



***Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera de Contabilidad y Finanzas***

***Tesis presentada en opción al título de  
Licenciado en Contabilidad y Finanzas***

***Propuesta para la implantación parcial del Sistema de Control  
Interno en la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas  
Holguín.***

***Autora: Miriam Cardoso Chiong***

***Tutor: Lic. Vladimir Pérez Guerrero***

***2012***

***“Año 54 de la Revolución”***

# *Agradecimientos*

Quiero agradecer a todos los que han hecho posible la realización de esta tesis.

A mi tutor Vladimir por su paciencia y su apoyo incondicional.

A los compañeros de la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas por su contribución en la realización de este trabajo.

A mis familiares y amigos, por su colaboración y preocupación.

A todos los que contribuyeron a mi formación profesional, con quienes compartí grandes experiencias y me ayudaron mediante su apoyo y su crítica oportuna, inspirándome hacer mejor cada día.

A todos muchas gracias.

# *Dedicatoria*

A mi madre que con su esfuerzo y dedicación ha sido artífice de los logros que he alcanzado en la vida.

A la memoria de mi padre por haber hecho realidad sus sueños.

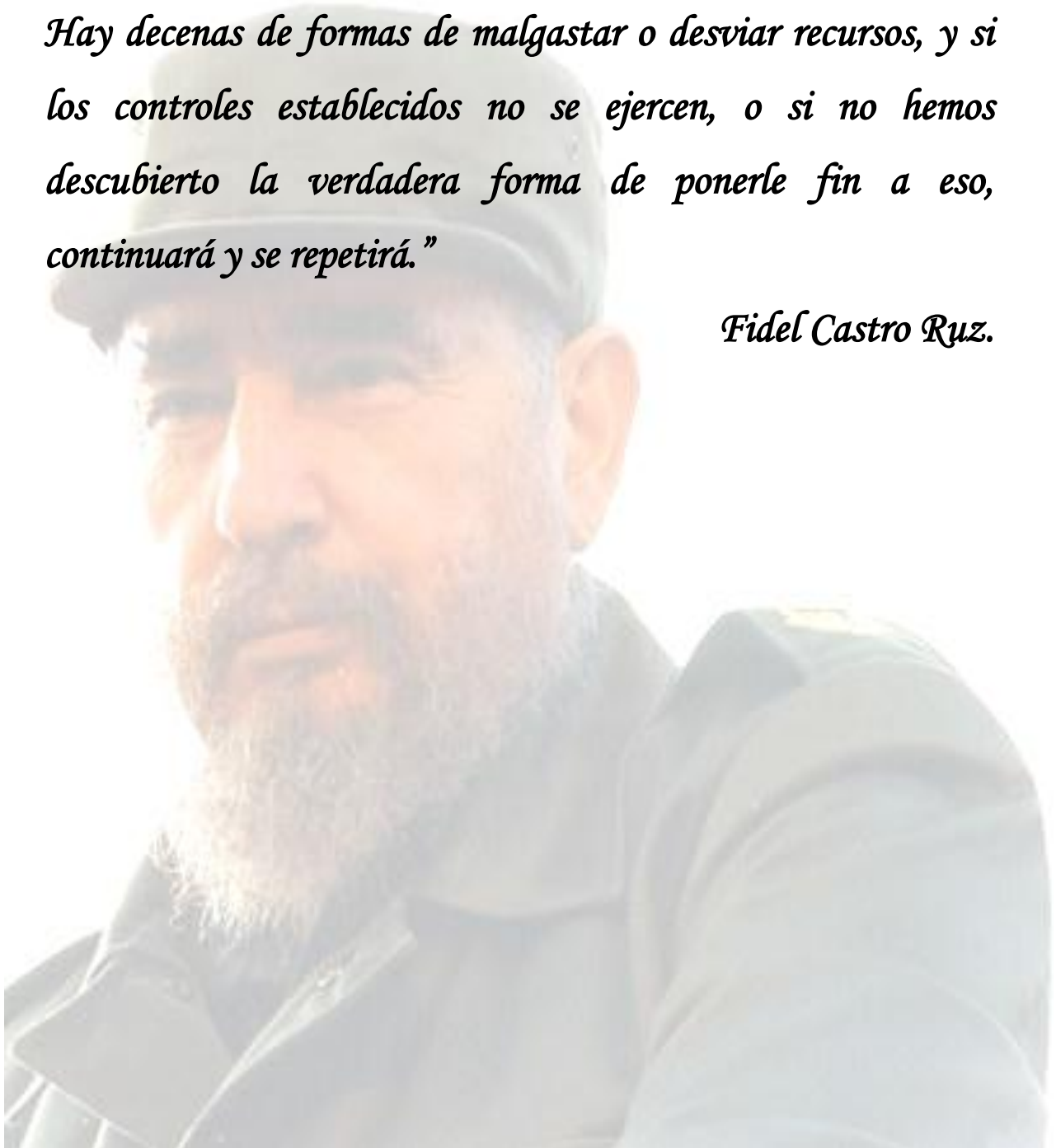
A mis familiares, amigos y vecinos que siempre han estado a mi lado y nunca perdieron la paciencia.

Y a todos aquellos que he encontrado en el camino de mi vida y siempre recuerdo con mucho cariño.

# *Pensamiento*

*Hay decenas de formas de malgastar o desviar recursos, y si los controles establecidos no se ejercen, o si no hemos descubierto la verdadera forma de ponerle fin a eso, continuará y se repetirá.”*

*Fidel Castro Ruz.*



## **RESUMEN**

El presente trabajo de diploma tiene como objetivo fundamental la implantación de forma parcial del Sistema de Control Interno de acuerdo a lo establecido en la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República. Lo que permite viabilizar el logro de los objetivos estratégicos y operacionales de la entidad en aras de lograr optimizar los recursos humanos, materiales y financieros y el mejoramiento de la calidad de los servicios que se prestan, para minimizar los riesgos y la razón de ser de la entidad.

El informe de la investigación está constituido por dos capítulos, el primero: “Fundamentación teórica”; donde se exponen las diferentes teorías que sustentan el desarrollo de la investigación. El capítulo dos: “Propuesta para la implantación parcial del Sistema de Control Interno en la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas Holguín”, donde se profundiza en el diagnóstico como base inicial para la apropiada implantación del sistema y así identificar de forma parcial o total las vulnerabilidades y deficiencias existentes.

El resultado de esta investigación contribuye al desarrollo de cualquier entidad, en cuanto a organización e implantación de un sistema de control interno, lo que permite la mejora continua de sus métodos.

## **SUMMARY**

The fundamental objective of this investigation is to implant in a partial way the System of Internal Control according to the Resolution 60/2011 of the General Comptrollership of the Republic of Cuba.

This investigation will permit to know better the reach of the main strategic objectives and operations of the emprise to obtain the optimization over the human, material and financial resources and the improvement in quality of the services they offer minimizing the risks to get better the essence of the enterprise.

The report of this investigation has two chapters: the First Chapter "Theoretical Fundamentals" that explains the different theories that sustain the development of the investigation.

The Second Chapter: " Proposal for implanting in a partial way the Internal Control System of the Provincial Enterprises of Drugstores and Optics in Holguin" deepens in the diagnosis as initial base to a suitable realization of the Internal Control System in an enterprise to detect in a partial or total way the weaknesses and deficiencies.

The result of the investigation contributes to the development of any entity, supporting the degree of organization and the implementation of a system of internal control, contributing to the continuous improvement of its approaches.

# ÍNDICE

Introducción .....	1
CAPÍTULO I: Fundamentación Teórica. ....	7
1.1 – Evolución del Control Interno. ....	7
1.2 – Evolución del Control Interno en Cuba. ....	11
1.2.1 – Principios, Componentes y Normas de Control Interno: .....	15
1.3 – El Control Interno como Proceso. ....	21
1.4 – Indicaciones para la implantación del Sistema de Control Interno en el Consejo de la Administración Provincial y las entidades subordinadas.....	24
CAPÍTULO II. Propuesta para la implantación parcial del Sistema de Control Interno en la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas Holguín. ....	25
2.1 – Caracterización de la entidad. ....	25
2.2 – Presentación del Instrumento propuesto para diagnosticar el grado de implantación del sistema de control interno.....	33
2.3 – Diagnóstico de la Situación Actual del Control Interno: .....	40
2.3.1 – Resultado de la Aplicación de la Guía de Control Adaptada. ....	41
2.3.2 – Resultado de la Aplicación de la Encuesta a los trabajadores de la Entidad. ....	57
2.3.3 – Plan de Medidas para la erradicación de las deficiencias e implantación del sistema de Control Interno. ....	58
CONCLUSIONES .....	64
RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXOS.....	

## **Introducción**

El hombre siempre sintió la necesidad de controlar todos los bienes materiales que lo rodeaban y que consideraba propios. Al evolucionar la sociedad, los métodos fueron desarrollados para llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, en el que reconoce la importancia de crear e implantar sistemas como consecuencias del significativo crecimiento del desarrollo industrial y económico de los negocios, donde establece mecanismos, normas y procedimientos de controles que dieran respuestas a las nuevas situaciones [13].

Desde el Triunfo de la Revolución, se ha tenido la voluntad política de luchar contra la corrupción y la defensa de los valores éticos y morales. Las adversas condiciones impuestas por el bloqueo económico obligaron a trazar diversas estrategias para vencer las barreras, y tener como único propósito reducir los costos y evitar los gastos innecesarios.

En la década de los noventa se recrudece la imposición del injusto bloqueo económico, comercial y financiero por parte de los Estados Unidos, donde se trazan nuevas estrategias que en su momento cumplieron con el objetivo de salvar la economía. Las medidas adoptadas lograron detener la caída de la economía y su recuperación gradual preservó las conquistas sociales [14].

Al comienzo del nuevo milenio, la situación interna había mejorado, pero la crisis económica aún afectaba y los productos básicos como el petróleo y los alimentos sufrieron incrementos en sus precios. Los productos comercializados en el país empezaban a ocupar un espacio más importante en el mercado nacional, donde sustituyen importaciones, y en el internacional en el que se obtienen importantes divisas.

Esta situación obligó al país a definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizaba sobre este tema, para así lograr que el nivel de las organizaciones, de la auditoría interna o externa, o de los niveles



académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, y una visión integradora que satisfaga las demandas de todos los entes involucrados.

Desde el 2000 al 2003, se dictaron resoluciones y documentos de similar categoría para lograr consolidar el objetivo trazado, pero ninguno tuvo el efecto de la Resolución No.297 del año 2003, redactada por el Ministerio de Finanzas y Precios, en la que se daban a conocer las definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y Normas. Desde entonces no ha sido fácil su implantación en cada una de las entidades y organizaciones, se han detectado muchos errores de omisión y de interpretaciones, y la existencia de disímiles empresas que no lograron su implantación.

En la VI Comprobación Nacional al Control Interno del año 2011 el General de Ejército y Presidente del Consejo de Estado y de Ministros Raúl Castro Ruz planteo: “Exigir conlleva controlar, educar, orientar, prevenir y hacer cumplir lo dispuesto”.

Por estas razones surge la necesidad de continuar en la perfección del Control Interno, con la recién aprobada Resolución No.60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, donde se deja sin efectos legales las Resoluciones No. 297 del 23 de septiembre del 2003 dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y la No.13, del 18 de enero del 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, y se promulga una nueva norma que regula esta actividad y los requerimientos del desarrollo económico - administrativo del país.

En las condiciones actuales en la que se desenvuelve la economía del país, se hace necesario el uso del control interno como útil herramienta para el cumplimiento de todos los objetivos y metas trazados para el desarrollo y el crecimiento progresivo y estable del sistema empresarial cubano.

En el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y en el Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social, el control y uso racional y eficiente de los recursos con los que se cuenta fueron palabras de orden. Cada minuto que pasa se hace más importante y preciso conocer cómo se usa y en qué se emplea cada centavo. Las organizaciones económicas cubanas tienen el reto de satisfacer la demanda interna y externa sin dejar de

ser competitiva con el resto del mercado internacional. Es de vital importancia el óptimo aprovechamiento de todos los recursos materiales, humanos y financieros que se poseen a fin de que cada peso ahorrado esté disponible para utilizarse donde sea más necesario [21].

El presente Trabajo de Diploma fue realizado en la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas de Holguín, el mismo se concibe a partir de la necesidad impostergable en todas las entidades cubanas de fortalecer el sistema de control interno dadas las nuevas exigencias.

La investigación tiene como **tema**: “Propuesta para la implantación parcial del Sistema de Control Interno en la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas Holguín”.

Dadas las características de la entidad, es de suma importancia la existencia de un control exquisito sobre los medicamentos, tanto por su complejidad, como por su uso. Además de su alto costo de adquisición en los mercados internacionales, los complejos sistemas de fletes encarecidos por el recrudecimiento del bloqueo y la compra de materias primas para su fabricación en territorio nacional.

La empresa cuenta con el control interno que se implantó de acuerdo a la derogada Resolución No.297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, heredado de su antigua estructura organizativa como empresa en perfeccionamiento.

Existe un diagnóstico previo realizado en el 2009 por el Licenciado Vladimir Pérez Guerrero en el que se mide el grado de implantación del componente Ambiente de Control de acuerdo a lo legislado en la Resolución No. 297 del 23 de septiembre del 2003 dictada por la Ministra de Finanzas y Precios; de acuerdo a las nuevas normativas publicadas durante el 2011 no existe una evaluación o diagnóstico del sistema de control interno [33].

En la actualidad, la dificultad fundamental en la entidad son los problemas de interpretación a la hora de supervisar y evaluar el grado de implantación del control interno para poder emitir un criterio razonable.

Es del conocimiento de dirigentes y trabajadores la necesidad del proceso de mejora del sistema de control interno, aún persisten dificultades en cuanto al enfoque y los objetivos; en

las que son insuficientes las acciones de capacitación que se han realizado respecto al tema.

Todo esto ha llevado a determinar como **problema social**: la deficiente implantación de la Resolución No.60/2011 de la Contraloría General de la República que provoca la ocurrencia de descontrol y desvíos de recursos en los procesos de las entidades y repercute de forma desfavorable en la economía del país, problemática de la cual se deriva el siguiente **problema científico** a resolver: la necesidad de evaluar y perfeccionar el grado de implantación de la Resolución No.60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba (CGR) en la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas de Holguín.

Analizado el problema, el **objeto de estudio** se enmarca en: el Sistema de Control Interno de acuerdo a las nuevas normativas establecidas en la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas de Holguín y el **campo de acción** en los componentes de la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba.

El **objetivo general** de la Investigación es la evaluación y perfeccionamiento parcial del grado de implantación de los componentes de la Resolución No. 60/2011 relacionada con el Sistema de Control Interno en la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas de Holguín, para determinar el grado de cumplimiento de las tareas establecidas en la misma y elaborar las acciones que permitan el establecimiento adecuado de todas sus normas.

Se plantea como **hipótesis** de la investigación: la evaluación y perfeccionamiento parcial del Control Interno en la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas de Holguín debe propiciar una mejoría en cuanto al control y uso racional de los recursos materiales, financieros y humanos que la misma posee y adecuar el sistema de control actual a los requerimientos establecidos por el país.

Para guiar la investigación y lograr los objetivos planteados, se trazaron las siguientes **tareas científicas**:

1. Construir el marco teórico – referencial del estudio derivado de la consulta de literatura nacional e internacional actualizada sobre la temática objeto de investigación.

2. Caracterización de la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas de Holguín.
3. Elaboración y presentación de un instrumento para ordenar y mejorar el grado de implantación del sistema de control interno
4. Diagnóstico de la implantación del control interno en la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas de Holguín.
5. Propuesta de Acciones para la correcta Implantación del Sistema de Control Interno y la erradicación de las deficiencias en la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas de Holguín.

Para llevar a cabo con éxito esta propuesta se utilizaron diferentes métodos de investigación: teóricos y empíricos. Entre los **teóricos** se encuentran:

**Histórico - Lógico:** se estudiaron los antecedentes del sistema de control interno para la conformación del Marco Teórico.

**Hipotético - Deductivo:** al formular la hipótesis de la investigación, deduciendo las ventajas que proporciona

**Análisis - Síntesis:** se analizó cada uno de los elementos que componen el Control Interno y el vínculo existente entre las partes que favorecen su implantación.

Se utilizaron varios **métodos empíricos** entre los que se encuentran:

**Encuesta:** para obtener información acerca del estado actual del Sistema de Control Interno en la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas de Holguín.

**Análisis de documentos:** para evaluar los documentos que posee la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas de Holguín y desarrollar el instrumento propuesto.

**Observación:** para constatar cómo se manifiesta el sistema directivo de la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas de Holguín.

El presente trabajo de Diploma desarrollado en la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas de Holguín perteneciente al Consejo de la Administración Pública, proporciona una herramienta para el fortalecimiento del sistema de control interno de la entidad: el **aporte** es

un instrumento que permite ordenar y mejorar el grado de implantación del Sistema de Control Interno según lo legislado en la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República que logra identificar las vulnerabilidades del sistema de control interno con un mayor grado de seguridad razonable; se elaboró un Sistema de Trabajo que contiene los Documentos de Referencia del Componente de Ambiente de Control; se realizó una identificación de los Riesgos que afectan a la entidad; se confeccionó el Plan de Prevención de Riesgos y un Sistema de Trabajo para el Componente de Supervisión y Monitoreo.

El presente trabajo está integrado por dos capítulos, el primero: “Fundamentación teórica”; donde se presentan las diferentes teorías que sustentan la investigación y un segundo: “Propuesta para la implantación parcial del Sistema de Control Interno en la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas Holguín”, en el cual se aborda la caracterización de la entidad, la aplicación del instrumento propuesto para implantar estos componentes, el diagnóstico de los componentes de la Resolución No. 60/2011 de la CGR en el momento en que se realiza la investigación, y por último se presentan las Conclusiones y Recomendaciones.

## **CAPÍTULO I: Fundamentación Teórica.**

La importancia de diseñar un buen Sistema de Control Interno en las organizaciones se ha incrementado en los últimos años, debido al impacto positivo que genera el aumento de la eficiencia y la eficacia en los procesos desarrollados en las entidades. Por esta razón, el control interno cobra vigencia e importancia, y se convierte en una excelente herramienta para reorganizar, perfeccionar y controlar todos los recursos con lo que cuenta una organización, aplicable a todos los sistemas de dirección y administración.

### **1.1 – Evolución del Control Interno.**

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 una persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito [19].

Dicha asignación de autoridad o responsabilidad no estuvo solo en el proceso ya que en forma análoga se debieron establecer mecanismos y procedimientos que previnieran o disminuyeran acciones ilícitas o errores que protegieran el capital, que brindaran información confiable y que permitieran una gestión eficaz y eficiente.

Su origen, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, 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.

La causa principal que dio origen al control interno fue la "gran empresa" a finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de atender de manera personal los problemas productivos, comerciales y administrativos, y se vieron forzados a delegar funciones dentro de la organización al mismo tiempo crearon 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, se tiene la necesidad de crear e implantar sistemas de controles como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades; el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgió la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

Los contadores idearon la "comprobación interna" para asegurarse contra posibles errores y fraudes. La comprobación interna es el término con el que se llamaba a lo que es hoy control interno, que era conocida como la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procedimientos adoptados; que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible y práctico, 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.

Entre las referencias más antiguas de las que se tiene evidencia, la hace L. R. Dicksce en 1905. Indica este autor que "... un sistema apropiado de comprobación interna obvia frecuentemente la necesidad de una auditoría detallada".

Dicha definición de control interno apenas presentaba indicios de la composición y la finalidad de ese concepto, y no daba respuestas a interrogantes como cuál es la relación entre control interno y los objetivos de la organización, quién es el responsable del control y qué relación existe entre el proceso administrativo y el control.

La primera definición formal de Control Interno fue establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA en 1949 que lo define como un 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, se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan de forma directa con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas [33].

Durante los años del 50 al 80, se dieron a conocer múltiples definiciones acerca del control interno por instituciones y pensadores, entre los que destacan el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1957), William L. Chapman (1965), E. Fowler Newton, (1976).

En 1992, en el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations) 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 [4]. Refleja que el control interno es un proceso integrado a los procesos, diseñado con el objetivo 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.

G. Capete en la revista Auditoría y Control No. 1 (2000) expresa que "... un sistema de control interno deberá ser planeado y nunca será consecuencia de la casualidad, es una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcione con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garanticen los objetivos de preservar, con la máxima seguridad el control de los recursos, las operaciones, las políticas, etc.; en fin deberá coadyuvar a proteger los recursos, contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado; previene y dificulta operaciones no autorizadas, errores y fraudes".



Las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno, como instrumento de eficiencia. 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 operaciones 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 [8].

El amplio conjunto de actividades que son necesarias conocer y dominar en la dirección de una empresa, ocupa un lugar importante en el control interno, el cual reúne los requerimientos fundamentales de todas las especialidades contables, financieras y administrativas de una entidad. El propósito básico es el de promover la operación eficiente de la organización, formado por todas las medidas que se toman para suministrar a la administración la seguridad de que todo está funcione como debe.

Los controles internos se implantan para mantener a la entidad en la dirección de sus objetivos y tiene como principal finalidad la protección de los activos contra pérdidas que se deriven de errores intencionales o no intencionales en el procesamiento de las transacciones y manejo de los activos correspondientes.

Se define que el control interno es el sistema nervioso de una entidad, 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. Demuestra que no se restringe al sistema contable pues cubre aspectos tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento del personal, control de calidad, planeación de la producción y otras. Toda operación lleva implícito el control interno, el trabajador lo ejecuta sin percatarse de que es miembro activo de su ejecución [32].

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, utiliza como herramienta los procedimientos o formas preestablecidas de control que aseguren su estructura interna y comportamiento, además debe contar con personal idóneo para las funciones a cumplir.

## **1.2 – Evolución del Control Interno en Cuba.**

Desde el triunfo revolucionario existió gran interés por fortalecer la economía cubana, se tenía la convicción de que los valores y principios que se defendían debían estar en correspondencia con los de la Revolución, pero no se tenía la certeza de cómo establecer los mejores mecanismos de control. Durante muchos años se dictaron normas y procedimientos que contribuyeron al fortalecimiento de los sistemas de controles.

Después de la década de los noventa era imprescindible fortalecer el sistema empresarial cubano, lo cual quedó reflejado en la Resolución Económica del V Congreso del PCC (6). Un paso importante lo tuvo la publicación de la Resolución No. 297 del año 2003, redactada por el Ministerio de Finanzas y Precios, al ser implementada en cada una de las entidades, se detectaron muchos errores de omisión y de interpretación [36].

Por estas razones surge la necesidad de continuar en la perfección del control interno con la recién aprobada Resolución No.60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, donde se alcanza un nivel superior en la valoración del Sistema de Control Interno, para ser un traje a la medida para cada órgano, organismo y entidad en los diferentes niveles, basado en su misión, estructura, características y condiciones concretas, y así lograr una seguridad razonable en la gestión y utilización de los recursos humanos, materiales y financieros. A través de esta, se reconoce la importancia que posee el control administrativo, aunque es necesario destacar que el concepto que expone retoma elementos que se han planteado con anterioridad por distintos autores [34].

En las condiciones actuales en la que se desenvuelve la economía del país, tanto a nivel internacional como nacional, se hace necesario el uso del control interno como una útil herramienta para el cumplimiento de todos los objetivos y metas trazados para el desarrollo y el crecimiento progresivo y estable del sistema empresarial cubano.

En el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y en el Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social, al consignar en el Capítulo I “Modelo de Gestión Económica” lineamiento general número 12. La elevación de la responsabilidad y facultades hacen imprescindible exigir la actualización ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su sistema de 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 control y uso racional y eficiente de los recursos con los que se cuenta, fueron palabras de orden. Cada minuto que pasa se hace más importante y preciso conocer en que se emplea cada centavo y cómo se usa. Las organizaciones económicas cubanas tienen el reto de satisfacer la demanda interna y externa sin dejar de ser competitivas con el resto del mercado internacional. Es de vital importancia el óptimo aprovechamiento de todos los recursos materiales, humanos y financieros que se poseen a fin de que cada peso ahorrado esté disponible para utilizarse donde sea más necesario [21].

El Sistema de Control Interno en la recién aprobada Resolución No.60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, diseñó para los órganos, organismos, y demás organizaciones las siguientes características generales:

- Integralidad: Considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores.
- Flexibilidad: 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.
- Razonabilidad: Diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades.

El sistema de control interno proporciona una seguridad razonable, y reconoce que tiene limitaciones inherentes; esto puede traducirse en que jamás el directivo y sus trabajadores deben pensar que, una vez creado el sistema, han erradicado las probabilidades de errores y fraudes en la organización y que todos sus objetivos serán alcanzados. El diseño del sistema debe ir enfocado a los recursos humanos, las vías y métodos para su mejoramiento continuo [26].

El control interno se caracteriza por estar conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operacionales de la respectiva organización. Corresponde a las máximas autoridades la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno, de acuerdo a las características propias de la organización [28].

El sistema de control interno en entidades pequeñas, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, con el uso de pocos trabajadores que manejen y procesen poca información, donde el máximo dirigente o algún trabajador designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.

A continuación exponemos un breve comentario de los objetivos del Control Interno [27].

### **Confiabilidad de la información. (Control Contable)**

Para lograr este objetivo será necesario hacer un diseño eficiente de los canales para la información y la comunicación alrededor de ella se tienen definidos cuáles serán los indicadores de calidad (si es oportuna, clara, directa) para evaluar la misma. Un fin importante en el diseño de estos canales es eliminar la duplicidad de información que hoy se genera y que hace engorroso y burocrático el trabajo en algunas áreas. Con relación a la información contable y financiera y la elaboración de los estados financieros, se mantienen las regulaciones establecidas en las normas contables vigentes.

**Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad. (Control Contable)**

El control de los recursos es una de las bases elementales del control interno, tributa a la toma de medidas en la ocurrencia de cada hecho y crea todos los mecanismos necesarios para garantizar el control preventivo de los mismos.

**Eficiencia y Eficacia de las operaciones. (Control Administrativo)**

Se debe tener bien definidos los ciclos de operaciones de la entidad (es decir, cuáles son las operaciones y en qué área comienzan y en cuál área terminan), y los procedimientos que se generan en cada uno. Para lograr organizar el trabajo y los procedimientos a cumplir; se deben establecer niveles de responsabilidad y autoridad así como el contenido para cada puesto.

**Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas. (Control Administrativo)**

Cada trabajador deberá conocer a qué se dedica la entidad (misión), qué objetivos se propone alcanzar y cómo aspira lograrlos (visión), y cuál es la base legal que la rige (reglamento disciplinario, convenio colectivo de trabajo, políticas de superación del personal, código de ética, reglas específicas de la actividad que realiza), para que comprendan como incide su actuar en el sistema de control diseñado.

Las entidades deberán crear en cada uno de sus procedimientos la base del control de los recursos, donde se establezcan mecanismos que el trabajador logre interiorizar el nivel de responsabilidad que le corresponda.

Los procedimientos utilizados para la evaluación del control interno, consistían en la verificación de todos los Componentes y Normas de la Resolución No.297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios que estuvieron consolidadas en las entidades. Cada año se realizaban ejercicios para comprobar el grado de implantación, emitiéndose una Guía de Aspectos a Evaluar, los profesores de las enseñanzas técnico y superior de las carreras

afines junto con los estudiantes y personal de la CANEC visitaban las entidades seleccionadas.

Estas comprobaciones nacionales se realizaban en el marco de una auditoría especial con auditores del Sistema Nacional de Auditoría, se iniciaron con el extinto Ministerio de Auditoría y luego con la Contraloría General de la República.

Cada año se evaluaba la efectividad del Plan de Prevención (Resolución No.13/06 del MAC) y el grado de implantación de la entonces Resolución No.297/03 del MFP, en la actualidad se revisan todos los componentes y normas establecidas en la 60/2011 de la Contraloría General de la República, se sustentan en la documentación y realización de encuestas al consejo de dirección y a trabajadores.

#### **1.2.1 – Principios, Componentes y Normas de Control Interno:**

El Sistema de Control Interno está formado por 19 normas distribuidas en cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales [34].

En el diseño e implantación del sistema se tendrá en cuenta el cumplimiento de los siguientes principios básicos:

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

Las normas del control interno promulgadas por cada uno de los componentes, en la Resolución No.60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba son las siguientes:

### **Ambiente de Control.**

- 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. .
- Integridad y valores éticos: el Sistema de Control Interno se sustenta en la observancia de valores éticos por parte de los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios y trabajadores de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, cuya dirección desempeña un papel principal al contribuir con su ejemplo personal a elevar el compromiso ético y sentido de pertenencia de todos sus integrantes, los que deben conocer y cumplir el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, el Reglamento Orgánico, el Manual de Procedimiento, el Convenio Colectivo de Trabajo, el Código de Conducta Específico si lo hubiere y su Reglamento Disciplinario Interno, según corresponda.
- 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.
- Estructura Organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades elaboran su estructura organizativa, para el cumplimiento de su misión y objetivos, la que se grafica mediante un organigrama, se formaliza con las disposiciones legales y procedimientos que se diseñan, donde se establecen las atribuciones y obligaciones de los cargos, que constituyen el marco formal de autoridad y responsabilidad, así como las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales en correspondencia con los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan.



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

### **Gestión y Prevención de Riesgos.**

- Identificación de Riesgo 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.
- 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.
- 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.**

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

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

### **Información y Comunicación.**

- 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.
- 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.

- 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.**

- 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.
- 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.

### **1.3 – El Control Interno como Proceso.**

Según el Gran Diccionario Larousse de la Lengua Española, define como proceso el desarrollo o curso que sigue una cosa en su realización, así como el conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural u operación artificial.

Según la Resolución No.60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba en su capítulo I, artículo 3, define al control interno como 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; el cual se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, y que proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. Con posterioridad se define como proceso al conjunto de recursos y actividades que transforman elementos de entrada (que no son otros que insumos) en elementos de salida (que son productos finales o servicios prestados); se establece como recursos al personal, las finanzas, las instalaciones, los equipos, las tecnologías, las técnicas y los métodos.

Para diseñar y establecer un sistema de control interno en una entidad, no puede verse como una tarea ejecutada de manera eventual, sino una vez realizada, esta se ejecutará de manera continua y simultánea al resto de las operaciones de la entidad, de forma que sirva como herramienta de trabajo para fortalecer y perfeccionar el resto de los mecanismos operacionales de la entidad.

En la implantación del sistema de control, como en el desarrollo del mismo, se dictarán procedimientos para cada uno de los procesos que se desarrollen en la organización, y estos formarán parte del cuerpo legal de la entidad. Se tendrá en cuenta que la propia resolución antes mencionada define como procedimiento a la manera específica de realizar una actividad, que debe estar contenida en documentos aprobados, donde se incluye el objeto y el alcance de una actividad, qué debe hacerse y quien debe hacerlo, cuándo, dónde y cómo ha de hacerse, qué materiales y equipos deben utilizarse y cuales documentos han de confeccionarse sin olvidar cómo debe controlarse y registrarse.

El Perfeccionamiento Empresarial fue implementado desde 1987 en el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR) donde alcanzó niveles apreciables de organización, disciplina y eficiencia, en la gestión de las entidades en las cuales fue aplicado;

se extendió de forma gradual al sistema empresarial mediante el Decreto-Ley No.187 del 18 de agosto de 1998.

Se consideró conveniente la aprobación y puesta en vigor de una nueva disposición jurídico normativa, que enriqueciera su contenido y sus proyecciones, las características y exigencias del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en las organizaciones superiores de dirección, empresas y otras entidades que se decidieran de acuerdo a la actividad que realizaran y a la importancia que representaba para el desarrollo de la economía cubana, producir un cambio significativo en lo referente a la gestión integral de la actividad empresarial y la eficiencia de las organizaciones.

En fecha 7 de agosto de 2007, se establece el Decreto Ley No. 252 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”; donde se establece las regulaciones que regirían esta nueva etapa de su desarrollo, con la finalidad de lograr en las organizaciones superiores de dirección, empresas y otras entidades un cambio significativo en su organización interna, su gestión integral y resultados de eficiencia [10].

En el documento se establecieron veinticuatro principios del Perfeccionamiento Empresarial, que tienen estrecha relación con las normas y componentes del sistema de control interno otorgándole suma importancia al sistema de dirección y gestión, en el mismo se cumple con el requisito de contar con una contabilidad que refleje los hechos económicos, objetivo que persigue todo sistema de control interno.

Publicado el Decreto Ley era necesario proveer a los Organismos de la Administración Central del Estado, Consejos de la Administración y el sistema empresarial estatal, las normas y procedimientos que rigen como instrumentos de trabajo la mejor aplicación del nuevo sistema de dirección y gestión.

El Decreto Ley No. 281 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” se establecen las características, las principales normas técnicas y de actuación, los diferentes procedimientos, las facultades delegadas a las empresas y organizaciones superiores de dirección y enmarcamientos que se establecen en

el desarrollo para la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión. Tiene como objetivo fundamental, realizar las transformaciones necesarias para lograr la máxima eficacia y eficiencia en la gestión integral de las organizaciones [11].

Las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial han demostrado mayor eficiencia, organización y disciplina, muestra que en el socialismo pueden alcanzar un alto desempeño y reconocimiento social, y lograr ser competitivas tanto a nivel nacional como internacional.

El perfeccionamiento empresarial como sistema de gestión y dirección, le otorga una gran importancia al sistema de control interno subsistema que lo integra.

#### **1.4 – Indicaciones para la implantación del Sistema de Control Interno en el Consejo de la Administración Provincial y las entidades subordinadas.**

La Resolución No. 415 de fecha 2 de diciembre del 2011 dictada por el Consejo de la Administración Provincial sobre el Control Interno, utiliza como base la Resolución No. 60 /2011 de la Contraloría General de la República y la Ley 107 y su reglamento correspondiente, donde establece la Implantación de las Normas para los Sistemas de Control Interno y el Trabajo de Prevención y Enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y Manifestaciones de corrupción en el Consejo de la Administración Provincial, Municipal y las Entidades subordinadas [35].

Se establecen los deberes y obligaciones de la máxima autoridad y los dirigentes de todos los niveles de los Consejos de la Administración y demás entidades subordinadas a estos en la provincia, así como las normas y componente que deberán constar los sistemas de control interno que se diseñen en los organismos de subordinación local, y los procedimientos para el reporte, denuncia y comunicación de los posibles hechos delictivos o de corrupción que se detecten, constituye una herramienta eficaz para la conformación de los sistemas de controles internos que se diseñen.

## **CAPÍTULO II. Propuesta para la implantación parcial del Sistema de Control Interno en la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas Holguín.**

Para toda entidad resulta de gran importancia conocer el estado actual del grado de implantación de sus sistemas de controles para tener la certeza de que sus procesos, subprocesos y procedimientos se ejecutan de acuerdo a lo establecido, otorgándole mayor interés a la tarea de supervisión.

### **2.1 – Caracterización de la entidad.**

La Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas de Holguín (Farmox), es una entidad subordinada al Consejo de la Administración Provincial y su Oficina Central radica en Calle Miró No. 84 e/ Frexes y Martí. Fue creada en el año 1976 con el nombre de Empresa Provincial de Medicamentos, en el año 2000, por decisión de la dirección del país se decide crear 2 empresas diferentes, una dedicada a la actividad de comercialización de medicamentos de forma mayorista y subordinada al MINBAS, y otra denominada Empresa de Farmacias y Ópticas, subordinada al Consejo de la Administración Provincial, con el objetivo de comercializar medicamentos y espejuelos de forma minorista a la población. Dicha empresa en el año 2004 inicia el proceso de perfeccionamiento Empresarial con resultados satisfactorio.

La entidad posee una estructura general conformada por una Dirección General a la cual se subordinan de forma directa el Grupo de Gestión Empresarial; un Grupo de Auditoría Interna; las direcciones de Mercadotecnia, Capital Humano y Contabilidad y Finanzas; y las direcciones de las Unidades Empresariales de Base de Holguín, Territorio, Banes, Mayarí, Moa, Logística y Óptica (ver anexo 1).

Para el desempeño de sus actividades económicas, cuenta con 181 farmacias, catorce ópticas, cuatro laboratorios de producción de medicamentos naturales, un taller de tallado de lentes ópticos, un almacén de artículos ópticos, un almacén de insumos, un laboratorio de



prótesis auditivas, un taller de mantenimiento y reparaciones y una brigada móvil de mantenimiento.

Es una entidad estatal, social y de servicio, subordinada y dirigida a garantizar servicios farmacéuticos y otros relacionados, con el fin de lograr la máxima satisfacción de los clientes y la sociedad mediante el uso eficiente de los recursos, se aplican las tecnologías y los medios disponibles, para motivar y desarrollar de forma profesional al capital humano. Se prestan servicios con calidad, y se aseguran los niveles de rentabilidad y eficacia que contribuyen al resultado exitoso y al desarrollo continuo de la actividad fundamental para obtener un alto reconocimiento.

La entidad posee identificado los principales procesos y subprocesos que se desarrollan en su entorno. Resulta positivo el conocimiento de los mismos para la toma de decisiones de la alta dirección y los mandos intermedios ante cualquier eventualidad. En cada caso se posee manuales de normas y procedimientos que establecen los mecanismos, tareas, procesos, subprocesos, responsabilidades y normas que se establecen en cada uno de ellos (ver anexos 2, 3 y 4).

Procesos	Subprocesos
Servicio de Farmacias	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dispensación de medicamentos controlados</li><li>- Dispensación de medicamentos de MNT</li><li>- Dispensación de medicamentos de Alcohol y Algodón</li><li>- Dispensación de medicamentos de Almohadillas Sanitarias</li><li>- Servicio de Mensajería</li><li>- Servicio de Localización</li><li>- Alquiler de Medios y Efectos Médicos</li></ul>

Procesos	Subprocesos
Servicios Ópticos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dispensación de Espejuelos</li><li>- Servicio de Tallado</li><li>- Servicio de Corte y Monta de Cristales</li><li>- Servicio de Cambio de Armadura</li><li>- Servicio de Mensajería</li><li>- Servicios de Reparación</li></ul>
Producción de Medicamentos de Medicina Natural y Tradicional	<ul style="list-style-type: none"><li>- Producción de Medicamentos Homeopáticos</li><li>- Producción de Medicamentos Fito-fármacos</li><li>- Producción de Medicamentos Api-fármacos</li><li>- Producción de Fórmulas Magistrales</li></ul>
Venta mayorista de Medicamentos de Medicina Natural y Tradicional	<ul style="list-style-type: none"><li>- Venta mayorista de Medicamentos de Medicina Natural y Tradicional a entidades del Sistema de Salud</li></ul>

**Tabla 1:** Principales Procesos y Subprocesos de la Entidad.

**Misión:** La Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas de Holguín (Farmox), es una organización dedicada a la prestación de servicios farmacéuticos, ópticos y auditivos. Produce y comercializa medicamentos de origen natural y dispensarial dirigidos a satisfacer necesidades de la población e instituciones del territorio. Para ello cuenta con personal profesional dotado de profundos valores éticos y morales, capaz de brindar una atención al cliente con calidad, seguridad y confianza.

**Visión:** La Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas de Holguín (Farmox), mantiene el liderazgo en el territorio donde radica, y así logra la excelencia en la calidad de los servicios al cliente para convertirse en la empresa con mayores aportes al cumplimiento de la meta final del sector empresarial en la provincia.

**Principales Proveedores y Clientes.**

**Proveedores:**

- Empresa Comercializadora de Medicamentos (EMCOMED)
- Empresa de Suministros Médicos (ENSUME)
- Delegación Provincial de la Agricultura
- Empresa de Gases Industriales
- Unidad Presupuestada Provincial de Electromedicina
- Unidad Presupuestada Provincial Electromecánica
- Dirección Provincial de Acueducto
- Empresa Eléctrica
- COPEXTEL
- GEOCUBA

**Clientes:**

- Personas naturales de la provincia
- Direcciones Municipales de Salud
- Unidades del sistema de Salud en la provincia

**Objeto social:**

- Comercializar de forma minorista en pesos cubanos medicamentos, materiales de curación y material aséptico de producción nacional y de importación, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- Producir y comercializar de forma mayorista y minorista medicamentos de origen natural, peloides, aguas mineromedicinales, remedios homeopáticos y florales así como medicamentos de producción dispensarial y otros productos que autorice el Ministerio de Salud Pública en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- Tallar lentes ópticos, confeccionar, reparar y comercializar de forma minorista y en pesos cubanos, espejuelos y otros artículos ópticos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- Producir y comercializar de forma minorista y en pesos cubanos equipos auditivos y sus accesorios, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- Comercializar de forma minorista y en pesos cubanos efectos médicos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- Brindar servicios de alquiler de equipos médicos disponibles, en pesos cubanos.
- Producir, transportar y comercializar de forma mayorista y en pesos cubanos a las unidades asistenciales y otras instituciones autorizadas por el Ministerio de Salud Pública materias primas de origen natural, peloides, aguas minerales, remedios homeopáticos y otros autorizados por el Ministerio de Salud Pública, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- Brindar servicio de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.

## **Objetivos estratégicos y operacionales de la Empresa Provincial de Farmacia y Ópticas de Holguín:**

Los objetivos estratégicos y de trabajo constituyen una guía para la dirección de la entidad y la base de la determinación de los puntos débiles o de riesgos para su funcionamiento.

### **Áreas de Resultados Claves.**

#### **Dirección:**

- Consolidar el Sistema de Preparación en Dirección y Control de Recursos.
- Elevar la Preparación y Disposición para la Defensa y Medidas de Defensa Civil, y otras actividades de seguridad nacional.

#### **Producción de Medicamentos:** (químicos, naturales, homeopáticos y florales)

- Producir medicamentos naturales y químicos en correspondencia con el cuadro de salud, la morbilidad y los índices de consumos históricos.

#### **Servicios Farmacéuticos:**

- Elevar la calidad de los servicios farmacéuticos.

#### **Servicios Ópticos:**

- Alcanzar niveles óptimos de satisfacción en los servicios ópticos.

#### **Formación y Desarrollo:**

- Desarrollar las competencias profesionales de los trabajadores y estimular la solución de los problemas a través de la producción y aplicación de conocimientos científico-técnicos.

#### **Gestión Económica:**

- Perfeccionar la gestión económica de la empresa.

**Administración Logística e Infraestructura:**

- Mantener en buen estado técnico los inmuebles, muebles, medios y equipos, así como asegurar la logística necesaria para las operaciones de la empresa.

**Funciones de la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas:**

La Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas tiene establecido dentro de sus principales funciones la comercialización de medicamentos, espejuelos y prótesis auditivas de acuerdo a la política del país en cuanto a la producción, distribución y dispensación de estos recursos en la provincia de Holguín.

Tiene como funciones las de dirigir y controlar todo los procesos de producción, distribución y comercialización de medicamentos de origen natural, cumple con las normas y procedimientos establecidos en la fabricación de remedios homeopáticos, jarabes, lociones, cremas, fango y aguas mineromedicinales.

Brinda servicios de alquiler de sillas de ruedas, camas Fouler y colchones anti-escaras a pacientes que lo requieran de acuerdo a la prescripción médica; alquila balones de oxígeno medicinal de acuerdo a la necesidades y la disponibilidad de este recurso.

Ofrece servicios de reparación y mantenimiento a las unidades de farmacias y ópticas de la provincia para asegurar el óptimo estado constructivo de las edificaciones, instalaciones eléctricas e hidráulicas, del mobiliario y los equipos productivos que se utilizan.

Dirige y orienta las acciones de las diferentes subdirecciones y Unidades Empresariales de Base para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas, establece una adecuada comunicación entre la Dirección General, las Subdirecciones, las Unidades Empresariales de Base y los trabajadores en general.

Crea las condiciones necesarias para la participación de los trabajadores en los procesos de dirección, descentraliza la administración de los recursos y asegura que se eleve la eficiencia en la gestión económica.

Realiza auditorias internas en la entidad, las Unidades Empresariales de Base y demás unidades subordinadas con el propósito de preservar los bienes del estado y prevenir los hechos de indisciplina, delitos, corrupción, evitar el derroche o uso indebido de los recursos materiales, financieros, monetarios y humanos, fomenta la eficiencia y eficacia en los procesos desarrollados.

### **Presentación de los Recursos Humanos**

Para garantizar los servicios, la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas de Holguín (Farmox), cuenta con una plantilla aprobada de 1545 trabajadores y una plantilla cubierta de 1500, para un 97 por ciento, de los cuales 222 pertenecen a la categoría ocupacional de dirigentes para el 14,8 por ciento; administrativos 33 para el 2,2 por ciento; técnicos 501 para el 33,4 por ciento; en servicio 627 para el 41,8 por ciento; operarios 114 para el 7,6 por ciento y en la categoría de obrero 3 para el 0,2 por ciento del total (Ver anexo 5).

De los 1500 trabajadores 1320 son del sexo femenino para un 88 por ciento y 180 masculinos para el 12 por ciento del total (Ver anexo 6).

De esta fuerza laboral el nivel de escolaridad es como sigue, el nivel superior se cuenta con 566 trabajadores para un 37.7 por ciento; 124 técnicos medio para un 8.3 por ciento; 680 preuniversitario para un 45.3 por ciento; secundaria básica 130 trabajadores para un 8.7 por ciento; no existe trabajadores con nivel de escolaridad de primaria (Ver anexo 7).

En la distribución del personal por edades se observa que de 20 a 29 años está compuesta por 326 trabajadores para el 22.8 por ciento, de 30 a 39 años hay 278 trabajadores para un 18.5 por ciento, de 40 a 59 años se cuenta con 782 para el 52.2 por ciento, de 60 a 64 años hay 82 obreros para un 5.4 por ciento y mayores de 65 años, se cuenta con 32 lo que representa el 2.1 por ciento del total (Ver anexo 8).

## **2.2 – Presentación del Instrumento propuesto para diagnosticar el grado de implantación del sistema de control interno.**

El instrumento creado parte de una derivación de la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República así como de la Guía de Autocontrol por componentes y normas del propio órgano, adaptada a la entidad que consta de 129 aspectos y de la metodología para la implementación del Sistema de Control Interno de acuerdo a la ya mencionada Resolución del Lic Iván Pérez Rojas. Se tuvo en cuenta que a pesar de los resultados positivos de la entidad en diferentes controles efectuados aún existen problemas por lo que el objetivo en este momento es presentar un instrumento que sirva de guía para mejorar y ordenar el estado actual del sistema de control interno y permita trazar de manera eficaz una estrategia para desarrollar las acciones metodológicas e implantar las del control interno. El presente instrumento tiene entre sus objetivos específicos:

- Disponer de una verdadera herramienta para diagnosticar el grado de implantación del sistema de control interno.
- Conocer cuáles son las barreras o fuerzas facilitadoras de la entidad que influyen en la implantación del sistema de control interno.
- Facilitar el proceso de la toma de las decisiones para lograr las estrategias de mejora que permita implantar el sistema de control interno con mayor eficacia.

El instrumento propuesto tiene el fin de diagnosticar el grado de implantación del sistema de control interno de forma integral, en todos los aspectos posibles, desde las políticas de la entidad en cuanto al tratamiento del recurso máspreciado que tiene una organización: el capital humano, hasta el cumplimiento de toda la normativa legal externa e interna establecida respecto a la actividad a la que se dedica.

En el resultado final del diagnóstico, se obtendrá las dificultades que enfrenta la entidad y se propondrá las medidas a tomar a fin de erradicarlas, para lograr una entidad más competitiva, eficiente y eficaz. Se fortalecerá las medidas de control para obtener una



mayor conciencia sobre el ahorro de todo tipo de recursos materiales y financieros y un mayor compromiso con el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos trazados, de manera que se haga de forma oportuna y con la calidad requerida.

### **Instrumento propuesto para Diagnosticar el Sistema de Control Interno.**

El instrumento propuesto es participativo, retributivo, flexible y permanente, permite la obtención de resultados para establecer un proceso de mejora. Está integrado por cuatro fases las cuales se describen a continuación (Ver anexo 9).

#### **Fase 1. Conformación y Preparación del Equipo de Trabajo:**

El objetivo de esta primera fase es la creación de las bases, presentado el mismo a la administración del centro, se explica las fases y tareas a seguir y los posibles resultados a obtener.

Se seleccionará, preparará y capacitará al equipo de trabajo que asegure el diagnóstico eficaz de la situación actual en que se encuentra la entidad. Esta tarea se llevará a cabo por el Comité de Prevención y Control.

Asegura desde la fase inicial y durante todo el proceso de implantación del sistema de control interno la participación y colaboración responsable de la alta dirección, mandos intermedios, reservas de cuadros, sindicato y los trabajadores en las diferentes tareas a desarrollar.

#### **Tarea 1. Presentación del Instrumento a la Dirección:**

A la dirección, máxima interesada en la implantación del sistema, se les dará a conocer los detalles del instrumento propuesto que será aplicado, se les informará las tareas que se ejecutarán en cada fase.

Técnicas a aplicar: Reunión del Consejo de Dirección

### **Tarea 2. Selección del Equipo de Trabajo:**

Los métodos de selección pueden ser varios, el equipo de trabajo que será conformado, debe estar representado por la alta dirección, mandos intermedios, el sindicato y otro trabajador designado según intereses y necesidades de la dirección. Durante la selección, análisis y aprobación de cada uno de los integrantes, debe tenerse en cuenta las cualidades morales, cognoscitivas y de prestigio que posean los trabajadores.

Para el correcto funcionamiento de este grupo de trabajo se debe contar con la asesoría del auditor interno, en caso de que la entidad no contara con uno, con los especialistas de las áreas de recursos humanos, economía y contabilidad.

Técnicas a aplicar: Reuniones con los factores y con los afiliados.

### **Tarea 3. Capacitación del Equipo de Trabajo:**

El equipo de trabajo que realizará el diagnóstico recibirá una capacitación acerca del control interno, los objetivos que persigue, su alcance e importancia. Para diagnosticar el grado de implantación del sistema en la entidad, se dominarán los principales conceptos y procedimientos que serán aplicados, se explicará los detalles de las tareas que serán llevadas a cabo en cada fase.

Técnicas a aplicar: Conferencias y seminarios

### **Tarea 4. Elaboración el Cronograma de Trabajo:**

Se elaborará un plan de trabajo en el que se reflejen las tareas que serán ejecutadas, los responsables por el cumplimiento de cada una de ellas y las fechas previstas para la culminación de cada tarea a cumplir.

### **Fase 2: Realización del Diagnóstico:**

El objetivo fundamental en esta fase es diagnosticar el estado actual del grado de implantación del sistema de control interno en la entidad.

### **Tarea 1. Caracterización de la Organización:**

En esta fase se debe reflejar el nombre de la entidad, a que organismo se subordina, a cual rama de la economía pertenece, la misión, visión, funciones y el capital humano con el que cuenta la entidad (nivel de escolaridad, cumplimiento y distribución de la plantilla aprobada, composición por contratos, categoría ocupacional, por departamentos o equipos de trabajo, sexo, edades y antigüedad, grado de implicación del personal en el proceso productivo o de servicio)

Técnicas a aplicar: Revisión de documentos y entrevistas.

### **Tarea 2. Realización del Diagnóstico:**

Se inicia el diagnóstico, con una serie de pasos a cumplir para continuar con un orden lógico de las operaciones.

#### **Paso 1: Revisión de documentos:**

Se revisará si la entidad posee los documentos necesarios para ejecutar con solidez los distintos principios, componentes y normas que integran el Sistema de Control Interno.

- Resolución de Constitución de la Entidad,
- Resolución de Constitución de los Órganos de Dirección y Consultivos.
- Resolución de Constitución del Comité de Control. Funciones y Objetivos.
- Convenio Colectivo de Trabajo.
- Reglamento Interno
- Actas del Consejo de Dirección
- Actas de las asambleas de afiliados.
- Principales contratos con clientes y proveedores.

- Plantilla aprobada
- Estructura y diagrama organizacional.
- Funciones, facultades y responsabilidades del Director y sus subordinados.
- Política sobre selección y captación del personal.
- Plan anual de Actividades, mensuales e individual
- Plan de ingreso y gastos.
- Expedientes de las Acciones de Control.
- Plan de Prevención de Riesgos.

**Paso 2: Realización de Encuestas:**

Se realizarán encuestas al 90 por ciento del total de trabajadores de la entidad. Se tendrá como objetivo fundamental la promoción y difusión de los valores éticos y profesionales por parte de la administración y se comprobará si los trabajadores dominan lo que establece el sistema de control interno.

**Paso 3: Aplicación de la Guía de Control Interno:**

Se aplicará la Guía de Autocontrol de aspectos básicos propuesta para evaluar el grado de cumplimiento de los principios, normas y componentes de acuerdo a las nuevas normas del Sistema de Control Interno según la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República, adaptada a la entidad.

**Paso 4: Construcción de la Matriz DAFO:**

Se realiza un estudio de los factores internos y externos que influyen en la gestión de la entidad, se procede a la utilización de una matriz DAFO, donde se identifican las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de manera separada para los factores internos y para los externos.

Una vez identificados se procede a realizar una ponderación de cada uno de los factores identificados en una escala de 1 a 4, en la cual el punto uno es el más bajo y cuatro es el óptimo.

Posteriormente, se realizará una clasificación de los factores otorgándoles puntos en una escala del 1 al 100, la mayor puntuación le será otorgada al factor que se considere más importante, de forma tal que la sumatoria de los valores otorgados sea igual a 100.

Concluido el proceso de ponderación y clasificación, se multiplicara los valores otorgados en cada uno de ellos y se procede a realizar la suma total de los resultados obtenidos en cada factor. El resultado en ambas matrices será siempre un valor mayor o menor a 250 puntos.

En el caso de la matriz de factores internos si el resultado obtenido es mayor que 250 puntos, predominan las fortalezas sobre las debilidades y por el contrario, si es menor de 250 puntos, predominan las debilidades.

En la matriz de factores externos si el resultado ponderado es mayor que 250 puntos predominan las oportunidades y si es menor que este valor predominan las amenazas.

La combinación de ambas matrices dará uno de los siguientes resultados:

- Empresa con grandes debilidades y amenazas
- Empresa con grandes debilidades y con oportunidades
- Empresa con fortalezas y amenazas
- Empresa con fortalezas y oportunidades

El propósito es identificar y evaluar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades en la entidad así como definir que ofrece el entorno. La Matriz DAFO constituye una importante herramienta de formulación de estrategias a adoptar, que pueden ser:

- I. FO Combinar fortalezas con oportunidades y registrar alternativas y estrategias.
- II. DO Combinar debilidades y oportunidades y registrar estrategias resultantes.

III. FA Combinar fortalezas y amenazas y registrar las combinaciones beneficiosas.

IV. DA Combinar debilidades y amenazas y registrar estrategias.

### **Tarea 3. Análisis de los Resultados Obtenidos:**

Con los datos obtenidos de las encuestas realizadas y la aplicación de la guía, se comparan y analizan los resultados, se comprueba el grado de implantación del sistema de control en la entidad y se analizan las causas y condiciones que han permitido u obstaculizado el buen funcionamiento de sistema en la organización.

### **Tarea 4. Evaluación de los Resultados Obtenidos:**

Se procederá a la emisión de una evaluación final con el resultado de los datos recopilados donde se expresará el resultado final del diagnóstico y los elementos sobre los cuales se sustenta la evaluación; debiéndose informar con cuantas normas se cumple, con cuales se incumple y por qué, los elementos que sustentan la evaluación emitida, se ofrece las recomendaciones para la erradicación de las deficiencias encontradas.

### **Fase 3. Divulgación de los Resultados:**

Es esta fase se informará a los factores interesados los resultados obtenidos, se conocerán las causas y condiciones que han originados las deficiencias detectadas durante el diagnóstico.

### **Tarea 1. Notificación de los Resultados:**

Se debe comunicar los resultados obtenidos; a la alta dirección de la organización y a todos los factores que componen la entidad, de manera que se sientan comprometidos, informándole de manera general y sintetizada los resultados obtenidos durante el diagnóstico.

## **Tarea 2. Análisis de los Resultados:**

Se darán a conocer los resultados obtenidos, donde se motiva el diálogo y se explica las causas y condiciones que originaron los señalamientos realizados, además de las recomendaciones para solucionar los problemas identificados.

## **Fase 4. Implantación del Control Interno:**

En esta fase se trazan las estrategias para erradicar las deficiencias detectadas y se ejecutan, según lo previsto, las tareas y medidas para la implantación del sistema de control interno.

## **Tarea 1. Elaboración del Cronograma para la Erradicación de las Deficiencias:**

Ofrecidos los resultados se deberá establecer un cronograma para la erradicación de las deficiencias que hayan sido detectadas; en dependencia de los resultados obtenidos, deberá ser la cantidad de medidas a tomar para su erradicación, así como los responsables por el cumplimiento de las mismas.

En dependencia del grado de implantación del sistema de control interno, se fijará la fecha de inicio en el que se realizará el nuevo diagnóstico.

## **Tarea 2. Ejecución del Cronograma:**

Se dará cumplimiento a cada tarea o medida contenida en el cronograma elaborado, y se supervisará de forma periódica la ejecución de cada una de ellas y se rendirá cuenta del proceso en los consejos de dirección.

## **2.3 – Diagnóstico de la Situación Actual del Control Interno:**

Explicado el instrumento en todas sus fases y tareas, se procede a su aplicación en la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas de Holguín donde se obtuvieron los resultados siguientes:

### **2.3.1 – Resultado de la Aplicación de la Guía de Control Adaptada.**

El presente estudio se inició con la realización de un diagnóstico con el objetivo de evaluar la situación real de la Empresa, realizándose mediante la aplicación de la Guía de Autocontrol adecuada a las características de la entidad bajo el enfoque de la Resolución No. 60 / 2011 de la Contraloría General de la República. Con la aplicación de este cuestionario se determinó el incumplimiento de cinco componentes y doce normas de control interno a nivel de empresa. Dividiéndose en los cinco componentes del control interno y de su aplicación se derivaron las principales deficiencias que existen en la implantación de esta Resolución como se muestra a continuación (Ver anexo 10).

De forma general se puede comentar que el componente de **Ambiente de Control** arroja de un total de 57 aspectos a verificar 39 son si, 18 no. A continuación se enunciarán las deficiencias detectadas por normas.

**Norma:** Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.

#### **Deficiencias**

- Se detectó que no se elaboran y revisan los resúmenes cualitativo y cuantitativo del cumplimiento de los Planes de Trabajo Mensual e Individual de cinco de los técnicos de la UEB de Farmacias de Holguín.
- En la UEB de Farmacia de Territorio y la UEB de Logística no analizan el cumplimiento de los objetivos de la organización que sirvieron de base para la Proyección Estratégica.

**Norma:** Integridad y Valores Éticos.

#### **Deficiencias**

- Se detecta que los manuales que se declaran como establecidos, siete se encuentran en fase de confección, los mismos son: Atención a la población, Actividad Comercial, Servicios Ópticos, Seguridad y Salud en el Trabajo, Gestión de la Innovación



Tecnológica (actividad de Forum) y Estrategia de Gestión Ambiental. (solo la dirección provincial)

- En diez unidades de farmacias del municipio de Holguín se comprobó que no han discutido con los trabajadores el Reglamento Disciplinario Interno de la entidad, las mismas son: Pueblo Nuevo Correo, La Cuaba, Reparto Luz, Martí y Fomento, Camino Militar, Base Aérea, Aguas Claras, Lindero, Caserío Mayabe y el Bosque.
- Se comprobó que en nueve unidades de farmacias del municipio de Mayarí no se encuentra discutido con los trabajadores el Código de Ética Farmacéutica; los mismos son: Bitirí, El Cocal, Levisa, Guatemala, Guaro, Herrera, Cosme Batey, Caridad 2, y Chavaleta.
- En cinco unidades de farmacias del municipio de Moa se verificó que no divulgan las normas establecidas en el código de ética farmacéutica para el desarrollo de una cultura ética; los mismos son: Yamanigüey, Las Coloradas, Los Mangos, La Melba y Mira Flores.
- No existe evidencia del funcionamiento del Comité de Ética Farmacéutica en cinco unidades de farmacias del municipio de Banes, las mismas son Nicaragua, Cañadón, Los Ángeles, Río Seco y la Farmacia de Atención Hospitalaria.
- Se constató que en cuatro unidades de farmacias del municipio de Báguanos no se evalúa la ejemplaridad del personal que presta el servicio de manera directa a los pacientes; las mismas son la farmacia de Tacámara, La Esperanza, Báguanos y Kingston.

**Norma:** Idoneidad demostrada.

### **Deficiencias**

- En la UEB de Farmacias de Moa, se comprobó que no existe evidencia del funcionamiento del Comité de Expertos, lo que ocasiona que el mismo no evalúe el arribo y permanencia de los trabajadores a la unidad.
- No se ha definido ningún mecanismo en la UEB de Farmacias de Mayarí para la preparación de los trabajadores en materia de control interno.

**Norma:** Estructura Organizativa y Asignación de Autoridad y Responsabilidad.

### **Deficiencias**

- En la entidad no se delegan facultades o autoridades necesarias para tomar decisiones y emprender las acciones para ejecutar su cometido.
- El contenido de los puestos de trabajo no se encuentra actualizado de acuerdo a los cambios ocurridos en la entidad durante el año 2012; como lo es el caso del área de Gestión Empresarial de reciente creación (01/01/2012)
- La Sede de la Empresa no posee el documento que identifica los responsables de la custodia y la localización de los documentos necesarios para el correcto funcionamiento del Componente Ambiente de Control.

Se elaboró un Sistema de Trabajo que relaciona los documentos requeridos para el correcto funcionamiento del Componente de Ambiente de Control, con la localización y responsables de la custodia de los mismos (Ver anexo 11).

Con respecto al componente de **Gestión y Prevención de Riesgos** se evidenció que de los 15 aspectos a verificar 8 son si, 7 son no. A continuación mostramos un resumen de las deficiencias detectadas por normas.

**Norma:** Identificación del Riesgo y Detección del Cambio.

### **Deficiencias**

- Se comprobó que en la sede de la empresa no se encuentra identificados de forma correcta los riesgos internos y externos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, por cada proceso, subproceso y actividad.
- Se verificó que en la Sede de la Empresa no se encuentran identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad
- En la UEB de Farmacias de Mayarí se verificó que no se cuantificó la probable pérdida que los riesgos identificados puedan ocasionar.
- Se comprobó que en la UEB de Holguín no se evalúa ni se le da seguimiento, a la variación de los riesgos, para determinar cómo se han modificado y si han aumentado o disminuido su incidencia.

Se identificó los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad. Se identificaron los posibles riesgos a los cuales se encuentra expuesta la organización, tanto los internos (dependen de la organización) como los externos (dependen del entorno y causan algún daño a la entidad), se realizó una ponderación de las frecuencias y el impacto que ocasionaría la ocurrencia del mismo utilizándose para ello la siguiente tabla como criterio de evaluaciones.

Frecuencia (F)	Impacto (I)	Resultado (F)x(I)	Evaluación
Ocorre con poca frecuencia valor de 1 a 3	Existe una afectación económica baja valor de 1 a 3	Menos de 25	Bajo

Frecuencia (F)	Impacto (I)	Resultado (F)x(I)	Evaluación
Ocorre con una frecuencia moderada valor de 4 a 6	Existe una afectación económica moderada valor de 4 a 6	Entre 25 y 40	Moderado
Ocorre con frecuencia alta Valor de 7 a 9	Existe una afectación económica alta valor de 7 a 9	Entre 41 y 91	Alto

**Tabla 2:** Parámetros para la Ponderación de las Frecuencias y el Impacto de los Riesgos.

Identificados los riesgos se procedió a realizar un análisis, se aplicó para ello el principio de importancia relativa, y se determinó la probabilidad de ocurrencia y en los casos que sea posible.

Se tomó como criterio de evaluación que si el resultado de la multiplicación de los valores de la frecuencia y el impacto pasa de 40 el riesgo es alto, es el que se administra y se le traza un plan de acción para minimizarlo o eliminarlo. Los riesgos medios y bajos no se administran, pero se identifica para darle seguimiento y evitar que este pueda convertirse en alto.

Se identifica el valor o afectación económica que pueda acarrear la ocurrencia del hecho identificado según a la actividad o proceso al cual se encuentra vinculado. Se ejecutarán cuantas acciones se estimen pertinentes con el fin de evitar que ocurra o se manifieste el hecho identificado según la relevancia del mismo (Ver anexo 12).

Se realizó un análisis de la Matriz DAFO para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en la entidad

**Análisis de la Matriz DAFO de acuerdo al diagnóstico realizado:**

**Fortalezas:**

1. Disponibilidad de profesionales idóneos para la realización de la producción y los servicios en la actividad farmacéutica.
2. Existen buenas relaciones con los proveedores.
3. Presencia de la empresa en todos los municipios de la provincia.
4. Garantizado el control de la calidad de los medicamentos que produce la organización.
5. Precios competitivos de los productos y servicios que brinda la entidad.
6. Se desarrollan acciones planificadas de comunicación para dar a conocer a los clientes y a otros públicos los productos y servicios que se ofrecen.
7. Implementado el Sistema de Pago Adicional a partir de resultados individuales y de indicadores económicos, de productividad, de cumplimiento de los objetivos de trabajo y de disciplina.
8. Garantizados medios de protección individual a los trabajadores.
9. Garantizada oferta de almuerzo y merienda a los trabajadores de la Oficina Central.
10. Desarrollo del Movimiento Colectivo Moral.
11. La empresa muestra utilidades sostenidas en todos los meses del año.

**Debilidades:**

1. Baja asistencia de los administradores de farmacias a los comités fármaco-terapéuticos en las áreas de salud.
2. Equipamiento obsoleto en el taller de tallado de lentes ópticos y en los laboratorios de producción.
3. Déficit de equipamiento, mobiliario y herramientas de trabajo en todas las áreas.

4. Déficit de personal idóneo en el taller de mantenimiento.
5. Inexistencia de personal preparado en las unidades empresariales de base para la realización de estudios de organización del trabajo.
6. Insuficientes condiciones ergonómicas de los puestos de trabajo.
7. Parte del personal de las unidades de farmacias y de las unidades de ópticas no cuenta con la preparación ético-moral necesaria para esta actividad.
8. Insuficiente capacidad de almacenaje y escasa disponibilidad de transporte y de combustible.
9. Parque de transporte con más de 20 años de explotación.

**Oportunidades:**

1. Presencia en el país y la región de instituciones con capacidad para la formación de profesionales que tributan a la actividad de la empresa.
2. Existencia en la provincia de profesionales preparados que buscan empleo.
3. Existencia en la provincia de un segmento de mercado minorista y mayorista que no ha sido abordado a plenitud en cuanto a oferta de medicamentos de origen natural.
4. Red INFOMED con correo electrónico que favorece la comunicación entre los públicos internos y hacia los públicos externos.
5. Programa observatorio de los Recursos Humanos perteneciente al Sistema Nacional de Salud, que brinda la posibilidad de intercambiar conocimientos con otras instituciones del sector.

**Amenazas:**

1. La empresa tiene una doble subordinación metodológica y administrativa.
2. No están cubiertas las necesidades de materia prima para la producción de medicamentos.

3. Problemas tecnológicos y financieros de empresas productoras de medicamentos imposibilitan un suministro estable.
4. Insuficiente suministro de materia prima para la producción de espejuelos.
5. Mala calidad en la elaboración de la receta médica y emisión de recetas sobre medicamentos no disponibles provocan rechazos de prescripción.
6. Las Direcciones Municipales de Salud no pagan las deudas contraídas con la empresa para beneficiar a pacientes asistenciados por la seguridad social, en el plazo que establecen los contratos.
7. No existen fuentes de financiamiento (MN y CUC) para la realización de inversiones.
8. Insuficiente asignación de combustible.
9. Desabastecimiento en los mercados en moneda nacional y pesos convertibles.
10. Nula aprobación de inversiones por parte del MINSAP.
11. Circulación en el país de doble moneda.

**Matriz de Factores Internos (MEFI)**

No	Factores internos esenciales	Ponderación	Clasificación	Resultado
	<b>Fortalezas</b>			
1	Disponibilidad de profesionales idóneos para la realización de la producción y los servicios en la actividad farmacéutica.	3	7	21
2	Existen buenas relaciones con los proveedores.	3	5	15

No	Factores internos esenciales	Ponderación	Clasificación	Resultado
3	Presencia de la empresa en todos los municipios de la provincia.	4	5	20
4	Garantizado el control de la calidad de los medicamentos que produce la organización.	3	4	12
5	Precios competitivos de los productos y servicios que brinda la entidad.	2	2	4
6	Se desarrollan acciones planificadas de comunicación para dar a conocer a los clientes y a otros públicos los productos y servicios que se ofrecen.	3	2	6
7	Implantado Sistema de Pago Adicional a partir de resultados individuales y de indicadores económicos, de productividad, de cumplimiento de los objetivos de trabajo y de disciplina.	3	7	21
8	Garantizados medios de protección individual a los trabajadores.	2	4	8
9	Garantizada oferta de almuerzo y merienda a los trabajadores de la Oficina Central.	2	2	4
10	Desarrollo del Movimiento Colectivo Moral.	3	5	15



No	Factores internos esenciales	Ponderación	Clasificación	Resultado
11	La empresa muestra utilidades sostenidas en todos los meses del año.	3	7	21
	<b>Debilidades</b>			
1	Baja asistencia de los administradores de farmacias a los comités fármaco-terapéuticos en las áreas de salud.	2	3	6
2	Equipamiento obsoleto en el taller de tallado de lentes ópticos y en los laboratorios de producción.	1	7	7
3	Déficit de equipamiento, mobiliario y herramientas de trabajo en todas las áreas.	1	7	7
4	Déficit de personal idóneo en el taller de mantenimiento.	1	5	5
5	Inexistencia de personal preparado en las unidades empresariales de base para la realización de estudios de organización del trabajo.	2	7	14
6	Insuficientes condiciones ergonómicas de los puestos de trabajo.	1	4	4

No	Factores internos esenciales	Ponderación	Clasificación	Resultado
7	Parte del personal de las unidades de farmacias y de las unidades de ópticas no cuenta con la preparación ético-moral necesaria para esta actividad.	3	3	9
8	Insuficiente capacidad de almacenaje y escasa disponibilidad de transporte y de combustible.	1	7	7
9	Parque de transporte con más de 20 años de explotación.	1	7	7
	<b>Total</b>	<b>Σ</b>	<b>100</b>	<b>213</b>

**Tabla 3:** Cálculo de la matriz de factores internos (MEFI).

### **Resultado de la Matriz de Factores Internos (MEFI).**

En la construcción de la Matriz de Factores Internos (MEFI), se obtuvo como resultado al desarrollar la ponderación de los factores internos esenciales, valores inferiores a 250 provoca que el resultado final sea que las debilidades predominan sobre las fortalezas.

### **Matriz de Factores Externos (MEFE).**

No	Factores externos esenciales	Ponderación	Clasificación	Resultado
	<b>Oportunidades</b>			
1	Presencia en país y la región de instituciones con capacidad para la formación de profesionales que tributan a la actividad de la empresa.	2	5	10

No	Factores externos esenciales	Ponderación	Clasificación	Resultado
2	Existencia en la provincia de profesionales preparados que buscan empleo.	3	6	18
3	Existencia en la provincia de un segmento de mercado minorista y mayorista que no ha sido abordado a plenitud en cuanto a oferta de medicamentos de origen natural.	2	8	16
4	Red INFOMED con correo electrónico que favorece la comunicación entre los públicos internos y hacia los públicos externos.	3	4	12
5	Programa Observatorio de los Recursos Humanos perteneciente al Sistema Nacional de Salud, que brinda la posibilidad de intercambiar conocimientos con otras instituciones del sector.	2	1	2
	<b>Amenazas</b>			0
1	La empresa tiene una doble subordinación metodológica y administrativa.	2	8	16
2	No están cubiertas las necesidades de materia prima para la producción de	2	7	14

No	Factores externos esenciales	Ponderación	Clasificación	Resultado
	medicamentos.			
3	Problemas tecnológicos y financieros de empresas productoras de medicamentos imposibilitan un suministro estable.	2	10	20
4	Insuficiente suministro de materia prima para la producción de espejuelos.	2	9	18
5	Mala calidad en la elaboración de la receta médica y emisión de recetas sobre medicamentos no disponibles provocan rechazos de prescripción.	3	8	24
6	Las Direcciones Municipales de Salud no pagan las deudas contraídas con la empresa para beneficiar a pacientes asistenciados por la seguridad social, en el plazo que establecen los contratos.	3	6	18
7	No existen fuentes de financiamiento (MN y CUC) para la realización de inversiones.	1	5	5
8	Insuficiente asignación de combustible.	2	3	6
9	Desabastecimiento en los mercados en moneda nacional y pesos	1	4	4

No	Factores externos esenciales	Ponderación	Clasificación	Resultado
	convertibles.			
10	Nula aprobación de inversiones por parte del MINSAP.	2	11	22
11	Circulación en el país de doble moneda.	1	5	5
	Total	$\Sigma$	100	210

**Tabla 4:** Cálculo de la matriz de factores externos (MEFE).

#### **Resultados de la Matriz de Factores Externos (MEFE).**

En la construcción de la Matriz de Factores Externos (MEFE), se alcanzó como resultado al desarrollar la ponderación de los factores internos esenciales, valores inferiores lo que provoca que el resultado final sea que las amenazas prevalezcan sobre las oportunidades.

#### **Resultado de la Matriz DAFO.**

Se tuvo en cuenta la cantidad de impactos según los cuadrantes, la organización se encuentra ubicada en el cuadrante (DA), la estrategia a adoptar es: **SUPERVIVENCIA**, se sugiere eliminar las debilidades para enfrentar las amenazas externas del entorno (ver anexo 13).

**Norma:** Prevención de Riesgos.

#### **Deficiencias**

- No se encuentra confeccionado correctamente el Plan de Prevención de Riesgos de la entidad de acuerdo al modelo establecido de acuerdo a la legislación vigente.
- La Farmacia Principal de la Red de Calixto García no posee confeccionado el Plan de Prevención de Riesgos, el Centro de Producción de Medicina Verde de Banes lo tiene elaborado pero no aprobado por su nivel superior de dirección.

- Se verificó que la UEB de Óptica no analiza y actualiza de manera regular el Plan de Prevención de Riesgos.

Se elaboró el Plan de Prevención partiendo de los riesgos identificados en la ponderación y de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en la entidad (Ver anexo 14).

De forma general se puede comentar lo siguiente: el componente **Actividad de Control** en la entidad arroja que de un total de 29 aspectos a verificar 25 son si, 4 no. A continuación se hace referencia por normas de los aspectos con que la entidad no cuenta.

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

### **Deficiencias**

- De los 15 equipos de computación que existen en el municipio de Mayarí, se comprobó que no existe evidencia documental de la aprobación de los usuarios con acceso a los sistemas de la información.

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

### **Deficiencias**

- En la Farmacia Principal de Urbano Noris, el Expediente de las Acciones de Control, incumple con lo establecido en la Ley 107 “De la Contraloría General de la República”

**Norma:** Rotación del personal en las tareas clave.

### **Deficiencias**

- En la UEB de Farmacias de Holguín no existe un plan de rotación del personal que labora en los centros de producción de Medicina verde, respecto a los que tienen a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.

- No se cumple con el plan de rotación del personal aprobado en la Farmacia Principal de Gibara y en la de Velasco.

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

### **Deficiencias**

- En la red de farmacias de Cueto, no poseen contraseñas para acceder a los equipos de computación que poseen.

Con respecto al componente de **Información y Comunicación** se evidenció que de 9 aspectos a verificar, 7 son si, 2 son. A continuación se relacionan las deficiencias por normas.

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

### **Deficiencias**

- Se verificó que no se encuentran elaborados de manera correcta los flujos de información que permiten conocer su origen y destino.

Se confeccionó el Flujo de Información de la sede diseñado el mismo conforme al origen del documento, su destino, el responsable de su emisión y la fecha limite para entrega de esta a su destinatario de acuerdo con el objetivo e importancia que posee (Ver Anexo 15).

**Norma:** Rendición de cuentas.

### **Deficiencias**

- En la UEB de Ópticas, los especialistas a los cuales se les ha asignado tareas, funciones y niveles de autorización no rinden cuenta ante su inmediato superior.

Con relación al componente **Superación y Monitoreo** de 19 aspectos 17 son si, 2 no. A continuación se expone la deficiencia detectada.

**Norma:** Comité de Prevención y Control.

### **Deficiencias**

- No se encuentra confeccionado en la Sede de la Empresa el Sistema de Trabajo que recoge las acciones de control a desarrollar por cada componente.
- En las UEB de Farmacias de Moa y la de Mayarí se detecta que la comunicación de las deficiencias no se brinda de forma precisa y oportuna.

Se confeccionó un Sistema de Trabajo que contiene las acciones de control a ejecutar en cada componente (ver anexo 16).

### **2.3.2 – Resultado de la Aplicación de la Encuesta a los trabajadores de la Entidad.**

Se les aplicó la encuesta a 550 trabajadores lo que representa el 95 por ciento del total de tres Unidades Básicas, donde se comprobó el grado de implantación de la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba (Ver anexo 17).

Se tomó como muestra las Unidades Empresariales de Base de Farmacias de Holguín, Logística y la Sede de la Dirección Provincial, se obtuvo como resultado que 340 trabajadores tenían conocimiento de lo establecido en el documento y 210 desconocían de forma total o parcial lo instituido lo que representa un 38.2 por ciento del total. Al mencionar algunas de las características, principios, componentes y normas que integran el sistema de control interno 450 trabajadores lo hicieron de forma correcta y 100 trabajadores solo pudieron citar una o dos de manera correcta lo que representa un 18 por ciento del total.

Al evaluar el comportamiento de los valores compartidos y deseados en la organización se comprobó que de los 550 trabajadores encuestados, 355 sitúan al humanismo en la



categoría de Bien; 425 ubican la creatividad en bien y que 421 sitúan la Profesionalidad en la categoría de muy bien, lo que representa 65, 77 y 76 por ciento del total.

Respecto a los Valores Deseados, de los 550 del total de trabajadores, 298 sitúan el liderazgo en la categoría de Bien, la responsabilidad 346 lo ubican en la categoría de Bien lo que representa el 54 y 63 por ciento, con respecto al sentido crítico y autocrítico 125 lo califican de regular y 112 ubican la consagración en la categoría de regular lo que representa el 23 y 20 por ciento del total.

La totalidad de los trabajadores respondieron conocer la estructura organizativa de la Entidad, y la de su departamento o área de trabajo; del total 541 expresaron conocer sus deberes y responsabilidades, lo que representa el 98 por ciento; 498 comentaron conocer los objetivos estratégicos de la entidad lo que representa el 91 por ciento. Los trabajadores expresaron conocer el plan de prevención de riesgos de la empresa además de conocer los riesgos que afectan su área de trabajo.

Del total de encuestados, 386 pudieron mencionar los canales correspondientes al entregar una información, lo que significa el 70 por ciento y la totalidad conoce la existencia de la creación y funcionamiento del Comité de Prevención Control.

De forma general, se aprecia conocimiento y dominio de los trabajadores sobre el control interno de la entidad; quedan reservas en las cuales la administración debe encaminar su trabajo para fortalecer su sistema. Observándose el cumplimiento de las normas y componentes del sistema.

### **2.3.3 – Plan de Medidas para la erradicación de las deficiencias e implantación del sistema de Control Interno.**

Para la erradicación de las deficiencias detectadas en el diagnóstico realizado se propone el siguiente Plan de Medidas que una vez concluido podrá considerarse como implantado de forma parcial el sistema de control de acuerdo a la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba.

No.	Medidas	Responsable	Ejecutantes	Fecha de Cumplimiento
<b>Componente:</b> Ambiente de Control				
<b>Norma:</b> Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual				
1	Efectuar una capacitación sobre la confección de los planes de trabajo y la evaluación del cumplimiento de los objetivos de la organización	Subdirector de Capital Humano	Técnico de Capacitación	15 de agosto
2	Realizar una revisión a todos los planes de trabajos individuales y mensuales	Especialista Gestión Empresarial	Directores de UEB y de áreas de regulación y control	30 de agosto
<b>Norma:</b> Integridad y Valores Éticos				
3	Establecer un cronograma para la culminación de los manuales que se encuentran en proceso de elaboración, revisión y aprobación, se supervisará el cumplimiento de forma sistemática	Especialista Gestión Empresarial	Especialista Comercial y de Capital Humano	30 de Noviembre
4	Establecer un cronograma para la culminación de la discusión del Reglamento Disciplinario en las unidades	Subdirector de Capital Humano	Especialista Principal de Capital Humano	25 de agosto
5	Confeccionar un cronograma para la	Subdirector de	Especialista	25 de agosto

No.	Medidas	Responsable	Ejecutantes	Fecha de Cumplimiento
	culminación de la discusión del Código de Ética Farmacéutica en las unidades	Mercadotecnia.	Principal de Comercial	
6	Diseñar un sistema para la divulgación de las normas del código de ética farmacéutica en las unidades	Subdirector de Mercadotecnia	Especialista Principal de Comercial	15 de agosto
7	Visitar las unidades identificadas en las cuales no existe evidencia del funcionamiento del Comité de Ética Farmacéutica para su creación	Subdirector de Mercadotecnia	Especialista Principal de Comercial	25 de septiembre
8	Visitar las unidades donde no se evalúa la ejemplaridad del personal que presta el servicio de forma directa a los pacientes y restablecer la evaluación periódica	Especialista de Capital Humano	Técnico Gestión de Recursos Humanos	15 de septiembre.
<b>Norma:</b> Idoneidad demostrada				
9	Crear el Comité de Expertos en la unidad y restablecer los procedimientos respecto a esta actividad	Subdirector de Capital Humano	Técnico Gestión de Recursos Humanos	20 de agosto
10	Preparar un programa de capacitación para todos los trabajadores sobre control interno	Subdirector de Capital Humano	Técnico de Capacitación.	25 de agosto
<b>Norma:</b> Estructura Organizativa y Asignación de Autoridad y Responsabilidad				

No.	Medidas	Responsable	Ejecutantes	Fecha de Cumplimiento
11	Culminar con la actualización de los contenidos de los puestos de trabajo.	Especialista de Recursos Humanos	Técnico Gestión de Recursos Humanos OTS	15 de agosto
<b>Componente:</b> Gestión y Prevención de Riesgos				
<b>Norma:</b> Identificación del Riesgo y Detección del Cambio				
12	Revisar el proceso de identificación de los riesgos en cada unidad	Coordinador de Control Interno	Directores de Unidades Empresariales de Base	20 de julio
13	Fiscalizar el proceso de evaluación de los Planes de Prevención de Riesgos en las UEB	Coordinador de Control Interno	Directores de UEB	10 de agosto
<b>Norma:</b> Prevención de Riesgos				
14	Realizar un levantamiento de los planes de prevención de riesgos confeccionados en las unidades subordinadas a la entidad	Coordinador de Control Interno	Directores de Unidades Empresariales de Base	25 de julio
<b>Componente:</b> Actividades de Control				
<b>Norma:</b> Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización				
15	Aprobación de los usuarios en cada	Especialista en	Técnico en	20 de julio

No.	Medidas	Responsable	Ejecutantes	Fecha de Cumplimiento
	equipo de computación	Seguridad Informática	Seguridad Informática	
<b>Norma:</b> Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos				
16	Revisar la totalidad de los expedientes de Acciones de Control y revisar su correspondencia de acuerdo a la Ley 107 de la Contraloría General de la República	Coordinador de Control Interno	Directores de Unidades Empresariales de Base	10 de Agosto
<b>Norma:</b> Rotación del personal en las tareas claves				
17	Confeccionar un Plan de Rotación del Personal que labora en puntos de alto riesgo de comisión de hechos de delito y corrupción	Especialista en Seguridad y Protección	Directores de Unidades Empresariales de Base	20 de agosto
18	Establecer un cronograma de Fiscalización del cumplimiento del Plan de Rotación del Personal que Labora en puntos de alto riesgo de comisión de hechos de delito y corrupción	Director General	Especialista en Seguridad y Protección	15 de julio
19	Establecer contraseñas de acceso para todos los usuarios de los equipos informáticos	Especialista de Seguridad Informática	Técnico de Seguridad Informática	25 de agosto
<b>Componente:</b> Información y Comunicación				
<b>Norma:</b> Rendición de cuentas				

No.	Medidas	Responsable	Ejecutantes	Fecha de Cumplimiento
20	Establecer un plan de rendición de cuentas de los cuadros y dirigentes	Director General	Especialista en Atención a Cuadros	30 de julio
<b>Componente:</b> Supervisión y Monitoreo				
<b>Norma:</b> Comité de Prevención y Control				
21	Establecer un sistema que permita la comunicación rápida y oportuna de los señalamientos y deficiencias detectados por el comité de prevención y control	Director General	Coordinador de Control Interno	31 de agosto

**Tabla 5.** Propuesta del Plan de Medidas para la erradicación de las deficiencias e implantación del sistema de Control Interno

## **CONCLUSIONES**

A través de la ejecución de este trabajo se determinó que el diagnóstico realizado con la utilización y aplicación del instrumento propuesto, permite identificar las deficiencias, implantar de forma parcial y fortalecer el sistema de control interno de la entidad e identificar las vulnerabilidades que afectan el correcto funcionamiento de la organización.

Como resultado del diagnóstico realizado se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Se cumplió el objetivo de la investigación al quedar implantado de forma parcial el sistema de control interno en la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas de Holguín.
- Con la aplicación de la guía de autocontrol adaptada a la entidad se determinó el incumplimiento de cinco componentes y doce normas de control interno, para un total de 29 deficiencias a nivel de empresa en las que la entidad debe trabajar para erradicarlas.
- Se determinó que la entidad debe adoptar una estrategia de supervivencia y trabajar en erradicar las debilidades para afrontar las amenazas del entorno.
- Se validó la hipótesis de la investigación al evaluar y perfeccionar de forma parcial el grado de implantación del Sistema de Control Interno en la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas de Holguín que propicia una mejoría en cuanto al control y uso racional de los recursos materiales, financieros y humanos que la misma posee y adecuar el sistema de control actual a los requerimientos establecidos por el país.

## **RECOMENDACIONES**

Según los intereses y necesidades de la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas de Holguín, se recomienda:

- Realizar un nuevo diagnóstico en un término no mayor de seis meses para evaluar si la entidad ha logrado avanzar respecto a los señalamientos que fueron realizados.
- Extender la aplicación de este instrumento en su totalidad al resto de las Unidades Empresariales de Base y Redes de Farmacias Principales que integran esta entidad.
- Actualizar de forma sistemática el contenido de este instrumento, con el propósito de mantener una adecuada actualización respecto a las nuevas normativas que sean publicadas.



## BIBLIOGRAFÍA

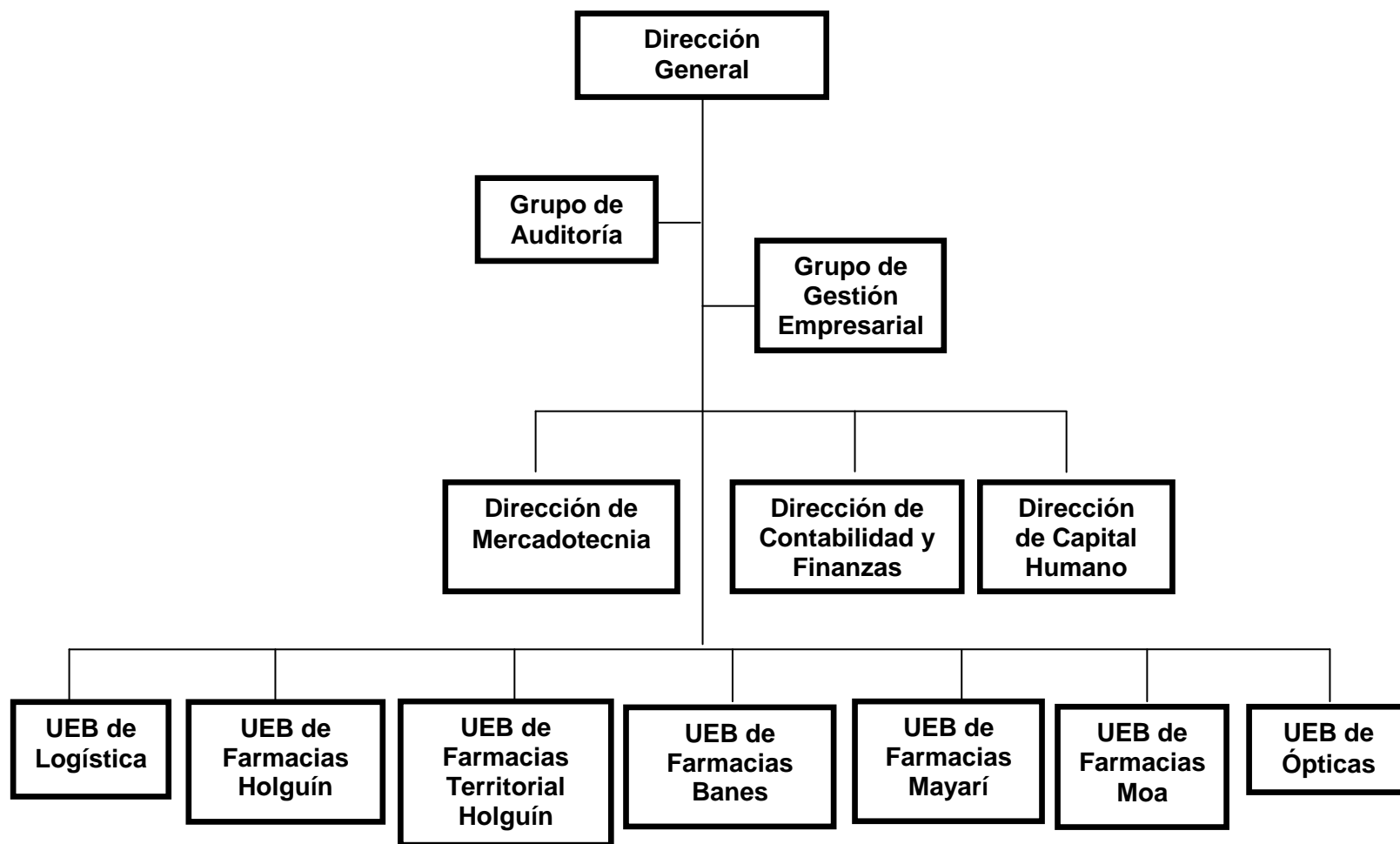
1. Auditoría y Control Interno. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com.htm>, 2004.
2. Alham Belamine, Rafael. Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos/ Rafael.
3. Alham Belamine; Francisco Alonso Arrastia, Rafael Cuevas Cañizares. – La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 2001. – 52p.
4. Control Interno Informe COSO. Tomado de: [http://monografias.com/trabajos 12 /coso/coso2.shtml](http://monografias.com/trabajos12/coso/coso2.shtml), 2004
5. Control Interno una responsabilidad de todos los integrantes. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>, 2005.
6. Cuba. Consejo de Estado. Resolución Económica del V Congreso del Consejo de Estado/ La Habana, 1997. ---. 70p.
7. Cuba. Ministerio de Auditoria Y Control. Resolución No 85/2002: Sobre racionalidad del Control. – La Habana, 2002, - 6p.
8. Centro SA/ Maidys Gutiérrez Fernández: Leidisara Martínez, tutor. – Trabajo de diploma, UCF(CF.), 2001. – 109:
9. Chacón Paredes, Vladimir. El Control Interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones. [www.gestiopolos.com](http://www.gestiopolos.com)
10. Decreto Ley No.252 “Continuidad y Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”
11. Decreto Ley No.281 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial”
12. Evia, Eduardo. Manual de Auditoria Interna: enfoque operativo de gestión. – Caracas: Ed Única, 1995. – 20p.
13. Enciclopedia de Auditoría, James A. Cashin, Paul D. Neuwirth y John F. Levy.
14. Fernández, Yamile. El control evita descontroles. [www.google.com](http://www.google.com)

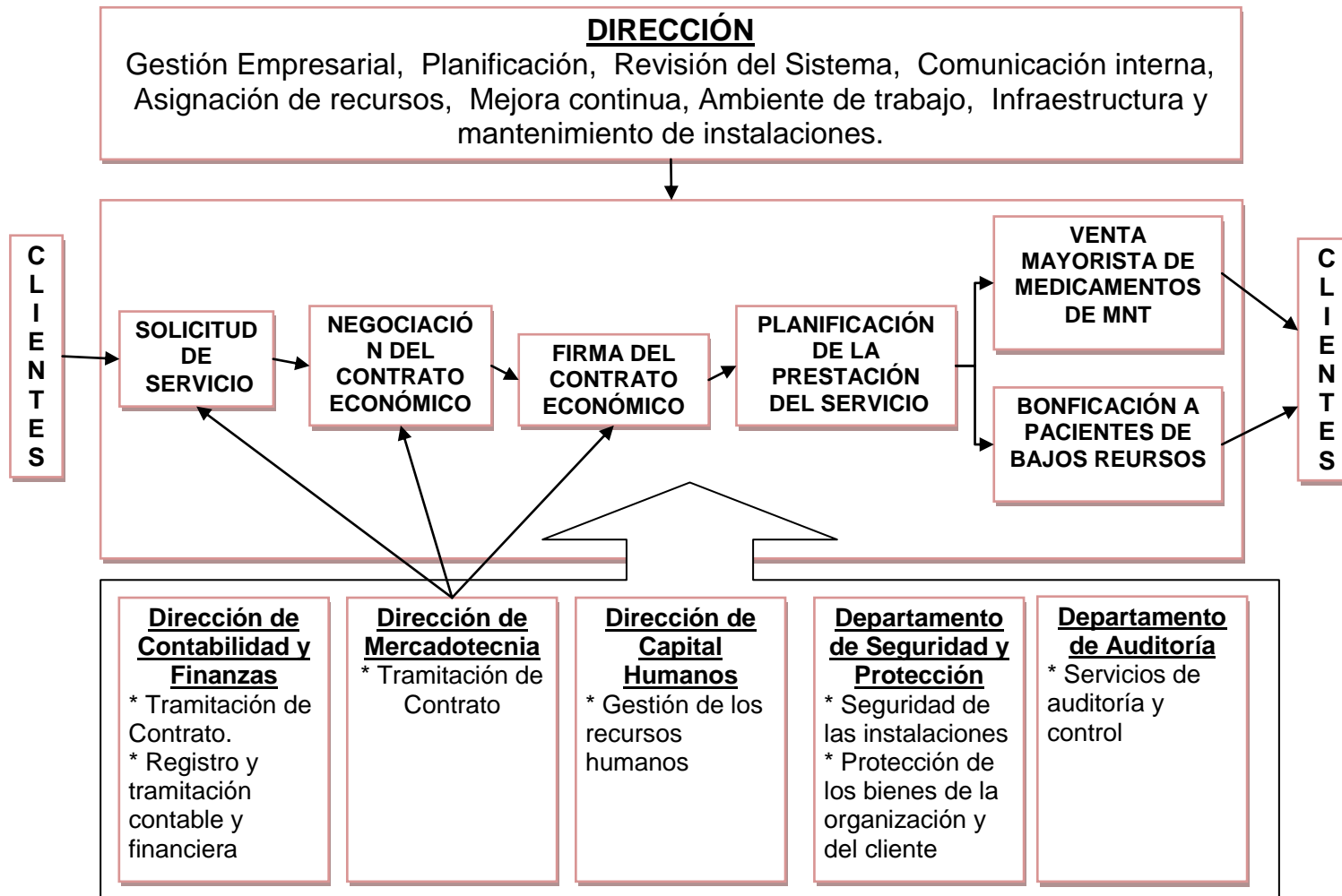
15. Fontes Díaz, Silvio. Curso de Control Interno para Directivos de Organismos Globales de la Economía/ Silvio Díaz Fonte. – La Habana: Ed Pueblo Y educación, 2002. --- 12p.
16. González, María. Control Interno. Tomado de: <http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>, 2005.
17. Gutiérrez Fernández Maidys. Metodología para el Estudio, Análisis y Evaluación del Sistema de Control Interno del Departamento tecnológico, Gerencia Comercial, Cimex
18. Gómez, Giovanni E. Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del Control Interno
19. La Auditoría y el Control Interno. [www.google.com](http://www.google.com)
20. Ley 107 de la Contraloría General de la República de Cuba.
21. Lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba de la Política Económica y Social (La Habana), Abril 2011. – capítulo II.
22. Lage Davila, Carlos. Acuerdo 4374 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: Reglamento del Decreto Ley del Ministerio de Auditoria y Control. Suplemento Especial (La Habana), Abril 2003. – 8p.
23. Lage Davila, Carlos. Carta Circular 34 del 2003. Sistema de Control Gubernamental a la actividad económica. Suplemento Especial (La Habana), Abril 2003. – 8p.
24. Lazcano Seres. El manejo de las Organizaciones y su Auditoria Interna/Lazcano Seres. – México: Ed MC Graw-Hill Interamericana, 1996.- 201p.
25. Los Sistemas de Control Interno. Tomado de: [www.coso.org.estadosunidos](http://www.coso.org.estadosunidos), 2004.
26. Los Sistemas de Control Interno. Tomado de: [www.eleconomista.cubaweb.cu.cuba](http://www.eleconomista.cubaweb.cu.cuba), 2004.
27. Los Sistemas de Control Interno. Tomado de: [www.gestiopolis.com.mexico](http://www.gestiopolis.com.mexico), 2004.
28. Ministerio de Auditoria y Control. La necesidad de insistir sobre el Control Interno Auditoría y Control (La Habana)1,(1)-11 mayo a agosto del 2000.
29. Ministerio de Auditoria y Control. Control Interno: Análisis de Riesgo Auditoria de Control (La Habana)1, (5): 1-13, febrero del 2002.

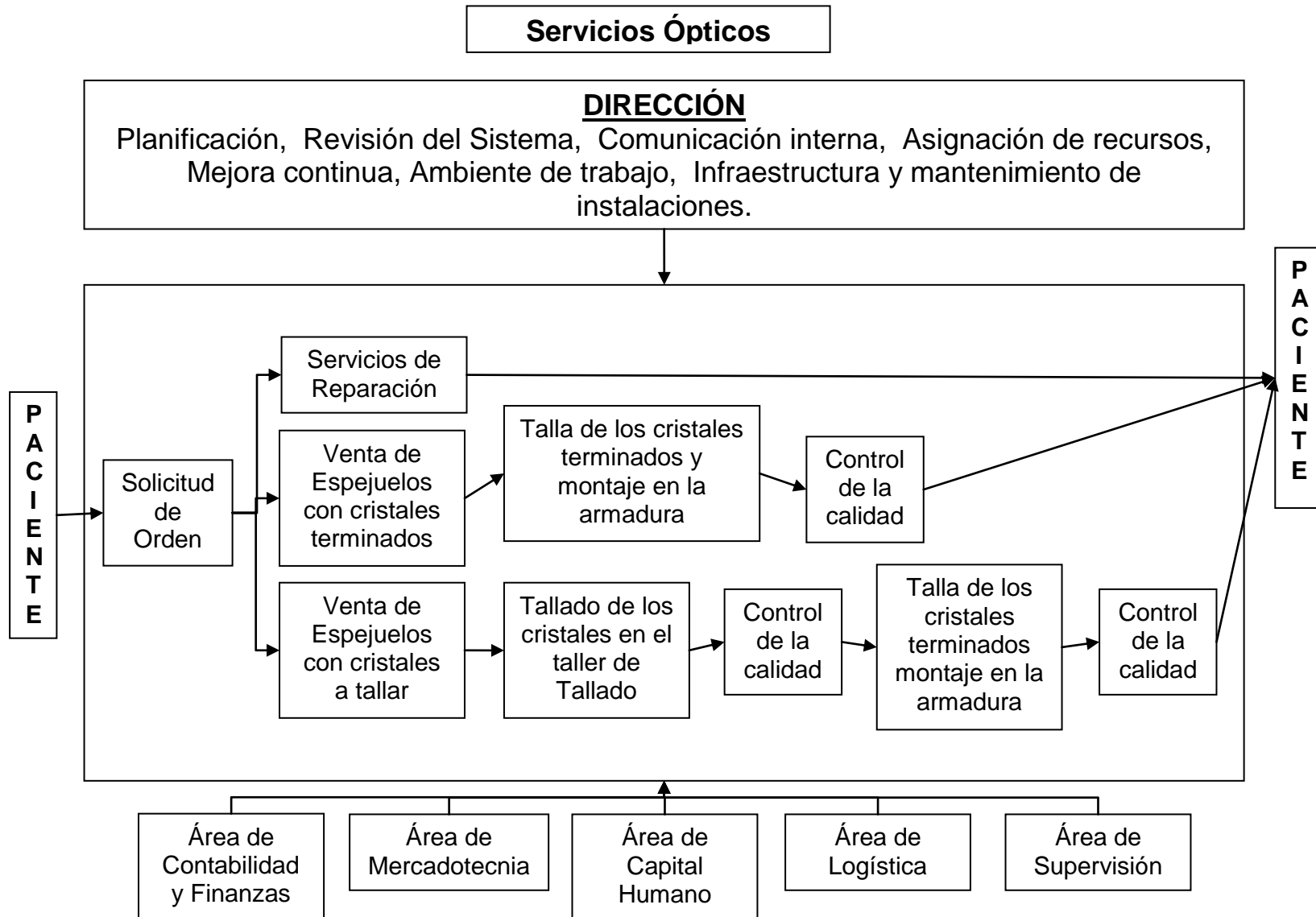
30. Ministerio de Auditoria y Control. Se avanza en el control interno y la contabilidad Auditoría y Control (La Habana)1, (2): 1-4, septiembre a diciembre del 2001.
31. Moreno Montaña, Eliana. Auditoria. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldoc/fin1/auditeliana.htm>, 2005
32. Páginas de Cuba. Informe COSO. Tomado de: <http://www.cecofis.cu/mision.htm>, 2004.
33. Pérez Guerrero, Vladimir; Trabajo en Opción de Tesis “Diagnóstico del grado de implantación del Control Interno a la Unidad Presupuestada de Farmacias y Ópticas de la Provincia de Holguín” 2009
34. Resolución No.60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba.
35. Resolución No. 415/2011 del Consejo de la Administración Provincial.
36. Resolución 297/2003: Control Interno. Cuba. Ministerio de de Finanzas y Precios – La Habana, 2003. – 30p.
37. Reflexiones en torno a la información necesaria para los directivos. Tomado de: [www.improjovent.com](http://www.improjovent.com), 2002.
38. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Periódico Gramma del 7 de Noviembre del 1997. Tabloide, Pag. 4.
39. Rodríguez, José Alejandro. Paso a los auditores. El Economista (La Habana). Mayo – Junio, 2000. 4p.
40. Taller Internacional “Evaluación del Control Interno para la eficiencia de la función auditora” Caracas-Venezuela 26-30 de julio 1999, documento entregado a los participantes
41. Vila Díaz, Idermis. Proyección Estratégica de Transtur. S.A, División Cienfuegos/Idermis Vila Diaz; Maribel Rodríguez, tutor. – Trabajo de Diploma, UCF (Cf.), 2001. – 69:ilus.

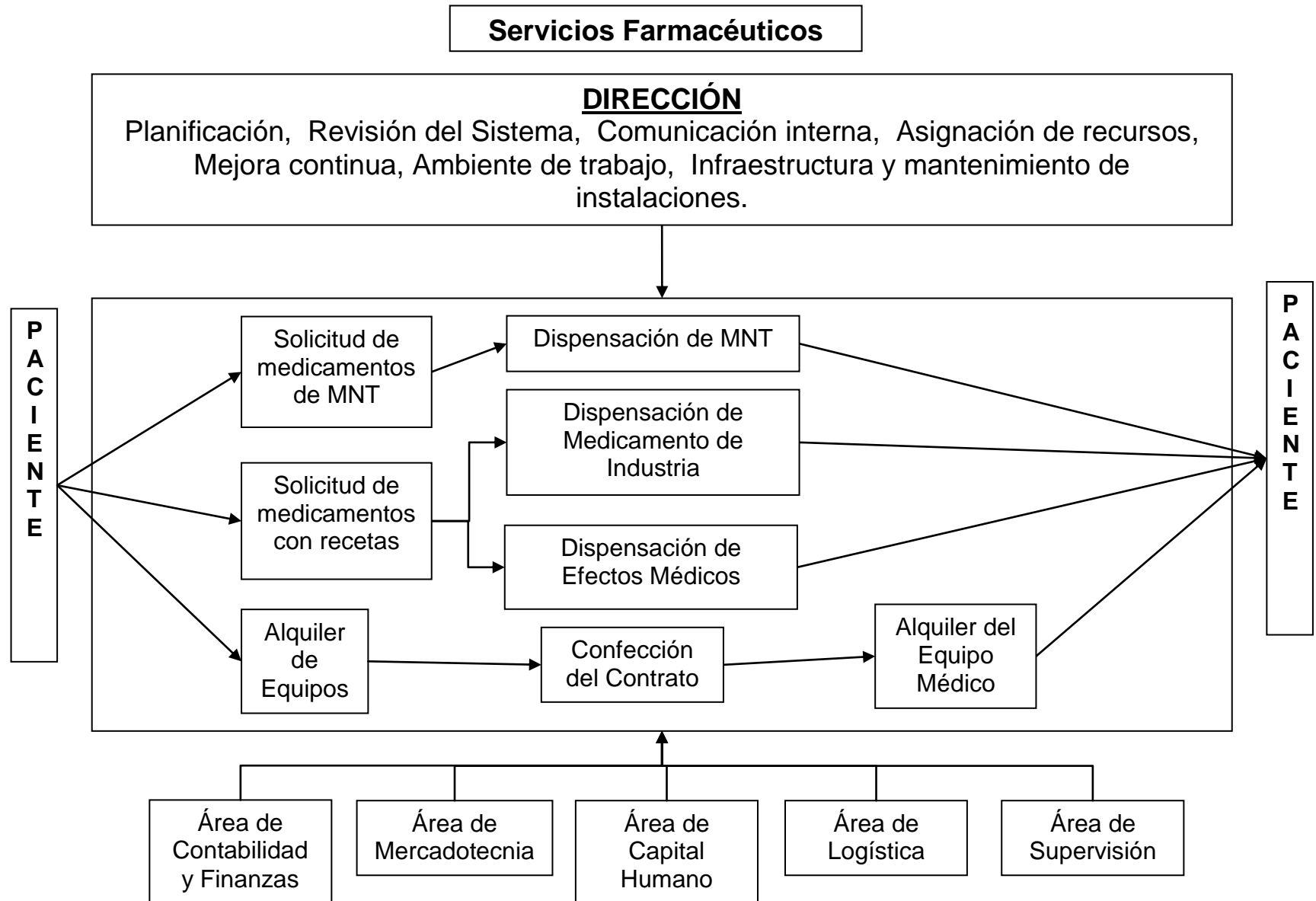
## Organigrama de la Empresa

### REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA

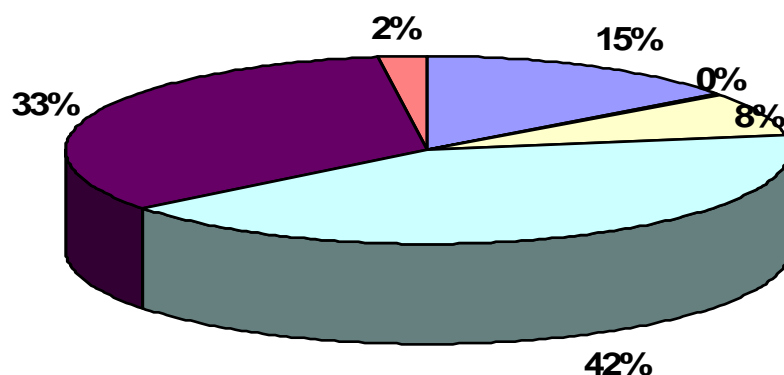








### Categoría Ocupacional de la Fuerza de Trabajo de la Empresa

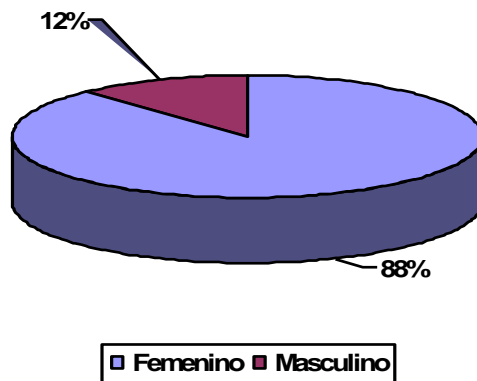


<span style="color: blue;">■</span> Dirigentes	<span style="color: maroon;">■</span> Obreros	<span style="color: yellow;">■</span> Operarios
<span style="color: cyan;">■</span> Servicio	<span style="color: purple;">■</span> Técnicos	<span style="color: red;">■</span> administrativos

Categoría Ocupacional.	Cantidad	%
Dirigentes	222	14.8
Obreros	3	0.2
Operarios	114	7.6
Personal de Servicio	627	41.8
Técnicos	501	33.4
Administrativos	33	2.2
<b>Total</b>	<b>1500</b>	<b>100 %</b>

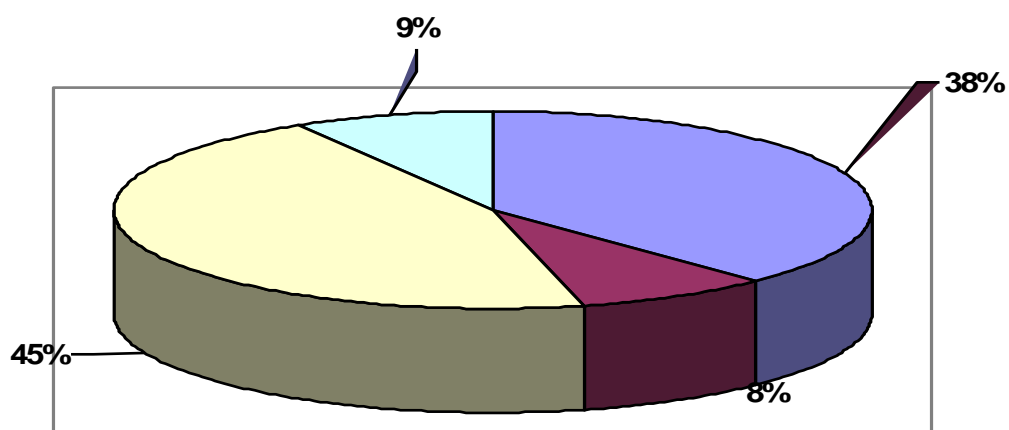


## Composición del Personal por Sexo de la Empresa



Tipo de Sexo	Cantidad	%
Femenino	1320	88
Masculino	180	12
<b>Total</b>	<b>1500</b>	<b>100 %</b>

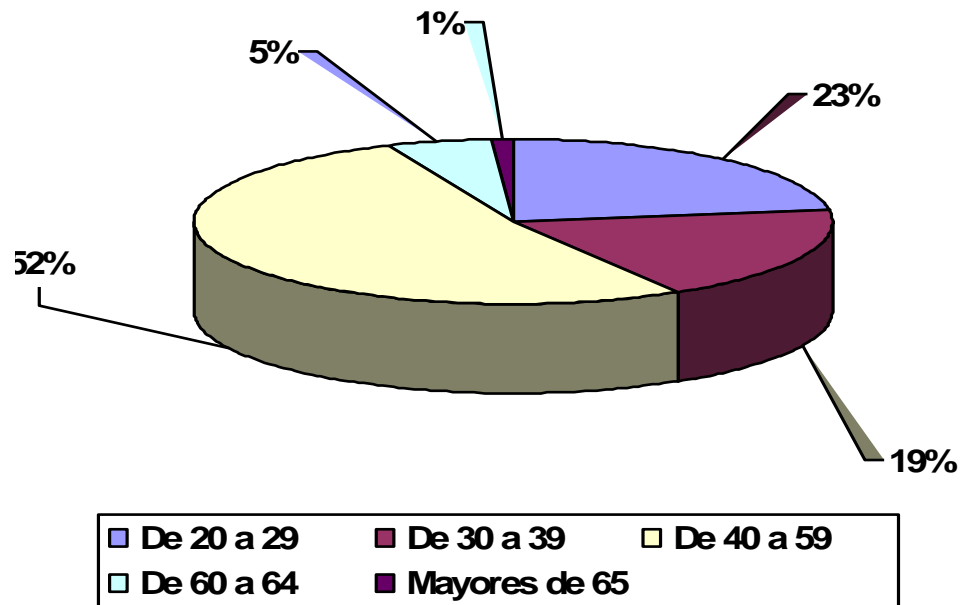
### Nivel de Escolaridad del Capital Humano de la Empresa



■ Nivel superior ■ Técnico medio ■ Preuniversitario ■ Secundaria Basica

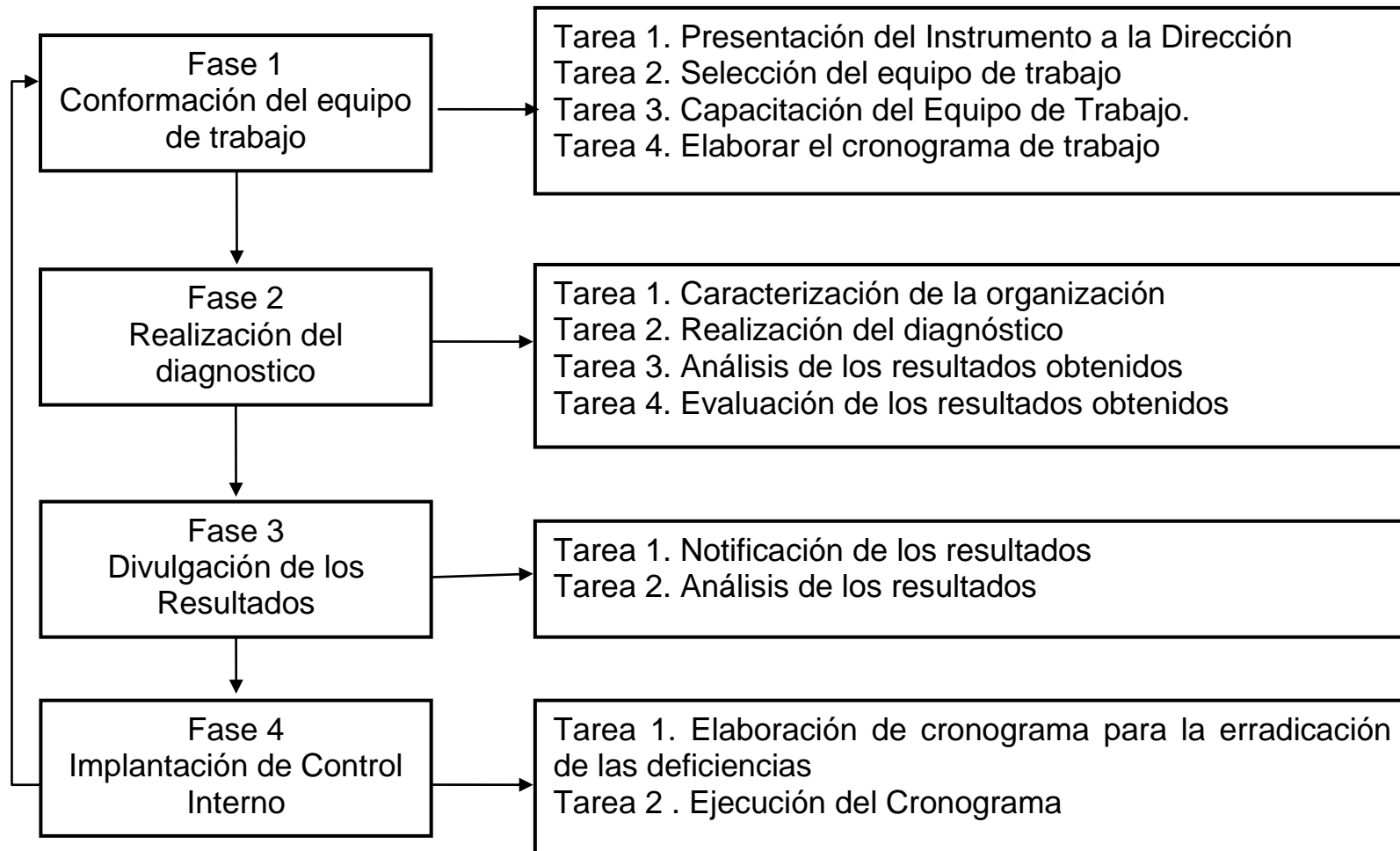
Nivel Escolar	Cantidad	%
Nivel Superior	566	37.7
Técnico Medio	124	8.3
Preuniversitario	680	45.3
Secundaria Básica	130	8.7
<b>Total</b>	<b>1500</b>	<b>100 %</b>

### Composición del Personal por Edades de la Empresa



Edades del Personal	Hombres	Mujeres	Cantidad total	%
De 20 a 29	87	239	326	22.8
De 30 a 39	64	214	278	18.5
De 40 a 59	20	762	782	52.2
De 60 a 64	4	78	82	5.4
Mayores de 65	5	27	32	1.1
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>1320</b>	<b>1500</b>	<b>100 %</b>

## DISEÑO DEL INSTRUMENTO



## Guía de Autocontrol del Sistema de Control Interno

No.	Aspectos a Verificar	Si	No
	<b>COMPONENTE: Ambiente de control</b>		
	<b>NORMA: Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual</b>		
1	Están confeccionados los objetivos de la organización que sirven de base para la Proyección Estratégica	X	
2	Está elaborado a nivel de entidad, los Objetivos y Plan de Trabajo Anual	X	
3	Los Objetivos y Plan de Trabajo Anual contienen los siguientes datos: - Los criterios de medida o indicadores - Las actividades que aseguran el cumplimiento de los anteriores y otras funciones y encargos estatales que tienen asignados - La planificación de los temas es objeto de análisis en el Consejo de Dirección.	X	
4	Los Objetivos y Plan de Trabajo Anual se ajusta a lo establecido por la legislación vigente	X	
5	Cada área tiene elaborado los documentos siguientes: Objetivos y Plan de Trabajo Anual y Planes de Trabajo Mensual.	X	
6	Los directivos, funcionarios, jefes de departamento interno y técnicos jefes de equipo cuentan con su plan de trabajo individual y mensual, y estos son revisados y aprobados por los jefes inmediatos superiores.	X	
7	Si se elaboran los resúmenes cualitativo y cuantitativo del cumplimiento del Plan de Trabajo Mensual y del Individual, y estos son revisados y aprobados por los jefes correspondientes		X
8	Se analiza en los diferentes niveles de la entidad el cumplimiento de los objetivos de la organización que sirvieron de base para la Proyección Estratégica y se adoptan las medidas que correspondan.		X
9	Se encuentra confeccionada la planeación estratégica (Dirección de la Empresa, UEB y FPM)	X	
10	Existe evidencia de los aspectos tratados en las reuniones del Consejo de Dirección para el análisis de la ejecución de la Planificación Estratégica, el Plan o el Presupuesto y las medidas que se adoptan en caso necesario.	X	
11	Se adoptan medidas en las reuniones realizadas en los diferentes niveles y áreas de la entidad, que contribuyan a la erradicación de aspectos que conspiran contra el cumplimiento de los Objetivos de Trabajo.	X	
	<b>NORMA: Integridad y valores éticos</b>		

No.	Aspectos a Verificar	Si	No
12	Los cuadros y dirigentes tienen firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.	X	
13	Se chequea la preparación general de los cuadros y dirigentes administrativos y su vinculación con los demás trabajadores, para lograr una cultura de responsabilidad administrativa y la honradez en todos sus actos.	X	
14	Se encuentra confeccionado el Reglamento Orgánico de la Entidad	X	
15	Tienen establecidos los manuales de:		
	a) Organización y funciones de la entidad (Organización General)	X	
	b) Contabilidad	X	
	c) Atención a la población.		X
	d) Farmacia Comunitaria.	X	
	e) Producción.	X	
	f) Droga.	X	
	g) Comercial.		X
	h) Calidad.	X	
	i) Control Interno.	X	
	j) Óptica.		X
	k) Seguridad y Salud en el Trabajo.		X
	l) Otros propios de la entidad (Planificación estratégica y de las actividades, participación de los trabajadores en la dirección, órganos de dirección colectiva, gestión de la innovación tecnológica, estrategia de gestión ambiental, cartera de productos y servicios, entre otros)		X
16	Los manuales y procedimientos son actualizados cuando hay cambios en la organización o se detectan riesgos que no han sido considerados con anterioridad.	X	
17	En la elaboración de los manuales y procedimientos se tienen en cuenta las normativas emitidas por los órganos reguladores y las particularidades propias de la entidad.	X	
18	Se encuentra confeccionado, discutido y aprobado el Convenio Colectivo de la Entidad	X	
19	Se encuentra confeccionado, discutido y aprobado el Reglamento Disciplinario Interno de la Entidad		X
20	Se encuentra confeccionado, discutido y aprobado el Código de ética del farmacéutico		X
21	Se divulgan a todos los miembros de la unidad las normas establecidas en el código de ética del farmacéutico para el desarrollo de una cultura ética.		X
22	Están identificados los valores de la entidad	X	
23	Está constituido mediante resolución el Comité de Ética Farmacéutica.	X	
24	Existe evidencia del funcionamiento del Comité de Ética Farmacéutica.		X

No.	Aspectos a Verificar	Si	No
25	Se evalúa la ejemplaridad del personal que presta el servicio de forma directa a los pacientes en las unidades.		X
	<b>NORMA: Idoneidad demostrada</b>		
26	Están establecidos los requisitos de idoneidad que deben cumplir los diferentes cargos.	X	
27	Está constituido mediante resolución de nombramiento el Comité de Expertos en la entidad.	X	
28	Existe evidencia del funcionamiento del Comité de Expertos.		X
29	Se evalúa por el Comité de Experto el arribo y permanencia de los trabajadores a la entidad, así como otras funciones inherentes al mismo.		X
30	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	
31	Están elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y los resultados de las evaluaciones.	X	
32	Los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, se integran en el plan de capacitación y desarrollo de la entidad.	X	
33	Se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas, en función de las deficiencias y aspectos que conspiran contra la calidad del trabajo y el cumplimiento de las funciones asignadas.	X	
34	Están definidas las acciones concretas y específicas de capacitación en función de cumplir con los objetivos y metas de la entidad.	X	
35	Se tiene definido algún mecanismo para la preparación de los trabajadores en materia de control interno.		X
36	Se realiza la evaluación del desempeño de los cuadros, dirigentes, técnicos, administrativos, de servicios y operarios.	X	
	<b>NORMA: Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad</b>		
37	Se mantiene actualizada la estructura organizativa de la entidad.	X	
38	Se modifica la estructura cuando existen cambios en la entidad.	X	
39	La dirección evalúa de forma regular la estructura organizativa.	X	
40	Todos los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramientos.	X	
41	Los trabajadores conocen los límites de su ámbito de acción y actúan siempre dentro de ellos.	X	
42	Posee el documento legal que crea la entidad (Resolución de Constitución).	X	
43	Tiene la aprobación del Objeto Social.	X	
44	Posee el certificado de inscripción en el Registro de Empresas y Unidades Presupuestadas. (REEUP)	X	

No.	Aspectos a Verificar	Si	No
45	La entidad se encuentra registrada en el Registro de Contribuyentes (número de Identificación Tributaria NIT)	X	
46	Se tienen establecidos los niveles de autorización y aprobación para la custodia, el control y la utilización de los recursos materiales, financieros, monetarios y humanos.	X	
47	Cuando se delegan funciones o tareas, se asigna la autoridad necesaria, a quien se delega, para que pueda tomar las decisiones y emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido.		X
48	Se supervisa el trabajo y los resultados de los subordinados a los cuales se les delegó autoridad.		X
49	Se mantienen actualizados los contenidos de los puestos de trabajo de acuerdo a los requisitos de idoneidad y cambios ocurridos en la entidad.	X	
50	Poseen identificado los documentos necesarios para el correcto funcionamiento del Componente Ambiente de Control de manera que indique los responsable de la custodia y su fácil localización de cada uno de ellos		X
	<b>NORMA: Políticas y Prácticas en la Gestión de Recursos Humanos</b>		
51	Se cumple la Norma Cubana 3001 del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.	X	
52	Está elaborado el programa de acogida a los nuevos trabajadores, que garantice su iniciación laboral y desarrollo.	X	
53	Se cumplen las normativas establecidas para la contratación del personal.	X	
54	Está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el Reglamento donde se definen los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación material que se utiliza y el procedimiento para su aplicación.	X	
55	Se aplican, controlan y evalúan los sistemas de pago, así como sus resultados y se rinde cuentas de forma periódica ante los organismos superiores y el colectivo de trabajadores.	X	
56	Se mantienen actualizados, localizables y archivados de forma correcta, los documentos de administración del capital humano que se detallan a continuación:		
	a) Plantilla de Cargos.	X	
	b) Convenio Colectivo de Trabajo.	X	
	c) Reglamento Disciplinario Interno.	X	
	d) Expediente laboral de cada trabajador y las hojas resúmenes correspondientes	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 de seguridad y salud en el trabajo.	X	
	h) Programa de Prevención de seguridad y salud en el trabajo.	X	
	i) Plan de capacitación y desarrollo.	X	
	j) Sistemas de pago aprobados y sus reglamentos.	X	
	k) Reglamentos de la estimulación material y moral.	X	
	l) Actas de las inspecciones y auto inspecciones laborales.	X	



No.	Aspectos a Verificar	Si	No
	m) Existen y están aprobado por resolución los profesiogramas de cargos	X	
	n) Otros documentos propios de la actividad de Capital Humano.	X	
57	Existen mecanismos para propiciar el cumplimiento de las políticas relativas al personal emitidas por la entidad.	X	
	<b>COMPONENTE: Gestión y Prevención de Riesgos</b>		
	<b>NORMA: Identificación del Riesgo y Detección del Cambio</b>		
58	Están identificados los procesos, subprocesos y actividades por cada área y en la entidad en general.	X	
59	Están identificados los riesgos internos y externos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, por cada proceso, subproceso y actividad.		X
60	Están identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por cada área y en la entidad en general.		X
61	Se determina la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados.	X	
62	Se cuantifica la probable pérdida que los riesgos puedan ocasionar.		X
63	Se da seguimiento y se evalúa la variación de los riesgos, para determinar cómo se han modificado y si ha aumentado o disminuido su incidencia.		X
64	Se modifican los controles establecidos, a partir del seguimiento y evaluación de la variación de los riesgos.	X	
	<b>NORMA: Determinación de los objetivos de control</b>		
65	Están clasificados por cada área los riesgos que ocasionan en mayor grado el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.	X	
66	Están establecidos los procedimientos de control para evitar que ocurran los riesgos.	X	
67	Se implementan las medidas adoptadas para enfrentar de manera eficaz y económica, los riesgos.	X	
	<b>NORMA: Prevención de Riesgos</b>		
68	Se encuentra confeccionado y aprobado por el órgano colegiado de dirección el Plan de Prevención de Riesgos de la entidad en modelo establecido de acuerdo a la legislación vigente.		X
69	Cada subdivisión estructural posee confeccionado el Plan de Prevención de Riesgos aprobado por su nivel superior de dirección.		X
70	Se analiza y actualiza de manera regular el Plan de Prevención de Riesgos		X
71	Existe evidencia documental que para la confección y revisión periódica del Plan de Prevención de Riesgos se tuvo en cuenta la participación de los trabajadores.	X	
72	Existe y está aprobado por la autoridad facultada el procedimiento de trabajo seguro por puesto de trabajos clave.	X	
	<b>COMPONENTE: Actividades de Control</b>		
	<b>NORMA: Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización</b>		

No.	Aspectos a Verificar	Si	No
73	Está definida la relación entre las áreas, así como entre los diversos puestos de trabajo, por cada de ellas.	X	
74	Están establecidos los mecanismos de aprobación, autorización, supervisión y evaluación de cada proceso, subproceso, actividades y transacciones.	X	
75	Está definida la información, documentación y servicio que se recibe y envía o presta, dado el caso, de un área, dirección o departamento a otro.	X	
76	Tienen definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones de la entidad.	X	
77	Existe evidencia documental de la aprobación por quien corresponda, de los usuarios con acceso a los sistemas de la información; así como de los contables y financieros.		X
78	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	
79	Está realizado el levantamiento de las relaciones de familiaridad y en este se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida.	X	
80	Se ha elaborado el plan de acción para dar solución a las relaciones de familiaridad cuando se afecta la contrapartida.	X	
81	Se adoptan medidas cuando se detectan deficiencias y violaciones, se fijan la responsabilidad en quien corresponda.	X	
82	Están identificados los responsables colaterales, cuando se detectan deficiencias y violaciones en los controles realizados.	X	
	<b>NORMA: Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos</b>		
83	La documentación que se genera por las distintas subdivisiones estructurales son respaldadas por información primaria se identificó que no presentan borrones, enmiendas o tachaduras, es oportuna y contiene toda la información necesaria en cuanto a la base documental sobre la cual se sustenta.	X	
84	Se ha habilitado un expediente 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. (Expediente de las Acciones de Control)	X	
85	El Expediente de las Acciones de Control, cumple con lo establecido en la legislación vigente. Ley 107 "De la Contraloría General de la República"		X

No.	Aspectos a Verificar	Si	No
86	Todas las anotaciones realizadas en los distintos documentos primarios, controles y registros de las subdivisiones estructurales se realizan de manera adecuada y oportuna, sin existir atrasos.	X	
	<b>NORMA: Acceso restringido a los recursos, activos y registros</b>		
87	Tienen mecanismos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes (niveles de accesos, rejas, sellos, alarmas, etc.).	X	
88	Están identificadas las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes y estas tienen firmadas las Actas de Responsabilidad.	X	
89	Los activos de valor están registrados de manera periódica, se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.	X	
	<b>NORMA: Rotación del personal en las tareas claves</b>		
90	Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.	X	
91	Se cumple con el plan de rotación del personal		X
	<b>NORMA: Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones</b>		
92	Existe un Plan de Seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información.	X	
93	Los equipos de tecnologías de la información poseen contraseñas para acceder y utilizar los mismos y éstas no son visualizadas en pantalla.		X
94	Los sistemas contables-financieros tienen contraseñas y éstas no son visualizadas en pantalla.	X	
95	Están establecidos los mecanismos para el control y supervisión de los medios de computación.	X	
96	La información clasificada se trabaja en microcomputadoras desconectadas de la Red.	X	
97	Están establecidos mecanismos para la utilización de la información clasificada.	X	
98	Existen procedimientos para las copias de seguridad, para la recuperación y la planeación de contingencia.	X	
	<b>NORMA: Indicadores de rendimiento y de desempeño</b>		
99	Están establecidos indicadores para medir el rendimiento de cada proceso, subproceso, actividad, el cumplimiento del plan, las tareas, los recursos, los servicios, las metas y objetivos.	X	
100	Están establecidos indicadores para medir el desempeño del personal.	X	
101	Se evalúa el personal conforme al reglamento de evaluación del desempeño aprobado.	X	
	<b>COMPONENTE: Información y Comunicación</b>		
	<b>NORMA: Sistema de información, flujo y canales de comunicación</b>		

No.	Aspectos a Verificar	Si	No
102	Están elaborados los flujos de información que permiten conocer su origen y destino.		X
103	Está elaborada la estrategia de información y comunicación de la entidad.	X	
104	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	
105	La información que se elabora tiene vinculación con la Planificación Estratégica, el cumplimiento del objeto social aprobado y las funciones de la entidad.	X	
106	Se revisan los sistemas de información en forma periódica y hay evidencia que respalde su realización.	X	
	<b>NORMA: Contenido, calidad y responsabilidad</b>		
107	La información que se genera cumple con los requerimientos establecidos, es detallada y precisa, y además posee valor para la toma de decisiones.	X	
108	La información que se genera en la entidad permite a los dirigentes y demás trabajadores cumplir sus obligaciones y responsabilidades.	X	
	<b>NORMA: Rendición de cuentas</b>		
109	Los directivos, ejecutivos y funcionarios rinden cuenta de su gestión ante su inmediato superior, el consejo de dirección y el colectivo de trabajadores.	X	
110	Los especialistas y trabajadores a los cuales se les ha delegado tareas, funciones y niveles de autorización deben rendir cuenta ante su inmediato superior.		X
	<b>COMPONENTE: Supervisión y Monitoreo</b>		
	<b>NORMA: Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno</b>		
111	Se evalúa de forma periódica el Sistema de Control Interno y existe evidencia documental de dichas acciones.	X	
112	Se analizan los resultados de las supervisiones y monitoreo y se comunican los resultados al responsable.	X	
113	El sistema de control interno se corresponde con las particularidades de la entidad.	X	
114	El personal está informado acerca de los controles y nuevas disposiciones.	X	
115	Se comunica a los trabajadores los cambios en la entidad sobre procesos, políticas, etc.	X	
116	Contribuye el Sistema de Control Interno al logro de la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.	X	
117	El Sistema de Control Interno permite detectar el incumplimiento de la legislación y normas vigentes.	X	

No.	Aspectos a Verificar	Si	No
118	Se realizan al menos una vez al año auto evaluaciones del sistema de control interno.	X	
119	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	
	<b>NORMA: Comité de Prevención y Control</b>		
120	Se encuentra nombrado mediante resolución el Comité de Prevención y Control y en la misma se relacionan las funciones y atribuciones del mismo.	X	
121	Se encuentra confeccionado un Sistema de Trabajo que recoja las acciones de control a desarrollar por componentes		X
122	Existe evidencia de las reuniones y análisis que se efectúan en las reuniones del Comité de Prevención y Control	X	
123	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas, en el Consejo de Dirección.	X	
124	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas con los trabajadores.	X	
125	La comunicación de las deficiencias se brinda en forma precisa y al funcionario que le compete.		X
126	Se analiza e implementa, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas como resultado de las acciones de control.	X	
127	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	
128	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	
129	En los casos de violaciones consistentes en hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se da a conocer a las autoridades correspondientes, las medidas disciplinarias que se decida imponerle al infractor.	X	

## Resumen

Con la aplicación de esta guía, se determinó que existen incumplimientos en los cinco componentes y en doce normas del sistema de control interno a nivel de empresa. De un total de 129 aspectos a verificar, se comprobó el cumplimiento de 100 y la inobservancia en 29; lo que representa que la entidad cumple en un 78 por ciento e incumple en un 22 por ciento del total.

**DOCUMENTOS DE REFERENCIA  
DEL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL**

Documentos de Referencia	Responsable de su Custodia	Ubicación
1. Resolución de Constitución de la entidad	Asesora Jurídica	Departamento Jurídico
2. Aprobación del Objeto Social	Director de la Entidad	Dirección General
3. Estructura y Diagrama Organizacional de la entidad	Especialista en Comunicación	Departamento de Comunicación
4. Resolución de constitución de los órganos colegiados de dirección y control.	Asesora Jurídica	Departamento Jurídico
5. Resolución de constitución del Comité de Prevención y Control. Funciones y objetivos.	Asesora Jurídica	Departamento Jurídico
6. Planeación Estratégica. Objetivos de trabajo. Criterios de medida	Director de la Entidad	Dirección General
7. Plan de trabajo anual de la entidad	Especialista en Comunicación	Departamento de Comunicación
8. Convenio colectivo de trabajo	Subdirector de Recursos Humanos	Departamento de Capital Humano
9. Reglamento interno o código de conducta	Subdirector de Recursos Humanos	Departamento de Capital Humano
10. Código de ética de los cuadros del Estado Cubano	Especialista de Cuadros	Departamento de Comunicación
11. Código de ética farmacéutica	Presidente del Comité	Departamento de Atención a la Población
12. Actas del Consejo de Dirección	Secretaria	Dirección General
13. Actas de las Asambleas Generales con los trabajadores para el Análisis de la eficiencia económica	Secretario General de Sección Sindical	Departamento de Capital Humano
14. Plantilla de cargos y ocupaciones aprobada	Subdirector de Recursos Humanos	Departamento de Capital Humano
15. Diseño de los puestos de trabajo, acorde con la legislación laboral vigente.	Subdirector de Recursos Humanos	Departamento de Capital Humano

Documentos de Referencia	Responsable de su Custodia	Ubicación
16. Políticas sobre selección y captación del personal	Subdirector de Recursos Humanos	Departamento de Capital Humano
17. Plan de capacitación general e individual	Técnico de Capacitación	Departamento de Capital Humano
18. Plan de ingresos y gastos	Subdirector de Economía	Departamento de Economía
19. Interpretación de Estados Financieros. Indicadores fundamentales.	Subdirector de Economía	Departamento de Economía
20. Principales contratos y obligaciones	Subdirector de Economía	Departamento de Economía
21. Cronograma para la supervisión de las diferentes subdivisiones estructurales de la empresa.	Coordinadora del Comité de Prevención y Control	Departamento de Comunicación
22. Plan de Auditoría Interna.	Jefe de grupo de auditoría	Departamento de Auditoría Interna
23. Reglamento de los órganos de dirección colectiva.	Especialista en Comunicación	Departamento de Comunicación
24. Procedimiento General de Control Interno	Coordinadora del Comité de Prevención y Control	Departamento de Comunicación
25. Flujo Informativo de la empresa	Especialista en Comunicación	Departamento de Comunicación
26. Plan de Prevención de Riesgos	Director general	Dirección General
27. Sistema de trabajo para el componente de Supervisión y Monitoreo	Coordinadora del Comité de Prevención y Control	Departamento de Comunicación
28. Manuales de normas y procedimientos definidos en la Guía de Control Interno	Coordinadora del Comité de Prevención y Control	Departamento de Comunicación

**Anexo: 12**

## **RIESGOS A ADMINISTRAR Y EFECTO ECONÓMICO PARA LA ORGANIZACIÓN**

Área de Resultado Clave	Objetivo	Riesgo a administrar	Medidas a tomar	Clasi f.		Pro b. F	Im p. I	Resu lt. F x I	Efecto económic o
				I	E				
SERVICIOS OPTICOS.	1. No uso de alternativas para establecer el servicio oportuno debido a la poca disponibilidad de graduaciones	1.1 Maltrato a pacientes que van a recibir el servicio.	1.1.1 Buscar soluciones de graduaciones dentro del margen de permisibilidad del paciente en menos 0.25 ó en + 0.25 en la esfera.	X		8	8	64	Alto
		1.2 Incumplimiento de los planes de venta.	1.2.1 Capacitar a los administradores de las ópticas en el tema máximos y mínimos.	X		8	9	72	Alto
	2. Incumplimiento de la entrega de espejuelos en menos de 15 días	2.1 Maltrato a pacientes que van a recibir el servicio	2.1.1 Mantener el ciclo de terminado con lentes en el stock en 24 horas y el de talla en 7 días.	X		8	8	64	Alto
			2.1.2 Fiscalizar la prestación del servicio de mensajería para la entrega a domicilio de los trabajos terminados.	X		7	9	63	Alto
			2.1.3 Exigir y	X		6	8	48	Alto



Área de Resultado Clave	Objetivo	Riesgo a administrar	Medidas a tomar	Clasi f.		Pro b. F	Im p. I	Resu lt. F x I	Efecto económi co
				I	E				
			controlar el plan de mantenimiento del Equipamiento de las Ópticas y el Taller de Tallado						
		2.2 Alteración de prioridad de las órdenes en beneficio personal.	2.2.1 Monitoreo de las órdenes en proceso de tallado en correspondencia con los cobros anticipados y el libro de asentamiento de órdenes.	X		6	8	48	Alto
Seguridad y Protección	3. Incumplimientos de las medidas físicas de seguridad.	3.1 Penetración de personal ajeno o no autorizado al Centro	3.1.1 Chequear el control que se lleva en el Puesto de Dirección del personal ajeno a la Empresa	X		9	9	81	Alto
			3.1.2 Chequear en las unidades la existencia de limitación de acceso de personal y el rigor que se tiene al respecto.	X		8	5	40	Modera do
Economía	4. Incumplimientos de compromisos	4.1 Incremento de los ciclos	4.1.1 Exigirle a las unidades la	X		7	7	49	Alto

Área de Resultado Clave	Objetivo	Riesgo a administrar	Medidas a tomar	Clasi f.		Pro b. F	Im p. I	Resu lt. F x I	Efecto económic o
				I	E				
	de pago.	de pago, debido a la existencia de deudas envejecidas.	entrega en tiempo y forma de las facturas para poder procesar el pago.						
	5. Incumplir con el cobro de las ventas a entidades de salud y a terceros.	5.1 Existencia de cuentas por cobrar fuera de término e incremento del ciclo de cobro.	5.1.1 Implem entar la entrega de las facturas por concepto de bonificación semanal para la tramitación del cobro antes del mes vencido, además de mantener conciliados los saldos de las cuentas por cobrar y gestionar su cobro.	X		3	6	18	Bajo
	6. Extravío de efectivo	6.1 Ingresos dejados de depositar por diferentes conceptos, sustracción, desvío, lucro u apropiación indebida.	6.1.1 Controlar la existencia y actualización de la documentación que establece el fondo para cambio, así como el establecimie nto de la responsabilidad material	X		8	9	72	Alto

Área de Resultado Clave	Objetivo	Riesgo a administrar	Medidas a tomar	Clasi f.		Pro b. F	Im p. I	Resu lt. F x I	Efecto económic o
				I	E				
			correspondiente.						
			6.1.2 Verificar la existencia de Slip bancario contra depósito en el ciclo establecido.	X		8	7	56	Alto
	7. No aplicación de la contratación económica	7.1 Utilización o apropiación de cheques con fines lucrativos.	7.1.1 Efectuar los pagos contra contratos vigentes.	X		5	9	45	Alto
Mercadotecnia	8. Insuficiente demanda de Droga Seca a la Agricultura.	8.1 Incumplimiento de planes de producción de MNT.	8.1.1 Realizar la planificación desde la base, en función de la morbilidad e historial de consumo, se evalúan los vencimientos .	X		3	8	24	Bajo
			8.1.2 Demandar a la agricultura total de plantas secas, que responden a especies,	X		9	9	81	Alto

Área de Resultado Clave	Objetivo	Riesgo a administrar	Medidas a tomar	Clasi f.		Pro b. F	Im p. I	Resu lt. F x I	Efecto económic o
				I	E				
			para asegurar el cumplimiento del plan para 15 meses						
	9. Deterioro del equipamiento utilizado.(Destiladoras, Desionizadores, balanzas, entre otros)	9.1 Incumplimiento de planes de producción Químico y de MNT.	9.1.1 Lograr el control metrológico de todos los equipos de medición.		X	8	8	64	Alto
	10. Inestabilidad del personal directo a la producción.	10.1 Uso indebido de materias primas para la producción de medicamentos.	10.1.1 Inspeccionar como mínimo una vez en el año el 100por ciento de las unidades productoras.	X		7	8	56	Alto
			10.1.2 Evaluar de forma sistemática la situación de la producción y la estabilidad de los medicamentos en la red de farmacias	X		8	9	72	Alto
			10.1.3 Selección al azar de muestras de producción terminada para su análisis en control de la calidad.	X		6	7	42	Alto

Área de Resultado Clave	Objetivo	Riesgo a administrar	Medidas a tomar	Clasi f.		Pro b. F	Im p. I	Resu lt. F x I	Efecto económic o
				I	E				
		10.2. Mala calidad en el llenado del Libro de Buenas Prácticas	10.2.1 Fiscalizar de manera aleatoria el llenado del libro de buenas prácticas y su correspondencia con lo normado al respecto y la producción realizada	X		8	8	64	Alto
	11. Insuficiente Control de Calidad del 100por ciento de los productos naturales y Químicos	11.1 Comercialización de productos sin la calidad requerida con un consecuente aumento del riesgo de la presencia de reacciones adversas relacionadas a fallas en el proceso tecnológico que comprometan la vida del paciente.	11.1.1Control ar la implantación en el 100 por ciento de los centros de producción, y unidades productoras el control de las Buenas Prácticas, se enfatiza en los controles físico químico y microbiológico.	X		8	9	72	Alto
	12. Deficiente pedido de medicamentos por las farmacias.	12.1 Faltas de medicamentos por errores en los pedidos lo que genera	12.1.1 Controlar en el 100 por ciento de las farmacias comunitarias la	X		8	8	64	Alto

Área de Resultado Clave	Objetivo	Riesgo a administrar	Medidas a tomar	Clasi f.		Pro b. F	Im p. I	Resu lt. F x I	Efecto económic o
				I	E				
		incumplimiento de los planes de venta	metodología de trabajo con el 30-19.						
	13. Incorrecta implantación del manual de normas y procedimientos	13.1 Venta de medicamentos controlados a pacientes no inscriptos u alteración de las dosis correspondientes.	13.1.1 Control de la correspondencia entre los certificados médicos, matrices y registros de inscripciones por medicamentos controlados.	X		6	8	48	Alto
		13.2 Falsificación de recetas médicas sin respaldo del expediente del paciente asistenciado para la realización de la bonificación correspondiente	13.1.2 Monitorear al azar recetas médicas de pacientes asistenciados contra expedientes habilitados por el trabajador social y contacto con el médico emisor o la entidad asistencial que lo emitió, y dar seguimiento hasta el uso del paciente.	X		9	9	81	Alto
	14. Incorrecta confección de los censos de almohadillas	14.1 Apropiación y venta ilícita de	14.1.1 Realizar los censos y demandas	X		8	5	40	Modera do

Área de Resultado Clave	Objetivo	Riesgo a administrar	Medidas a tomar	Clasi f.		Pro b. F	Im p. I	Resu lt. F x I	Efecto económic o
				I	E				
	sanitarias.	almohadillas sanitarias.	de almohadillas sanitarias según las cantidades de mujeres en edad fértil (de 10 a 55 años) en el 100por ciento de las farmacias comunitarias y certificarlos por parte de la UB.						
	15. Insuficiente fármaco divulgación.	15.1 Disminución de los niveles de venta de la MNT y los productos de nueva introducción por parte de la industria.	15.1.1 Activar en el 100por ciento de las Farmacias Principales Municipales los buroes de información de medicamento s a pacientes y otros profesionales de la salud.	X		8	9	72	Alto
Capital Humano	16. No establecer las acciones requeridas para desarrollar el proceso de reclutamiento, selección e integración del personal.	16.1 Admisión al empleo de un trabajador sin pertenecer a las fuentes priorizadas y se obvia La evaluación de los trabajadores	16.1.1 Implementar los procedimient os referidos a la selección y admisión del personal y cumplir con los plazos establecidos	X		8	9	72	Alto

Área de Resultado Clave	Objetivo	Riesgo a administrar	Medidas a tomar	Clasi f.		Pro b. F	Im p. I	Resu lt. F x I	Efecto económic o
				I	E				
		de nuevos ingreso en el Comité de Experto.	a tales efectos.						
		16.2 No darle seguimiento al periodo de prueba de un Trabajador de nuevo ingreso	16.2.2 Fiscalizar la consulta del Convenio Colectivo de trabajo y su actualización en los periodos a prueba establecidos por cargo.	X		9	9	81	Alto
	17. evaluación del desempeño sin objetividad	17.1 Ser paternalista a la hora de evaluar un trabajador	17.1.1 Mantener un control sistemático sobre los indicadores que integran la evaluación del desempeño y su impacto en el cambio de actitud y/o aptitud de los trabajadores	X		7	7	49	Alto

**Leyenda:**

(I): Interno  
(I) Impacto

(F) Frecuencia.  
(E) Externo



Matriz DAFO

Matriz DAFO		EXTERNAS	
		OPORTUNIDADES (5)	AMENAZAS (11)
INTERNAS	FORTALEZAS (11)		
	DEBILIDADES(9)		(DA) x

Leyenda:

Matriz DAFO		EXTERNAS	
		OPORTUNIDADES	AMANAZAS
INTERNAS	FORTALEZAS	Estrategia Ofensiva	Estrategia Defensiva
	DEBILIDADES	Estrategia Adaptativa	Estrategia Supervivencia

Plan de Prevención de Riesgos

Actividad o Área	Riesgo	Posible manifestación negativa	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento de las medidas
SERVICIOS OPTICOS.	No uso de alternativas para establecer el servicio oportuno debido a la poca disponibilidad de graduaciones (I)	Maltrato a pacientes que van a recibir el servicio.	Buscar soluciones de graduaciones dentro del margen de permisibilidad del paciente en menos 0.25 ó en + 0.25 en la esfera.	Directora de UEB Óptica	Técnicos Jefes de Equipos de Ópticas	30 de enero
		Incumplimiento de los planes de venta.	Capacitar a los administradores de las ópticas en el tema máximos y mínimos.	Subdirectora de Mercadotecnia	Directora de UEB Óptica y Esp Técnico de Óptica	30 de Junio
	Incumplimiento de la entrega de espejuelos en menos de 15 días (I)	Maltrato a pacientes que van a recibir el servicio	Mantener el ciclo de terminado con lentes en el stock en 24 horas y el de talla en 7 días.	Subdirectora de Mercadotecnia	Directora de UB Óptica	25 de Febrero
			Fiscalizar la prestación del servicio de mensajería para la entrega a domicilio de los trabajos	Directora de UEB Óptica y Esp. Técnico de Óptica	Técnicos Jefes de Equipos de Ópticas	15 de marzo

Actividad o Área	Riesgo	Posible manifestación negativa	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento de las medidas
			terminados.			
			Exigir y controlar el plan de mantenimiento del Equipamiento de las Ópticas y el Taller de Tallado	Subdirectora de Mercadotecnia	Directora de UB Óptica	30 de mayo
		Alteración de prioridad de las órdenes en beneficio personal.	Monitoreo de las órdenes en proceso de tallado en correspondencia con los cobros anticipados y el libro de asentamiento de órdenes.	Subdirectora de Mercadotecnia	Directora de UB Óptica	10 de abril
Seguridad y Protección	Incumplimientos de las medidas físicas de seguridad. (I)	Penetración de personal ajeno o no autorizado al Centro	Chequear el control que se lleva en el Puesto de Dirección del personal ajeno a la Empresa	Especialista de Seguridad y Protección.	Oficial de Guardia Operativo	25 de julio.
			Chequear en las unidades la existencia de limitación de acceso de personal y el	Especialista de Seguridad y Protección.	Técnica Para la Defensa Civil	20 de marzo.

Actividad o Área	Riesgo	Posible manifestación negativa	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento de las medidas
			rigor que se tiene al respecto.			
Economía	Incumplimientos de compromisos de pago. (I)	Incremento de los ciclos de pago, debido a la existencia de deudas envejecidas.	Exigirle a las unidades la entrega en tiempo y forma de las facturas para poder procesar el pago.	Subdirector Económico	Especialista Contabilidad	15 de abril
	Incumplir con el cobro de las ventas a entidades de salud y a terceros. (I)	Existencia de cuentas por cobrar fuera de término e incremento del ciclo de cobro.	Implementar la entrega de las facturas por concepto de bonificación semanal para la tramitación del cobro antes del mes vencido, además de mantener conciliados los saldos de las cuentas por cobrar y gestionar su cobro.	Subdirector Económico	Especialista Contabilidad	10 de marzo
	Extravío de efectivo (I)	Ingresos dejados de depositar por diferentes conceptos, sustracción,	Controlar la existencia y actualización de la documentación	Subdirector Económico	Especialista Contabilidad	30 de septiembre

Actividad o Área	Riesgo	Posible manifestación negativa	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento de las medidas
		desvío lucro u apropiación indebida.	que establece el fondo para cambio, así como el establecimiento de la responsabilidad material correspondiente.			
			Verificar la existencia de Slip bancario contra depósito en el ciclo establecido.	Subdirector Económico	Especialista Contabilidad	20 de junio
	No aplicación de la contratación económica (I)	Utilización o apropiación de cheques con fines lucrativos.	Efectuar los pagos contra contratos vigentes.	Subdirector Económico	Especialista Contabilidad	20 de abril
Mercadotecnia	Insuficiente demanda de Droga Seca a la Agricultura. (I)	Incumplimiento de planes de producción de MNT.	Realizar la planificación desde la base, en función de la morbilidad e historial de consumo, evaluando los vencimientos.	Subdirectora de mercadotecnia	Especialista de producción	30 de mayo
			Demandar a la agricultura total de plantas secas, que responden a	Subdirectora de mercadotecnia	Esp. Producción	30 de junio

Actividad o Área	Riesgo	Posible manifestación negativa	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento de las medidas
			especies, para asegurar el cumplimiento del plan para 15 meses			
	Deterioro del equipamiento utilizado.(Destiladoras, Desionizadores, entre otros) (E)	Incumplimiento de planes de producción Químico y de MNT.	Reorganizar la producción de acuerdo a las capacidades productivas	Subdirectora de mercadotecnia	Especialista de producción	30 de Diciembre
	Inestabilidad del personal directo a la producción. (I)	Uso indebido de materias primas para la producción de medicamentos.	Inspeccionar como mínimo una vez en el año el 100% de las unidades productoras.	Subdirectora de mercadotecnia	Especialista de producción	20 de diciembre
			Evaluar sistemáticamente la situación de la producción y la estabilidad de los medicamentos en la red de farmacias	Subdirectora de mercadotecnia	Especialista de producción	15 de febrero
			Selección al azar de muestras de producción terminada para su análisis en control de la	Subdirectora de mercadotecnia	Especialista de producción	25 de noviembre

Actividad o Área	Riesgo	Posible manifestación negativa	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento de las medidas
			calidad.			
		Mala calidad en el llenado del Libro de Buenas Prácticas	Fiscalizar de manera aleatoria el llenado del libro de buenas prácticas y su correspondencia con lo normado al respecto y la producción realizada	Subdirectora de mercadotecnia	Especialista de Calidad	15 de diciembre
	Insuficiente Control de Calidad del 100% de los productos naturales y Químicos (I)	Comercialización de productos sin la calidad requerida con un consecuente aumento del riesgo de la presencia de reacciones adversas relacionadas a fallas en el proceso tecnológico que comprometan la vida del paciente.	Controlar la implementación en el 100% de los centros de producción, y unidades productoras el control de las BPM, enfatizando en los controles físico químico y microbiológico.	Subdirectora de mercadotecnia	Especialista de Calidad	30 de junio 15 de diciembre
	Deficiente pedido de medicamentos por las farmacias. (I)	Faltas de medicamentos por errores en los pedidos	Controlar en el 100% de las farmacias comunitarias la	Subdirectora de Mercadotecnia.	Especialista de servicios farmacéuticos.	20 de diciembre

Actividad o Área	Riesgo	Posible manifestación negativa	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento de las medidas
		generando incumplimiento de los planes de venta	metodología de trabajo con el 30-19.			
	Incorrecta implementación del manual de normas y procedimientos (I)	Venta de medicamentos controlados a pacientes no inscriptos u alteración de las dosis correspondientes.	Control de la correspondencia entre los certificados médicos, matrices y registros de inscripciones por medicamentos controlados.	Subdirectora de Mercadotecnia	Especialista de servicios farmacéuticos.	30 de julio
		Falsificación de recetas médicas sin respaldo del expediente del paciente asistenciado para la realización de la bonificación correspondiente	Monitorear al azar recetas médicas de pacientes asistenciados contra expedientes habilitados por el trabajador social y contacto con el médico emisor o la entidad asistencial que lo emitió, y dar seguimiento hasta el uso del paciente.	Subdirectora de Mercadotecnia	Especialista de servicios farmacéuticos.	20 de diciembre



Actividad o Área	Riesgo	Posible manifestación negativa	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento de las medidas
	Incorrecta confección de los censos de almohadillas sanitarias. (I)	Apropiación y venta ilícita de almohadillas sanitarias.	Realizar los censos y demandas de almohadillas sanitarias según las cantidades de mujeres en edad fértil (de 10 a 55 años) en el 100% de las farmacias comunitarias y certificarlos por parte de la UB.	Subdirectora de Mercadotecnia	Especialista de servicios farmacéuticos.	10 de diciembre
	Insuficiente fármaco divulgación. (I)	Disminución de los niveles de venta de la MNT y los productos de nueva introducción por parte de la industria.	Activar en el 100% de las Farmacias Principales Municipales los buroes de información de medicamentos a pacientes y otros profesionales de la salud.	Subdirectora de Mercadotecnia	Especialista de servicios farmacéuticos.	20 de julio

Actividad o Área	Riesgo	Posible manifestación negativa	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento de las medidas
Capital Humano	No establecer las acciones requeridas para desarrollar el proceso de reclutamiento, selección e integración del personal. (I)	Admisión al empleo de un trabajador no siendo de las fuentes priorizadas u obviando La evaluación de los trabajadores de nuevos ingreso en el Comité de experto.	Implementar los procedimientos referidos a la selección y admisión del personal y cumplir con los plazos establecidos a tales efectos.	Sub Directora Capital Humano	Esp. Recursos Laborales	30 de enero
		No darle seguimiento al periodo de prueba de un Trabajador de nuevo ingreso	Fiscalizar la consulta del Convenio Colectivo de trabajo y su actualización en los periodos a prueba establecidos por cargo.	Sub Directora Capital Humano	Esp. Recursos Laborales	20 de julio .

Actividad o Área	Riesgo	Posible manifestación negativa	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento de las medidas
	Evaluación del desempeño sin objetividad (I)	Ser paternalista a la hora de evaluar un trabajador	Mantener un control sistemático sobre los indicadores que integran la evaluación del desempeño y su impacto en el cambio de actitud y/o aptitud de los trabajadores	Sub Directora Capital Humano	Esp. Capacitación	15 de agosto

## Flujo de Informaciones

No.	Título de la información	Estructura que la emite	Responsable del control y entrega	Destino	Fecha de entrega	Tipo de información (externa o interna)	Modelo
<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>							
1	Acta del consejo de dirección	Dirección General	Director	P.P Provincial	10 días posteriores al Consejo	Externa	_____
2	Balance del Año	Dirección General	Director	P.P Provincial	15 de enero	Externa	_____
3	Plan Anual de Actividades	Dirección General	Director	P.P Provincial	Diciembre	Externa	_____
<b>GRUPO DE GESTIÓN EMPRESARIAL</b>							
1	Evaluación de los objetivos de trabajo	Grupo de Gestión Empresarial	Jefe del Grupo Gestión Empresarial	Dirección General	1er viernes de cada mes	Interna	_____
2	Acta de la Reunión de Ética	Redes de Farmacias	Jefes de Redes	Esp. Atención a la Población	Bimensual (del 1-4)	Interna	_____
3	Informe de Atención a la Población	Grupo de Gestión Empresarial	Esp. Atención a la Población	Dirección General	Viernes	Interna	_____
4	Planeación estratégica y plan anual de actividades	Grupo Gestión Empresarial	Jefe del Grupo Gestión Empresarial	Dirección General	Diciembre	Interna	_____
5	Evaluación del cumplimiento de los objetivos de trabajo del año	Grupo Gestión Empresarial	Esp. Planificación y Jefe del Grupo Gestión Empresarial	Dirección General	Enero, abril, julio, octubre,	Interna	_____
<b>ESPECIALISTA DE CUADRO</b>							

No.	Título de la información	Estructura que la emite	Responsable del control y entrega	Destino	Fecha de entrega	Tipo de información (externa o interna)	Modelo
6	Medidas disciplinarias aplicadas a los cuadros	Esp. Control Interno y Cuadro	Esp. Control Interno y Cuadro	P.P Provincial DPS	Cuando ocurran	Externa	_____
7	Movimientos de cuadros	Esp. Control Interno y Cuadro	Esp. Control Interno y Cuadro	P.P Provincial DPS	Cuando ocurran	Externa	_____
8	Informe estadístico de los Indicadores de cuadros	Esp. Control Interno y Cuadro	Esp. Control Interno y Cuadro	P.P Provincial DPS	Enero, abril, julio, octubre (del 5-10)	Externa	_____
9	Acta de la Comisión de Cuadros	Esp. Control Interno y Cuadro	Esp. Control Interno y Cuadro	P.P Provincial	5 días después de realizada la comisión	Externa	_____
10	Trabajo con las reservas	Cuadros	Cuadros	Esp. Control Interno y Cuadro	4 de cada mes	Interna	_____
11	Informe para la evaluación mensual de los cuadros	Áreas de Regulación y Control, Grupo de Auditoria, Grupo Gestión Empresarial, UEB Logística	Directores de áreas de regulación y control, Jefes de Grupos y Especialistas, Director de UEB Logística	Esp. Control Interno y Cuadro	30 de cada mes	Interna	
GRUPO DE AUDITORIA							
1	Informe Mensual de acciones de Control	Grupo de Auditoría	Jefe de Grupo de Auditoría	Dirección General	Antes del día 10 de cada mes	Interna	_____
2	Plan Anual de Auditorias	Grupo de Auditoría	Jefe de Grupo de Auditoría	Dirección General	25 de nov	Interna	001

No.	Título de la información	Estructura que la emite	Responsable del control y entrega	Destino	Fecha de entrega	Tipo de información (externa o interna)	Modelo
3	Informe sobre las principales deficiencias detectadas durante las acciones de control	Grupo de Auditoría	Jefe de Grupo de Auditoría	UCAI – CAP	Día siguiente al último día hábil del mes	Externa	004
<b>SEGURIDAD Y PROTECCIÓN</b>							
1	Informe de seguridad y protección	Esp. de Seguridad y Protección Oficina Central	Esp. de Seguridad y Protección Oficina Central	Dpto.de protección del CAP DPS	mensual (15-20), semestral (15-20), anual (enero)	Externa	_____
2	Informe de programa de la revolución (plan turquino, grupos electrógenos y falta de medicamentos, reporte de corrupción)	Esp. de Seguridad y Protección Oficina Central	Esp. de Seguridad y Protección Oficina Central	Dpto.de protección del CAP DPS	15 de cada mes	Externa	_____
<b>DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA</b>							
3	Cumplimiento del Plan de producción por renglones - Natural - Químico-Dispensarial	Dirección de Mercadotecnia	Directora de Mercadotecnia	DNF DPS	5 de cada mes	Externa	_____
4	Conciliación faltas de medicamentos - FPM - Red de Farmacias	Dirección de Mercadotecnia	Directora de Mercadotecnia	EMCOMED	Todos los martes	Externa	_____

No.	Título de la información	Estructura que la emite	Responsable del control y entrega	Destino	Fecha de entrega	Tipo de información (externa o interna)	Modelo
5	Informe de vencimiento de medicamentos	Dirección de Mercadotecnia	Directora de Mercadotecnia	DNF	8 de cada mes	Externa	_____
6	Consumo y demanda de medicamentos y materias primas e insumos para la producción de MNT y Químico	Dirección de Mercadotecnia	Directora de Mercadotecnia	EMCOMED y otros proveedores	Marzo	Externa	_____
7	Resultados del Control de la Calidad de los medicamentos producidos	Dirección de Mercadotecnia	Directora de Mercadotecnia	Director General	7 de cada mes	Interna	_____
8	Problemas de calidad de los medicamentos de la industria	Dirección de Mercadotecnia	Directora de Mercadotecnia	Director General	8 de cada mes	Interna	_____
9	Notificación de reacciones adversas	Dirección de Mercadotecnia	Directora de Mercadotecnia	Director General	8 de cada mes	Interna	_____
10	Parte de Oxígeno	Dirección de Mercadotecnia	Directora de Mercadotecnia	Director de la UEB de Logística. Director General	Todos los viernes	Interna	_____
<b>DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>							
1	Estados Financieros	Dirección de Contabilidad y Finanzas	Directora de Contabilidad y Finanzas	Director General	Día 10 de cada mes	Interna	_____
2	Informe de Cuentas por Cobrar y Pagar	Dirección de Contabilidad y Finanzas	Directora de Contabilidad y Finanzas	Director General	Día 10 de cada mes	Interna	_____

No.	Título de la información	Estructura que la emite	Responsable del control y entrega	Destino	Fecha de entrega	Tipo de información (externa o interna)	Modelo
3	Certificación Pago Estimulación	Dirección de Contabilidad y Finanzas	Directora de Contabilidad y Finanzas	Dirección de Capital Humano	10-20 de cada mes	Interna	_____
4	Indicadores de trabajo y salario	Dirección de Contabilidad y Finanzas	Directora de Contabilidad y Finanzas	Dirección de Capital Humano	Mensual	Interna	_____
5	Relación con el Presupuesto	Dirección de Contabilidad y Finanzas	Directora de Contabilidad y Finanzas	Dirección Provincial Finanzas y Precios.	1- 8 cada mes	Externa	_____
6	Aportes al Presupuesto, Balance de Ingresos y Gastos	Dirección de Contabilidad y Finanzas	Directora de Contabilidad y Finanzas	Dirección Provincial Finanzas y Precios.	Anual	Externa	PAE 1
7	Información Estadística	Dirección de Contabilidad y Finanzas	Directora de Contabilidad y Finanzas	Dirección Estadística y Planificación	1-8 de cada mes	Externa	0006-5073-0005
8	Fondo Salario , Gasto Fza Trabajo	Dirección de Contabilidad y Finanzas	Directora de Contabilidad y Finanzas	Dirección Provincial Finanzas y Precios.	1-8 cada mes	Externa	_____
9	Informe de las Cuentas de Gasto	Dirección de Contabilidad y Finanzas	Directora de Contabilidad y Finanzas	Dirección de Economía y Planificación	5 de cada mes	Externa	_____
10	Plan para el próximo año	Dirección de Contabilidad y Finanzas	Directora de Contabilidad y Finanzas	Dirección de Economía y Planificación	30 de Julio	Externa	_____
<b>DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO</b>							
11	Índice de ausentismo y contratación	Dirección de Capital Humano	Directora de Capital Humano	Dirección General	Viernes	Interna	_____



No.	Título de la información	Estructura que la emite	Responsable del control y entrega	Destino	Fecha de entrega	Tipo de información (externa o interna)	Modelo
2	Jubilados contratados	Dirección de Capital Humano	Directora de Capital Humano	DPS	4 cada mes	Externa	_____
3	Comportamiento de la Disciplina Laboral	Dirección de Capital Humano	Directora de Capital Humano	DPS	4 cada mes	Externa	_____
4	Ausentismo por causales	Dirección de Capital Humano	Directora de Capital Humano	DPS	4 cada mes	Externa	_____
5	Registro de Profesionales	Dirección de Capital Humano	Directora de Capital Humano	DPS	4 cada mes	Externa	_____
6	Fuerza de trabajo	Dirección de Capital Humano	Directora de Capital Humano	DMT	4 cada mes	Externa	_____
7	OJLB	Dirección de Capital Humano	Directora de Capital Humano	DPS	7 de cada trimestre	Externa	_____
8	Expedientes laborales	Dirección de Capital Humano	Directora de Capital Humano	DPS	7 de cada trimestre	Externa	_____
9	Plantilla Aprobada y Cubierta	Dirección de Capital Humano	Directora de Capital Humano	DPS	7 de cada trimestre	Externa	_____
10	Fluctuación laboral por causales	Dirección de Capital Humano	Directora de Capital Humano	DPS	7 de cada trimestre	Externa	_____
11	Ausentismo por causales	Dirección de Capital Humano	Directora de Capital Humano	DPS	7 de cada trimestre	Externa	_____

No.	Título de la información	Estructura que la emite	Responsable del control y entrega	Destino	Fecha de entrega	Tipo de información (externa o interna)	Modelo
12	Técnicos Propios y básicos	Dirección de Capital Humano	Directora de Capital Humano	DPS	7 de cada trimestre	Externa	_____
14	Resumen de la evaluación del Desempeño	Dirección de Capital Humano	Directora de Capital Humano	DPS	Final 1er Trimestre	Externa	_____
15	Demanda de la fuerza de trabajo	Dirección de Capital Humano	Directora de Capital Humano	DPS	Final 1er Trimestre	Externa	_____
16	Formación y desarrollo del Capital Humano	Dirección de Capital Humano	Directora de Capital Humano	DMT	1er Semestre y 2do Semestre	Externa	_____
17	Informe de Disponibilidad	Dirección de Capital Humano	Directora de Capital Humano	DMT, DPS	Todos los miércoles	Externa	_____
18	Informe de Disponibilidad	Dirección de Capital Humano	Directora de Capital Humano	DPT	Viernes Quincenal	Externa	_____
19	Informe sistema de pago	Dirección de Capital Humano	Directora de Capital Humano	DMT-DPT	20 de cada trimestre	Externa	_____
20	Informe de Seguridad y salud del trabajo	Dirección de Capital Humano	Directora de Capital Humano	DMT	Trimestral (25-29)	Externa	_____
21	Informe accidentabilidad	Dirección de Capital Humano	Directora de Capital Humano	DMT	Trimestral (25-29)	Externa	_____
22	Promedio de trabajadores y Ausentismo	Dirección de Capital Humano	Directora de Capital Humano	Tec Seg. y salud	5 de cada mes	Interna	_____

No.	Título de la información	Estructura que la emite	Responsable del control y entrega	Destino	Fecha de entrega	Tipo de información (externa o interna)	Modelo
23	Informe Garantía salarial	Dirección de Capital Humano	Directora de Capital Humano	Director General	Viernes Quincenal	Interna	_____
24	Indicadores de eficiencia	Dirección de Capital Humano	Directora de Capital Humano	Director General	1-5 de cada mes	Interna	_____

**SISTEMA DE SUPERVISION Y MONITOREO**

Acciones de Supervisión	Alcance	Supervisa	Responsable	Fecha	Mecanismo
<b>I - AMBIENTE DE CONTROL</b>					
Comprobar la confección de los planes de trabajo anual, mensual e individual	Direcc. Prov. y Unidades Subordinadas	Esp. Comunicación	Directores y administradores	Según plan de visitas del comité de prevención y control	Verificando el cumplimiento de los planes de trabajo
Comprobar la confección de la planeación estratégica	Direcc. Prov. Unidades Básicas y Farmacias Princ.	Esp. Comunicación	Directores	Según plan de visitas del comité de prevención y control	Verificando el cumplimiento de los objetos establecidos
Verificar la existencia, aceptación y aplicación práctica de las normas de conducta: - Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano - Reglamento disciplinario Interno - Reglamento Orgánico - Código de ética farmacéutica - Convenio Colectivo	Direcc. Prov. y Unidades Subordinadas	Esp. Cuadros Esp. Capital Humano	Directores	Según plan de visitas del comité de prevención y control	Verificando el cumplimiento de los documentos establecidos
Verificar se encuentren establecidos los requerimientos para cada puesto así como las funciones para cada cargo	Direcc. Prov. y Unidades Subordinadas	Sub. Direcc. Capital Humano	Esp. Capital Humano	Según plan de visitas del comité de prevención y control	Verificando la documentación establecida

Acciones de Supervisión	Alcance	Supervisa	Responsable	Fecha	Mecanismo
Verificar se encuentren constituidos los comités de expertos y que los mismos funcionan	Direcc. Prov. y Unidades Básicas	Sub. Direcc. Capital Humano	Esp. Capital Humano	Según plan de visitas del comité de prevención y control	Revisar actas de constitución y de reuniones
Comprobar que la entidad cuenta con los documentos rectores de su estructura organizativa: - Objeto social aprobado - Carpeta de contratación económica - Plantilla aprobada actualizada	Unidades Subordinadas	Director.	Sub. Direcc. Economía, Logística, Mercadotecnia y Capital Humano	Según plan de visitas del comité de prevención y control	Revisar que no se realicen compras o ventas que no estén contratadas
Comprobar que se encuentra establecida la asignación de autoridad y responsabilidad de acuerdo a los niveles de dirección establecidos	Direcc. Prov. y Unidades Subordinadas	Sub. Direcc. Economía	Esp. Economía	Según plan de visitas del comité de prevención y control	Verificar la asignación de responsabilidades mediante actas o escritor
Verificar que se encuentran debidamente establecidas las políticas y prácticas en la gestión del capital humano. - Planes de capacitación - Levantamiento de Riesgos en la seguridad y salud en el trabajo - Evaluaciones del desempeño	Direcc. Prov. y Unidades Subordinadas	Sub. Direcc. Capital Humano	Esp. Capital Humano	Según plan de visitas del comité de prevención y control	Realizar visitas de supervisiones sorpresivas

Acciones de Supervisión	Alcance	Supervisa	Responsable	Fecha	Mecanismo
Comprobar la existencia en la unidad de los Manuales de la entidad: a) organización general b) contabilidad c) atención a la población. d) farmacia comunitaria. e) producción. f) droga. g) comercial. h) calidad. i) control interno. j) óptica. k) seguridad y salud en el trabajo. l) planificación estratégica m) participación de los trabajadores en la dirección n) órganos de dirección colectiva o) gestión de la innovación tecnológica p) estrategia de gestión ambiental q) cartera de productos y servicios	Unidades Subordinadas	Sub. Direcc. Economía, Logística, Mercadotecnia, Capital Humano y Esp. Comunicación	Directores de Unidades Básicas y de Redes de Farmacia	Según plan de visitas del comité de prevención y control	Comprobar existencia en soporte digital o documental de los manuales y el cumplimiento de los mismos
<b>II - GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS</b>					
Verificar que se encuentre realizado la identificación de riesgos de acuerdo a las características propias de cada unidad	Direcc. Prov. Unidades Básicas y Farmacias Principales	Coordinadora del Comité de Prevención y Control	Directores de Unidades Básicas y de Redes de Farmacia	Según plan de visitas del comité de prevención y control	Comprobar la documental de la identificación de los riesgos

Acciones de Supervisión	Alcance	Supervisa	Responsable	Fecha	Mecanismo
Comprobar el proceso de la determinación de los objetivos de control	Direcc. Prov. Unidades Básicas y Farmacias Principales	Coordinadora del Comité de Prevención y Control	Directores de Unidades Básicas y de Redes de Farmacia	Según plan de visitas del comité de prevención y control	Comprobar la documental de la determinación de los objetivos de control
Verificar la existencia y análisis del plan de prevención de riesgos	Direcc. Prov. Unidades Básicas y Farmacias Principales	Coordinadora del Comité de Prevención y Control	Directores de Unidades Básicas y de Redes de Farmacia	Según plan de visitas del comité de prevención y control	Comprobar la documental del plan de prevención de riesgos
<b>III - ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
Comprobar la aplicación correcta de la coordinación entre áreas, las separación de tareas y funciones, responsabilidades y niveles de autorización	Direcc. Prov. Unidades Básicas y Farmacias Principales	Esp. Economía y Esp. Capital Humano	Directores de Unidades Básicas y de Redes de Farmacia	Según plan de visitas del comité de prevención y control	Revisar la documentación relacionada: (actas de resp. Material, levantamiento de relaciones de familiaridad, etc.)
Revisar la confección correcta de las operaciones, la calidad en la elaboración de la documentación, así como el registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos en cada área según corresponda	Direcc. Prov. y Unidades subordinadas	Especialistas de Economía, Logística, Mercadotecnia, Capital Humano, Defensa Comunicación y de seguridad y Protección	Directores y especialistas de las Unidades Subordinadas	Según plan de visitas del comité de prevención y control	Revisar toda la documentación de todas las áreas de control

Acciones de Supervisión	Alcance	Supervisa	Responsable	Fecha	Mecanismo
Verificar el acceso restringido a los recursos, activos y registros en cada área según corresponda	Direcc. Prov. y Unidades subordinadas	Especialistas de Economía	Directores y especialistas de las Unidades Subordinadas	Según plan de visitas del comité de prevención y control	Revisar actas de nombramientos acuatizadas así como escritos si fuera necesario
Comprobar la rotación del personal en las tareas claves de la entidad	Direcc. Prov. y Unidades subordinadas	Especialistas de Economía y Capital Humano	Directores y especialistas de las Unidades Subordinadas	Según plan de visitas del comité de prevención y control	Comprobar la existencia del Plan de Rotación del Personal y su respectivo cumplimiento
Supervisar el uso y control sobre las tecnologías de la información y las comunicaciones	Direcc. Prov. y Unidades subordinadas	Especialistas de Informática	Directores y especialistas de las Unidades Subordinadas	Según plan de visitas del comité de prevención y control	Revisar toda la documentación establecida al efecto así como la aplicación del reglamento de Seguridad Informática
Verificar la evaluación sistemática y correcta de los indicadores de rendimiento y de desempeño de la entidad y del personal en general	Direcc. Prov. y Unidades subordinadas	Especialistas de Economía y Capital Humano	Directores y especialistas de las Unidades Subordinadas	Según plan de visitas del comité de prevención y control	Revisar toda la documentación relacionadas con las áreas de Economía y Capital Humano
<b>IV - INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
Comprobar que las unidades tengan establecidos y actualizados los sistemas de información, así como el flujo y los canales de comunicación	Direcc. Prov. Unidades Básicas y Farmacias Princ.	Esp. Comunicación	Directores de las Unidades Básicas	Según plan de visitas del comité de prevención y control	Verificando la confección de los flujos de información



Acciones de Supervisión	Alcance	Supervisa	Responsable	Fecha	Mecanismo
Supervisar que la información que se elabora, posee la información solicitada y que esta tienen la calidad requerida; así como la responsabilidad y disciplina informativa	Direcc. Prov. Unidades Básicas y Farmacias Princ.	Esp. Comunicación	Directores de las Unidades Básicas	Según plan de visitas del comité de prevención y control	Revisar si la documentación que se elabora reúne la información establecida
Supervisar que se realicen las rendiciones de cuentas a los niveles establecidos	Direcc. Prov. Unidades Básicas y Farmacias Princ.	Director y Esp. De Cuadros	Directores de las Unidades Básicas	Según plan de visitas del comité de prevención y control	Revisar si la documentación que se elabora reúne la información establecida
V - SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
Evaluar y determinar la eficacia del Sistema de Control Interno establecido y comprobar el cumplimiento de los componentes y normas	Direcc. Prov. y Unidades Subordinadas	Comité de Prevención y Control	Directores de las Unidades Básicas, Farmacias Princ. y Técnicos Jefe de Equipos	Según plan de visitas del comité de prevención y control	Visitas Integrales del Comité de Prevención y Control

### Encuesta a los trabajadores de la Entidad

La Entidad desea conocer el grado de implantación de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República (CGR) por lo que necesita de su mayor colaboración y honestidad para que los resultados obtenidos sean los más reales posibles.

1. ¿Conoce usted la Resolución 60/2011 de la CGR? Si --- No ----
  2. ¿Sabe lo que establece la misma? -----
  3. ¿Puede mencionar algunos de sus principios, componentes y normas, si es posible más de 3?
  4. Señale con una X las características generales del control interno  
 ----- Oportuno ----- Razonable -----Integral -----Seguro  
 ----- Flexible ----- Sistemático
  5. ¿Cómo evaluaría la observancia de los siguientes valores compartidos y deseados en la organización?
- | Valores Compartidos | NE   | MAL  | REG  | BIEN | MB   |
|---------------------|------|------|------|------|------|
| - Humanismo         | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |
| - Creatividad       | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |
| - Profesionalidad   | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |
- 
- | Valores Deseados                | NE   | MAL  | REG  | BIEN | MB   |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|
| - Liderazgo                     | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |
| - Responsabilidad               | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |
| - Sentido crítico y autocrítico | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |
| - Consagración                  | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |
6. ¿Conoce la estructura organizativa de la Entidad? Si --- No----
  7. ¿Conoce la estructura de su departamento o área de trabajo? Si --- No----
  8. ¿Conoce sus deberes y responsabilidades? Si --- No----
  9. ¿Conoce los objetivos estratégicos de la entidad? Si --- No----
  10. ¿Conoce usted el plan de prevención de riesgos? Si --- No----
  11. ¿Conoce usted los riesgos que afectan su área de trabajo? Podría mencionar 3
  12. ¿Podría mencionar los canales correspondientes al entregar una información?
  13. ¿Conoce usted si en la entidad esta creado el Comité de Control?
  14. ¿El Comité de Control funciona en la entidad? Si --- No----