producción Terminada	Talleres	Economía	Mensual	Administradores
RECURSOS HUMANOS					
1	Análisis de la Disponibilidad	Recursos Humanos	Órgano de Trabajo Municipal	Semanal	Subdirectora de Recursos Humanos.
2	Análisis de la Disponibilidad	Recursos Humanos	Empresa Provincial ILV	Semanal	Subdirectora de Recursos Humanos.
3	Cumplimiento de los Indicadores del Trabajo y Salario	Recursos Humanos	Órgano de Trabajo	Trimestral	Subdirectora de Recursos Humanos.
4	Plantilla Autorizada y Cubierta	Recursos Humanos	Empresa Provincial ILV	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos.
5	Ausentismo	Recursos Humanos	Empresa Provincial ILV	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos.
6	Capacitación	Recursos Humanos	Empresa Provincial ILV	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos.
7	Boletín de Discapacitados	Recursos Humanos	Empresa Provincial ILV	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos.
8	Promedio de Trabajadores	Recursos Humanos	Empresa Provincial ILV	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos.
9	Informe de Seguridad Social	Recursos Humanos	Empresa Provincial ILV	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos.
10	Informe de Seguridad y Salud del Trabajo.	Recursos Humanos	Empresa Provincial ILV	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos.

11	Información de Pago Realizado	Recursos Humanos	Empresa Provincial ILV	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos.
12	Informe de Interrupción Laboral.	Recursos Humanos	Empresa Provincial ILV	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos.
13	Informe Sobre el Sistema de Pago	Recursos Humanos	Empresa Provincial ILV	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos.
14	Cumplimiento de las Normas de Trabajo	Recursos Humanos	Empresa Provincial ILV	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos.
15	Salario Pagado a los Artesanos.	Recursos Humanos	Empresa Provincial ILV	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos.
16	Modelo OT2	Recursos Humanos	Empresa Provincial ILV	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos.
17	Cumplimiento de los Indicadores	Recursos Humanos	Dirección	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos.
18	Cumplimiento de los Objetivos de Trabajo	Recursos Humanos	Dirección	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos.
19	Promedio de Trabajadores	Recursos Humanos	Economía	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos.
20	Fondo de Salario Real	Recursos Humanos	Economía	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos.
21	Plantilla Cubierta de Trabajadores	Recursos Humanos	Economía	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos.
22	Trabajadores de Baja de la Entidad	Recursos Humanos	Economía	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos.
23	Movimientos de Salarios	Recursos Humanos	Economía	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos.
24	Información Estadística	Recursos Humanos	Economía	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos.

25	Pre nómina	Recursos Humanos	Economía	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos.
26	Modelos Evaluaciones del desempeño	Recursos Humanos	Dirección Subdirecciones y Talleres	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos
27	Objetivos de Trabajo	Dirección	Recursos Humanos	Anual	Director
28	Evaluaciones del Desempeño	Dirección	Recursos Humanos	Mensual	Director
29	Información para el Modelo de Indicadores de Trabajo	Economía	Recursos Humanos	Mensual	Económica
30	Evaluaciones del Desempeño	Economía	Recursos Humanos	Mensual	Económica
31	Evaluaciones del Desempeño	Producción	Recursos Humanos	Mensual	Subdirector de Producción y Venta
32	Prenómina	Taller	Recursos Humanos	Mensual	Jefe Taller
33	Parte de Asistencia Diaria	Taller	Recursos Humanos	Diario	Jefe Taller
34	Evaluaciones del Desempeño	Taller	Recursos Humanos	Mensual	Jefe Taller
35	Certificados de Trabajadores	Taller	Recursos Humanos	Mensual	Jefe Taller
36	Tarjeta de Firma.	Taller	Recursos Humanos	Mensual	Jefe Taller

SUBDIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN

1	Informe de desviación de la norma	Producción	Empresa Provincial ILV.	Mensual	Subdirector de Producción y Venta
2	Cierre de Producción CUC	Producción	Empresa Provincial ILV.	Mensual	Subdirector de Producción y Venta
3	Cierre de Producción Mercantil	Producción	Empresa Provincial ILV.	Mensual	Subdirector de Producción y Venta
4	Cierre de Producción Mercantil por Ramas	Producción	Empresa Provincial ILV.	Mensual	Subdirector de Producción y Venta

5	Cierre de Producción Mercantil por Surtido	Producción	Empresa Provincial ILV.	Mensual	Subdirector de Producción y Venta
6	Cierre de Producción Industria Deportiva	Producción	Empresa Provincial ILV.	Mensual	Subdirector de Producción y Venta
7	Cierre de Producción y Venta Plan Turquino	Producción	Empresa Provincial ILV.	Mensual	Subdirector de Producción y Venta
8	Cierre de Producción y Venta de Amplia Demanda	Producción	Empresa Provincial ILV.	Mensual	Subdirector de Producción y Venta
9	Informe de Los Discapacitados	Producción	Empresa Provincial ILV.	Mensual	Subdirector de Producción y Venta
10	Informe de Cierre Producción y Venta	Producción	Dirección	Mensual	Subdirector de Producción y Venta
11	Cumplimiento de los Objetivos de Trabajo.	Producción	Dirección	Anual	Subdirector de Producción y Venta
12	Informe sobre el Plan y Real de Artesanía.	Producción	Economía	Mensual	Subdirector de Producción y Venta
13	Informe de Producción por ramas	Producción	Economía	Mensual	Subdirector de Producción y Venta
14	Informe de Producción Mercantil.	Producción	Economía	Mensual	Subdirector de Producción y Venta
15	Evaluaciones del Desempeño	Producción	Recursos Humanos	Mensual	Subdirector de Producción y Venta
16	Plan de Producción	Producción	Talleres	Mensual	Subdirector de Producción y Venta
17	Ordenes de Producción	Producción	Talleres	Mensual	Subdirector de Producción y Venta
18	Objetivos de Trabajo	Dirección	Producción y Venta	Anual	Director

19	Actas de Responsabilidad Material	Economía	Producción y Venta	Cuando ocurra	Económica
20	Modelos Evaluaciones del desempeño	Recursos Humanos	Producción y Venta	Mensual	Subdirectora de Recursos Humanos
21	Cierre de Producción CUC	Talleres	Producción y Venta	Mensual	Jefes de Talleres
22	Cierre de Producción Mercantil	Talleres	Producción y Venta	Mensual	Jefes de Talleres
23	Cierre de Producción Mercantil por Ramas	Talleres	Producción y Venta	Mensual	Jefes de Talleres
24	Cierre de Producción Mercantil por Surtido	Talleres	Producción y Venta	Mensual	Jefes de Talleres
25	Cierre de Producción Industria Deportiva	Talleres	Producción y Venta	Mensual	Jefes de Talleres
26	Cierre de Producción y Venta Plan Turquino	Talleres	Producción y Venta	Mensual	Jefes de Talleres
27	Cierre de Producción y Venta de Amplia Demanda	Talleres	Producción y Venta	Mensual	Jefes de Talleres
28	Informe de los Discapacitados	Talleres	Producción y Venta	Mensual	Jefes de Talleres
ENERGÍA					
1	Parte Semanal de Energía	Energía	Planificación Municipal	Semanal	Técnico de energía y Transporte
2	Parte Diario de Consumo	Energía	Empresa Provincial	Diario	Técnico de Energía
3	Modelo 5072	Energía	Empresa Provincial	Mensual	Técnico de Energía
4	Modelo CDA 002 Estadística	Energía	Empresa Provincial	Mensual	Técnico de Energía
5	Cumplimiento del Plan de Consumo de Cada Portador Energético	Energía	Empresa Provincial	Mensual	Energía
6	Plan de Consumo de Portadores Energéticos	Empresa Provincial	Energía	Periodicidad Anual	Económico de la Empresa Provincial
7	Parte Diario de Consumo de Energía	Talleres	Energía	Diario	Jefe de Taller
8	Plan de Energía	Energía	Talleres	Mensual	Técnico de Energía

9	Distribución de Combustible	Energía	Economía	Mensual	Técnico de Energía
10	Consumo real de electricidad.	Energía	Economía	Mensual	Técnico de Energía
11	Chips de Carga	Energía	Economía	Mensual	Técnico de Energía
TALLERES DE PRODUCCIÓN					
1	Inventario del 10 por ciento	Talleres	Economía	Mensual	Jefes de Talleres
2	Reporte de Producción Terminada	Talleres	Economía	Mensual	Jefes de Talleres
3	Prenómina	Talleres	Recursos Humanos	Mensual	Jefe Taller
4	Parte de Asistencia Diaria	Talleres	Recursos Humanos	Diario	Jefe Taller
5	Evaluaciones del Desempeño	Talleres	Recursos Humanos	Mensual	Jefe Taller
6	Certificados de Trabajadores	Talleres	Recursos Humanos	Mensual	Jefe Taller
7	Tarjeta de Firma.	Talleres	Recursos Humanos	Mensual	Jefe Taller
8	Cierre de Producción CUC	Talleres	Producción y Venta	Mensual	Jefes de Talleres
9	Cierre de Producción Mercantil	Talleres	Producción y Venta	Mensual	Jefes de Talleres
10	Cierre de Producción Mercantil por Ramas	Talleres	Producción y Venta	Mensual	Jefes de Talleres
11	Cierre de Producción Mercantil por Surtido	Talleres	Producción y Venta	Mensual	Jefes de Talleres
12	Cierre de Producción Industria Deportiva	Talleres	Producción y Venta	Mensual	Jefes de Talleres
13	Cierre de Producción y Venta Plan Turquino	Talleres	Producción y Venta	Mensual	Jefes de Talleres
14	Cierre de Producción y Venta de Amplia Demanda	Talleres	Producción y Venta	Mensual	Jefes de Talleres
15	Cierre de Producción CUC	Talleres	Producción y Venta	Mensual	Jefes de Talleres
16	Plan de Energía	Energía	Talleres	Mensual	Técnico De Energía

**ANEXO N0. 12 CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE LA GUIA DE AUTOCONTROL.
VISITAS DE SUPERVISIÓN Y CONTROL INTERNAS**

Oficinas y Talleres	Fecha
Taller Rafael Freyre	11-05-2012
Taller de Báguano	08-06-2012
Taller de Producciones Varias Lindero	13-07-2012
Oficina Central	Del 6 al 12-09-2012
Taller de Pirograbado	14-09-2012
Taller de Cerámica Roja	12-10-2012
Taller de Cerámica Bisart	12-10-2012
Taller de Confecciones Textiles	09-11-2012
Taller de Talabartería	09-11-2012
Taller de Muñecas Yoruba	14-12-2012
Academia de Artes Manuales	14-12-2012

ANEXO N0. 13 CRONOGRAMA DE VISITAS DE SUPERVISIÓN Y CONTROL EXTERNAS.

Acciones	Fecha
Visita especializada a la Dirección y al área Económica por parte de la Empresa Provincial.	16/02/2012
	19/06/2012
Visitas Integrales por parte de la Empresa Provincial.	26 y 27/04/2012
	25 y 26/ 10/2012
Visita Gubernamental.	22/11/2012
Visita Especializada de la Secretaria del Consejo de la Administración Municipal del Poder Popular	26/12/2012

ANEXO N0. 14 CRONOGRAMA DE REUNIONES DEL COMITÉ DE PREVENCIÓN Y CONTROL PARA EL AÑO 2012

No.	Fecha	Tema Central	Responsable
1	29/05/2012	Aprobación del Calendario de reuniones y temas a tratar.	Comité de Prevención y Control
2	26/06/2012	Informe sobre los resultados de la aplicación de la Guía de Autocontrol al Componente Ambiente de Control.	Responsable e integrantes del Componente
3	31/07/2012	Análisis y actualización del Componente Gestión y Prevención de Riesgos.	Responsable e integrantes del Componente
4	28/08/2012	Valoración de la efectividad de las acciones realizadas para consolidar el Componente Actividad de Control.	Responsable e integrantes del Componente
5	25/09/2012	Revisión y/o actualización del Componente Información y Comunicación.	Responsable e integrantes del Componente
6	30/10/2012	Análisis y evaluación del Componente Supervisión y Monitoreo, incluyendo el funcionamiento del Comité de Prevención y Control.	Responsable e integrantes del Componente
7	27/11/2012	Informe sobre la marcha del cumplimiento de los objetivos de trabajo del año.	Director de la Entidad y Presidente del Comité
8	18/12/2012	Discusión y valoración de la eficacia del Sistema de Control Interno implantado en la UEB.	Comité de Prevención y Control

ANEXO N0. 15 PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA PARA GARANTIZAR LA TOTAL IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE HOLGUÍN.

No.	Deficiencias	Tareas o Medidas	Fecha Cumplimiento	Responsable	Ejecuta
1	No se encuentran identificados correctamente los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, en las áreas que integran los procesos estratégicos y operativos.	Identificar los riesgos internos y externos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, en las áreas que integran los procesos estratégicos y operativos.	29-06-2012	Director	Subdirectores ,jefes de talleres y trabajadores
2	No se encuentran identificadas las causas que puedan condicionar la ocurrencia de los riesgos, en las áreas que integran los procesos estratégicos y operativos.	Identificar las causas que pueden condicionar la ocurrencia de los riesgos, en las áreas que integran los procesos estratégicos y operativos.	29-06-2012	Director	Subdirectores ,jefes de talleres y trabajadores
3	No fueron evaluados los riesgos cualitativamente teniendo en cuenta la frecuencia y el impacto, en las áreas que integran los procesos estratégicos y operativos.	Evaluar los riesgos cualitativamente teniendo en cuenta la frecuencia e impacto , en las áreas que integran los procesos estratégicos y operativos.	29-06-2012	Director	Subdirectores ,jefes de talleres y trabajadores
4	No se encuentra determinada la importancia relativa del riesgo, valorándose la incidencia del mismo en baja media o alta, en las áreas que integran los procesos estratégicos y operativos	Determinar la importancia relativa del riesgo, valorándose la incidencia del mismo en baja media o alta, en las áreas que integran los procesos estratégicos y operativos	29-06-2012	Director	Subdirectores ,jefes de talleres y trabajadores

5	No se ha realizado un diagnóstico y determinado los objetivos de control, en las áreas que integran los procesos estratégicos y operativos.	Definir los Objetivos de Control, de las áreas que integran los procesos estratégicos y operativos.	06-06-2012	Director	Subdirectores ,jefes de talleres y trabajadores
6	El Plan de Prevención de Riesgos de las áreas que integran los procesos estratégicos y operativos no está actualizado.	Confeccionar el Plan de Prevención de Riesgos según la Res. 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba, de las áreas que integran los procesos estratégicos y operativos	06-06-2012	Director	Subdirectores ,jefes de talleres y trabajadores
7	El Plan de Prevención de Riesgos General no se encuentra actualizado, según la Res. 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba	Confeccionar el Plan de Prevención de Riesgos General de la UEB, según la Res. 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba	20-06-2012	Director	Subdirectores
8	No cuenta con un sistema automatizado contable financiero certificado	Gestionar la implantación de un sistema contable financiero automatizado.	12-07-2012	Director	Informático
9	No tienen un Sistema de Costo que le permita controlar los gastos por cada uno de los diferentes surtidos o productos elaborados por la UEB	Aplicar el Procedimiento confeccionado por una trabajadora del sector, para implantar en la unidad el subsistema de costo.	30-11-2012	Director	Subdirectora de Economía