



Universidad de Holguín
“Oscar Lucero Moya”
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Contabilidad y Finanzas

Tesis presentada en Opción al Título de Licenciada
en Contabilidad y Finanzas.

Tema: Implantación del Sistema de Control Interno basado en
la Resolución 60/2011 de la CGRC en la U/P Dirección Municipal
de Deportes, Cueto.

Autora: Kiria Pérez Jova.

Tutor (a): Lic. Yurisaday Álvarez Domínguez.

Consultante: Lic. Julia Fernández Habert.

Curso 2011-2012
“Año 54 de la Revolución”

Agradecimientos

A: Dios ante todo, el cual es mi Padre Celestial, principal tutor y mi fuente de inspiración en todo momento. Sin su ayuda no hubiese logrado jamás esta meta.

A: mi tutora Yurisaday por sus consejos útiles y por confiar siempre en mí.

A: mi querida madre, por su aliento y empeño, para que el trabajo tuviera la calidad requerida.

A: todos mis profesores los que contribuyeron a mi formación profesional desde mi comienzo hasta el día de hoy, que me ayudaron tanto y me inspiraron con su ejemplo, en especial, Ángel Rodríguez y Mirtha Pérez.

A: el Lic. Daniel Rivero Jardines, por su ayuda incondicional y por tenerme siempre las puertas abiertas.

A: mis compañeros de aula, en especial Fela, Yanetsy y Liván, nunca olvidaré su apoyo y ayuda.

A: mis hermanos de la congregación por su ayuda constante, sus esfuerzos y dedicación y por contar siempre con sus oraciones a mi favor, en especial Osvaldo y familia.

A: mis compañeros del Departamento de Economía, en especial, muchas gracias a Ismar, sin su apoyo no hubiera podido salir adelante.

A: mis compañeros de trabajo del Sectorial Municipal de Deporte de quienes he recibido ayuda sin medidas para la realización de este trabajo.

A: mis amigas Surisadai, Asenat y Yudith, a quienes agradezco su amistad de tantos años y lo buenas que han sido en todo momento conmigo, siempre estarán en mi corazón.

A todos MUCHAS GRACIAS.

Dedicatoria

A: mi madre amada Violeta, por haberme inculcado desde la cuna valores que son fundamentales para que hoy me hiciera una mujer digna, con cualidades esenciales para llevar una vida de bien.

A: mi hermana Keila, que con amor, tenacidad y sacrificio me ha socorrido y de forma ejemplar me ha dado su apoyo incondicional a lo largo de la carrera.

A: mis amigos, por su colaboración y preocupación, en especial a Yulita, Hermis, Fredy, Alejandro y Liliana, que tanto contribuyeron a la realización de este sueño.

A: todos mis profesores desde el preescolar hasta el día de hoy, por brindarme en todo momento sus conocimientos sin reservas.

Pensamiento

Debemos trabajar por nuestro perfeccionamiento interno como una obsesión casi, como una impulsión constante; cada día analizar, analizar honestamente lo que hemos hecho, corregir nuestros errores y volver a empezar al día siguiente".

Ernesto Che Guevara

RESUMEN

El Trabajo de Diploma que se presenta a continuación posee el siguiente tema: Implantación del Sistema de Control Interno basado en la Resolución 60/11 de la CGRC en la U/P Dirección Municipal de Deportes, Cueto. Tiene como objetivo principal implantar la Resolución 60/11 del Control Interno en la U/P Dirección Municipal de Deporte, Cueto. Se utilizaron para la realización del mismo métodos teóricos y empíricos. El Trabajo consta de dos capítulos, en el primero se tratan los elementos teóricos referidos al tema. Se refiere a la evolución histórica del Control Interno, su importancia y aplicación, así como las nuevas disposiciones legales, sus componentes y normas. Se especifican algunos conceptos importantes sobre los procesos y su gestión. Se diagnosticó estadísticamente la situación actual del Control Interno mediante la aplicación de entrevistas y encuestas a dirigentes y trabajadores. En el segundo, se presenta la validación de los resultados obtenidos de acuerdo a la metodología aplicada. Se adaptó la Guía de Autocontrol para verificar la situación de los componentes y normas del Control Interno e implantar sus componentes en los procesos seleccionados. La utilización por parte de la entidad de dicha implantación de la Resolución 60/11, ha posibilitado un mejor desempeño de sus objetivos. Se logró realizar la ficha de proceso en el ARC: Perfeccionamiento de la Gestión Económica. Los resultados obtenidos demuestran la necesidad de continuar trabajando por procesos en la entidad, para que se logre un adecuado funcionamiento de los componentes y normas del Sistema de Control Interno en la misma.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....1

CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL CONTROL INTERNO.5

1.1 Evolución histórica-teórica del Control Interno.....	5
1.2 Evolución del Control Interno en Cuba.....	10
1.3 Gestión de riesgos. Definición, objetivo e importancia.....	12
1.4 Gestión por procesos.	17
1.5 Metodología para implantar el Sistema de Control Interno basado en la Resolución 60/11 CGR.	21

Capítulo II: VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN LA RESOLUCIÓN 60/11 DE LA CGRC EN LA U/P DIRECCIÓN MUNICIPAL DE DEPORTES, CUETO.....31

2.1 Caracterización de la Unidad Presupuestada Dirección Municipal de Deportes, Cueto.....	31
2.1.1 Análisis de los factores internos y externos de la U/P Dirección Municipal de Deportes, Cueto.....	36
2.2 Resultados del diagnóstico del Control Interno en la U/P Dirección Municipal de Deportes, Cueto.	37
2.3. Descripción de los procesos.	54
2.3.1 Elaboración de la ficha de Proceso, según la norma NC-ISO9001-2001.	54
2.4 Aplicación de la metodología. 3ra ETAPA: Ejecución de la implementación de la R/S 60/2011 de la C.G.R.C.	55
2.4.1 Componente: Ambiente de control.	56
2.4.2 Componente: Gestión y Prevención de Riesgos.	57
2.4.3 Componente: Actividades de control.	59
2.4.4 Componente: Información y Comunicación.	59
2.4.5 Componente: Supervisión y Monitoreo.....	62
2.5 Plan de acción.....	62

CONCLUSIONES.....64

RECOMENDACIONES.....65

BIBLIOGRAFÍA.....66

Anexos.....68

INTRODUCCIÓN

El Control Interno ha sido una preocupación para todas las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones referentes al mismo, sus principios y elementos, los que deben ser conocidos e instrumentados en la entidad cubana actual.

Surge así la necesidad de implementar en Cuba una resolución que respondiera a estos intereses del Estado, es por ello que se implementan las normas y procedimientos legales al amparo de la Resolución No. 297/03 “**Definiciones de Control Interno. Contenido de los Componentes y sus Normas**”, dictada por el Ministerio de Finanzas y Precios el 23 de septiembre de 2003. Sin embargo, la observación y evaluación de las deficiencias y limitaciones que se manifiestan de modo reiterado, en el estado de control de las entidades, verificado en los resultados de la V Comprobación Nacional al Sistema de Control Interno, confirmaron la necesidad de actualizar las normativas vigentes. Es por ello que se acordó derogar la Resolución 297/03, y en su lugar implementar las normas legales para dar vigencia a la **Resolución 60/11**.

Es importante destacar que en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se detallaron los **Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución**. En el primer epígrafe Modelo de Gestión Económica, Lineamientos Generales con respecto al Control Interno el **Lineamiento # 8** plantea lo siguiente:

El incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía.

Luego el **Lineamiento #12** plantea:

La elevación de la responsabilidad y facultades hace imprescindible exigir la actuación 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.

Además, en las Comprobaciones Nacionales realizadas al Control Interno, ha sido calificado como “deficiente” y “malo” el Sistema de Control Interno de numerosas entidades del país; a

causa de la falta de control a los recursos del estado, tanto en los procedimientos contables, como administrativos.

Esta situación no es ajena al municipio Cueto de la provincia Holguín, y específicamente en algunas Unidades Presupuestadas, Unidades Empresariales y otras entidades. Es imprescindible por tanto, implantar la vigente Resolución 60/11 en nuestra entidad, ya que la nueva norma del sistema de Control Interno establece un modelo estándar, que tiene como objetivo fijar las normas y principios básicos de obligada observancia, por todos los sujetos de las acciones de control de la CGR, los que tienen la obligación de diseñar e implementar a partir de este modelo, su propio sistema, de acuerdo con la misión, visión, objetivos, estrategias, características, competencias, responsabilidades y atribuciones de la entidad. Además, existen varios objetivos de trabajo que no se han cumplido en la U/P Dirección Municipal de Deportes, Cueto; lo anterior se ha evidenciado a través de los resultados de las auditorías realizadas a la entidad en los últimos años las cuales han sido calificadas como **“deficientes”**; lo cual demuestra que no se ha logrado alcanzar el logro de los objetivos, ni un Control Interno eficaz. Las acciones de capacitación, superación y formación que se han realizado han sido **insuficientes**, así como el dominio de los elementos metodológicos de algunos trabajadores y dirigentes, que limitan el adecuado funcionamiento del Control Interno. Lo antes mencionado **imposibilita** aprovechar al máximo los recursos disponibles y prevenir el uso adecuado de los mismos; además, se vienen detectando irregularidades en la efectividad de sus actividades de control para garantizar la óptima utilización de los recursos humanos y financieros puestos a disposición de su objeto social, considerándose lo antes dicho como una **situación problemática** que crea las condiciones propicias para la realización del presente Trabajo, ya que mediante la implantación de la vigente Resolución 60/11 con todos sus componentes y normas, la entidad logrará un mejor desempeño de sus objetivos. Este es un trabajo factible, ya que existen las condiciones propicias para el desarrollo del mismo; están los recursos humanos disponibles para efectuarlo, así como los materiales financieros y el acceso a la información que se necesita para realizar esta investigación.

Unido a lo anterior, se describe el siguiente **problema científico** que está dado por la necesidad de implantar la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República del Control Interno con sus componentes y normas, en la U/P Dirección Municipal de Deportes, Cueto, debido principalmente a que no cuenta con suficientes procedimientos, metodología y

herramientas para su realización. De igual forma se plantea como **objeto de la investigación**, el Sistema de Control Interno en la U/P Dirección Municipal de Deporte, Cueto; siendo el **campo de acción** los componentes del Control Interno basado en la Resolución 60/11 de la CGR, y teniendo como **objetivo general** implantar el Sistema de Control Interno basado en la Resolución 60/11 de la CGR en la entidad, mediante la metodología por procesos para facilitar un Control Interno eficaz. Los elementos anteriores permiten determinar como **hipótesis** que si se implanta el Sistema de Control Interno en la entidad, contribuirá a lograr una máxima eficiencia y eficacia en los procesos y áreas claves de la entidad, a minimizar todo riesgo posible, a detectar y erradicar las posibles deficiencias para alcanzar un adecuado funcionamiento de todos los componentes y normas del Sistema de Control Interno.

Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar la situación actual del Control Interno existente en la entidad.
2. Determinar previamente los procesos e implantar los componentes y normas del Sistema de Control Interno en los procesos seleccionados.
3. Identificar los factores y riesgos en la U/P Dirección Municipal de Deportes, Cueto.
4. Identificar medidas que minimicen los riesgos cualitativos en los procesos seleccionados.

El cumplimiento de los **objetivos específicos** propuestos, **objetivo general** y la respuesta a la **hipótesis** planteada será llevado a cabo mediante seis **tareas científicas** fundamentales:

1. Analizar los antecedentes históricos del Control Interno en la Unidad Presupuestada.
2. Verificar el estado actual del Control Interno en la Dirección Municipal de Deportes, Cueto.
3. Caracterizar la entidad.
4. Determinar en conjunto los procesos existentes en la entidad para confeccionar el mapa de procesos.
5. Implantar el Sistema de Control Interno basado en la Resolución 60/11 de la CGR en la entidad, mediante la metodología por procesos, acorde con las características propias de la entidad, llegando hasta sus áreas claves y procesos fundamentales.
6. Constatar en la práctica la implantación de la Resolución 60/11 de la CGR del Control Interno.

Para dar cumplimiento a estas tareas científicas, se propone el empleo de **métodos científicos de investigación** como son:

Métodos teóricos:

Análisis y síntesis: Durante el análisis teórico-referencial se procedió a la revisión y recopilación de información en diferentes fuentes actualizadas. Además, su objetivo también fue estudiar los componentes del Sistema de Control Interno y su administración en la Dirección Municipal de Deportes para lograr comprender los procesos en su totalidad.

Histórico - lógico: Se aplicó durante el estudio del Sistema de Control Interno para conocer su evolución y desarrollo, así como ir revelando su historia, etapas principales y conexiones históricas fundamentales por las que ha transitado.

Enfoque en sistema: Se utilizó para modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, sus relaciones y funciones.

Inducción y Deducción: Para obtener conocimientos que nos conduzcan a partir de la comprensión de los cinco componentes y realizar una adecuada implantación de la Resolución 60/11.

Métodos empíricos

Métodos empíricos: Estos permiten realizar el diagnóstico del problema y la obtención de datos durante la ejecución de la investigación con ciertos enfoques en este trabajo.

Observación científica: Como vía para lograr una amplia percepción del objeto de estudio por parte del investigador.

Revisión documental: Con el objetivo de buscar los antecedentes en relación con el tema objeto de estudio y apropiarse de los conocimientos necesarios para desarrollar la investigación.

Encuestas: Para constatar el nivel de conocimiento que se tiene sobre el tema objeto de investigación. Se aplica a los trabajadores y dirigentes de la U/P Dirección Municipal de Deportes para conocer su opinión relacionada con la importancia y estado actual del Control Interno.

Entrevistas: Para constatar el estado actual que presenta el Control Interno en la entidad. Se aplicó a los dirigentes y funcionarios de la U/P Dirección Municipal de Deportes, Cueto, para medir el nivel de conocimiento de los mismos sobre el tema objeto de la investigación.

Técnicas de búsqueda de información:

Revisión de la documentación: Con el objetivo de hacer una revisión minuciosa de todos los documentos necesarios relacionada con el tema objeto de estudio para lograr con éxito la realización de la investigación.

CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL CONTROL INTERNO.

El Control se define como comprobación, inspección, exámen, crítica, dominio, supremacía. El objetivo principal del control es asegurar que los resultados se ajusten, tanto como sea posible, a los objetivos previstos. El control constituye parte integrante de las funciones generales de la dirección, y mediante él se puede comprobar el estado actual de un sistema y lograrse el proceso de retroalimentación del subsistema rector. El control se debe analizar no como una medida extraordinaria que debe aplicarse cuando surjan problemas o cuando se quiere garantizar algo, sino como parte integrante del trabajo cotidiano de todo el sistema de dirección.

La importancia de tener un buen Sistema de Control Interno en las organizaciones se ha incrementado en los últimos años, debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlo. A través de muchos años el Control Interno ha sido tratado de diferentes formas desde el punto de vista conceptual. En el intento de situarlo en el lugar que le corresponde, diversas instituciones del mundo se han dado a la tarea de crear modelos que evidencian la importancia de los nuevos conceptos y la proyección de los mismos para la administración eficiente y efectiva de las organizaciones de todo tipo.

1.1 Evolución histórica-teórica del Control Interno.

Se piensa que el origen del Control Interno surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero que no fue hasta fines del siglo XIX cuando los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

La importancia del Control Interno y el interés creciente sobre el mismo ha hecho surgir diversas filosofías que han originado distintas opiniones sobre la naturaleza, el objetivo y la forma de conseguir un Control Interno eficaz, siendo visto de diferentes formas: como sistema, como conjunto de medidas o procedimientos. Como consecuencia del proceso de desarrollo, a fines del siglo XX, existió un aumento de la producción y la forma de encarar la misma, fue entonces que pudo percibirse la necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios. Derivado de este desarrollo en la producción y el comercio los dueños de las industrias no pudieron atender en forma directa y personal los problemas originados y se vieron obligados a delegar funciones dentro de la misma empresa. De forma

análoga se debieron establecer procedimientos que de alguna manera previeran o disminuyeran desvíos ilícitos o errores, que protegieran el capital, que dieran información confiable y permitieran una gestión eficaz y eficiente. De esta forma nace el Control Interno como función Administrativa, para que así los objetivos y políticas preestablecidas se cumplan tal y como fueron fijadas. El concepto de Control Interno ha ido evolucionando conforme al desarrollo de la sociedad, dicha definición apenas presentaba inicios de la composición y finalidad de este concepto y no daba respuestas a varias interrogantes como: ¿Cuál es la relación entre el control y los objetivos de la organización? ¿Quién es el responsable del control? De acuerdo con lo señalado en el artículo No.1 de la Ley de 1933 se entiende por Control Interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adaptados por una entidad. El propósito del Control Interno es promover la operación, utilizando dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficacia y eficiencia de la organización. En términos, más simples pudiera expresarse que el Control Interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa que sirve para salvaguardar sus medios y verificar la exactitud y veracidad de sus datos contables, determinar las desviaciones y ejecutar las medidas necesarias para corregirlas. Las actividades del Control se realizan a todos los niveles de las operaciones lo que no exime al dirigente máximo de la organización de la responsabilidad del control general de la entidad. La experiencia y práctica han demostrado que un sólido sistema de Control Interno asegura de modo razonable la gestión de cualquier entidad y sin dudas, constituye una poderosa herramienta en la batalla que todos libramos por fortalecer nuestra economía.

En la década del 40 del siglo XX se definió el concepto de Control Interno, el cual fue publicado originalmente en 1949, y plantea que el Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas. Un sistema de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas. El aumento del interés por el Control Interno a nivel internacional ha contribuido a

estimular la introducción de la administración de riesgos a los procesos de gestión empresarial. En el año 1992 se publica en Estados Unidos el denominado informe COSO sobre el Control Interno, como resultado de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la Treedway Comisión, National Commission on Fraudulent Financial Reporting creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO. Mediante esta nueva definición, en realidad un nuevo enfoque contenido en el informe COSO (Comisión de Organizaciones Auspiciadoras), se plantea que el Control Interno es un proceso que lleva a cabo el Consejo de Administración, la Dirección y los demás miembros de una entidad, con el objetivo de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de objetivos en los siguientes ámbitos y categorías:

- 1 Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- 2 Fiabilidad de la información financiera y contable.
- 3 Cumplimiento de las leyes y las normas aplicables.

Aspectos significativos a destacar en esta última definición es que el Control Interno constituye un proceso donde los controles son una serie de acciones para lograr los objetivos de la entidad, con la intervención de todas las personas, los cuales deben tener conciencia de la necesidad de aplicarlo y estar en condiciones de responder adecuadamente por ellos, y que su ejecución es responsabilidad del titular o máxima autoridad de la entidad; solo puede adoptar un grado razonable de seguridad a la entidad con relación a que los objetivos previstos serán alcanzados, no es posible que los controles eviten todos los problemas y cubran todos los riesgos, por lo que es muy importante conocer sus limitaciones. En consecuencia los controles internos son tanto de carácter contable financiero como administrativos o gerenciales. Por mucho tiempo el Control Interno constituyó una temática de interés para aquellos profesionales dedicados a ejercer la contabilidad y la auditoria para las entidades. En la actualidad ha cambiado la percepción sobre el tema, ya que se considera al Control Interno como una función inherente al proceso administrativo de toda organización, con el objetivo de garantizar la eficiencia, eficacia y la transparencia de sus actuaciones; ello fundamenta la necesidad de que cada entidad se controle a sí misma, lo que ayuda a evaluar de forma sistemática todas las actividades que en ella se producen. El Control Interno es un instrumento gerencial por excelencia que permite a las entidades

alcanzar sus objetivos e identificar aquellos cambios internos y externos que pudieran afectar el logro de los mismos. El término de Control Interno es interpretado por muchas personas como aquellos pasos que deben darse en una entidad para evitar que se cometan errores y fraudes en el transcurso de las operaciones que ocurren en la misma; aunque su propósito esencial es promover las operaciones eficientes dentro de la organización. Según Meigs, W y Larsen, G. (1994), el propósito del Control Interno es: "Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficacia y eficiencia de la organización".

Walter B. Meigs lo define expresando:

"El sistema de Control Interno consta de todas las medidas empleadas por una organización para:

- 1 Proteger los activos contra el desperdicio, el fraude y el uso ineficiente.
- 2 Promover la exactitud y la confiabilidad en los registros contables.
- 3 Alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la compañía.
- 4 Evaluar la eficiencia de las operaciones".

¹ Como se aprecia, el concepto deja clara la relación existente entre la contabilidad y el Control Interno, ya que mientras la primera se ocupa del registro y análisis de transacciones de la entidad, el segundo se encarga de evaluar la calidad del cumplimiento de los mismos.

No obstante es necesario recordar que el Control Interno es tanto contable- acciones estructuradas, coordinadas e integradas a los procesos de gestión con el objetivo de proporcionar un grado razonable de fiabilidad en relación con la información contable financiera, como administrativo, plan de organización, métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de la administración.

Por otra parte, el Control Interno al evaluar todas las actividades de la entidad tanto contable como financieras, proporciona un elemento por considerar en la ejecución de la auditoría, aportando un diagnóstico que sirve a los auditores para determinar la profundidad y alcance en relación con las pruebas o evidencias a obtener en el transcurso de la misma. Apreciando la estrecha relación existente entre Control Interno y auditoría, la que se define como "proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico administrativo, con el fin

¹Meigs, Walter B. Principios de Auditoría. t. I. pág. 163

de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas”. En el año 2001 COSO inició un proyecto de conjunto con Pricewaterhouse Coopers (PWC) para el desarrollo de las bases que facilitasen y mejorasen la administración de riesgos en las organizaciones. El período de desarrollo de estas bases o marco integrado (que salió a la luz en septiembre de 2004) estuvo marcado por una serie de graves escándalos que ocasionaron cuantiosas pérdidas a los inversionistas. Por consiguiente se tornó más inminente la necesidad de un marco que definiera los principios y conceptos, estableciera un lenguaje común y sirviera de guía a los directivos para la administración de los riesgos empresariales. En el ámbito legislativo también se ha establecido no sólo la obligatoriedad de implementar sistemas efectivos de Control Interno y administración de riesgos, sino la responsabilidad que en ello tiene la dirección de la empresa. Los ejemplos más renombrados de ello son el Reporte Turnbull (1999) de Gran Bretaña y el Sarbanes Oxley Act (2002) de Estados Unidos.

Actualmente los esfuerzos se dedican al desarrollo de las capacidades humanas y tecnológicas para la administración de riesgos, al tiempo que ésta se consolida con un enfoque integral que va más allá de su marco inicial como componente del Control Interno. La administración de riesgos ha pasado a formar parte de otras prácticas profesionales como la Planeación de la Continuidad del Negocio. Algunas organizaciones, como por ejemplo MethodWare, se dedican no sólo a la capacitación de personas sino que venden soportes informáticos para la administración de riesgos y la aplicación de auditorías basadas en riesgos. Como colofón de todos estos desarrollos vale afirmar que sin dudas la administración de riesgos ha sido reconocida como una herramienta de la que no puede prescindir la dirección de una empresa en su empeño por lograr una mejora continua de sus procesos y alcanzar sus objetivos estratégicos. Finalmente diversas agrupaciones profesionales de alto renombre a nivel mundial unieron esfuerzos con el fin de establecer un marco conceptual de Control Interno.

²Hoy día, con el crecimiento de los negocios, la complejidad de las operaciones que se desarrollan en ellos, la necesidad de cumplir con su misión u objeto social, el incremento de los niveles jerárquicos dentro de las organizaciones, se hace imprescindible que el Control

² Decreto Ley No. 159 De la Auditoría, Oficina Nacional de Auditoría, La Habana. Junio de 1995

Interno no constituya sólo una preocupación para los contadores y auditores, sino para todas las personas que aparecen en el escenario de la entidad. En correspondencia con las expectativas que se han generado en relación con el Control Interno a escala internacional en los últimos años, fue necesario realizar un estudio riguroso por parte de la comisión de organizaciones patrocinadoras de la comisión Treedway, conocida por COSO - Committee of Sponsoring Organizations que cambió su matiz tradicional y estableció modificaciones en su definición, componentes y normativas.

1.2 Evolución del Control Interno en Cuba.

Por mucho tiempo el alcance del Sistema de Control Interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de Control Interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de Contabilidad y Finanzas, y el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados. No todos los directivos de nuestras organizaciones veían en el Sistema de Control Interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y la eficacia de las operaciones que se habían propuesto.

Otro elemento que atentaba contra la eficiencia del Sistema era que las actividades de control ya venían establecidas de forma global para todas las actividades del país, minimizando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y actividades de control que fueran más eficaces según las características de su entidad. Además, no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un Sistema de Control Interno justo a la medida de sus necesidades.

Esta situación materializó un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, armonizando el Informe COSO a las características del modelo social y empresarial cubanos, logrando así que, al 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 hace tiempo el Control Interno ha sido una situación problemática de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminología, lo que al transcurso del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca del Control Interno, sus principios y elementos que se deben conocer e instrumentar en la entidad cubana actual.

El nuevo enfoque de Control Interno constituye actualmente una referencia internacional obligada. Este enfoque, así como las definiciones y conceptos que de él se derivan representan la visión moderna y el marco conceptual actual del Control Interno.

El mismo se corresponde con la filosofía de organización de las entidades y apoya la consecución de los objetivos empresariales, mejora la calidad de la información financiera y favorece el cumplimiento de las regulaciones y normas aplicables. Las bases del Control Interno en Cuba, se plantearon en la Resolución 297, de fecha 23 de septiembre del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, la cual puso en vigor las Definiciones del Control Interno, el Contenido de sus Componentes y sus Normas, y establecía la actualización sistemática de los manuales de procedimientos internos en cada entidad, delimitando lo que le corresponde hacer a cada una de las partes que intervienen en cualquiera de sus procesos.

La entidad cubana, en el marco de su gestión de riesgo elabora y evalúa periódicamente el Sistema de Control Interno, efectuándose por los Ministerios de Finanzas y Precios y Auditoría y Control una Comprobación Nacional para evaluar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para el Control Interno y la efectividad de la implementación del Sistema en las entidades seleccionadas, comprobar en qué medida las deficiencias que se detectan han sido identificadas previamente por los directivos como riesgos, y evaluar la efectividad de la utilización del Plan de Prevención en relación con los resultados obtenidos.

La Asamblea Nacional del Poder Popular en 2009 constituye la Contraloría General de la República (CGR) mediante la Ley 107 de 1 de agosto de 2009, dando cumplimiento al acuerdo de la Naciones Unidas sobre la lucha contra la corrupción y el delito de cuyo protocolo somos parte firmante. El 22 de noviembre de 2010 la Gaceta Oficial de la República de Cuba publica el Reglamento de dicha Ley con el objetivo de desarrollar lo dispuesto en ella.

Actualmente, el Control Interno en Cuba se rige por la Ley 107/09 de la Contraloría General de la República, su reglamento y su instrumentación acorde a componentes y normas establecidos en la Resolución No. 60 de 2011 de la Contralora General de la República, la cual pone en vigor la Definición del Control Interno, así como los Principios Básicos, las Características Generales, el Contenido de los Componentes y Normas, del Sistema de Control Interno. Asimismo, establece que los Organismos diseñan, armonizan, implementan y autocontrolan de forma sistemática de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencia y atribuciones, y validan el Sistema de Control

Interno de las dependencias que le están subordinadas de acuerdo con su estructura. El Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales.

El Sistema de Control Interno está constituido por todas las medidas que den una idea de cómo funciona una entidad, o sea predestina su funcionamiento, por lo tanto su propósito fundamental es el de promover la operación eficiente de la organización cualquiera sea su tipo. El Sistema de Control Interno en cada órgano, organismo, organización y entidad es responsabilidad de su máxima autoridad y de los dirigentes a él subordinados, quienes están obligados a establecer y actualizar, en el marco de su competencia, las normas y otras disposiciones requeridas al efecto, con el fin de mantener, controlar y evaluar la efectividad del sistema implementado en las instancias de dirección que les competen.

Por la Ley No. 107, aprobada el 1^{ro} de agosto de 2009 por la Asamblea Nacional del Poder Popular, se crea la Contraloría General de la República, la que tiene entre sus funciones específicas, según lo establecido en el Artículo 31 inciso I, normar, supervisar y evaluar los sistemas de Control Interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo. La necesidad de continuar perfeccionando el Control Interno, aconsejaba dejar sin efecto legal la Resolución No. 297, de 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país, surgiendo así la Resolución No. 60, de 1^{ro} de marzo, dictada por la Contralora General de la República, la cual constituye un modelo estándar del Sistema de Control Interno, mediante la cual aprueba las Normas del Sistema de Control Interno de acuerdo a las circunstancias actuales. Posteriormente, mediante la Resolución 117 de fecha 28 de marzo de 2011, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios, se deroga la Resolución No. 297, de fecha 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios.

1.3 Gestión de riesgos. Definición, objetivo e importancia.

La existencia de riesgos constituye una realidad a la que las personas deben enfrentarse día a día. Por lo tanto, la probabilidad de pérdidas vinculadas a la ocurrencia de determinados acontecimientos debe ser considerada cuidadosamente, si se desea obtener resultados positivos en cualquier actividad donde existan situaciones riesgosas.

En el pasado, los principales peligros y riesgos se asociaban con la naturaleza y con las catástrofes naturales, ahora, en lo fundamental se imputan a acciones y decisiones humanas, no sólo o no tanto por las imprudencias, sino, en la mayoría de los casos por la incapacidad del ser humano de prever los efectos lejanos de su protagonismo tecnológico y social. Los riesgos ecológicos, nucleares, genéticos, financieros y otros, son riesgos de la civilización, muchos de ellos son difíciles de percibir antes de producirse el daño. Esa es una de las razones por la que en las últimas décadas el riesgo pasa a ser una categoría clave en la condición humana y en las ciencias sociales y económicas de estos tiempos. Quincosa (2006).

En los últimos tiempos se ha desarrollado una actividad orientada a la investigación del riesgo, que trata de definir su naturaleza, terminología y partes, así como las herramientas para enfrentarlo con eficacia. De una forma más sencilla se puede definir que la Gestión de Riesgos es el proceso destinado a la identificación, evaluación y control de aquellas actividades riesgosas que pudieran afectar el buen funcionamiento que se desarrollan en una entidad. Al mismo ritmo que evolucionó el Control Interno ha evolucionado el tratamiento de los riesgos; la tendencia de los años 90 con respecto a este fenómeno es la administración o gestión de los mismos dirigida por la gerencia de las empresas. En la actualidad se reconoce la adopción de una visión más ampliada del riesgo, propagándose la elaboración de estándares nacionales para su administración y el desarrollo de múltiples sistemas y programas de asesoría para su manejo en los diferentes ámbitos de la actividad económica.

Según Coopers y Lybrand (1997), una condición previa a la evaluación de los riesgos es determinar los objetivos en cada nivel de la organización y que sean coherentes entre sí. La dirección debe fijar los objetivos antes de identificar los riesgos que pueden tener impacto sobre su consecución y tomar las medidas oportunas para gestionarlos.

Una gestión de riesgos eficiente se traduce en efectos económicos incalculables para cualquier organización, constituyendo una herramienta imprescindible para la toma de decisiones. La gestión de riesgos ha pasado a ocupar un importante papel en la empresa moderna, contribuyendo cada vez más al cumplimiento de los objetivos y metas previstas en la organización hasta el punto que no se concibe una organización que pretenda avanzar con pasos firmes hacia el éxito sin contar con la actividad de gestionar los riesgos bien

organizada. La administración de riesgos tiene que satisfacer una serie de parámetros. Debe estar incluida en el Sistema de Control Interno de un negocio, mientras que al mismo tiempo debe respetar, reflejar y responder a los otros controles. La administración de riesgos pretende proteger e incrementar el valor de la acción para satisfacer el objetivo fundamental de la empresa que es maximizar la inversión. Debe ser multifacético, tratando todos los aspectos del plan de negocios y de la planeación estratégica a través de los controles de la empresa. González -Cueto (2002). Podemos decir que la Administración de Riesgos es el proceso destinado a identificar, estimar y controlar aquellos riesgos que pudieran afectar las actividades o procesos que se desarrollan en una entidad. El objetivo de la Administración de Riesgos, se puede formular así: Minimizar los efectos adversos de los riesgos con un costo mínimo a través de la identificación, estimación y su control efectivo.

La gestión de riesgos permite la toma de decisiones de transferencia de riesgo a mercados creados para ello, luego de evaluar con las técnicas económicas correspondientes: qué es lo que se debe transferirse; en qué cantidad; y qué debe asumir la empresa con sus propias fuentes de financiamiento. Lo novedoso resulta la manera de razonar, más conveniente en el plano financiero. Aunque ahora sea más compleja la tarea de evaluar, analizar y decidir cuales riesgos conviene transferir y cuales aceptar; adonde transferir los riesgos; a qué mercados; en qué condiciones y tarifas.

A lo largo de la historia han aparecido muchas y detalladas definiciones sobre la Administración de Riesgos, todas coinciden en que se trata de un proceso metodológico y sistemático para identificar, analizar, evaluar y manejar los riesgos asociados a cualquier actividad, función o proceso, de forma tal que permita a la entidad que lo realiza, aprovechar las oportunidades de expansión, minimizando las pérdidas.

La Gerencia de Riesgos se ha convertido en una función estratégica esencial de la dirección corporativa moderna, y no una mera decisión comercial o productiva. La Gerencia de Riesgos maneja en lo fundamental los elementos de garantizar la seguridad y estabilidad integral de los bienes de una organización y de las personas, de amenazas actuales y futuras que pueden dañar la supervivencia de éstas o el patrimonio de aquellas. Debe asumir un comportamiento acorde a los tres modos que exponemos a continuación, según el caso en que se encuentre:

- Evitar el riesgo cuando sea posible, y siempre que puedan generarse pérdidas significativas.
- Controlar el riesgo cuando no pueda evitarse en su totalidad, con el fin de minimizar las pérdidas potenciales.
- Tolerar el riesgo cuando los movimientos de los tipos de cambio tiendan más a ser favorables que adversos.

Los riesgos surgen de la incertidumbre que rodea a las decisiones y a los resultados de las organizaciones. También es posible que los resultados de una organización no hayan alcanzado las expectativas, por lo que la incertidumbre en la toma de decisiones que han derivado en este resultado también puede considerarse un elemento de riesgo.

Además, que sólo consideran el riesgo en su aspecto negativo, como origen de pérdidas, y no en su potencial de oportunidades para mejorar el desempeño empresarial. A diferencia de la concepción habitual, que interpreta el riesgo en términos de peligro o impactos negativos, el Estándar de Administración de Riesgos de Australia y Nueva Zelanda (AS/NZS 4360) desde su versión de 1999 define el riesgo como la exposición a las consecuencias de la incertidumbre, la contingencia de que suceda algo que tenga un impacto sobre los objetivos. Esta doble concepción del riesgo, tanto como fuente de beneficios como pérdidas futuras no es del todo nueva: es ampliamente conocida la relación rentabilidad-riesgo inherente a las decisiones financieras. Por tanto se reconoce la posibilidad de la obtención de beneficios si se corren determinados riesgos. Señala González-Cueto (2002) que: esta dicotomía está presente en todas las decisiones del negocio en la medida en que su objetivo está siempre muy ligado a la obtención de determinados niveles de rentabilidad y a la maximización del valor de la empresa para su propietario. Esta autora plantea que el riesgo puede gestionarse tanto como un activo que como un pasivo de la empresa. Como activo puede aprovecharse para obtener beneficios aprovechando oportunidades para vencer a la competencia, atraer inversiones y crear valor. Como pasivo la gestión de riesgos reduce la posibilidad de pérdidas, permite mantener el control, evita el quedar atrás, contribuye a afianzar las inversiones y protege el valor.

La Gestión y Prevención de Riesgos es el componente que combina los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos de la empresa, para identificar y evaluar los

riesgos potenciales y decidir cómo manejarlos con la combinación perfecta logrando su objetivo fundamental.

En las empresas financieras dentro de la actividad de prevención se tiene en cuenta fundamentalmente los siguientes tipos de riesgos:

Riesgo de Cumplimiento: Acompaña la función de cumplimiento en todas las actividades financieras que realiza la oficina como:

- Incumplir las Leyes.
- Incumplimiento inadecuado e insuficiente de las regulaciones de la Empresa Central y del Manual de Instrucción y Procedimientos.
- No accionar adecuadamente para prevenir y enfrentar acciones delictivas.
- Permitir que se utilicen inadecuadamente los servicios que se prestan a los clientes.

Riesgo Legal: Este tipo de riesgo se controla mediante la verificación de que las operaciones realizadas estén de conformidad con las disposiciones legales, así como con las políticas y normativas aprobadas por la institución financiera.

Riesgo de Reputación: La principal herramienta para aminorar este tipo de riesgo es mantener y aplicar amplios y efectivos mecanismos de control para el conocimiento del cliente, en las áreas operaciones o relaciones con clientes sensibles o proclives al uso involuntario de la institución financiera en actividades ilícitas, tales como fraudes, legitimación de capitales, estafas.

Riesgo Operacional: Es el potencial riesgo de pérdidas directas o indirectas que se presenten como resultado de procesos internos inadecuados o fallidos, errores humanos o de sistemas, o bien por eventos externos. Estos se clasifican en:

- Procesos y procedimientos.
- Personas.
- Sistema de Tecnología.
- Eventos Externos.

Los principales factores de riesgos a los que se enfrentan las instituciones financieras son los clientes y las operaciones que estos realizan. Están determinados por:

- La actividad económica del cliente.
- La zona geográfica.
- El monto o valor de la transacción.

- El tipo de operación, producto o servicio.
- La complejidad.

Objetivo de la Administración de Riesgos:

Minimizar los efectos adversos de los riesgos con un costo mínimo a través de la identificación, evaluación, y control de los mismos.

Su importancia está dada por:

El mercado es más competitivo en calidad y exigencia, al insertarse el país en la economía de mercado, todas las reglas derivadas de esa situación hay que conocerlas para ser más eficientes.

Aumenta el monto de los daños potenciales a terceros y al medio ambiente. La población crece, también crece la infraestructura, el impacto ambiental es cada vez más fuerte.

Aumenta la complejidad de los procesos productivos y tecnológicos. Las posibilidades de que ocurra un siniestro. Saber que la materialización del riesgo es proporcional al aumento de la complejidad tecnológica.

Aumentan los valores de los activos expuestos a riesgos. Las nuevas inversiones y la reposición de otras aumentan el valor de los activos.

Toda entidad debe crear sus propias herramientas para la evaluación de riesgos, este componente debe convertirse en parte natural del proceso de planificación estratégica, donde se asuma dicha evaluación como una necesidad indispensable y un instrumental clave para poder desarrollar los objetivos del Control Interno, se debe realizar a través de un proceso continuo y básico para la organización, una constante revisión, actualización y mejora del Control Interno, sobre la base de un sistema específico de detección y valoración de riesgos con las características propias de la entidad.

En la evaluación de los riesgos se considera que además de identificarlos al nivel de empresa, éstos deben ser identificados y analizados al nivel de actividad, departamento y operación para poder estimar la importancia de los mismos, y establecer actividades de control que garanticen al máximo su gestión. La correcta evaluación al nivel de actividad contribuye también a que se mantenga un nivel aceptable de riesgo para el conjunto de la entidad, garantizando así el cumplimiento de los objetivos previstos.

1.4 Gestión por procesos.

En la última década, la Gestión por Procesos ha sido ampliamente utilizada por muchas

organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total. El Enfoque basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000). La misma se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas como clientes, accionistas, personal, proveedores y la sociedad en general. El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) se refiere asimismo a la Gestión por Procesos en su enunciado: “La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales”.

En el Modelo Europeo de Excelencia de Calidad (EFQM) se dedica un módulo a la Gestión de los Procesos basándose en los siguientes criterios:

¿Cómo se identifican los procesos críticos para el éxito de la Organización?

¿Cómo gestiona la Organización sistemáticamente sus procesos?

¿Cómo se revisan los procesos y se establecen objetivos de mejora?

¿Cómo se mejoran los procesos mediante la innovación y la creatividad?

¿Cómo se evalúan las mejoras?

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado). Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. Una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos. Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél en mayor o menor medida. Con respecto a ellos se muestran a continuación sus principales conceptos:

- 1 **Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.
- 2 **Subproceso:** son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- 3 **Actividad:** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo.

Procesos Estratégicos: Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...etc.). Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

Procesos Claves: Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

Procesos de Apoyo: En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión.

Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos. En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso. No existen procesos sin un producto o servicio.

MAPA DE PROCESOS: Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales.

El diagrama de flujo, también conocido como mapa de proceso, representa esquemáticamente los flujos de entradas y salidas, como también la secuencia de actividades con sus respectivos flujos que son llevados a cabo para lograr un objetivo definido. El mismo permitirá identificar qué, cómo, quién, cuándo, dónde, y cuánto es necesario para lograr los objetivos deseados, permitiendo una visión compartida del esquema de funcionamiento lo cual permite focalizar oportunidades de mejora. Dichos "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar. Es una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Mediante ellos se priorizan la aplicación de objetivos y recursos, valorando la interacción entre procesos, siendo estos un mecanismo de gran utilidad para la evaluación de los procesos de trabajo. Se trata de una herramienta de gestión que permite analizar los factores de éxito, priorizando la aplicación de objetivos y recursos, valorando la interacción entre procesos. Siendo un mecanismo de gran utilidad para la evaluación de los procesos de trabajo.

El mapa de proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos. A través de este tipo de gráfica podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo. Los mapas de proceso son de gran utilidad para el entendimiento rápido de los procesos que desarrolla una empresa y por eso, el lugar de los manuales de procesos no son únicamente los escritorios de los trabajadores de una empresa, ya que este muestra una vista simple del proceso, donde cada parte se visualiza y se indican las interfaces, considerando entrada, proceso, salidas. Un buen mapa de procesos debería representar los procesos críticos de la empresa, indicando sus entradas, salidas, y recursos asociados. Es una herramienta de gran utilidad metodológica para instruir al personal y detectar cuando una información está siendo duplicada o tiene un valor innecesario, ya que al representar gráficamente los eventos donde se pueden visualizar rápidamente los recursos, puntos críticos, prioridades etc., de una

organización u empresa específica, entregará no solo los puntos críticos en los procesos, sino que también permitirá identificar claramente los flujos físicos e informativos que ocurren entre las distintas áreas de la organización. Como todo buen mapa, su principal utilidad es guiar a todos los procesos existentes en la empresa y ayudar en gran medida al fácil trabajo de esta, así como impulsarla a poseer una visión más allá de sus límites.

1.5 Metodología para implantar el Sistema de Control Interno basado en la Resolución 60/11 CGR.

La Metodología está elaborada con un enfoque sistémico basada en la interrelación de la fases, etapas y acciones de acuerdo a los componentes y normas, así como de la evaluación de la experiencia de la R/S 297/03 del MFP aplicado en el Sistema de entidades y la legislación aplicada.

La Resolución sobre Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobada en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba al consignar en el Capítulo I “Modelo de Gestión Económica”....lineamiento general # 12 La elevación de la responsabilidad y facultades hace 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.

La actualización del Sistema de Control Interno ratifica su diseño “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, para lograr una seguridad razonable en la gestión y utilización de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros. Esto se fundamenta en la experiencia en la aplicación de la R/S 297/03 del M.F.P, que en sí ha creado la base para una actualización más acorde a la realidad económica actual del país y a las condiciones concreta en que se encuentra nuestro sistema de entidades a nivel de país.

Con esta Metodología se define las fases, etapas y acciones a seguir para el proceso de implementación de la aplicación de la R/S 60/2011 del Contraloría General de la República de Cuba, en el sistema de órganos, organismos y entidades, de acuerdo a su misión, estructuras, características y complejidades, facilitando el proceso de certificación, evaluación y control de la misma.

Fases de la Metodología.

1ra FASE: Esta fase incluye acciones a cumplimentar para iniciar el proceso de implementación de la R/S 60/2011 del C.G.R.C, sobre el Control interno, las cuales son:

- 1 Análisis y aprobación de la estrategia a seguir en la implementación de la R/S 60/2011 del C.G.R.C, en el Consejo de Dirección de la entidad.
- 2 Designación de los miembros del Comité de Prevención y Control. Por Resolución del Director.
- 3 Capacitación y preparación de los miembros del Consejo de Dirección, sobre la R/S 60/2011 de la C.G.R.C.
- 4 Confección del programa de realización de los seminarios sobre la R/S 60/2011 del C.G.R.C, a todos los directivos, funcionarios y trabajadores de la entidad.
- 5 Indicaciones para la realización del diagnóstico del control interno de la entidad, que permita conocer la situación real en se encuentra la entidad.
- 6 Indicaciones para la elaboración del cronograma para la implementación de la R/S 60/2011 del C.G.R.C, por el Consejo de Dirección.
- 7 Elaboración de las diferentes indicaciones para asegurar el proceso de implementación de la R/S 60/2011 del C.G.R.C.
- 8 Garantizar la confección y envío de los documentos rectores e indicativos para la implementación de la R/S 60/2011 del C.G.R.C, a los diferentes niveles de dirección.
- 9 Elaboración del presupuesto de gastos para el proceso de implementación, en la entidad.

2da FASE: Organización del proceso de implementación del Sistema de Control Interno, de acuerdo a la estructura, características y condiciones concretas de la entidad. Se deben definir en la misma:

1 **Estructura del sistema de la Empresa.**

En la estructura de Dirección intervienen en el proceso de implementación del Sistema de Control Interno, los siguientes elementos básicos:

- 1 Constitución del Comité de Prevención y control.
- 2 Realización del diagnóstico del Control Interno.
- 3 Elaboración y aplicación del cronograma de implementación.
- 4 Elaboración del plan de acción, que asegure la implementación.
- 5 Aplicación de la metodología para la implementación.

6 Evidencias del proceso de implementación.

7 Elaboración del presupuesto de gastos, para el aseguramiento del proceso de Implementación en la entidad.

8 Comité de Prevención y Control.

Es el órgano asesor encargado de velar por el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo, en su diseño, implementación, aplicación y certificación, basado en sus funciones y atribuciones establecidas en la R/S 60/2011 de la C.G.R.C.

2 Diagnóstico del Control Interno.

Se realiza con el objetivo de evaluar la situación real del control interno en la entidad, auxiliándose de la Guía de Auto-Control de la C.G.R.C, adaptada y automatizada en EXCEL 2003.

3 Elaboración y aplicación del cronograma de implementación.

Está diseñado con enfoque sistémico, estructurado por los diferentes componentes y normas de control, expresados en acciones concretas en cumplimiento al proceso de implementación del sistema de control interno en la entidad.

4 Plan de acción.

Conjunto de tareas o acciones a desarrollar en aseguramiento del cronograma a cumplir en el proceso de implementación del sistema de control interno.

5 Metodología de implementación.

Herramienta que facilita y define las fases, etapas y acciones a seguir en la aplicación de los procedimientos en cumplimiento del cronograma.

6 Evidencias.

Recoge de forma digital o documental, (actas, folletos, resoluciones, cartas circulares, etc.) las evidencias del cumplimiento de las diferentes acciones desarrolladas en el proceso de implementación del Control Interno.

7 Presupuesto de gastos.

Se elabora con el objetivo de planificar y aprobar el nivel de gastos que se incurrirá en el proceso de implementación del sistema de control interno.

3ra FASE: Para la ejecución de la implementación se realiza por etapas, basada en las funciones básicas de dirección, las cuales están interrelacionadas unas con otras, con el

objetivo de lograr la articulación del Sistema de Control Interno en la entidad.

1ra ETAPA: Para la planificación de la implementación de la R/S 60/2011 de la C.G.R.C. se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- 1 Elaboración del programa de divulgación e información de la R/S 60/2011 del C.G.R.C, en la entidad.
- 2 Confeccionar programa de la realización de los seminarios de capacitación sobre el contenido de la R/S 60/2011 del C.G.R.C.
- 3 Preparación del personal que impartirá los seminarios a los diferentes niveles de la estructura de Dirección.
- 4 Trabajo de la propuesta de selección de los compañeros más idóneos por sus conocimientos y experiencia para integrar el Comité de Prevención y Control.
- 5 Confección del presupuesto de gastos para la implementación de la R/S 60/2011 de la C.G.R.C. Adjunto al plan de necesidades de recursos materiales.
- 6 Elaboración del cronograma de implementación de la R/S 60/2011 de la C.G.R.C a nivel de Entidades.

2da ETAPA: Para la organización para la aplicación de la R/S 60/2011 de la C.G.R.C. se han de tener en cuenta los siguientes elementos:

- 1 Elaboración del plan de aseguramiento del cronograma de implementación de la R/S 60/2011 de C.G.R.C y de su plan de acción.
- 2 Emisión de las indicaciones para la implementación del Control Interno por el Comité de Prevención y Control.
- 3 Informar a cada miembro del Comité de Prevención y Control:
 - Funciones y tareas a cumplir por cada uno de los miembros.
 - Definición del Plan de Trabajo de acuerdo a los objetivos de control.
- 1 Elaboración del expediente que recoge las evidencias del proceso de implementación de la R/S 60/2011 del C.G.R.C.
- 2 Definir y divulgar los canales de comunicación establecido, para cumplir con la retroalimentación en la aplicación de la R/S 60/2011 del C.G.R.C, forma ascendente, descendente, transversal y horizontal.
- 3 Determinar la forma de validar, evaluar y controlar la implementación de la R/S 60/2011 del C.G.R.C.

3ra ETAPA: Ejecución de la implementación de la R/S 60/2011 de la C.G.R.C.

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.

1. Ambiente de control.

1.1 Realización de los seminarios a los trabajadores, a todos los niveles de dirección. Los seminarios se impartirán por los compañeros seleccionados que previamente se prepararán con este fin, los que podrán auxiliarse de medios técnicos o convencionales.

1.2 Divulgar e informar a través de matutinos, murales, debates, charlas, lo referido al contenido de la R/S 60/2011 de la C.G.R.C a todos los trabajadores de la entidad.

1.3 Elaborar examen para evaluar los conocimientos adquiridos por todo el personal referido a la R/S 60/2011 de la C.G.R.C.

1.4 Realizar acciones de capacitación y superación de los especialistas, técnicos y trabajadores en general.

1.5 Debatir con todos los trabajadores en secciones de trabajo sobre el Código de Ética de los Cuadro del Estado, el de los Economistas y Contadores, el Reglamento Orgánico, el Manual de Procedimiento, el convenio Colectivo de Trabajo y el Reglamento Disciplinario y Código de Conducta Especifico si lo hubiese para analizar su contenido.

1.6 Actualizar o elaborar compendio de la legislación vigente sobre aspectos económicos, financieros, laborales y jurídicos.

1.7 Crear las condiciones y canales de comunicación para el acceso de los trabajadores a la información actualizada, a través de la intranet, red interna, (pizarras informativa-murales, etc.).

1.8 Actualizar y entregar por escrito a los diferentes jefes de áreas, especialistas, técnicos y funcionarios, de la asignación de sus responsabilidades y delegación de autoridad.

1.9 Actualizar, aprobar y divulgar el Convenio Colectivo de Trabajo, el Reglamento de Estimulación y el Reglamento Disciplinario, a todos los trabajadores, con las evidencias de las acciones realizadas.

1.10 Realizar la planificación de actividades anuales, mensuales e individuales de dirigentes, funcionarios y técnicos.

1.11 Evaluar sistemáticamente todos los meses en los Consejos de Dirección el informe sobre el resultado de la efectividad del Plan de Prevención y Control, dejando las evidencias en el acta.

1.12 Sistematizar el análisis a través de las asambleas de afiliados mensuales con los trabajadores a todos los niveles de dirección, con el fin de identificarlos con los objetivos de trabajo, políticas y proyección estratégica de la Entidad y consolidar el sentido de pertenencia.

1.13 Actualizar y revisar el funcionamiento de la Comisión de Ingresos de los nuevos trabajadores, cumplimentando lo establecido por el MTSS.

1.14 Crear el mecanismo de control que permita el acceso de la información de la entidad, en función de los objetivos, a lograr por cada trabajador.

1.15 Tenencia de los siguientes documentos normativos:

- Resolución de Constitución de la Entidad,
- Resolución de Constitución de los Órganos de Dirección y Consultivos.
- Resolución de Constitución del Comité de Prevención y Control. Funciones y Objetivos.
- Convenio Colectivo de Trabajo.
- Reglamento Interno.
- Reglamento de Estimulación.
- Actas del Consejo de Dirección.
- Actas de las asambleas de afiliados.
- Principales contratos y obligaciones.
- Plantilla aprobada.
- Estructura y diagrama organizacional.
- Funciones, facultades y responsabilidades del Director y sus subordinados.
- Política sobre selección y captación del personal.
- Plan de Capacitación de la Entidad, y por trabajadores.
- Procedimiento de la evaluación de Desempeño.
- Proyección estratégica. Objetivos de trabajo. Criterio de Medidas.
- Identificación de los riesgos asociados a los objetivos estratégicos de la entidad.
- Plan anual de Actividades, mensuales e individual de dirigentes, funcionarios y técnicos.
- Plan de ingreso y gastos.
- Interpretación de los estados financieros. Indicadores fundamentales.
- Flujo de efectivo.
- Cronograma para la supervisión a las áreas de la Empresa y entidades subordinadas.

- Plan de comprobación económica.
- Métodos y estilos de dirección.
- Estructura contable y financiera de la Entidad.
- Estructura del proceso productivo y de distribución y venta de la Entidad.
- Certificaciones Comerciales en MN y MLC.
- Cuadro de responsabilidades administrativas y tomas de decisiones de los diferentes procesos (contable, productivo, venta, etc.).
- Formulario de los índices de consumo.

2. Gestión y Prevención de Riesgos.

2.1 Revisar, evaluar y actualizar, periódicamente los riesgos internos y externos y las medidas de actualización del Plan de Prevención de Riesgo, previstos por la R/S 60/2011 de la C.G.R.C

2.2 Identificar los riesgos asociados a los objetivos estratégicos de la entidad.

2.3 Elaborar los procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados en el ambiente interno y externo.

2.4 Analizar sistemáticamente en las reuniones de las áreas, talleres, los nuevos riesgos, y aspectos negativos en la efectividad del Plan de Prevención de Riesgos, de acuerdo a las condiciones concretas de cada área.

2.5 Coordinar con el Sindicato, ANEC y otras organizaciones para realizar en sus asambleas análisis sobre las causas y condiciones de los riesgos y la efectividad en el Plan de Prevención de Riesgos.

2.6 Realizar la estimación de riesgo siempre que sea posible, teniendo en cuenta la valoración de la pérdida que puede provocar.

2.7 Determinar los objetivos de control, de acuerdo a los diferentes procesos, actividades y operaciones que se realizan en la entidad.

2.8 Elaborar el Plan de Prevención de Riesgos, de la entidad teniendo en cuenta los riesgos que ponen en peligro los objetivos y misión de la entidad, de acuerdo al anexo II, de la R/S 60/2011 de la C.G.R.C.

2.9 Crear el canal de comunicación entre el Consejo de Dirección y los trabajadores para la retroalimentación de los objetivos de la Entidad y los riesgos que amenazan su cumplimiento.

3. Actividades de control.

3.1 Elaboración del Manual de Procedimiento del Control Interno, teniendo en cuenta las norma de acuerdo a los procesos, actividades y operaciones que ejecuta la entidad, según las características, estructuras, objetivos y misión de la entidad.

3.2 Definir la separación de las tareas y responsabilidades que deben ser asignadas a cada personal de acuerdo al nivel de dirección y actividad que ejecuta.

3.3 Establecer la coordinación entre áreas con el objetivo de la integración, consistencia, responsabilidad y limitación de autonomía.

3.4 Definir, actualizar, guarda y custodia de la documentación primaria.

3.5 Definir los niveles y personas con autorización, para los diferentes actos, transacciones, informaciones, etc. en la Entidad (Nivel de Mando).

3.6 Identificar el momento del registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos, que ocurren o puedan ocurrir en el Sistema de la Entidad.

3.7 Definir por los diferentes niveles de actividad y de acceso restringido de personas a los recursos, activo y registros.

Incluye:

- Personas autorizadas, amparadas por Resolución.
- Personas con actas firmadas de responsabilidad.

3.8 Elaborar programa de rotación de los trabajadores por cargo o puesto de trabajo.

3.9 Diseñar el control del sistema de información, teniendo como base los canales de comunicación:

3.10 Control de la tecnología de la información y las comunicaciones. Debe incluirse lo siguiente:

- Plan de Seguridad Informática.
- Manual del usuario de los sistemas en explotación
- Certificación por el fabricante de los programas que se utilizan.
- Programa actualizado contra virus.

3.11 Indicadores de desempeño.

- Diseñar un boletín con los principales indicadores cuantitativos y cualitativos de acuerdo a la estructura, características, objetivos y misión de cada Entidad.

3.12 Aplicar el Sistema de Comprobación Económica en la Entidad.

4. Información y comunicación.

4.1 Elaborar el diseño del sistema informativo, con el correspondiente flujo y canales de comunicaciones de la entidad.

4.2 Emitir el cuadro de las principales informaciones que debe recibir y enviar por cada nivel de dirección.

4.3 Identificar los canales de comunicación según las áreas y las funciones de los diferentes puestos de trabajos.

4.4 Implantar los mecanismos que le permitan a los trabajadores participar en la toma de decisiones. Ejemplo: (Asambleas de Afiliados, Comité de Calidad, Comisiones de Trabajo, etc.).

4.5 Diseñar la forma y el contenido de las rendiciones de cuenta de los cuadros y funcionarios.

5. Supervisión y monitoreo.

5.1 Elaborar el diseño de las actividades de control de acuerdo a las modalidades de (actividades continuas y evaluaciones puntuales), de acuerdo a su estructura, características y condiciones concretas, para el cumplimiento de los objetivos y misión de la entidad.

5.2 Crear el mecanismo de seguimiento para el cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas pertinentes para fortalecer el Sistema de Control Interno, en conformidad con los objetivos y recursos disponibles, a partir de las diferentes acciones de control que se realicen en la entidad.

5.3 Diseñar el mecanismo de autocontrol sistemático, que garantice su función de control con la guía de autocontrol emitida por la C.G.R.C, la cual adecua y actualiza, en correspondencia con su actividad y características.

5.4 Elaborar plan de medidas de todas las acciones de autocontrol que se ejecuten el cual debe ser evaluado por órgano colegiado de dirección.

5.5 Cumplir con el plan de auditorías internas, inspecciones y comprobaciones económicas de la entidad, dejando evidencias de esas acciones.

5.6 Establecer el funcionamiento del Comité de Prevención y Control, de acuerdo a sus funciones y atribuciones como órgano asesor, debe dejar evidencia de todo su trabajo.

4ta. ETAPA: Autocontrol y Validación de la R/S 60/2011 de la C.G.R.C.

1- El Comité de Prevención y Control como órgano asesor presenta la Validación del

Sistema de Control Interno de las dependencias que le están subordinadas, de acuerdo a su estructura, según como lo establece la R/S 60/2011 del C.G.R.C.

2- La Validación del Sistema de Control Interno por la R/S 60/2011 del C.G.R.C.se hará por medio de Resolución del Director de la entidad.

Capítulo II: VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN LA RESOLUCIÓN 60/11 DE LA CGRC EN LA U/P DIRECCIÓN MUNICIPAL DE DEPORTES, CUETO.

2.1 Caracterización de la Unidad Presupuestada Dirección Municipal de Deportes, Cueto.

La Dirección Municipal de Deportes registrada con el código No. 321-1-08671 del Registro Estatal de Empresas y Unidades Presupuestadas, con domicilio legal en calle Eduardo Ruiz Magariño #307, que mediante la Resolución 465 del 21 de enero del 2005 fue creada como Unidad Presupuestada de Deportes tiene aprobado el siguiente objeto social:

- 1 Planificar, dirigir, organizar y desarrollar actividades deportivas, recreativas y de cultura física en el municipio incluyendo a la población discapacitada y la escolar.
- 2 Efectuar el cobro de las entradas a sus espectáculos (deportivos etc.) para adultos.
- 3 Brindar servicios de comedor y cafetería a trabajadores así como de parque a la población.
- 4 Garantizar la atención a entrenadores, árbitros, visitantes y demás personal (exatletas, sus familiares, jueces, equipos técnicos y glorias del deporte cubano).
- 5 Control médico especializado y estomatológico a todos los atletas de alto rendimiento en las diferentes categorías y además, mantener una atención especial en la educación sanitaria y en lucha contra el Dumping.
- 6 Ofrecer servicio de alquiler de instalaciones deportivas y teatros para actividades políticas, sociales y culturales previa autorización de la Dirección Municipal de Deportes del territorio.

Planeación estratégica de la entidad.

La U/P Dirección Municipal de Deportes tiene como:

Misión:

Cumplimos y promoveremos la excelencia del sistema deportivo cubano y su desarrollo sostenible. Comprometidos con la atención y formación integral de los deportistas y trabajadores basados en la aplicación de la ciencia y la innovación tecnológica.

Unidos como parte de nuestro pueblo las conquistas de la Revolución nos mantendremos en la vanguardia de la Batalla de Ideas, consecuentes con el desarrollo creador del pensamiento de nuestro Comandante en Jefe.

Estamos sustentados por la formación de recursos humanos altamente calificados, motivados y comprometidos con la obra de la Revolución.

Trabajaremos, impulsaremos y desarrollaremos la excelencia en la actividad deportiva, la Educación Física y la Recreación, contribuyendo a la esperanza, elevación de la calidad de la vida social e individual de nuestro pueblo.

Obtener los ideales, principios e imagen de los más altos valores del Deporte Revolucionario Cubano.

Visión:

“Habrá que hablar del deporte cubano, no por lo que hemos hecho, sino por lo que haremos en los años venideros.”

Fidel Castro Ruz.

- 1 Ocupamos el 7mo lugar a nivel provincial y seguiremos avanzando hasta ocupar en el curso 2011-2012 el sexto lugar integral.
- 2 Continuamos la búsqueda de una mayor eficiencia en la gestión económica mediante la puesta en práctica de conceptos de sustentabilidad del uso correcto y adecuado de los recursos, la erradicación del delito y la prevención de otras manifestaciones sociales negativas.
- 3 Estimular el uso renovado del estilo y métodos de dirección con un carácter más participativo, en contacto con la base, de soluciones inteligentes e inmediatas que fortalezcan nuestro sentido de pertenencia y que expresen una conducta ejemplar, consecuencia y ética de los cuadros.
- 4 Incrementar la colaboración internacionalista como expresión solidaria de nuestros trabajadores.
- 5 Cumplimos nuestro encargo social y las indicaciones de Fidel en las nuevas condiciones del siglo XXI asegurando la formación de valores de la personalidad a nuestros atletas a la altura de nuestros tiempos.
- 6 Recuperamos e incrementamos la práctica de la Cultura Física, la Recreación y el Deporte para todos los sectores de la población.
- 7 Sistematizar la recuperación de instalaciones como instituciones promotoras de la actividad física y el deporte en la comunidad. Habrá significativo desarrollo en la

producción de artículos deportivos para la industria deportiva local.

8. Somos un organismo líder en la aplicación de la ciencia y la innovación tecnológica, la dirección por objetivos, gestión y eficiencia económica del sistema.
9. Forjar más sólidos de cuerpo y mente, seres humanos integralmente preparados y comprometidos con la obra de que son frutos, resultó propósito ineludible en medio del colosal esfuerzo de un país que disfruta y fragua sus victorias.

Objetivos estratégicos de trabajo de la U/P Dirección Municipal de Deportes, para el año 2012.

1. Perfeccionar el proceso de formación político- ideológico, moral y en valores basado en el concepto de Defensa Nacional, la ejemplaridad, la profesionalidad a los principios de la Revolución Cubana.
2. Multiplicar la práctica masiva del deporte, la educación física escolar, de adultos y la actividad física sistemática en la comunidad, garantizando la calidad de estos servicios; implementando y dirigiendo la política de la práctica del deporte para todos en las esferas y sectores de la vida social del país, garantizando la sistemática y amplia participación popular.
3. Perfeccionar la planificación, organización, la calidad del proceso docente educativo, y la gestión de los recursos humanos en el sistema de enseñanza deportiva, la política de superación del capital humano y sus directivos; así como el incremento de los resultados de la ciencia y la innovación tecnológica.
4. Asegurar con calidad y racionalidad la gestión económica financiera y sus recursos humanos y materiales que garantizan el cumplimiento de los lineamientos específicos para el deporte del plan de la economía 2011.
5. Garantizar con rigor y sistematicidad en todas las áreas y puestos laborales el Control Interno y la Prevención que permita la ejecución de acciones para la eliminación de las causas que propicien los hechos de corrupción y el delito, logrando un ambiente de control, que minimice los daños morales y materiales.

Principales Proveedores de la Dirección Municipal de Deportes, Cueto.

1. EES. Empresa Agropecuaria, Cueto.
2. EES. Empresa Pesquera de Holguín PESCAHOL.
3. EES. Empresa Avícola Holguín.

4. EES. Empresa Acopio Holguín.
5. UPR Dirección Provincial de Justicia.
6. EES. Empresa Eléctrica Holguín.
7. EES. Empresa Provincial Productora y Distribuidora de Alimentos UEB, Cueto.
8. EES. Empresa Mayorista de Alimentos, Holguín.
9. EES. Empresa Cárnica Holguín.
10. ETECSA.
11. EES. Empresa Constructora y Rehabilitadora de Servicios de Vivienda UEB Cueto.
12. EES. Organización Económica Estatal Transporte, Cueto.
13. EES. Empresa Industrias Locales OEE Artes Gráficas Holguín.
14. Partido Comunista de Cuba.
15. Acueducto y Alcantarillado.
16. Empresa Provincial Constructora Holguín.

La entidad posee una plantilla aprobada de 347 trabajadores, de ella se encuentran trabajando 294 para un 84.73% de la plantilla total. La misma se encuentra dividida en dos:

1. Plantilla de Actividades Fundamentales: 253 trabajadores.
2. Plantilla de Actividades de Apoyo: 41 trabajadores.

La U/P Dirección Municipal de Deportes está integrada por seis establecimientos:

1. Sectorial Municipal Dirección Deporte.
2. Combinado Deportivo Cueto.
3. Combinado Deportivo Marcané.
4. Combinado Deportivo Alto Cedro.
5. Combinado Deportivo Plan Turquino.
6. Comedor INDER Atletas. (Almacén).

La estructura organizativa actual se encuentra reflejada en el siguiente organigrama: **(ver anexo 1).**

En la entidad se encuentra distribuido el nivel de escolaridad de la siguiente forma: **(ver anexo 2).**

El Sectorial Municipal Dirección Deporte, como dirección y eslabón fundamental en el desarrollo del trabajo posee una plantilla aprobada de 55 trabajadores, de las cuales se encuentran cubiertas 53, para un 96.4%. De ellas 28 son hombres, y 25 mujeres, desglosados por categoría ocupacional y nivel de escolaridad de la siguiente manera:

Desglose de trabajadores por nivel de escolaridad del Sectorial de Deporte.

Nivel de Escolaridad	Cantidad de Trabajadores	%
Master	3	5.66
Universitarios	24	45.28
Técnico medio	11	20.76
12mo Grado	10	18.87
9no Grado	5	9.43
Total	53	100

Desglose de trabajadores por categorías ocupacionales del Sectorial de Deporte.

	Cantidad		
	Mujeres	Hombres	Total
Dirigentes	3	5	8
Metodólogos docentes	7	12	19
Técnicos no docentes	12	4	16
Obreros	-	1	1
Servicios	3	6	9
Total	25	28	53

Mediante trabajo investigativo en equipo se definieron los valores de la entidad, los cuales se muestran a continuación:

Valores compartidos.

- 1 Patriotismo incondicional y en la decisión de vencer.**

- 2** Amor y fidelidad a la Revolución y a nuestro comandante en Jefe.
- 3** Trabajar con profesionalidad y sentido de pertenencia en nuestro quehacer.
- 4** Responsabilidad, modestia y honestidad en nuestro comportamiento cotidiano.
- 5** Identificar nuestro movimiento deportivo con una actitud ejemplar y disposición en la colaboración solidaria.
- 6** Actitud profesional en el cumplimiento de nuestros deberes, manteniendo disciplina.

2.1.1 Análisis de los factores internos y externos de la U/P Dirección Municipal de Deportes, Cueto.

(Matriz DAFO)

1 Análisis Interno

Fortalezas

- 1 Desarrollo amplio de actividades.
- 2 Responsabilidad de la administración.
- 3 Nivel de profesionalidad de la fuerza de trabajo.
- 4 Capacitación constante de dirigentes y trabajadores.

Debilidades

- 1 Insuficientes conocimientos sobre los componentes del Control Interno.
- 2 Un Comité de Auditoría que no es muy efectivo.
- 3 Insuficientes métodos de entrenamiento y motivación.
- 4 Insuficiente determinación de responsabilidad en el puesto de trabajo.
- 5 Débil control en el cumplimiento de las actividades.
- 6 Insuficiente infraestructura y desarrollo tecnológico.

2 Análisis Externo

Amenazas

- 1 Reducción de los participantes en las actividades previstas.
- 2 Poca estabilidad de los usuarios en la ejecución de las mismas.
- 3 Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes o participantes.
- 4 Pocas posibilidades de desarrollo de competencia entre escuelas, organismos, etc.
- 5 Insuficiente infraestructura en Transporte, Gastronomía, etc.

Oportunidades

- 1 Realización de actividades más atractivas al público infantil y de la tercera edad.
- 2 Incremento de colaboradores en el exterior.
- 3 Masificación de un sistema competitivo en Educación y la CTC.
- 4 Profundizar en la superación del personal técnico mediante actividades prácticas.
- 5 Dar y lograr mayor protagonismo de la Facultad de Cultura Física del municipio.
- 6 Establecer un mecanismo emulativo que coadyuve al cumplimiento y estimulación de los trabajadores en el desarrollo de las actividades.

Diagnóstico Estratégico.

Al analizar los resultados de la aplicación de la Matriz DAFO, determinamos que la Dirección Municipal de Deportes, se encuentra en una etapa favorecida en la cual predominan las Fortalezas y tiene varias Oportunidades que debe aprovechar, pero debe enfrentar fuertes Amenazas y superar las Debilidades que la afectan. Por tanto, se puede concluir que es una entidad fuerte pero amenazada y, por ello, se impone la aplicación de una estrategia Defensiva-Ofensiva, que le permita continuar en la posición que tiene.

2.2 Resultados del diagnóstico del Control Interno en la U/P Dirección Municipal de Deportes, Cueto.

Durante el mes de marzo, 2012 se realizaron encuestas a trabajadores y dirigentes (**ver anexos 5; 6**) para conocer el estado actual del Control Interno en la entidad y el conocimiento que se tiene sobre el tema. El diagnóstico estadístico se muestra en el **anexo 6(a)**. Se arrojaron los siguientes resultados:

Ambiente de control

1. Tienen implementadas normas o reglas aplicables en la entidad para el desarrollo de una cultura ética, las que son divulgadas a todos los miembros de la entidad, pero no se encuentran identificados los valores de la misma. Mantienen los cuadros y dirigentes administrativos el ejemplo, los cuales tienen firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.
2. Aunque el Consejo de Dirección está integrado por personal con conocimiento suficiente, experiencia y tiempo de servicio efectivo, deben profundizar más en su conocimiento acerca de todos los procesos con que se relaciona la entidad.
3. Son insuficientes las 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.

4. Están descritas las tareas particulares del personal, pero no existe rotación del personal en funciones claves, lo cual impide que se evite la comisión de irregularidades, que se permita mayor eficiencia y eficacia de las operaciones e impide además que los trabajadores sean responsables de aspectos claves inherentes a sus funciones, debido al excesivo período de tiempo que llevan en la función o cargo que están desempeñando.

Gestión y Prevención de riesgos

1. No son consistentes los planes y presupuestos de la entidad de acuerdo a sus objetivos y condiciones actuales.
2. Se chequea el cumplimiento del Plan de Prevención de la entidad por el Consejo de Dirección, más no es completo el análisis de las causas que se reiteran en las manifestaciones de indisciplinas e ilegalidades, así como hechos de corrupción.
3. No se encuentran identificados los procesos, subprocesos y actividades por cada área y en la entidad en general, ni los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, por cada proceso, subproceso y actividad.

Actividades de control

1. La entidad posee mecanismos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes, pero son insuficientes, aunque están identificadas las personas autorizadas para acceder a los mismos así como firmadas las Actas de Responsabilidad.
2. Aunque no son suficientes, la entidad cuenta con procedimientos de control por subsistemas y operaciones.

Información y comunicación

1. Están establecidos algunos canales de comunicación que facilitan el informe de actividades deshonestas o inapropiadas que puedan surgir en la entidad.
2. No siempre es efectiva la comunicación a los trabajadores de sus deberes y responsabilidades con respecto a su trabajo.

Supervisión y monitoreo

1. El personal al desempeñar sus funciones en ocasiones no obtiene evidencias sobre el funcionamiento del Control Interno, debido a que los procedimientos del mismo no siempre son adecuados.
2. No son muy efectivas las actividades de auditoría interna.
3. Se tienen en cuenta y se analizan los resultados obtenidos por auditorías externas, y se implementan sus recomendaciones.

A partir del trabajo realizado para perfeccionar el funcionamiento de los componentes del Control Interno se realiza un Diagnóstico de los procesos de la entidad. Se toma como referencia el cuestionario que se refleja en el **anexo # 7**. Se aplicó el cuestionario de manera individual a los miembros del Comité de Control y se tomó como referencia la evaluación propuesta por el propio cuestionario:

- E** (Excelente) – 5 Puntos.
- B** (Bien) – 4 Puntos.
- R** (Regular) – 3 Puntos.
- D** (Deficiente) – 2 Puntos.

De esta manera se realizó la ponderación por cada una de las normas (se muestra en el **anexo # 7(a)** la evaluación por componentes y normas) y se obtuvieron los siguientes resultados:

1. El componente **Ambiente de Control** obtuvo **4.0** puntos, para una evaluación de **Bien**.

Al analizar los resultados anteriores se tiene en cuenta que el componente Ambiente de Control constituye la base del Sistema de Control Interno y que en él se refleja la importancia o no que da la Dirección al Control Interno y la incidencia de esta. De ahí la importancia que reviste la implantación del componente dentro del Sistema de Control Interno. Los resultados anteriores reflejan que en relación con el componente y sus normas, la entidad debe enmarcar un profundo trabajo en cuanto al apartado: Otros aspectos.

Primera norma: Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.

Esta norma en el Diagnóstico obtuvo la calificación de 3 puntos, para una evaluación de Regular.

Existen los planes de capacitación a nivel de la entidad, aunque en la práctica no se concreta una realización de la capacitación conforme a lo planificado. Aunque no son suficientes, en la entidad se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas, en función de las deficiencias que conspiran contra la calidad del trabajo y el cumplimiento de sus objetivos.

Los planes individuales necesitan ser más sistemáticos para lograr su realización. En lo referente a los requisitos de idoneidad y el Comité de Ingreso hay evidencia de que se trabaja conforme a las regulaciones establecidas. Se discute con los trabajadores los planes de prevención y las visitas que se realizan, los resultados de las supervisiones; así como los planes de medidas derivados de las supervisiones efectuadas.

Cuando se detectan deficiencias y violaciones, son transmitidas oportunamente y por los canales de comunicación adecuados, más no siempre se comparte la información y los conocimientos adquiridos por el personal de forma abierta y desinteresada. No todo el personal ejerce un control permanente sobre su propio trabajo para conocer los avances y logros obtenidos, ni tienen un conocimiento general y completo del Sistema de Control Interno y de la importancia de su contribución al logro de los objetivos organizacionales.

Segunda norma: Integridad y valores éticos

Esta norma en el Diagnóstico realizado obtuvo la calificación de 4 puntos, es decir, evaluada de bien.

La entidad cuenta con el Convenio Colectivo de Trabajo y aunque no se han identificado los valores de la entidad se está trabajando en ello. La entidad tiene concebida la capacitación de cuadros y dirigentes y existe una difusión del Código de Ética, analizado con todos los trabajadores. Se tienen implementadas normas en la entidad para el desarrollo de una cultura ética. Los cuadros y dirigentes tienen firmado el Código de Ética y además, se mantiene la ejemplaridad de los mismos. También se chequea la preparación general de los cuadros y dirigentes administrativos para lograr una cultura de responsabilidad administrativa y la honradez en todos sus actos.

Tercera norma: Idoneidad demostrada

Esta norma en el Diagnóstico realizado obtuvo la calificación de 4 puntos, es decir, evaluada de bien.

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 dentro de la entidad. La entidad trabaja en aras de que sus trabajadores tengan un desempeño laboral eficiente y se preocupa por incorporar compañeros tanto con condiciones políticas y morales, así como de conocimiento profesional elevado.

En el proceso de selección y aprobación del personal, la entidad se asegura de que el candidato seleccionado posee el nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos y competencias exigidos, también reciben la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios que necesitan para desempeñar su trabajo. Sin embargo, hasta el momento no se elabora un resumen sobre el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, por cada área de la entidad. Por tanto no se tiene en cuenta para la elaboración de plan individual de capacitación, de cada trabajador, el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación que se necesita para lograr resultados satisfactorios y una buena evaluación de desempeño.

Cuarta norma: Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.

Esta norma en el Diagnóstico realizado obtuvo la calificación de 5 puntos, es decir, evaluada de excelente.

La entidad posee una estructura organizativa que permite el logro de los objetivos, está diseñada la aplicación de un sistema de control que permite una adecuada utilización de los recursos y un seguimiento oportuno a los problemas y deficiencias que se puedan detectar.

Los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramientos. La documentación referida a plantilla de cargo, documentos de nombramiento de los cuadros y dirigentes mantiene una actualidad permanente, además, se realizan análisis de esta estructura así como de la plantilla aprobada y cubierta en toda la entidad. También tiene la aprobación del Objeto Social y posee el certificado de inscripción en el Registro de Empresas y Unidades Presupuestadas. Además, se supervisa el trabajo y los resultados de los subordinados a los cuales se les delegó autoridad.

Quinta norma: Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.

Esta norma en el Diagnóstico realizado obtuvo la calificación de 5 puntos, es decir, evaluada de excelente.

Existen y se trabaja con las normas cubanas del sistema de gestión integral del capital humano, dentro de ellas las normas de requisito, vocabulario e implementación. Se hace

referencia a la Norma Cubana del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano. También está elaborado el programa de acogida a los nuevos trabajadores, que garantiza su iniciación laboral y desarrollo. Con respecto a ellos, se cumple lo establecido en la legislación, de acuerdo al período de prueba, y se evalúa que el trabajador posea la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar. Además, se mantienen actualizados, localizables y correctamente archivados, los documentos de administración del capital humano.

Otros aspectos

Planificación estratégica, plan y presupuesto

Dentro de Otros aspectos la Planificación estratégica, plan y presupuesto en la entidad obtuvo en el Diagnóstico realizado la calificación de 5 puntos, es decir, evaluada de excelente.

En la entidad está implementada la Planificación Estratégica y se analiza en los diferentes niveles de la organización su cumplimiento. El Plan se encuentra desagregado por unidades organizativas y por áreas, de acuerdo con la estructura de la entidad. También el Plan, el Presupuesto y su cumplimiento se conocen y se analizan por los dirigentes y trabajadores de las unidades organizativas y áreas.

Otros aspectos: Manuales

Dentro de Otros aspectos los manuales en el Diagnóstico realizado obtuvieron la calificación de 2 puntos, es decir, evaluado de Mal.

En la entidad está elaborado e implantado el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo pero no están establecidos los demás manuales y procedimientos para los procesos, subprocesos y actividades que ejecutan.

2. El componente **Gestión y Prevención de Riesgos** obtuvo **4.0** puntos, para una evaluación de **Bien**.

El componente Gestión y Prevención de Riesgos es muy importante ya que establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Por tanto, es necesaria la implantación del componente en la entidad.

Primera norma: Identificación del Riesgo y detección del cambio.

Esta norma en el Diagnóstico obtuvo la calificación de 3 puntos, para una evaluación de Regular.

En la entidad no se encuentran identificados los procesos, subprocesos y actividades por cada área y en la entidad en general. Además, están identificados los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad pero no por cada proceso, subproceso y actividad. No se han tenido en cuenta para la identificación de los factores internos la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos de servicios ni para la identificación de los factores externos los medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Está determinada la frecuencia o probabilidad de ocurrencia en el año, de cada riesgo identificado y la posible pérdida o el impacto ocasionado por cada riesgo identificado, pero no han sido evaluados los riesgos teniendo en cuenta la frecuencia o probabilidad de ocurrencia y la posible pérdida o impacto ocasionado.

Segunda norma: Determinación de los Objetivos de Control.

Esta norma en el Diagnóstico obtuvo la calificación de 5 puntos, para una evaluación de excelente.

En la entidad están determinados los objetivos específicos a controlar y establecidos los procedimientos de control para evitar que ocurran los riesgos. Además se implementan las medidas adoptadas para enfrentar de manera eficaz y económica, los riesgos. Tienen las actas de las reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda y esas reuniones fueron presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas.

Tercera norma: Prevención de Riesgos.

Esta norma en el Diagnóstico realizado obtuvo la calificación de 4 puntos, es decir, evaluada de bien.

El Plan de Prevención presta atención especial a la frecuencia con que se presentan los riesgos, realizando una acción más sistemática en cuanto a su ocurrencia y para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados. Además, en el Sectorial de Deporte se cuantifica la probable pérdida que los riesgos puedan ocasionar, centrando su atención en aquellos que pudieran generar más pérdidas. Es relevante destacar que está elaborado el Plan de Medidas para la Prevención de Indisciplinas, Illegalidades y Manifestaciones de Corrupción (Plan de Prevención), se revisa el cumplimiento de las

medidas del Plan de Prevención en la fecha en que corresponde su verificación y se analiza y actualiza el Plan de Prevención con la participación de los trabajadores. Pero en la entidad existen algunas deficiencias o irregularidades vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción que no están identificadas en el Plan de Prevención como posibles manifestaciones y medidas a tomar.

3. El componente **Actividades de Control** obtuvo **3.4** puntos, para una evaluación de **Regular**.

Primera norma: Coordinación entre áreas, separación de tareas y niveles de autorización.

Esta norma en el Diagnóstico obtuvo la calificación de 3 puntos, para una evaluación de Regular.

Existe una estructura y un diseño que permite la total integración del trabajo entre áreas, pero en ocasiones se presentan dificultades con la presentación de expedientes y el cumplimiento de la información que debe rendir la entidad, además del atraso en la presentación de los documentos y la ocurrencia de algunas indisciplinas que propician la aplicación de medidas a los máximos responsables de que se cumpla con lo establecido.

Están asignadas a personas diferentes las tareas y responsabilidades, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos. La entidad tiene definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones, existe custodia documental de la aprobación por quien corresponda. Sin embargo, no está realizado el levantamiento de las relaciones de familiaridad, ni se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida. De ahí que no se haya elaborado un plan de acción para dar solución a las relaciones de familiaridad cuando se afecta la contrapartida. No obstante, 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.

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

Esta norma en el Diagnóstico realizado obtuvo la calificación de 5 puntos, para una evaluación de excelente.

Los saldos que refleja el balance de comprobación de cada mes coinciden con los submayores y cuentas correspondientes. Los hechos económicos se registran de acuerdo

con lo que establece la legislación vigente. También los contratos económicos para las relaciones de compra cumplen con lo establecido en la legislación vigente. Existen documentos donde el director delegue la facultad de firmar contratos a otros dirigentes y hay correspondencia entre lo contratado, recibido y pagado. La unidad cuenta con el Expediente Único donde están relacionadas todas las visitas y auditorías con sus respectivas evaluaciones y señalamientos. Cada miembro del consejo de dirección posee los planes de acción adoptados para erradicar las infracciones señaladas y referencias a las medidas disciplinarias, administrativas o de otro tipo aplicadas en respuesta a las acciones de control. Se analizan además, los gastos incurridos por elementos a través del modelo: Análisis de Gastos.

Tercera norma: Acceso restringido a los recursos, activos y registros.

Esta norma en el Diagnóstico obtuvo la calificación de 5 puntos, para una evaluación de excelente.

En la entidad están identificadas las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes. Las mismas tienen firmadas las actas de responsabilidad, además rinden cuenta de su custodia y organización. Los activos de valor tienen asignado a un responsable para su custodia. El Departamento Económico del Sectorial de Deporte realiza periódicamente inventario a los activos, para verificar su coincidencia, los mismos se encuentran debidamente protegidos mediante rejas y cerraduras. Las llaves de los locales de la entidad son controladas por el personal debidamente autorizado. Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización.

Cuarta norma: Rotación del personal en las tareas claves.

Esta norma en el Diagnóstico obtuvo la calificación de 2 puntos, para una evaluación de Deficiente.

En la entidad no existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los trabajadores no se emplean periódicamente en otras funciones. Por tanto, no existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas, ni se aumenta la periodicidad de las acciones de supervisión y control.

Quinta norma: Control de las tecnologías de la información.

En el Diagnóstico realizado esta norma obtuvo la calificación de 3 puntos, para una evaluación de Regular.

La entidad realiza las operaciones contables financieras en el Centro de Gestión Contable y utiliza el sistema Versat Sarasola. Existe un plan de seguridad informática en la entidad. Los sistemas contables financieros están protegidos por contraseñas pero, el responsable de la seguridad informática del Sectorial de Deporte no cuenta con un control sobre la adquisición, implementación y mantenimiento del software del sistema. En las áreas controladas existe control de acceso para garantizar la entrada solo a personas autorizadas y se controla la posibilidad de daño por fuego, inundaciones y otras formas de desastre natural, pero no está protegido el sistema contra fallas de alimentación y otras anomalías eléctricas. Sin embargo, se aplican medidas alternativas que permiten la protección de estos medios e impiden su empleo para cometer acciones malintencionadas.

Sexta norma: Indicadores de rendimiento y de desempeño.

Esta norma en el Diagnóstico obtuvo la calificación de 2 puntos, para una evaluación de Deficiente.

En la entidad no se encuentra implementado el sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores lo que propicia el incumplimiento de esta información y el desempeño, de los mismos, lo cual trae como consecuencia que imposibilita en ocasiones su seguimiento. No se cuenta con elementos de juicio a la hora de solucionar problemas que se presentan como la aplicación de medidas disciplinarias. No se encuentran establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal ni existen procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de desempeño.

Otros aspectos.

Esta norma en el Diagnóstico obtuvo la calificación de 3.8 puntos, para una evaluación de regular.

- 1 **Combustible:** están establecidas las normas de consumo para todos los equipos y la periodicidad en que se revisan a fin de mantenerlos actualizados. En ocasiones no hay coincidencia en las hojas de ruta con respecto al horario de salida y entrega de mercancía, las distancias recorridas y el combustible consumido. Las tarjetas magnéticas de combustible no siempre están en la caja donde deben ser custodiadas,

ya que en ocasiones los choferes las utilizan y no las retornan inmediatamente. Están definidas por escrito las personas autorizadas a realizar la carga de las tarjetas. Además, está el contrato firmado entre las partes debido a que se utilizan equipos de transporte que no forman parte de los Activos Fijos Tangibles de la entidad y consta en el contrato firmado cuál de ellas entrega el combustible, así como la cifra a entregar.

- 2 **Cuentas por pagar:** existe un expediente de cuentas por pagar por cada proveedor con los cuales se concilia mensualmente por parte del departamento económico. Están separadas las funciones de recepción en el almacén, de autorización de pago y de firma de cheque de su liquidación. Existen mecanismos para controlar y sustentar por los documentos correspondientes los pagos anticipados, así como su envejecimiento y causas. No obstante, dichos pagos no son analizados en el Consejo de Dirección.
- 3 **Activos Fijos Tangibles:** cada responsable de área tiene firmada el Acta de Responsabilidad Material de los Activos Fijos Tangibles que está bajo su custodia, pero las Actas de Responsabilidad Material están desactualizadas. Están establecidos por áreas los modelos de control de los Activos Fijos Tangibles más también se encuentran desactualizados dichos modelos de control. No existe evidencia de todos los movimientos de Activos Fijos Tangibles. Los movimientos de baja de Activos Fijos Tangibles tienen el dictamen técnico en los casos que corresponde, sin embargo, no se conoce el destino final de los Activos Fijos Tangibles dados de baja. Se realizan chequeos periódicos a los AFT aunque no siempre coinciden los saldos según la máquina con el físico y de ahí se limitan responsabilidades.
- 4 **Inventarios:** se cuentan debidamente las mercancías recibidas en el almacén a través de la recepción a ciega, el personal del almacén no tiene acceso a los registros contables. Las tarjetas de firma se encuentran actualizadas totalmente y se encuentran junto a los productos. El almacén cuenta con un listado de los cargos y nombres del personal de acceso; sin embargo, esto no se cumple a cabalidad ya que en ocasiones debido a la dinámica del trabajo acceden al mismo otros trabajadores. El almacén tiene las condiciones de seguridad, orden y limpieza requeridas.

- 5 **Caja y Banco:** el efectivo y valores equivalentes no se encuentran con la debida seguridad pues no existe caja fuerte en la entidad, no obstante, hay verjas y candados para proteger el área y el cajero tiene acta firmada por la custodia del efectivo. Se emite el modelo de Recibo de Efectivo para formalizar los cobros en el caso de la moneda nacional; sin embargo, no todos los recibos están enumerados previamente por el área económica. Se revisan los documentos que dan origen a los cheques antes de firmarlos y se controla que las personas autorizadas a firmar cheques no contabilicen dichas operaciones. Además, las operaciones de las cuentas bancarias se concilian periódicamente y se deja evidencia mensualmente de las conciliaciones de todas las cuentas de Efectivo en Banco.
- 6 **Nóminas:** existe separación de las funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, el que paga y el que la registra. En la unidad se tiene implementado el control de asistencia de los trabajadores a través de la tarjeta de firma; sin embargo, no se cumple diariamente con su actualización por parte de los trabajadores. Se informa al área de Contabilidad por el área de Personal la solicitud de las vacaciones, así como los pagos a efectuar por conceptos de licencias o subsidios, a través del modelo de Notificación de Vacaciones, Deducciones, Licencias y Subsidios, más no se notifican al área contable los descuentos. El importe total de la nómina a pagar es coincidente con el importe reflejado en el cheque emitido para este concepto y los pagos que se realizan en la nómina se corresponden con lo reportado en la prenómina.
- 7 **Registro submayores y otros modelos:** los registros, submayores y otros modelos que se utilizan en la entidad cumplen con los datos obligatorios establecidos, pero no siempre se adjuntan a los comprobantes de operaciones los documentos, papeles de trabajo u otros justificantes que respalden aquellas operaciones que no se recogen en ningún registro específico.
- 8 **Faltantes, pérdidas y sobrantes:** se analiza por parte de la comisión de la entidad las causas que generan mermas, deterioros en exceso a las normas técnicas, faltantes, así como el importe de cada producto y el monto total de la afectación. Se aplican responsabilidades en el caso que se determine por la comisión que hubo alguna intención de beneficio. Los expedientes de mermas y faltantes se custodian en

el área económica y no todos cumplen a cabalidad con lo establecido ya que en ocasiones poseen falta de firmas.

- 9 **Control a los recursos presupuestarios:** los recursos presupuestarios asignados se utilizan para dar cumplimiento a las funciones de la entidad, sobre la base del objeto social aprobado. Se lleva correctamente el control del modelo TP-82 “Programación de Cuotas Entidades Presupuestas”. Los importes anotados en el modelo Control de Recursos Presupuestarios, se corresponden con los documentos primarios oficiales que justifican o fundamenten el importe de los gastos. Además, se elabora mensualmente y se presenta al Ministerio de Finanzas y Precios en las fechas que ellos mismos establecen, el modelo Ejecución Mensual de la Actividad Presupuestada.
- 10 **Elaboración del Anteproyecto del Presupuesto en las Unidades Presupuestadas:** se utiliza la metodología general para la elaboración del anteproyecto del Presupuesto del Estado y se utilizan los modelos indicados en la legislación vigente para la elaboración del anteproyecto del Presupuesto del Estado.
- 11 **Ejecución del Presupuesto en las Unidades Presupuestadas:** se utiliza la metodología general para la evaluación de la ejecución del Presupuesto del Estado y además, se utilizan los modelos que se indican en la legislación vigente para la evaluación de la ejecución del Presupuesto del Estado.
- 12 **Liquidación del Presupuesto en las Unidades Presupuestadas:** se analiza con rigor el cumplimiento de lo establecido para la elaboración del Presupuesto y se detallan las causas que pudieran provocar desviaciones, tanto del real con respecto al Presupuesto Notificado como con el Actualizado. También se realiza una valoración general del cumplimiento de las cifras aprobadas y se explican las desviaciones tanto en exceso, como en defecto que puedan haber ocurrido en el ejercicio fiscal que se liquida. Se analizan además, las metas y objetivos principales alcanzados con el presupuesto aprobado, así como la ejecución de los gastos de bienes y servicios por las partidas y epígrafes que presentan las mayores incidencias tanto negativas como positivas, en especial con los servicios contratados a privados por su impacto en el Presupuesto asignado.
- 13 **Gasto público de las Unidades Presupuestadas:** se cumple con las normas presupuestarias vigentes para la notificación, desagregación, distribución trimestral,

modificación y evaluación de la ejecución presupuestaria. La contabilidad presupuestaria de la entidad se encuentra actualizada, pero no correctamente confeccionada, ya que los hechos económicos registrados en la contabilidad presupuestada no se corresponden con las informaciones mensuales sobre la ejecución del presupuesto. En ocasiones se incurren en sobregiros e inejecuciones pues al cierre de cada mes no siempre coinciden los gastos devengados y no pagados con los fondos disponibles comprometidos. Aunque se tiene en cuenta para el análisis del presupuesto ejecutado por gastos de personal la plantilla aprobada y cubierta, los salarios aprobados para cada plaza, el tratamiento establecido para los adiestrados, las licencias deportivas y otros, no siempre se corresponde con la información mensual de ejecución ya que no se analiza en detalle el presupuesto por concepto de Gastos de Personal que es el que más se sobregira.

4. El componente **Información y Comunicación** obtuvo **3.6** puntos, para una evaluación de **Regular**.

Al analizar los resultados anteriores se nota que en la entidad precisa disponer de información oportuna, fiable y debe definir su sistema de información adecuado a sus características. Además, la información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes. La comunicación debe ser:

Interna: El personal necesita recibir datos relevantes, para administrar sus actividades y la administración debe comunicar mensajes correctos. Es necesario que el personal conozca como su trabajo se relaciona con el de otros, y debe haber canales de comunicación, que permitan reportar información hacia arriba dentro de la organización.

Externa: Hay necesidad de comunicación apropiada, no solamente dentro de la entidad, sino hacia el exterior. Las comunicaciones recibidas de las partes externas, con frecuencia proporcionan información importante sobre el funcionamiento del Control Interno.

La Administración debe disponer de los mecanismos apropiados, que le permitan obtener la información que necesita para cumplir sus funciones, así como fórmulas de comunicación clara con la entidad y con el exterior.

Primera norma: Sistema de Información, flujo y canales de comunicación.

Esta norma en el Diagnóstico realizado obtuvo la calificación de 3 puntos, para una evaluación de regular.

La administración está dispuesta a ser receptiva frente a las sugerencias de los trabajadores sobre las maneras de aumentar la productividad y la calidad; sin embargo, los mismos no brindan sugerencias para aumentar la calidad de su trabajo. En la entidad no se encuentran elaborados los diagramas de flujos de información que permitan conocer su origen y destino; y la misma no se brinda clara y detalladamente por parte de los administradores, por lo que en ocasiones resulta engorroso la toma de decisiones.

Los trabajadores tienen conocimiento de sus deberes y responsabilidades, tienen firmados los documentos que contemplan las funciones de cada puesto de trabajo, conociendo los mismos sobre sus responsabilidades y las acciones de control que se realizan. Sin embargo, los trabajadores no brindan sugerencias para mejorar los controles en su puesto de trabajo. Existe el mecanismo para el tratamiento de las quejas y planteamientos de los trabajadores, garantizándose un tratamiento adecuado según el contenido de los mismos, existiendo receptividad con los planteamientos realizados y buscando en todo momento dar solución efectiva y que resulte positivo el logro de los objetivos de la organización. Existe buena comunicación con los proveedores y otras entidades.

Segunda norma: Contenido calidad y responsabilidad.

Esta norma en el Diagnóstico obtuvo la calificación de 5 puntos, para una evaluación de excelente.

A pesar de que se han presentado algunos problemas con la calidad de la información, pues en ocasiones no se informa en los términos establecidos y que no están elaborados todos los flujos de información que permiten conocer su origen y destino, la información que se genera en la entidad permite a los dirigentes y demás trabajadores cumplir sus obligaciones y responsabilidades y permite la toma de decisiones para disminuir los riesgos. Además la información que se brinda tiene el detalle adecuado y posee valor para la toma de decisiones.

Tercera norma: Rendición de cuentas.

Esta norma en el Diagnóstico realizado obtuvo la calificación de 3 puntos, para una evaluación de regular.

La dirección garantiza los recursos para el funcionamiento de los sistemas de información y está comprometida con el correcto desempeño de los sistemas de información. Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta y se guardan las actas de las

rendiciones de cuenta. Sin embargo, no están divulgados los valores éticos de la entidad pues no están implementados, comunicación esta que al prescindir de ella no se logra llegar a todos los niveles, ni a un mejor desempeño de los trabajadores.

5. El componente **Supervisión y Monitoreo** obtuvo **4.0** puntos, para una evaluación de **Bien**.

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

Esta norma en el Diagnóstico realizado obtuvo la calificación de 4 puntos, es decir, evaluada de bien.

Existe una evaluación sistemática del Sistema de Control Interno existiendo evidencia de dichas acciones. La entidad tiene concebido su Expediente Único donde reflejan las acciones de control realizadas. Los estados financieros se corresponden con la realidad de sus informes, también se entregan en la fecha establecida. Sin embargo, no siempre se lleva a cabo un monitoreo permanente sobre las actividades que se efectúan en la entidad y solo algunos trabajadores realizan el control permanente sobre las actividades que ellos mismos llevan a cabo. El personal está informado acerca de los controles y nuevas disposiciones que surgen en la entidad, pero no siempre se realizan las evaluaciones y no se realiza periódicamente por el auditor interno verificaciones de los procesos más riesgosos de la entidad.

Segunda norma: Comité de Prevención y Control.

Esta norma en el Diagnóstico realizado obtuvo la calificación de 4 puntos, es decir, evaluada de bien.

En la entidad se encuentra constituido mediante disposición legal el Comité de Prevención y Control. Lo preside la máxima autoridad, el cual ha designado para su integración a otros directivos, ejecutivos, asesores jurídicos y el auditor interno; así como a otros funcionarios que tienen a su cargo funciones y actividades de cuadros, atención a la población, inspección etc.; además de algunos trabajadores que gozan de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia. Sin embargo, aún no existe evidencia documental del cronograma de reuniones, así como de los temas tratados, acuerdos adoptados y el seguimiento de los mismos en sus sesiones de trabajo ni han elaborado programas para la actualización del Sistema de Control Interno en la entidad.

Otros aspectos.

a): Auditorías del Sistema de Control Interno.

Este aspecto en el Diagnóstico realizado obtuvo la calificación de 2 puntos, es decir, evaluada de Mal.

Aunque en la entidad existen algunos mecanismos para detectar las deficiencias de Control Interno no se realizan auto evaluaciones del Sistema de Control Interno periódicamente y no se han realizado hasta el momento auditorías por la unidad de auditoría interna.

b): Validación de los supuestos asumidos.

Este aspecto en el Diagnóstico obtuvo la calificación de 5 puntos, para una evaluación de excelente.

Se brinda información general a los trabajadores acerca del funcionamiento del Control Interno. Además, es puesta a disposición de todos ellos consultándose con los mismos el cumplimiento de lo planteado en el sistema de control y analizando las dificultades que este pudiera presentar. Existen relaciones de trabajo con los compañeros del departamento de auditoría y control existiendo relaciones de trabajo que permiten un acercamiento al tema y algo de conocimiento acerca de las medidas que pueden fortalecer el Control Interno en la entidad. Se analizan y corrigen de forma oportuna las deficiencias o desviaciones ocurridas y existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas mediante auditorías externas, en el Consejo de Dirección. Además se actualiza y adecua el Plan de Prevención a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas en acciones de control, vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción.

c): Tratamiento de las deficiencias detectadas.

Este aspecto en el Diagnóstico obtuvo la calificación de 5 puntos, para una evaluación de excelente.

Se implementan las recomendaciones de auditores externos para mejorar el Control Interno. La comunicación de las deficiencias se brinda en forma precisa y al funcionario que le compete. También, como resultado de las auditorías externas realizadas a la entidad, se elabora un plan de medidas a partir de las deficiencias detectadas, el mismo es chequeado con regularidad por parte de los administradores y de la dirección existiendo evidencia de estos análisis. Se analiza e implementa, pero no de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas como resultado de las acciones de control. En la entidad, se da un tratamiento

adecuado a las deficiencias detectadas en las evaluaciones que realizan la dirección, la auditoría externa y demás entidades de control y fiscalización.

2.3. Descripción de los procesos.

Para implantar los componentes de la Resolución 60/11 del Control Interno, fue necesario detallar cuáles eran los procesos y el mapa de los mismos debido a que antes de la realización de esta investigación en la entidad no se encontraban identificados los procesos, subprocesos y actividades por cada área y en la entidad en general. Por tanto, mediante el trabajo investigativo se definió el mapa de procesos de la entidad que aparece en el **anexo #**

4. Como puede observarse el **proceso operacional ó clave es:**

- Flujo de información de los Dptos. : Actividades Deportivas y ECFR y Relaciones.

Los **procesos estratégicos** en la Subdirección General son:

- Plan estratégico de los Dptos. : Organización, Cuadros, Inspección e Inversiones.

Los **procesos de apoyo ó soporte** en la Subdirección son:

- Gestión contable - financiera.
- Aseguramiento Técnico Material.
- Gestión de Recursos Humanos.
- Energía.
- Servicios.
- Docencia.

Para esta investigación se escogieron los procesos: Aseguramiento Técnico Material (ATM) y Gestión contable - financiera. Dentro de estos los subprocesos:

1. Almacén.
2. Gestión económica.
3. Contratación, capacitación y control del personal.

2.3.1 Elaboración de la ficha de Proceso, según la norma NC-ISO9001-2001.

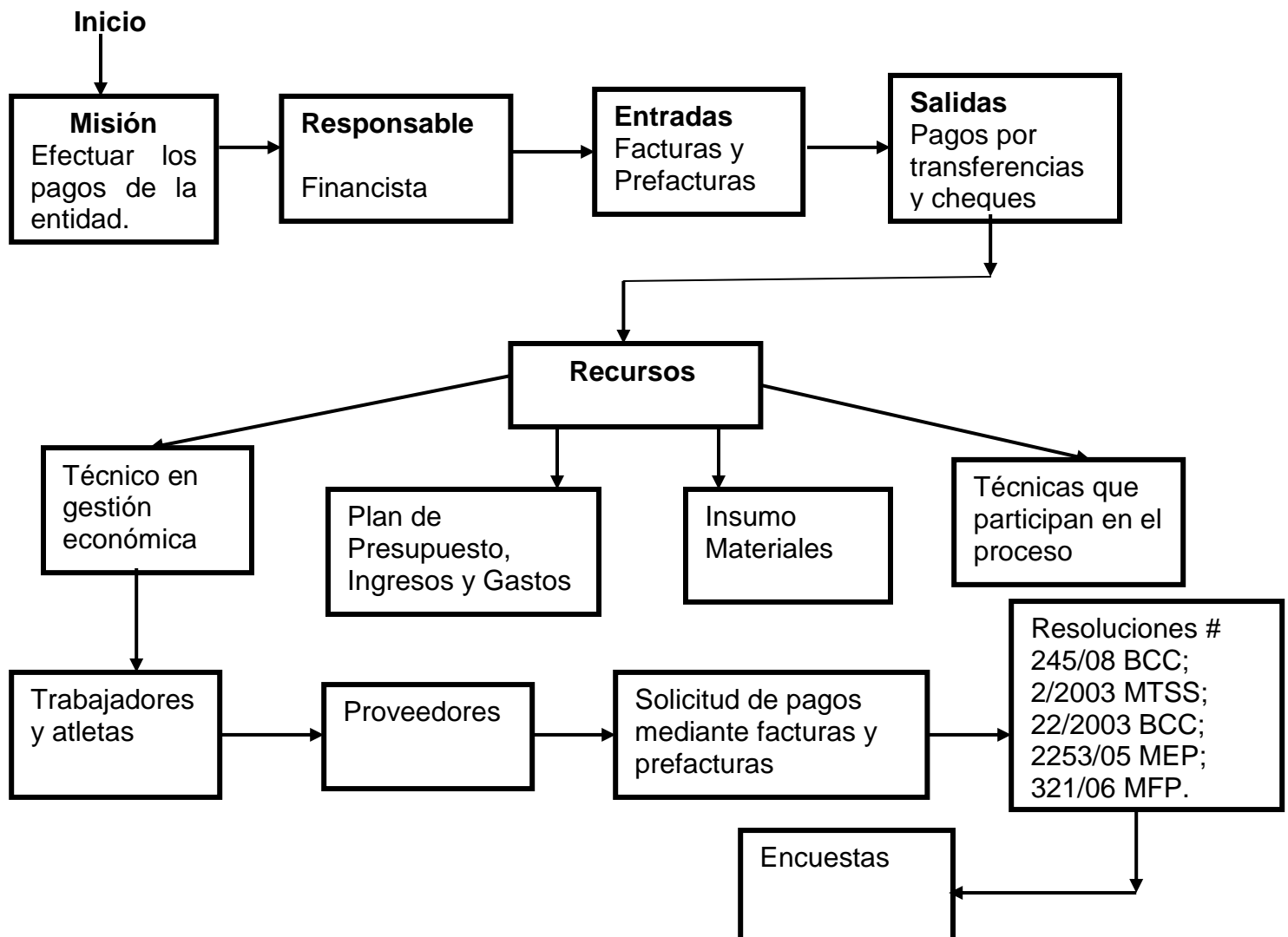
Para la elaboración de la ficha de proceso según la norma NC-ISO9001-2001, se hace necesario definir las áreas de Resultado clave de la entidad.

Se declaran como Áreas de Resultados Clave del Organismo:

- Deporte para todos.

- Formación deportiva.
- Formación y Superación del personal docente sustentado en la aplicación al Deporte de la ciencia y la tecnología.
- Perfeccionamiento de la Gestión económica.

Dentro del área Perfeccionamiento de la Gestión económica para la elaboración de la ficha de proceso se escogió el proceso: Gestión contable - financiera. Dentro de este el subproceso: Finanzas.



2.4 Aplicación de la metodología. 3ra ETAPA: Ejecución de la implementación de la R/S 60/2011 de la C.G.R.C.

Para dar cumplimiento al objetivo de este trabajo de investigación, se utilizó el diagnóstico realizado a través de encuestas a funcionarios y trabajadores y de la Guía de autocontrol de

la CGR del Sistema de Control Interno. Además, se aplicó la metodología descrita para implantar los componentes y normas del Sistema de Control Interno. Se ha conseguido que se alcancen los objetivos de la entidad y es necesario que se controlen los resultados. Se ha de delegar en los procesos de apoyo para las actividades de medir, evaluar e inspeccionar la misma para que se alcancen resultados favorables. Luego, se propone un Plan de acción para continuar con el proceso de implantación en los demás procesos de la entidad.

2.4.1 Componente: Ambiente de control.

Mediante la realización del presente trabajo se realizaron acciones de capacitación y superación de los especialistas, técnicos y trabajadores en general mediante un seminario que se impartió por un compañero seleccionado que se preparó previamente con ese fin. Dicho trabajador se auxilió de un Show realizado mediante una presentación en Power Point, el cual se muestra en el **anexo # 19**. Además, se arreglaron los objetivos de la entidad, pues los existentes no se correspondían con los descritos en la entidad. A continuación se muestra la siguiente propuesta:

Objetivos máximos.

1. Realizar una correcta selección de directivos a raíz del nuevo proceso de reordenamiento laboral.
2. Incrementar con rigor, exigencia, profesionalidad y sistematicidad las acciones de control como un mecanismo eficiente a la observancia en la batalla permanente contra las irregularidades, el delito, la corrupción y las conductas alejadas de la legislación e indicaciones de la entidad.
3. Establecer relaciones económicas para hacer gestión con el sector no estatal; exigir que el mismo posea toda la documentación y contratación establecida para poder establecer relaciones económicas entre ambas partes.
4. Reparación y construcción de medios que permita mejorar la salud y la calidad de vida.
5. Establecer la comisión del Comité de Gestión y Prevención con el objetivo de chequear y dar seguimiento al plan de medidas de las visitas efectuadas de auditoría y control para minimizar los riesgos posibles.
6. Aplicar correctamente el Objeto Social, de manera que permita cumplir con eficiencia y calidad las funciones; evitando el sobregiro en los presupuestos asignados, así como el control a los recursos materiales y financieros.

7. Formalizar todos los contratos necesarios con la calidad requerida para las distintas etapas del proceso inversionista, con el objetivo de obtener resultados satisfactorios al final de la inversión.
8. Mantener un estricto control sobre las compras realizadas en la entidad, logrando que lo que se compre sea realmente útil y necesario para así evitar las inmovilizaciones de los inventarios.

Objetivos estratégicos.

1. Trabajar de manera priorizada la educación física para adultos como una estrategia para enfrentar los niveles de envejecimiento de la población.
2. Trazar estrategias que permitan lograr mayores ingresos al presupuesto asignado de manera que se pueda sufragar en mayor medida los gastos en que se incurran.
3. Aplicar el cobro de los servicios de alimentación en el Comedor Obrero a precios establecidos sin subsidios.
4. Establecer el proceso de reordenamiento laboral en el organismo teniendo en cuenta la idoneidad y evaluación de cada trabajador para así reducir gastos en el presupuesto de la entidad.
5. Trabajar en la planificación eficiente del consumo de los portadores energéticos; controlar y supervisar los planes de ahorro de electricidad de las dependencias, así como los índices de consumo establecidos.

2.4.2 Componente: Gestión y Prevención de Riesgos.

Mediante trabajo investigativo los riesgos fueron identificados a partir del análisis e identificación de los puntos vulnerables dentro de la entidad, además de los resultados del autocontrol con la Guía de Control Interno de la CGR y encuestas a trabajadores. Se revisaron y actualizaron los riesgos internos y externos y las medidas de actualización del Plan de Prevención de Riesgos en la entidad, previstos por la R/S 60/2011 de la C.G.R.C.

Procedimiento para implementar el mapa de riesgo en la U/P Dirección Municipal de Deportes, Cueto.

Las empresas y unidades presupuestadas tienen muy bien limitados los diferentes tipos de riesgos a los que están expuestas, pero sin embargo, los que más se dominan y se trabajan en la práctica son los riesgos cuantitativos que son los asociados a los riesgos crediticios, de liquidez, de tasa de cambio, de solvencia, entre otros.

Los riesgos cualitativos, que son los asociados con los riesgos de cumplimiento, legal, estratégico, operacional y reputacional, no se tratan y administran con la misma profundidad que los mencionados anteriormente, por lo que se hace necesario establecer una metodología para que se realice el levantamiento de los riesgos antes mencionados. El primer paso para determinar los riesgos en una oficina o departamento, es determinar cuáles son los principales factores internos y externos que interactúan directamente y que puedan ocasionar una pérdida o un daño que cree una afectación directa o indirectamente.

Factores externos: son considerados los elementos que son externos a los servicios o procesos con que cuenta la entidad, pero son necesarios para que en su interacción con los factores internos la entidad pueda cumplir con sus objetivos u objeto social.

Factores internos: son considerados los que son parte de la entidad, los que hacen que esta exista, los que interactúan con los factores externos, y que permiten lograr a través de ellos sus objetivos y el cumplimiento de su objeto social.

Elaboración del mapa de riesgo.

El conocimiento que se tenga acerca de la evaluación de los riesgos para confeccionar un mapa de riesgo, que permita aplicarlo como herramientas de control, permitirá a los que lo utilicen, enfocar adecuados métodos de gestión para la construcción de mapas de riesgos, así como calificaciones cualitativas, que al estructurarlas adecuadamente, completarán su análisis de medición avanzada de riesgos, reduciendo la exposición de la entidad a dichos riesgos y le permitirá al auditor interno, así como a otros funcionarios y directivos establecer mecanismos preventivos acertados según los lineamientos que persigue. Los riesgos se representan de manera que los más significativos (mayor probabilidad y/o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto). Cada nivel de riesgo puede diferenciarse por un color. Ejemplo:

Un riesgo elevado se representa por rojo, el color anaranjado representa un riesgo moderado, el amarillo oscuro un riesgo reducido y el amarillo más leve un riesgo mucho más reducido. Los riesgos pueden contar con un conjunto de medidas que le faciliten la aplicación de las alternativas seleccionadas. Además, es necesario determinar la técnica de control adecuada para cada tipo de riesgo. El mapa de riesgo se muestra en el **anexo # 8**. Para minimizar los riesgos se constituyen medidas, las cuales se toman al tener identificados los riesgos, y se aplicarán con el fin de prevenir la ocurrencia de posibles hechos delictivos en el

Sectorial de Deporte. Las mismas quedarán reflejadas en el Plan de Prevención de Riesgos, **(anexo # 9).**

2.4.3 Componente: Actividades de control.

Para la implantación de dicho componente se definieron y fueron separadas las tareas y responsabilidades que son asignadas al personal de la entidad de acuerdo al nivel de dirección y actividad que ejecutan. Se definieron la guarda y custodia de la documentación primaria de la entidad, además del Plan de Seguridad Informática y el Programa actualizado contra virus.

Los resultados de la evaluación realizada mediante este trabajo investigativo reflejan que en relación con el componente Actividades de Control y sus normas, la entidad debe enmarcar un profundo trabajo en cuanto a la norma: Otros aspectos. Dentro de este los apartados: Gasto público de las Unidades Presupuestadas y Activos fijos tangibles. En cuanto a este último se muestra una propuesta de los cambios mayores precisos que pueda tener en el **anexo # 10.**

2.4.4 Componente: Información y Comunicación.

Para la implantación del componente anterior se ha de elaborar el diseño del sistema informativo, con el correspondiente flujo y canales de comunicaciones de la entidad. Se requiere entonces de un sistema de información competente que sea capaz de recibir, procesar y transmitir información que se refiera a los acontecimientos, condiciones, hechos que originan cambios ante los cuales la entidad debe reaccionar. Además, debe diseñar la forma y el contenido de las rendiciones de cuenta de los cuadros y funcionarios.

Procedimiento para la elaboración de los esquemas de comunicación de los procesos en la U/P Dirección Municipal de Deportes, Cueto.

Se deben definir los sistemas de información y comunicación, que rodean las actividades de la entidad, ya que permitirá que el personal capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. En la U/P Dirección Municipal de Deporte, todas las informaciones se rinden al Consejo de Dirección. También circulan mediante reuniones departamentales, comunicación interpersonal y los matutinos. Se definieron mediante el presente trabajo los flujos de información de la entidad y se muestra en el **anexo # 11** los esquemas de comunicación de sus procesos. El Puesto de Mando o de Dirección, también rinde información oportuna al exterior telefónicamente. Además, el mismo mantiene

localizados a los principales dirigentes que forman parte del Consejo de Dirección e informa a la Dirección de la entidad aquellos hechos extraordinarios que por su magnitud e importancia así lo requiera. También facilita el trabajo de la Dirección en cuanto al control de las actividades principales que se realizan y la recepción de partes e informes de los combinados subordinados. Garantiza además, el flujo de la información sobre cualquier actividad sospechosa del enemigo que denote actividades de sabotaje o contrarrevolución. Se muestra en el **anexo # 12** la organización del aviso de las rendiciones de cuentas de los cuadros y funcionarios.

Principales informaciones que se reciben y envían por cada nivel de dirección en la entidad.

En la entidad se emiten diferentes informaciones al Consejo de Dirección y al Poder Popular del municipio y a la Dirección Provincial de Deportes. La antedicha, la Dirección Nacional de Deportes, el Consejo de la Administración del municipio y El PCC también envían y reciben informaciones de parte de la entidad. Muestra de lo antedicho son las informaciones que se muestran a continuación:

1. El departamento de Recursos Humanos envía las siguientes:

- Informe de Ausentismo puro.
- Informe Administrativo.
- Informe de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional.
- Informe sobre la fuerza laboral activa.
- Informe sobre la comunicación de las altas del mes.
- Informe sobre contratos a prueba, determinado e indeterminado.
- Informe sobre comunicación de bajas del centro.
- Informe sobre comportamiento del Registro Militar.
- Informe Estadístico.
- Informe sobre Prestaciones Económicas y Sociales (Resolución 234).
- Informe Estadístico para el Poder Popular del municipio.
- Informe sobre Decreto Ley 268 y reincorporación de jubilados.
- Informe sobre el Control de la Ejecución del Presupuesto (salario).
- Informe del nepotismo ó familiaridad.
- Informe sobre medidas disciplinarias aplicadas por Resoluciones.

- Informe sobre plazas vacantes.

2. Informaciones emitidas por la Dirección:

- Chequeo de acuerdos del mes anterior.
- Orientaciones que le envía el Organismo Superior.
- Cumplimiento de las Resoluciones 187 y 188. (Reglamento interno y Ausencias injustificadas).
- Informe del análisis del presupuesto mensual y ejecutado.
- Informe del cumplimiento de la Resolución 60/11.

- Dentro de esta el auditor interno rinde las informaciones siguientes:

- Análisis de la Resolución 60/11 del Control Interno.
- Análisis de las visitas recibidas a la entidad.

3. En el caso del Departamento de Actividades Deportivas se envían las siguientes:

- Informe sobre la Resolución 60/11 del Control Interno.
- Informe sobre el cumplimiento de los objetivos y la estrategia del deporte del territorio.
- Informe sobre el resultado del Proyecto de la Reserva Deportiva.
- Informe técnico sobre el desempeño competitivo de los deportes que intervienen en los campeonatos provinciales.
- Informe sobre la capacitación y superación de los Recursos Humanos (FORUM, concursos y preparación metodológica). Subsistema de la capacitación del Deporte.
- Informe sobre trabajo desarrollado en el beisball y el ajedrez.
- Informe sobre la labor política-ideológica del centro.
- Informe sobre el cumplimiento de las acciones del proyecto de la formación educativa.
- Informe del cumplimiento de la Resolución 45.

4. El departamento de Cultura Física y Recreación envía las siguientes:

- Informe de Estadística a nivel municipal de Cultura Física y Plan Turquino.
- Informe a nivel provincial de transformaciones olímpicas y visitas realizadas de la fuerza técnica.
- Informe semestral relacionado con el practicante sistemático (aptos para realizar actividades físicas).
- Parte mensual según calendario de las carreras populares.

- Informe del resumen de las pruebas de eficiencia física de los practicantes sistemáticos.

5. Informaciones emitidas por el Departamento Económico.

- Informe de los Estados Financieros: (conjunto de modelos # 5910-5915).
- Análisis de la Ejecución del Presupuesto de Gastos en el mes.

2.4.5 Componente: Supervisión y Monitoreo.

Para lograr implantar dicho componente se ha de diseñar un mecanismo de autocontrol sistemático, que garantice la función de control de la entidad con la Guía de autocontrol emitida por la C.G.R.C, la cual se adecua y actualiza, en correspondencia con la actividad y características de la misma. Además, debe funcionar el Comité de Prevención y Control y de acuerdo a sus funciones y atribuciones como órgano asesor, debe dejar evidencia de todo su trabajo. El mismo ya está establecido en la entidad.

Mediante la realización del presente trabajo se creó un mecanismo de seguimiento para el cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas pertinentes para fortalecer el Sistema de Control Interno, en conformidad con los objetivos y recursos disponibles, a partir de las diferentes acciones de control que se realizan en la entidad.

Procedimiento para la elaboración de los esquemas de supervisión de los procesos en la U/P Dirección Municipal de Deportes, Cueto.

Como resultado de esta investigación se han elaborado algunas propuestas para que se pueda supervisar bien la entidad las cuales se muestran en el **anexo # 13 y # 14**. En el anexo **#13** se muestran actividades propuestas para el control y supervisión del Control Interno en la entidad por componentes y en el **#14** algunos modelos que servirán para facilitar el trabajo de supervisión a los facultativos y auditores internos dentro de su ámbito de acción.

2.5 Plan de acción.

El tema seleccionado, resulta de vital importancia para la economía cubana y la entidad, de ahí, su selección para desarrollar el presente Trabajo. Se debe dar cumplimiento al Plan de acción, mediante el empleo de procedimientos como pruebas sustantivas y de cumplimiento y técnicas (de muestreo y comprobación) debidamente seleccionadas y se deben dejar evidencias documentales de su ejecución. Además, se han de realizar en la entidad acciones de control y analizar sus resultados, también, valorar las deficiencias detectadas así como evaluar la efectividad del Control Interno y su correcto funcionamiento. Por tanto, el Plan de

acción, cumplimentará la implantación de los componentes del Sistema de Control Interno en aras de que se continúen desarrollando tareas o acciones para la misma y así asegurarse de que se cumpla con el proceso de implementación del Sistema de Control Interno en las áreas de resultado claves y procesos fundamentales de la entidad. El Plan de acción propuesto por la autora del presente trabajo se encuentra en el **anexo # 20**.

CONCLUSIONES

Con la realización del presente Trabajo de Diploma cuyo título es Implantación del Sistema de Control Interno basado en la Resolución 60/11 de la CGRC en la U/P Dirección Municipal de Deportes, Cueto, se ha arribado a las siguientes conclusiones:

1. Se aplicó la metodología para la implantación del Sistema de Control Interno de la CGRC.
2. Se definieron los valores de la entidad y se arreglaron sus objetivos.
3. Se elaboró el mapa de procesos de la entidad, ya que no estaban identificados los procesos, subprocesos, actividades y tareas por cada área y en la entidad en general.
4. Se adaptó la Guía de Autocontrol adecuada del Control Interno en los procesos seleccionados.
5. Se determinaron y analizaron los factores de riesgos internos y externos (Matriz DAFO), así como el diagnóstico estratégico de la entidad.
6. Se elaboró un mapa de riesgos cualitativos mediante método de frecuencia e impacto.
7. Se definieron las medidas asociadas a la identificación de factores y riesgos cualitativos para minimizar la manifestación de riesgos (Plan de Prevención), en los procesos seleccionados.
8. Se logró evaluar el estado actual de los Activos Fijos Tangibles y se desarrollaron propuestas de cambios en el mismo, lo cual permitirá controlar el uso y el destino final de los Activos Fijos Tangibles.
9. Se elaboraron los esquemas de comunicación de los procesos de la entidad.
10. Se elaboraron pruebas de cumplimiento, propuestas de actividades y modelos de control para que el auditor interno pueda supervisar mejor la entidad.
11. Se elaboró un Plan de acción para dar continuidad a la implantación del Sistema de Control Interno en los demás procesos de la entidad.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto en las conclusiones, se consignan las siguientes recomendaciones:

1. Capacitar a todo el personal de la entidad en materia de Control Interno con la finalidad de obtener resultados favorables.
2. Que este trabajo de curso sea fuente de inspiración para trabajadores y profesionales de la entidad.
3. Que periódicamente en los Consejos de Dirección, se rinda información sobre el estado del Control Interno y los avances logrados en la implementación de sus componentes.
4. Que se utilice esta metodología para la implantación de los componentes del Control Interno en los demás procesos de la entidad.

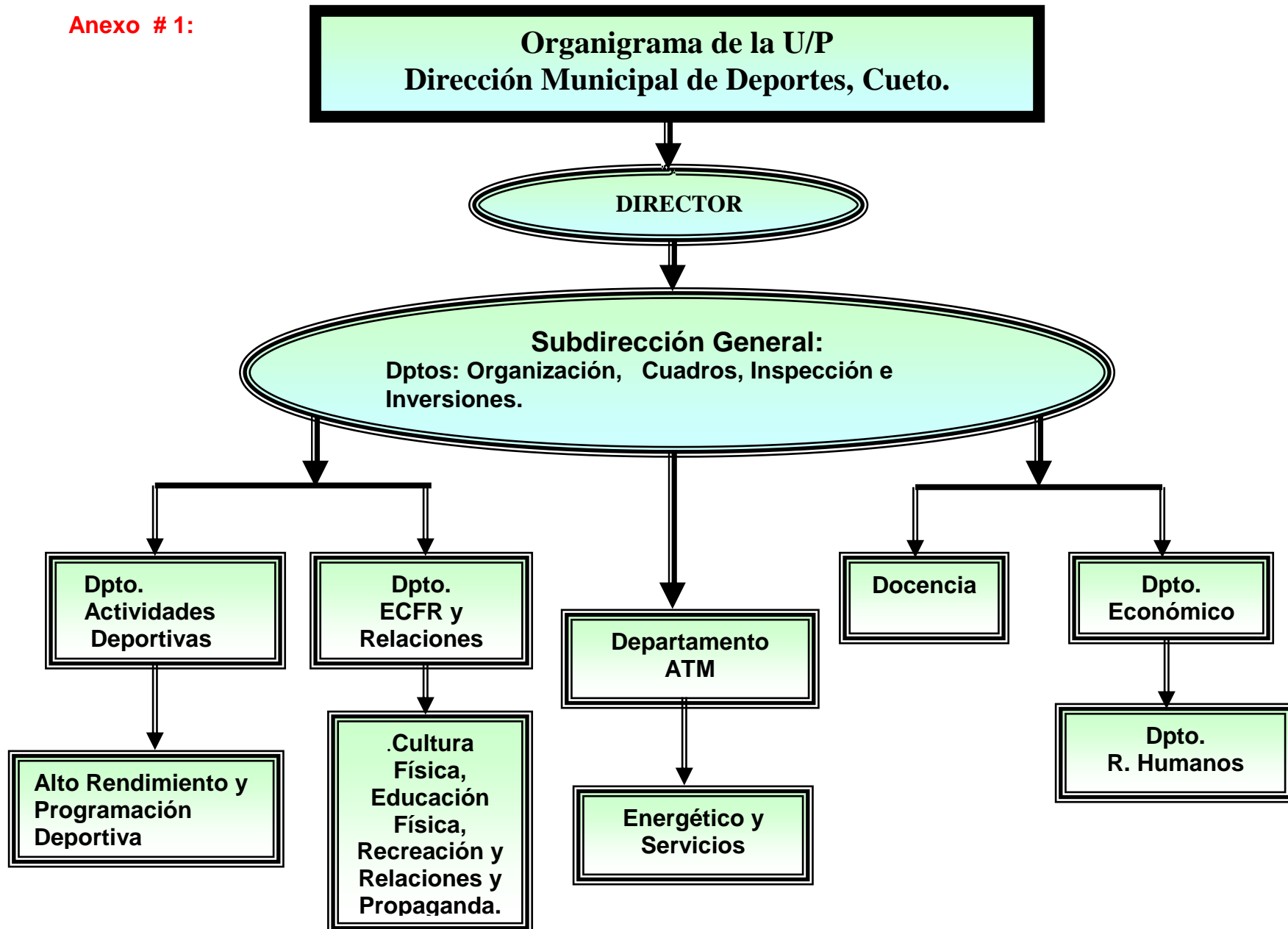
BIBLIOGRAFÍA

1. Despaigne Justiz, Yoanna. Consideraciones Generales para el Control Interno en la actividad de Precios. Tesina de Especialidad de Finanzas Públicas. La Habana, 2011.
2. Ley No. 107 / 09: Ley de la Contraloría General de la República de Cuba, de la Asamblea Nacional del Poder Popular. Cuba.
3. Resolución No. 60 / 11 de la Contraloría General de la República de Cuba.
4. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución V Congreso del Partido Comunista de Cuba.
5. Coopers & Lybrand e Institutos de Auditores Internos. Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO), 1997.
6. "http://www.ecured.cuEl Control Interno y el Control "http: //www.ecured.cu, de Gabriel Capote.
7. Resolución No. 297/03 Definiciones de Control Interno. Contenido de los Componentes y sus Normas Ministerio de Finanzas y Precios.
8. Meigs, Walter B. Principios de Auditoria. t. I. pág. 163.
9. Decreto Ley No. 159 De la Auditoria, Oficina Nacional de Auditoria, La Habana. Junio de 1995.
10. Conferencias, Cursos y Seminarios sobre Riesgo Operacional. [En línea] mayo, 2009. Disponible en: <http://www.riesgooperacional.com/>.
11. Consultoría BISE. S.A. Informe de Evaluación de Riesgos. 2006.
12. Curso Básico Administración de Riesgos. CECOFIS. 2005.
13. Diccionario de la lengua española © 2005 Espasa-Calpe. González Cervantes, F. Resumen de todo tipo de riesgos [en línea] agosto, 2007. Disponible en: <http://thales.cica.es/rd/Recursos/Economia/02/texto3.html>.
14. León, M. Matriz de Control interno. [en línea] noviembre, 2004. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>. López, N. 2002. Control Interno. Análisis de Riesgos. Auditoría y Control (CU) 5: 5-13, abril.
15. López, C. Riesgo operacional: el nuevo reto para el sector financiero. [en línea] nov, 2005. Disponible en: www.aia.es/riesgo/riesgo-operacional.html.
16. Maskrey, A. Conceptos y definiciones de relevancia en la gestión del riesgo. [en línea] marzo, 2002. Disponible en: <http://www.snet.gob.su/documentos/conceptos.htm>.

17. Riesgos Empresariales.doc. [En línea] junio, 2007. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos36/riesgos-empresariales/riesgos-empresariales.zip>.
18. Rosés, F. 18. El mapa de riesgos permite ver las amenazas que tiene la empresa. [En línea] abril, 2000. Disponible en: <http://diariomedico.com/gestion/ges.220300.com>.
19. Secretaria de la Función Pública (SFP). Sesión de Inducción: Modelo de Administración de Riesgos. [en línea] enero, 2004]. Disponible en: [www/sfp.org](http://www.sfp.org).
20. Zorrilla, S. La administración de Riesgos. [en línea] junio, 2004. Disponible en: www.gestiopolis.com/canales2/finanzas/1/admoriesgo.htm.
21. Metodología y cronograma de implementación de la R/S 297/2003 del MFP. Autor: Iván Pérez Rojas. Año: 2004.
22. Guía de auto-control de la Contraloría General de la República de Cuba. Año 2009.
23. Resolución sobre “Los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Año 2011.
24. Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, sobre el “Reglamento para la implementación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial”. Año 2007.
25. Resolución 273/2003 del Ministerio de Economía y Planificación, sobre Planificación Empresarial.
26. Manual del auditor. MAC Impresión Final. Capítulo 2. Documento 6.
27. Manual del Auditor. Ministerio de Auditoría y Control, de fecha 30 de agosto del 2002.
28. Cook, Winkle, Auditoria, t. I. 3ra edición. Evaluación Preliminar al Sistema de Control Interno del Distrito Capital, Controlaría de Bogotá. 2001.
29. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución # 297. Noviembre 2003.
30. Internet. Http <http://www.coso.org>.
31. Mapas de Proceso y Mapas Estratégicos. Similitudes y diferencias. Disponible en el sitio: [http:// www.grupokaizen.com](http://www.grupokaizen.com).
32. Club Gestión Calidad. Disponible en el sitio: [http:// www.calidad.org](http://www.calidad.org).
33. ISO 9001:2000, Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos
34. ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y vocabulario.
35. Guía metodológica para la realización de Auditorias de Gestión.

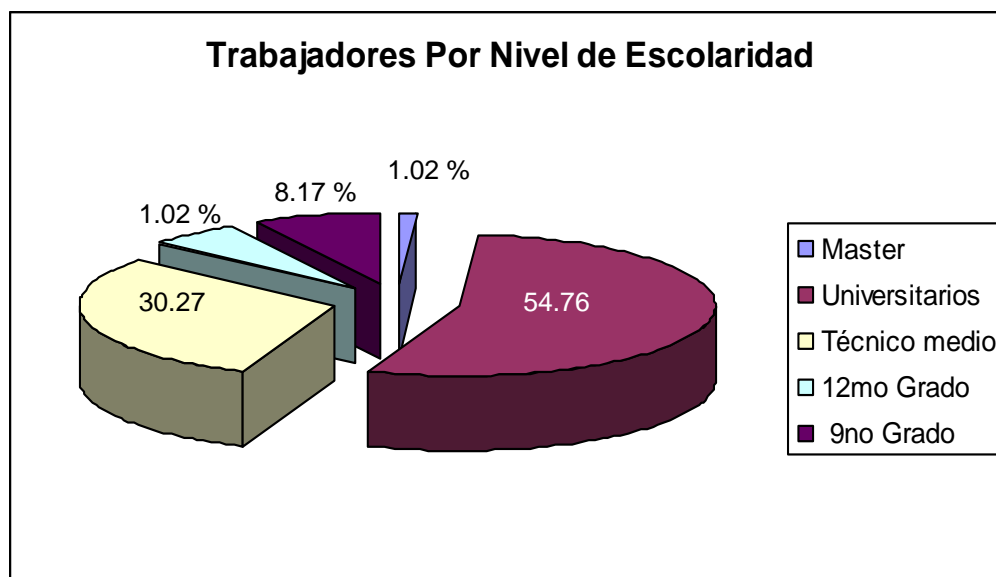
Anexos

Anexo # 1:



Anexo # 2: Nivel de escolaridad del capital humano de la U/P Dirección Municipal de Deportes, Cueto.

Nivel de Escolaridad	Cantidad de Trabajadores	%
Master	3	1.02
Universitarios	161	54.76
Técnico medio	89	30.27
12mo Grado	17	5.78
9no Grado	24	8.17
Total	294	100



Anexo # 3:

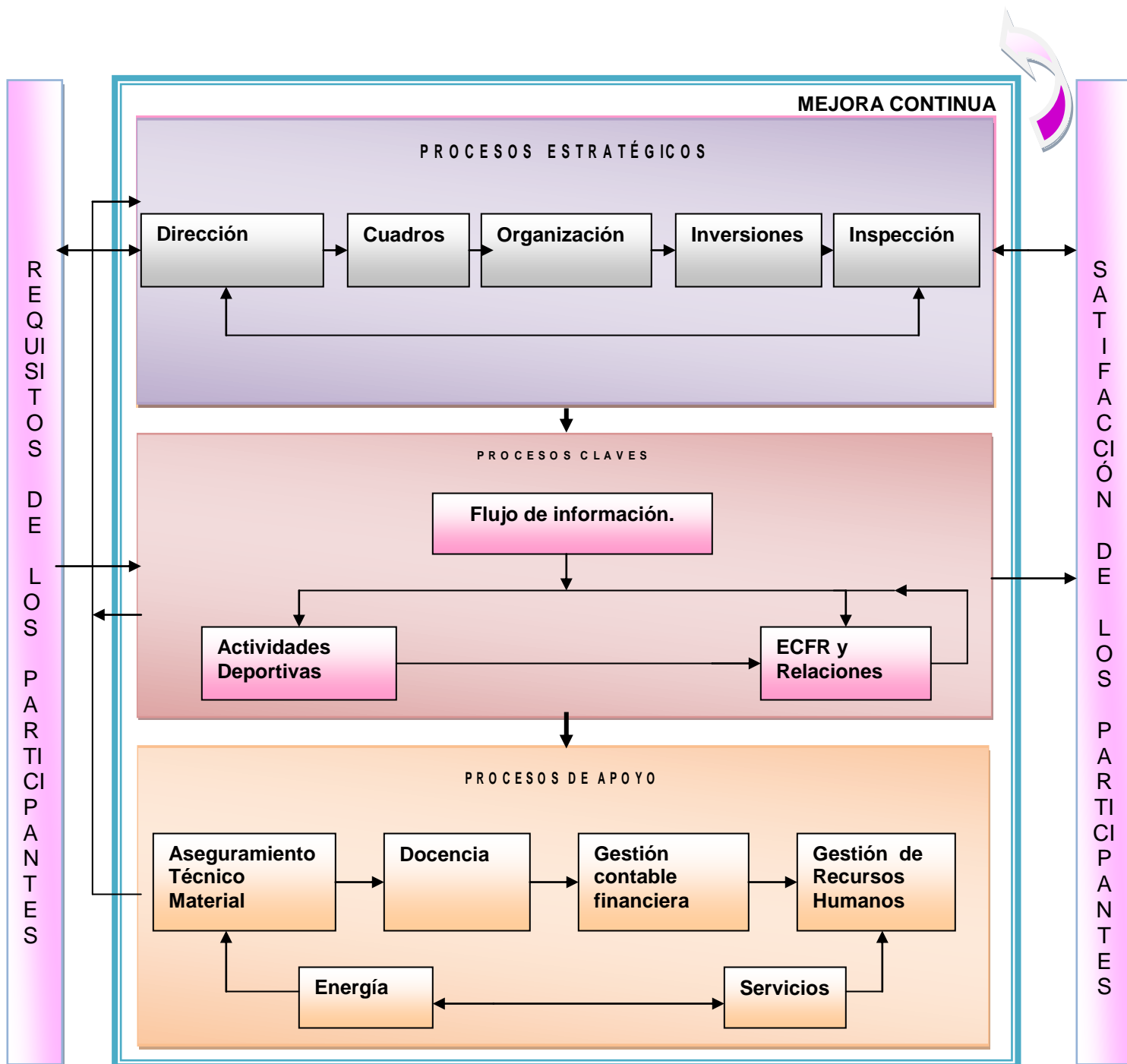
Desglose de trabajadores por categorías ocupacionales que intervienen en las actividades fundamentales.

Categorías ocupacionales	Cantidad		
	Mujeres	Hombres	Total
Dirigentes	3	9	12
Metodólogos docentes	7	12	19
Profesores docentes	64	139	203
Jefe de cátedra	1	4	5
Instructores	-	3	3
Obreros	2	9	11
Total	77	176	253

Desglose de trabajadores por categorías ocupacionales que intervienen en las actividades de apoyo.

Categorías ocupacionales	Cantidad		
	Mujeres	Hombres	Total
Dirigentes no docentes		3	3
Técnicos no docentes	12	4	16
Obreros	-	1	1
Servicios	4	17	21
Total	16	25	41

Anexo # 4: Mapa de Procesos de la U/P Dirección Municipal de Deportes, Cueto.



Anexo # 5: Encuestas a los funcionarios y dirigentes.

Se desea conocer el estado actual del Control Interno en el área a la cual usted pertenece, para lo cual necesitamos su valiosa cooperación en la realización de esta encuesta. Gracias

Área: -----

1. ¿Las relaciones con los trabajadores, banco, proveedores se basan en la honestidad y equidad?
2. ¿Se proponen acciones ante violaciones del Código de Ética de Cuadros y del Reglamento de los Órganos de Colectivo de Trabajo y las medidas son adecuadas?
3. ¿El Consejo de Dirección está integrado por personal con conocimiento suficiente, experiencia y tiempo de servicio efectivo?
4. ¿Se analiza el Plan de Prevención de Riesgos establecido en el Centro?
5. ¿Es adecuado el conocimiento y la experiencia de los administradores, de acuerdo con sus responsabilidades?
6. ¿Es efectiva la comunicación de los objetivos generales de la entidad al Consejo de Dirección y a los trabajadores?
7. ¿Hay relación y consistencia de las estrategias con los objetivos generales de la entidad?
8. ¿Son consistentes los planes y presupuestos de la entidad con sus objetivos globales, planes estratégicos y condiciones actuales?
9. ¿Es completo y relevante el proceso de análisis de las principales causas que se reiteran en las manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades y hechos de corrupción?
10. ¿Se chequea el cumplimiento del Plan de Prevención de la entidad por el Consejo de Dirección y se adoptan medidas ante incumplimientos?
11. ¿Existen los procedimientos de control necesarios, por subsistemas, operaciones y procesos claves para la entidad?
12. ¿Es precisa, suficiente y oportuna la información y la comunicación a lo largo de la entidad, para permitir que los trabajadores cumplan sus responsabilidades de forma efectiva?
13. ¿Son adecuados los procedimientos de Control Interno que permitan que el

personal al desempeñar sus funciones, obtenga evidencias sobre el funcionamiento del sistema de Control Interno?

14. ¿Se implementan las recomendaciones de los auditores internos como medio para fortalecer los controles internos?

15. ¿Están identificados los mecanismos para la obtención de información de las deficiencias identificadas de Control Interno?

Anexo # 6: Encuestas a los trabajadores.

Se desea conocer el estado actual del Control Interno en el área a la cual usted pertenece, para lo cual necesitamos su valiosa cooperación en la realización de esta encuesta. Gracias.

Área: -----

1. ¿Se encuentran descritas sus tareas particulares?
2. ¿Existe la rotación del personal en funciones claves?
3. ¿Son específicos sus objetivos a nivel de actividad?
4. ¿Están identificados los riesgos significativos para cada objetivo importante a nivel de área?
5. ¿Existen mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los eventos o actividades que afecten sus objetivos generales y particulares?
6. ¿Se le proporciona la información correcta, con el detalle suficiente y de manera oportuna, que le permita cumplir de forma eficiente y efectiva sus responsabilidades?
7. ¿Es efectiva la comunicación a los trabajadores de sus deberes y responsabilidades respecto a su trabajo?
8. ¿Están establecidos canales de comunicación que faciliten el informe de acciones deshonestas o inapropiadas en el área de trabajo?
9. ¿Son efectivas las actividades de auditoría interna?
10. ¿Se tienen en cuenta y se analizan los resultados obtenidos por auditorías externas?

Anexo # 6a: Estadística del Diagnóstico realizado por encuestas a trabajadores.

Al aplicarse la anterior encuesta al azar a un total de 18 trabajadores (**anexo # 6**), se comprobó el nivel de conocimiento que tienen los mismos acerca del Control Interno. Los resultados fueron los siguientes:

Componente Ambiente de Control

- El 46.98 % de personal calificó este componente de excelente.
- El 40.03 % lo calificó de bien.
- El 12.99 % lo calificó entre regular y no se sabe.

Componente Gestión y Prevención de Riesgos

- El 48.75 % de los encuestados calificó el componente de excelente.
- El 39.52 % lo calificó de bien.
- El 11.73 % lo calificó de regular.

Componente Actividades de Control

- El 52, 36% de los encuestados calificó este componente de excelente.
- El 33.48 % lo calificó de bien.
- El 14.16 % lo calificó entre regular y no se sabe.

Componente Información y Comunicación

- El 55, 32% del personal calificó este componente de excelente.
- El 34.27 % lo calificó de bien.
- El 10.41 % lo calificó de regular.

Componente Supervisión y Monitoreo

- El 37, 98 % de los encuestados calificó el componente de excelente.
- El 46.36 % lo calificó de bien.
- El 15.66 % lo calificó de regular.

Anexo # 7:

**GUÍA DE AUTOCONTROL DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO.**

COMPONENTE “AMBIENTE DE CONTROL”

No.	Aspectos a Verificar	E	B	R	D
	Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual				
1.	Están definidos los objetivos de trabajo.				
2.	Está elaborado el plan de trabajo anual de la entidad.				
3.	Este plan de trabajo responde a la instrumentación de las actividades recogidas en el Plan de Actividades Principales del Órgano u Organismo al que se subordina y a las propias de la entidad.				
4.	Están definidos por cada área los procesos y actividades a realizar para dar cumplimiento a lo anterior, a partir de las funciones generales y específicas de éstas.				
5.	Para la elaboración de los planes de trabajo, según corresponda, se tiene en cuenta: la misión, los objetivos de trabajo de la entidad, las funciones definidas de cada área y de cada puesto de trabajo y las actividades a realizar en cada proceso o subproceso.				
6.	Se analiza en los diferentes niveles de la organización el cumplimiento de la planeación y se adoptan las medidas que corresponden.				
7.	Cada área elabora su plan de trabajo mensual, a partir del plan de trabajo anual de la entidad.				
8.	Se realizan puntualizaciones mensuales de los planes de trabajo en todos los niveles de dirección, para precisar o ajustar las tareas aprobadas en el plan anual, introducir las nuevas que surjan, así como las que puedan ser indicadas por los jefes correspondientes.				
9.	Los jefes de las áreas con sus trabajadores se reúnen para orientar las tareas que se deben realizar en el próximo mes.				
10.	El plan de trabajo mensual de cada área refleja las actividades previstas para el mes, así como nuevas tareas surgidas en ese período.				
11.	Cada cuadro, funcionario y especialista cuenta con su plan de trabajo individual, el que elabora teniendo en cuenta el plan mensual de su área y se aprueba por el jefe inmediato superior				
12.	Concluido el mes, los jefes de las áreas se reúnen individual o colectivamente con sus trabajadores para analizar el cumplimiento de las tareas; teniendo en cuenta la calidad y oportunidad de las mismas.				
13.	Se informa a los niveles correspondientes y a las organizaciones políticas y de masa de la entidad el cumplimiento de los planes de trabajo.				

No.	Aspectos a Verificar	E	B	R	D
14.	Está definido el presupuesto anual y se analiza con los trabajadores				
Integridad y valores éticos					
15.	Se ha desarrollado un programa de formación de cultura ética de la entidad, donde se les hace conocer a los trabajadores los valores éticos definidos y la importancia de su cumplimiento.				
16.	Cuenta la entidad con el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.				
17.	Los cuadros tienen firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.				
18.	Cuenta la entidad con un Código de Conducta Específico, en el que se exponen los valores éticos que deben cumplir los trabajadores considerados en el mismo.				
19.	Conocen los cuadros y trabajadores lo que está establecido en el Reglamento Disciplinario de la entidad.				
20.	Los cuadros y trabajadores discutieron y aprobaron en Asamblea el Reglamento Disciplinario de la entidad.				
21.	Cuenta la entidad con el Convenio Colectivo de Trabajo.				
22.	El Convenio Colectivo de trabajo se elabora conjuntamente entre la administración y la organización sindical.				
23.	Los trabajadores emiten criterios sobre lo planteado en el Convenio Colectivo de trabajo antes de ser aprobado.				
Idoneidad Demostrada					
24.	Están elaborados los perfiles de competencia de acuerdo a los datos que exige la legislación vigente del MTTS.				
25.	Están definidos de forma clara y explícita los contenidos de trabajo de cada cargo, a partir de las funciones asignadas a los mismos.				
26.	Están definidas las actividades o tareas básicas que debe realizar cada trabajador, según su cargo, para dar cumplimiento a los contenidos mencionados en el punto anterior.				
27.	Cuenta el área de Gestión de Recursos Humanos con un registro actualizado o base de datos sobre el estado general de la fuerza de trabajo.				
28.	Este registro contiene los datos que exige la resolución vigente del MTSS.				
29.	Cuenta la entidad con el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, actualizado de cada trabajador, de acuerdo a la legislación vigente.				
30.	Se elabora un resumen sobre el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, por cada área de la entidad.				
31.	Se tiene en cuenta para la elaboración de plan individual de capacitación, de cada trabajador, el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación que se elaboró para cada uno y los resultados de las				

No.	Aspectos a Verificar	E	B	R	D
	evaluaciones de desempeño.				
32.	El plan anual de capacitación se confecciona a partir de la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación y el plan individual de capacitación.				
33.	En el último trimestre de cada año se elabora el plan anual de capacitación de la entidad.				
34.	El plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos se discute y analiza con la organización sindical, se aprueba por el Consejo de Dirección de la entidad y forma parte del Convenio Colectivo de Trabajo.				
35.	Trimestralmente se evalúa, por la dirección de la entidad, el cumplimiento del plan de capacitación aprobado, a partir del cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas; la participación real de los trabajadores previstos a matricular en cada acción y los matriculados; el aseguramiento material, humano y financiero; la evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad; y las principales dificultades y medidas para resolverlas.				
36.	Se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas, en función de las deficiencias detectadas en el cumplimiento de las funciones asignadas.				
37.	Se encuentra incluido en la capacitación de los trabajadores las normas del sistema de control interno.				
38.	Se realiza las evaluaciones de desempeño a los trabajadores.				
39.	Para la evaluación del desempeño se tiene en cuenta los indicadores establecidos en la legislación vigente.				
40.	Está constituido el Comité de Expertos, según corresponda y hay evidencia del funcionamiento del mismo.				
41.	Para la selección del personal, en el Comité de Expertos, se tiene en cuenta el nivel de preparación y experiencia que debe poseer el candidato de acuerdo con los requisitos y perfiles exigidos.				
42.	Una vez incorporado a la entidad, el trabajador de nuevo ingreso cuenta con los manuales de funcionamiento, procedimientos y otros necesarios para el desarrollo de sus funciones.				
43.	Se le brinda orientación, capacitación y adiestramiento al trabajador de nuevo ingreso, para que éste pueda desempeñar su trabajo.				
	Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad				
44.	Cuentan con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social, empresarial o encargo estatal.				

No.	Aspectos a Verificar	E	B	R	D
45.	Cuenta con la disposición que aprueba la plantilla de cargos de la misma.				
46.	Está conformado un reglamento orgánico o manual de funcionamiento según corresponda.				
47.	Está conformado un manual de procedimientos.				
48.	Están definidas las funciones generales y específicas de cada área.				
49.	Las funciones específicas dan respuesta a cada una de las funciones generales.				
50.	Las funciones de cada cargo, que se reflejan en el perfil de competencia, dan respuesta las funciones del área a la que pertenece dicho cargo.				
51.	Están definidas las atribuciones y obligaciones de cada cargo.				
52.	La estructura está definida a partir de las funciones de la entidad.				
53.	Se mantienen actualizados los documentos relativos a: <ul style="list-style-type: none"> – plantilla aprobada y cubierta – estructura organizativa (organigrama de la entidad). 				
54.	Existe una adecuada relación jerárquica entre los puestos.				
55.	Cuenta con las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección y consultivos.				
56.	Los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramientos.				
57.	Posee el certificado de inscripción en el Registro de Empresas y Unidades Presupuestadas.				
58.	Los cuadros y dirigentes han establecido los límites para la delegación de autoridad formal y responsabilidades a sus subordinados, en correspondencia con los procesos, subprocesos, actividades y operaciones que desarrolla éstos.				
59.	Se supervisa el trabajo y los resultados de los subordinados a los cuales se les delegó autoridad.				
Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos					
60.	Está implementada la Norma Cubana del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.				
61.	Cuenta la entidad con un registro de personal donde se controlan los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos.				
62.	Cuenta la entidad con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores.				
63.	Se cumple con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada.				
64.	Está elaborado el programa de acogida a los nuevos trabajadores, que garantice su iniciación laboral y desarrollo.				
65.	Se cumple con lo establecido en la legislación, con respecto al período de prueba, para evaluar que el trabajador posee la idoneidad y competencia				

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

COMPONENTE “GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS”

No.	Aspectos a Verificar	E	B	R	D
	Identificación del riesgo y Detección del Cambio				
74.	Están identificados y se analizan periódicamente los riesgos internos y externos de cada proceso, actividad y operación, que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.				
75.	<p>Para la identificación de riesgos fueron consultados los siguientes documentos (según corresponda):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Expediente de las acciones de control realizadas. – Control de trámite y respuestas de las quejas y denuncias. – Análisis de matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). – Planteamientos en los procesos de rendición de cuentas. – Estados de opinión de la población. – Planteamiento de los trabajadores en las asambleas de afiliados. – Informes de balance de trabajo anual. – Criterios aportados por las organizaciones políticas y de masas del centro. – Información sobre ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción. – Resultado de reuniones de intercambio de experiencias. – Resultados de encuestas realizadas. – Análisis del organigrama de la entidad. – Diagramas de flujos. – Manuales. – Contratos. – Otras fuentes. 				
76.	Están identificadas las posibles causas que pueden condicionar la ocurrencia de dichos riesgos. Estas causas deben estar determinadas para cada riesgo de forma independiente.				
77.	Para la identificación de los factores internos se tuvo en cuenta: la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.				
78.	Para la identificación de los factores externos se tuvo en cuenta los: económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos.				
79.	Está determinada la frecuencia o probabilidad de ocurrencia en el año, de cada riesgo identificado.				
80.	Está determinada la posible pérdida o el impacto ocasionado por cada riesgo identificado.				
81.	Fueron evaluados los riesgos teniendo en cuenta la frecuencia o probabilidad de ocurrencia y la posible pérdida o impacto ocasionado.				
82.	Se determinó la importancia relativa del riesgo, valorándose la incidencia del mismo en baja, media o alta.				

No.	Aspectos a Verificar	E	B	R	D
	Determinación de los objetivos de control				
83.	Tiene definido los objetivos de control que se desean alcanzar a partir de los riesgos identificados.				
84.	Se han aplicado las medidas necesarias para lograr los objetivos de control y el cumplimiento de los procedimientos.				
85.	Tienen las actas de las reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, donde se realizaron los diagnósticos para la determinación de los objetivos de control.				
86.	Esas reuniones fueron presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas y participaron los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización				
87.	Esas reuniones fueron antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores donde se les explicó el procedimiento a seguir para su desarrollo.				
	Prevención de riesgos				
88.	Está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas y el de la entidad.				
89.	Están definidas por cada riesgo las medidas que deben dar cumplimiento a los objetivos de control esperados.				
90.	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad Informática en el Plan de Prevención de Riesgos.				
91.	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad y Protección Física en el Plan de Prevención de Riesgos.				
92.	Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos en la fecha en que corresponde su verificación.				
93.	En el Plan de Prevención de Riesgos se han considerado los hechos de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que pueden derivarse de cada riesgo identificado.				
94.	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos; a partir del análisis realizado de cambios ocurridos en el ambiente interno y externo, que provocan variación de los riesgos.				
95.	Se analiza y actualiza, periódicamente, el Plan de Prevención de Riesgos con la participación de los trabajadores, dejando evidencias de estas acciones.				
96.	Se considera el autocontrol como una medida más en el plan de Prevención de Riesgos.				

COMPONENTE “ACTIVIDADES DE CONTROL”

No.	Aspectos a Verificar	E	B	R	D
	Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización				
97.	Están definidas en el Reglamento orgánico o Manual de funcionamiento las relaciones entre las áreas.				
98.	Están establecidos en los procedimientos: la aprobación, autorización, supervisión y evaluación de cada proceso, actividades y operación.				
99.	Está definida la información y servicio que se recibe o presta, dada la relación entre áreas, direcciones y departamentos.				
100.	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.				
101.	En los casos donde no se cumple la división de tareas y responsabilidades, se han definido la forma de control y supervisión.				
102.	Están identificados los responsables colaterales de los procesos, actividades y operaciones, cuando se detectan deficiencias y violaciones en los controles realizados.				
103.	Está realizado el levantamiento de las relaciones de familiaridad y en este se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida.				
104.	Se ha elaborado el plan de acción para dar solución a las relaciones de familiaridad cuando se afecta la contrapartida.				
105.	Se adoptan medidas cuando se detectan deficiencias y violaciones, fijando la responsabilidad en quien corresponda.				
106.	Las operaciones que se realizan cuentan con la autorización de la autoridad facultada.				
107.	Las operaciones deben quedar específicamente definidas, documentadas, asignadas y comunicadas al responsable de su ejecución.				
108.	Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones de la entidad.				
	Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos				
109.	Todas las transacciones, operaciones y hechos económicos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma.				
110.	Se analizan los gastos incurridos por elementos, así como cualquier otra clasificación que se requiera; a través del modelo Análisis de Gastos.				
111.	Se adjuntan a los comprobantes de operaciones los documentos, papeles de trabajo u otros justificantes que respalden aquellas operaciones que no se recogen en ningún registro específico.				
112.	Los registros, submayores y otros modelos que se utilizan en contabilidad, cumplen con los datos obligatorios establecidos en la legislación vigente.				

No.	Aspectos a Verificar	E	B	R	D
113.	Se salvaguardan las actas de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores.				
114.	Los manuales técnicos y de funcionamiento se aprueban por la máxima autoridad de la entidad.				
115.	La documentación de la entidad se encuentra en formato impreso o en digital, según se determine por la entidad, salvo lo que expresamente se regule por el órgano u organismo rector.				
116.	Están registrados las transacciones o hechos económicos conforme a lo establecido en la legislación vigente, en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad.				
117.	El Balance de Comprobación de Saldo, concuerda con lo escrito en los submayores, documentos primarios y cuentas correspondientes.				
118.	Los modelos "Estado de Situación" y "Estado de Resultado" coinciden con los saldos de las cuentas del Balance de Comprobación de Saldo.				
119.	En los procedimientos conformados para el desarrollo de los procesos, subprocesos y actividades están definidos los controles necesarios para enfrentar los riesgos identificados.				
120.	Tienen establecidos contratos para sus relaciones de económicas con otras entidades.				
121.	Los contratos cumplen con lo establecido en la legislación vigente.				
122.	Existe correspondencia entre lo contratado, recibido y pagado.				
123.	Se ha habilitado un Expediente de las acciones de control que contenga los documentos donde se muestren los resultados de las acciones de control realizadas, incluidas las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones que realicen las entidades facultadas para ello, así como los planes de acción adoptados para erradicar las infracciones señaladas y referencia a las medidas disciplinarias, administrativas o de otro tipo aplicadas en respuesta a las acciones de control.				
124.	El Expediente de las acciones de control, cumple con lo establecido en la legislación vigente.				
125.	Existen documentos que acrediten que los sistemas contables-financieros soportados en las tecnologías de la información, están certificados por los ministerios de Finanzas y Precios y de Informática y Comunicaciones.				
126.	Ha elaborado la entidad modelos adicionales a los que establece la legislación vigente, para el desarrollo de algunos de sus procesos.				
127.	Esos modelos adicionales aparecen incluidos en los procedimientos conformados para el desarrollo de dichos procesos.				
	Acceso restringido a los recursos, activos y registros				
128.	Tienen procedimientos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes.				
129.	Están definidos los niveles de acceso a las áreas y dependencias, así como en el horario que se establece este permiso.				

No.	Aspectos a Verificar	E	B	R	D
130.	Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.				
131.	Existe un mecanismo de protección adecuado en cada una de las áreas de la entidad según corresponda, mediante cercas perimetrales, vallas, rejas, cerraduras, mecanismos electrónicos, etc.				
132.	Las puertas de almacenes y fábricas se mantienen debidamente cerradas en los días y horas no laborales o en otros casos de interrupción del trabajo.				
133.	Las llaves de los locales de la entidad son controladas por el personal debidamente autorizado.				
134.	Los almacenes y fábricas deben estar en su exterior provistos por ventanas, claraboyas, ventíleles, extractores de aires, etc. debidamente enrejados; así como la existencia de buena iluminación.				
135.	Están identificadas las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes y estas tienen firmadas las Actas de Responsabilidad.				
136.	Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización.				
137.	Los activos de valor tienen asignado a un responsable para su custodia.				
138.	Los activos de valor están adecuadamente protegidos; a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarmas, pases para acceso, etc.				
139.	Los activos de valor están debidamente registrados y periódicamente se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.				
140.	Se tiene en cuenta el nivel de vulnerabilidad del activo para establecer la frecuencia de su comprobación.				
Rotación del personal en las tareas claves					
141.	Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.				
142.	Este plan de rotación contiene: la tarea clave, el período que debe durar la rotación, la fecha en que comienza la rotación, la tarea nueva que se va a efectuar, el nombre y cargo de la persona que realiza y el de la que realizará la tarea clave.				
143.	Los trabajadores a cargo de dichas tareas se emplean periódicamente en otras funciones.				
144.	Existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas.				
145.	En el caso de contar con pocos trabajadores y dificultarse el cumplimiento de esta norma, se aumenta la periodicidad de las acciones de supervisión y control.				
Control de las Tecnologías de la Información					
146.	Existen políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de Información para el logro de los objetivos de la entidad.				

No.	Aspectos a Verificar	E	B	R	D
147.	El o los responsables de la Seguridad Informática conocen sus funciones				
148.	Existe un Plan de Seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información.				
149.	Se cumple el plan de Seguridad Informática y el mismo se actualiza ante cambios de personal, locales, tecnologías, aplicaciones o servicios; la aparición de nuevas amenazas o la variación de la probabilidad de ocurrencia de alguna de las existentes				
150.	El plan de Seguridad Informática de la entidad contempla la protección contra programas malignos en todas las PC y los servicios principales de la Red como el correo, servicios de navegación por Internet y otros servicios susceptibles a los mismos.				
151.	Cuentan con un antivirus nacional como garantía a responder a ataques víricos personalizados para la entidad o para el país.				
152.	Están definidos por escrito los datos y programas que son necesarios mantener con respaldo, así como la frecuencia con se deben realizar los mismos				
153.	Existen procedimientos escritos para garantizar la buena conservación de las copias de resguardo, durante su almacenamiento.				
154.	El administrador de la red cumple con sus obligaciones relacionadas con la Seguridad Informática de acuerdo a la legislación vigente.				
155.	Si existe administración remota, esta se realiza de forma segura según lo indicado en las disposiciones vigentes.				
156.	Existen procedimientos de verificación periódica de la seguridad de la red, para detectar posibles vulnerabilidades o se realizan pruebas de penetración o hackeos éticos contratados por entidades autorizadas para solucionar las vulnerabilidades.				
157.	La arquitectura y la configuración de los diferentes componentes de seguridad de una red y la implementación de sus servicios estarán en correspondencia con las políticas definidas y aprobadas para su empleo.				
158.	Se prohíbe la adición de algún equipo o la introducción de cualquier tipo de software en una red, ya sea a través de soportes removibles o mediante acceso a redes externas, sin la autorización de la dirección de la entidad, garantizando su compatibilización con las medidas de seguridad establecidas para la protección de dicha red.				
159.	Se cumplen de acuerdo a la legislación vigente, las medidas necesarias para garantizar la integridad, confidencialidad y oportunidad de la información, de acuerdo a los servicios que recibe y oferta.				
160.	En el Plan de Seguridad Informática aparecen determinadas las áreas o zonas controladas con requerimientos específicos, protegidas por un perímetro de seguridad definido en dependencia de la importancia de los bienes informáticos contenidos en ellas y su utilización de acuerdo a la legislación vigente.				

No.	Aspectos a Verificar	E	B	R	D
161.	En las áreas controladas existe control de acceso para garantizar la entrada solo a personas autorizadas.				
162.	En estas áreas se controla la posibilidad de daño por fuego, inundaciones y otras formas de desastre natural o artificial.				
163.	El equipamiento instalado en las áreas controladas está protegido contra fallas de alimentación y otras anomalías eléctricas, incluyendo el uso de fuentes de alimentación alternativas para los procesos que deban continuar en caso de un fallo de electricidad prolongado, siendo ubicado y protegido de manera que reduzca los riesgos.				
164.	Se aplican medidas alternativas que permitan la protección de estos medios e impidan su empleo para cometer acciones malintencionadas.				
165.	Existen procedimientos escritos para garantizar que todas las tecnologías de información, independientemente de su importancia, estén protegidas contra alteraciones o sustracciones, ya sea de éstas o sus componentes, así como de la información que contienen. Se controla hasta nivel de componente				
166.	Se cumplen procedimientos para proteger la información contenida en equipos destinados a ser dados de baja u otras funciones.				
167.	Los dispositivos de almacenamiento que contengan información crítica para la entidad son destruido físicamente o sobrescritos completamente en lugar de borrarlos como usualmente se hace.				
168.	Los cables de alimentación o de comunicaciones que transporten datos o apoyen los servicios de información se protegen contra la interceptación o el daño.				
169.	Los cables de alimentación están separados de los cables de comunicaciones para evitar la interferencia.				
170.	Se garantiza que el equipamiento reciba el mantenimiento correcto de acuerdo con los intervalos de servicio y especificaciones recomendados por el fabricante para asegurar su disponibilidad e integridad.				
171.	En caso de necesidad de envío de equipamiento fuera de las instalaciones para que reciban mantenimiento, se realizará en correspondencia con los procedimientos establecidos para ello, observando las regulaciones establecidas en el país en materia de protección a la información.				
172.	Se realizan inspecciones sorpresivas para detectar las extracciones no autorizadas de bienes informáticos.				
173.	Al determinar las responsabilidades en las áreas informáticas se ha tenido en cuenta el principio de separación de funciones, considerando aquellas tareas que no deben ser realizadas por una misma persona, a fin de reducir oportunidades de modificación no autorizada o mal uso de los sistemas informáticos.				
174.	Se prohíbe la introducción de nuevos sistemas informáticos, actualizaciones y nuevas versiones, sin que sean aprobados a partir de su correspondencia con el sistema de seguridad establecido y las necesidades de la entidad.				

No.	Aspectos a Verificar	E	B	R	D
175.	<p>Cuentan con procedimientos definidos que garantizan las acciones para cubrir las brechas de seguridad y la corrección de los errores del sistema de acuerdo a la legislación vigente:</p> <ul style="list-style-type: none"> – solo el personal claramente identificado y autorizado tenga acceso a sistemas en funcionamiento y a los datos; – todas las acciones de emergencia tomadas sean documentadas detalladamente; – la acción de emergencia sea reportada a la dirección y realizada de manera ordenada. 				
176.	En los sistemas en que es posible el acceso por múltiples usuarios se dispone para cada uno de ellos de un identificador de usuario personal y único; al que responden por las acciones que con ellos se realicen.				
177.	La asignación de identificadores de usuarios en los sistemas (sistemas operativos, sistemas de aplicación, páginas web, bases de datos, etc.), se realiza a partir de un procedimiento que incluye la notificación del jefe inmediato del usuario, solicitando el permiso de acceso y definiendo los derechos y privilegios. En caso de terminación de la necesidad del uso de los sistemas por el cese de la relación laboral u otras causas, se procede de forma análoga para la eliminación del identificador de usuario, o a la restricción de los niveles de acceso.				
178.	<p>Se cumplen los requisitos definidos en la legislación vigente acerca de la asignación de contraseñas.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Serán privadas e intransferibles. – Su estructura, fortaleza y frecuencia de cambio estarán en correspondencia con el riesgo estimado para el acceso que protegen. – Combinarán en todos los casos letras y números sin un significado evidente, con una longitud mínima de 6 caracteres. – No pueden ser visualizadas en pantalla mientras se teclean. – No pueden ser almacenadas en texto claro (sin cifrar) en ningún tipo de tecnologías de información. 				
179.	<p>Los sistemas de aplicación deben contar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> – La posibilidad de ser modificado y/o actualizado a versiones superiores, – la documentación y los ficheros fuentes; – Manuales de usuario y manuales de explotación. – Ayuda en línea para facilitar el trabajo de los usuarios. 				
180.	Tienen definida una estrategia ante incidentes o violaciones de la seguridad en correspondencia con la importancia de los bienes informáticos que posea y las alternativas a emplear.				
181.	Tienen definidas medidas y procedimientos para garantizar la continuidad, el restablecimiento y la recuperación de los procesos informáticos.				
Indicadores de desempeño					
182.	Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.				

No.	Aspectos a Verificar	E	B	R	D
183.	Existen procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de desempeño.				
184.	Otros aspectos				
185.	Combustible.				
186.	Cuentas por pagar.				
187.	Activos fijos tangibles.				
188.	Inventarios.				
189.	Caja y banco.				
190.	Nóminas.				
191.	Registros, submayores y otros modelos.				
192.	Faltantes, pérdidas y sobrantes.				
193.	Control a los recursos presupuestarios.				
194.	Elaboración del Anteproyecto del Presupuesto en las Unidades Presupuestadas.				
195.	Ejecución del Presupuesto en las Unidades Presupuestadas.				
196.	Liquidación del Presupuesto en las Unidades Presupuestadas.				
197.	Gasto público de las Unidades Presupuestadas.				

COMPONENTE “INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN”

No.	Aspectos a Verificar	E	B	R	D
	Sistema de información, flujo y canales de comunicación				
198.	El sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturaleza de la entidad.				
199.	El sistema de información es flexible al cambio, o sea, se puede modificar fácilmente.				
200.	Este sistema provee información para la toma de decisiones.				
201.	El sistema de información cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para las entradas, procesamiento, almacenamiento y salidas de la información, facilitando y garantizando su transparencia.				
202.	Se revisan los sistemas de información en forma periódica y hay evidencia que respalde su realización.				
203.	La información que se elabora tiene vinculación con la planificación, el cumplimiento del objeto social, empresarial o encargo estatal aprobado y las funciones de la entidad.				
204.	El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la entidad: ascendente, descendente, transversal y horizontal.				
205.	Está elaborado un diagrama del flujo de la información de la entidad.				
206.	Los canales y medios de comunicación permiten trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos).				
207.	La comunicación entre los cuadros, dirigentes y trabajadores se desarrolla de acuerdo con los valores establecidos en la entidad.				
208.	Se divulgan ampliamente al personal las medidas de control interno que se implantan en la entidad.				
209.	Se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma.				
210.	Los trabajadores brindan sugerencias para mejorar los controles y son analizadas por la máxima dirección y reciben respuesta sobre las mismas.				
211.	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.				
212.	Hay buena comunicación con clientes, proveedores y otras entidades.				
213.	Se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma.				

No.	Aspectos a Verificar	E	B	R	D
214.	En los análisis que se realizan en cada área participan los trabajadores para la toma de decisiones.				
	Contenido, calidad y responsabilidad				
215.	La información transmite la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.				
216.	Existe un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo y la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice.				
217.	Existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información.				
218.	No hay duplicidad en la información y en los datos.				
219.	La información que se brinda tiene el detalle adecuado, posee valor para la toma de decisiones, es correcta, actualizada, oportuna y suficiente.				
	Rendición de cuentas				
220.	Los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios informan de forma integral acerca de la transparencia de su gestión, toma de decisiones y justificación de las mismas.				
221.	Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta.				
222.	Se guardan las actas de las rendiciones de cuenta.				
223.	En la rendición de cuenta se da a conocer los aspectos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> – El uso, custodia y destino de los recursos; – El cumplimiento de los objetivos y metas; – El estado de cumplimiento de las tareas, en el caso de las tareas no cumplidas se explican las causas y los responsables; – Las incidencias ocurridas; – La situación financiera de la entidad; – Los resultados de la entidad en ese período; – Las deficiencias, irregularidades, ilegalidades e indisciplinas ocurridas; – Otros aspectos que se consideren necesarios y característicos de la entidad. 				
224.	Periódicamente se rinde cuenta al órgano u organismo superior al que se subordina.				

COMPONENTE “SUPERVISIÓN Y MONITOREO”

No.	Aspectos a Verificar	E	B	R	D
	Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno				
225.	Se realizan periódicamente auto evaluaciones del sistema de control interno y a partir de dichos resultados se acometen acciones como: actualizaciones de procedimientos, identificación de nuevos riesgos y adopción de medidas disciplinarias, administrativas o fiscales de acuerdo a las consecuencias de dichas deficiencias				
226.	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.				
227.	Se realiza por el auditor interno verificaciones de los procesos más riesgosos de la entidad.				
228.	El personal está informado acerca de los controles y nuevas disposiciones.				
229.	Se comunica a los trabajadores los cambios en la entidad sobre procesos, políticas, etc.				
230.	Se corresponden con la realidad los informes y estados financieros de la entidad y se entregan en las fechas establecidas.				
231.	Contribuye el Sistema de Control Interno al logro de la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.				
232.	Se controla la implementación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.				
233.	El Sistema de Control Interno permite detectar el incumplimiento de la legislación y normas vigentes.				
234.	Cuando se detecta alguna deficiencia en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, se adopta oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento, de conformidad con los objetivos y recursos disponibles.				
235.	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.				
	Comité de prevención y control.				
236.	Está constituido el Comité de Prevención y Control, a través de un documento legal.				
237.	El Comité de Prevención y Control está compuesto por la máxima autoridad y lo integran funcionarios y trabajadores que gocen de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia, así como asesores jurídicos y el auditor interno en las estructuras que corresponda.				
238.	La composición, permanencia y la periodicidad de las reuniones del Comité de Prevención y Control, son definidas por la máxima autoridad que corresponda.				

No.	Aspectos a Verificar	E	B	R	D
239.	Existe evidencia documental del cronograma de reuniones, así como de los temas tratados, acuerdos adoptados y el seguimiento de los mismos en sus sesiones de trabajo.				
240.	El Comité de Prevención y Control coordina y orienta la divulgación, capacitación y aplicación de políticas y normas emitidas por la entidad o de carácter vinculante a la misma.				
241.	El Comité de Prevención y Control elabora programas para la actualización del sistema de control interno, así como planifica mediante un plan las visitas de supervisión y autocontrol que se deben realizar para evaluar dicho sistema.				
242.	El Comité de Prevención y Control chequea el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo.				
	Otros aspectos				
a)	Auditorías del Sistema de Control Interno.				
243.	Se realizan auditorías por la unidad de auditoría interna del sistema al que pertenece la entidad.				
244.	Se realizan al menos una vez al año auto evaluaciones del sistema de control interno.				
b)	Validación de los supuestos asumidos.				
245.	Se analizan y corrigen de forma oportuna las deficiencias o desviaciones ocurridas.				
246.	Existen buenas relaciones de trabajo con los compañeros de auditoría y control.				
247.	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas, en el Consejo de Dirección.				
248.	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas con los trabajadores.				
249.	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas en acciones de control, vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción.				
250.	La comunicación de las deficiencias se brinda en forma precisa y al funcionario que le compete.				
c)	Tratamiento de las deficiencias detectadas.				
251.	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.				
252.	Se analiza e implementa, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas como resultado de las acciones de control.				
253.	Se cumple con lo que establecido en cuanto a consultar con la Unidad de Auditoría que ejecuta el trabajo, las medidas disciplinarias que se propone adoptar.				

No.	Aspectos a Verificar	E	B	R	D
254.	Se consulta con la unidad de auditoría el Plan de Medidas para eliminar las deficiencias detectadas en las acciones de control.				
255.	Se informa a la unidad de auditoría que ejecutó la acción de control, el estado de cumplimiento de las medidas, en el término que establece la legislación vigente.				
256.	Se adopta de inmediato las medidas necesarias ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades en la administración de los recursos o el incumplimiento de las disposiciones legales vigentes.				
257.	Se actúa con la rigurosidad requerida en los casos de indisciplinas, ilegalidades y hechos que impliquen manifestaciones o presenten evidencias de actos de corrupción.				
258.	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.				
259.	En los casos de violaciones consistentes en hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se da a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponérsele al infractor.				

Anexo # 7(a): Evaluación por componentes y normas del Sistema de Control Interno.

Componente Ambiente de Control.

Normas		Evaluación			
		E	B	R	D
1	Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.			3.0	
2	Integridad y valores éticos.		4.0		
3	Idoneidad demostrada.		4.0		
4	Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.	5.0			
5	Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.	5.0			
	Otros aspectos				
6	Planificación estratégica, plan y presupuesto.	5.0			
7	Manuales.				2.0
	Total	-	4.0	-	-

Componente: Gestión y Prevención de Riesgos.

Normas		Evaluación			
		E	B	R	D
1	Identificación del Riesgo y detección del cambio.			3.0	
2	Determinación de los Objetivos de Control.	5.0			
3	Prevención de Riesgos.		4.0		
	Total	-	4.0	-	-

Componente: Actividades de Control.

Normas		Evaluación			
		E	B	R	D
1	Coordinación entre áreas, separación de tareas y niveles de autorización.			3.0	
2	Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.	5.0			
3	Acceso restringido a los recursos, activos y registros.	5.0			
4	Rotación del personal en las tareas claves.				2.0
5	Control de las tecnologías de la información.			3.0	
6	Indicadores de rendimiento y de desempeño.				2.0
7	Otros aspectos			3.8	
-	Combustible.			3.0	
-	Cuentas por pagar.		4.0		
-	Activos fijos tangibles.				2.0
-	Inventarios.		4.0		
-	Caja y banco.		4.0		
-	Nóminas.		4.0		
-	Registros, submayores y otros modelos.		4.0		
-	Faltantes, pérdidas y sobrantes.			3.0	
-	Control a los recursos presupuestarios.	5.0			
-	Elaboración del Anteproyecto del Presupuesto en las Unidades Presupuestadas.	5.0			
-	Ejecución del Presupuesto en las Unidades Presupuestadas.	5.0			
-	Liquidación del Presupuesto en las Unidades Presupuestadas.	5.0			
-	Gasto público de las Unidades Presupuestadas.				2.0
	Total	-	-	3.4	-

Componente: Información y Comunicación.

Normas		Evaluación			
		E	B	R	D
1	Sistema de Información, flujo y canales de comunicación.			3.0	
2	Contenido calidad y responsabilidad.	5.0			
3	Rendición de cuentas.			3.0	
Total		-		3.6	-

Componente: Supervisión y Monitoreo.

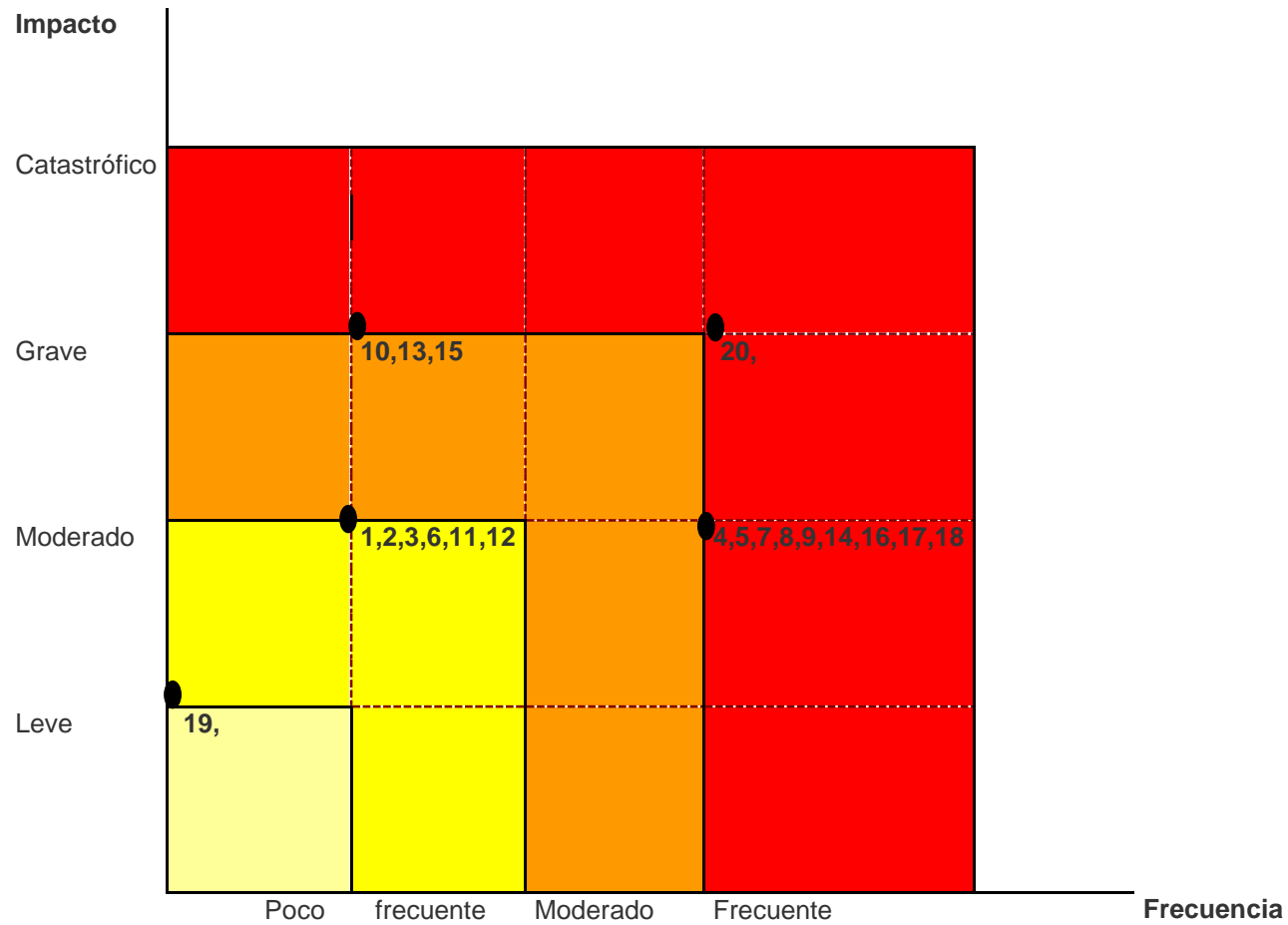
Normas		Evaluación			
		E	B	R	D
1	Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno.		4.0		
2	Comité de Prevención y Control.		4.0		
	Otros aspectos.				
a)	Auditorías del Sistema de Control Interno.				2.0
b)	Validación de los supuestos asumidos.	5.0			
c)	Tratamiento de las deficiencias detectadas.	5.0			
Total		-	4.0	-	-

Anexo # 8: Definición de los riesgos según frecuencia, impacto y nivel de prioridad de la U/P Dirección Municipal de Deportes, Cueto.

No.	Puesto de trabajo ó área.	Peligro	Riesgo	Fuente		Evaluación		Nivel Prior.
				Int.	Ext.	Frecuencia	Impacto	
1	Dirección (Oficina)	Falso techo en mal estado.	Caída de objetos por desplome o derrumbe.	x		Poco Frecuente	Moderado	Alta
2	Dpto. Recursos Humanos	Zapata antes de llegar a la oficina.	Caída de persona a distinto nivel.		x	Poco Frecuente	Moderado	Media
3		Falta de un escalón.	Caída de persona a un mismo nivel.		x	Poco Frecuente	Moderado	Media
4		Hacinamiento.	Choque contra objetos inmóviles.	x		Frecuente	Moderado	Media
5	Portal	Tapa de hierro desde la entrada del local hasta la carretera.	Caída de persona a distinto nivel.		x	Frecuente	Moderado	Media
6		Falso techo en mal estado.	Caída de objetos por desplome o derrumbe.	x		Poco Frecuente	Moderado	Alta
7		Falta de iluminación.	Exposición a agentes físicos.	x		Frecuente	Moderado	Media
8	Metodólogo	Hacinamiento del local.	Golpe contra objetos inmóviles.	x		Frecuente	Moderado	Media
9		Falta de iluminación.	Exposición a agentes físicos.	x		Frecuente.	Moderado	Media
10	Puesto de Mando	Escalera defectuosa.	Caída de persona a distinto nivel.		x	Poco Frecuente.	Grave	Alta

11	Docencia	Falta de un escalón.	Caída de persona a un mismo nivel.		x	Poco Frecuente.	Moderado	Media
12		Zapata antes de llegar a la oficina.	Caída de persona a distinto nivel.		x	Poco Frecuente.	Moderado	Media
13	Economía	Falta de un escalón.	Caída de persona a distinto nivel.		x	Poco Frecuente.	Grave	Alta
14		Hacinamiento del local.	Choque contra objetos inmóviles	x		Frecuente.	Moderado	Medio
15		Inexistencia de contraseñas en las máquinas computadoras.	Fuga o robo de la información contable contenida en los medios informáticos.	x		Poco Frecuente.	Grave	Alta
16	Atención a la población	Obstáculo para entrar a la oficina.	-Choque contra objetos inmóviles. -Caída de persona a distinto nivel.	x		Frecuente.	Moderado	Medio
17	Caja	Hacinamiento del local.	Choque contra objetos inmóviles.	x		Frecuente.	Moderado	Medio
18		Estante en mal estado.	Caída de objetos en manipulación.	x		Frecuente.	Moderado	Medio
19	Almacén	Piso desnivelado.	Caída de persona a un mismo nivel.	x		Poco Frecuente.	Leve	Bajo
20		No se encuentran delimitados los accesos al área.	Desvío de recursos por parte de un trabajador en el área.	x		Frecuente.	Grave	Alta

Gráfica del Mapa de Riesgo.



Anexo # 9:**U/P Dirección Municipal de Deportes, Cueto.*****PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS.*****Procesos: Aseguramiento Técnico Material (ATM), Inspección y
Gestión contable financiera.**

No.	Actividad o Área	Riesgo	Posibles Manifestaciones negativas	Medidas a Aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de Cumplimiento
1	Dpto. Económico	Caja	1. Penetrar en el local de la caja por no contar con la seguridad requerida. 2. Uso indebido del efectivo en caja, así como de las dietas y los pagos menores. 3. Entrega de efectivo y de tarjetas magnéticas a personas no autorizadas; pagos indebidos de salarios.	1 Proteger debidamente el local, así como el efectivo en caja con la seguridad requerida. 2. Realizar continuamente controles y verificaciones a los registros de firmas autorizadas, así como arqueos sorpresivos a la caja.	Cajero	Jefe de Dpto. Económico	Días alternos. 28 de cada mes.
2	Dpto. Económico	Combustible.	1. Uso incorrecto del combustible al entregarse a vehículos particulares o que no estén de alta.	1. Establecer un riguroso control sobre el registro de vehículos	Energético	Jefe de Dpto. Económico	5 de cada mes

			<p>Falsificación de las hojas de ruta con viajes ficticios.</p> <p>2. Pérdidas o extravíos de las tarjetas magnéticas.</p>	<p>estatales convenidos con la entidad, así como el control de las hojas de ruta.</p> <p>2. Mantener custodiadas correctamente las tarjetas magnéticas en la caja fuerte, o en el lugar que decida la entidad.</p>			
3	Dpto. Económico	Activos fijos tangibles	<p>Que los activos fijos tangibles sean utilizados para lucro personal o en actividades ilegales al incumplir, falsificar o violar el proceso de inventario de los AFT, provocando la pérdida o sustracción de los mismos.</p> <p>2. Mover o trasladar activos fijos</p>	<p>1. Efectuar chequeos sorpresivos a las distintas áreas o dependencias de trabajo de la entidad para comprobar el</p>	Técnico en gestión económica	Jefe de Dpto. Económico	15 de cada mes

			tangibles hacia otro lugar sin la debida documentación establecida ni dejar evidencia del movimiento.	uso correcto de los activos fijos tangibles. 2. Verificar continuamente el inventario al 100%.			
4	Dpto. Económico	Finanzas	1. Emisión de cheques sin amparo documental. 2. Emisión de cheques en blanco.	1. Mantener un estricto control sobre el registro de cheques, así como de los pagos efectuados por la entidad.	Técnico en gestión económica	Jefe de Dpto. Económico	30 de cada mes
5	Dpto. Económico	Presupuesto	1. Uso incorrecto del presupuesto de la entidad. 2. Efectuar compras sin estar planificadas.	1. Analizar la ejecución del presupuesto por NAE. 2. Planificar adecuadamente	ATM	Jefe de Dpto. Económico	30 de cada mes

				las compras de cada mes.			
6	Dpto. Económico (ATM)	Almacén	<p>1. Penetrar en el local del almacén por no contar con la seguridad requerida.</p> <p>2. Entrega de recursos sin la debida autorización de las firmas autorizadas y desvío de recursos para otras actividades no autorizadas.</p> <p>3. Violar el conteo periódico de los recursos almacenados.</p> <p>4. Realizar compras no autorizadas sin el debido respaldo del contrato económico o presupuestario.</p>	<p>1. Proteger debidamente el local, así como los recursos almacenados.</p> <p>2. Actualizar y controlar el registro de firmas autorizadas del almacén y verificar que los recursos extraídos del almacén estén amparados por el correspondiente autorizo y el</p>	Encargado de almacén	Jefe de Dpto. Económico	1 ^{ro} de cada mes

				<p>vale de salida correctamente firmado.</p> <p>3. Realizar visitas sorpresivas de inventarios al almacén para comprobar la existencia de los productos.</p> <p>4. Verificar antes de realizar las compras si existe contrato con el proveedor, así como la debida solvencia económica.</p>			
7	Dpto. Económico	Cuentas por pagar	1. Que no estén amparados en los	1. Que se	Técnico en	Jefe de	10 de cada mes

		<p>contratos correspondientes las compras de mercancías a suministradores.</p> <p>2. Que no estén sustentadas debidamente por facturas comerciales realmente recibidas del proveedor y por los informes de recepción los saldos de las cuentas por pagar.</p> <p>3. Que no existan los expedientes por proveedores, que no contengan la documentación establecida o que estén vencidos.</p> <p>4. Que no exista separación de funciones de: Recepción en el almacén, Autorización del pago y de firma de cheque de su liquidación.</p>	<p>encuentren actualizados los contratos y expedientes por proveedores, y que estén amparados en los contratos económicos las compras de mercancías.</p> <p>2. Que exista separación de funciones entre áreas.</p>	gestión económica	Dpto. Económico	
--	--	--	--	-------------------	-----------------	--

8	Dpto. Económico	Nóminas	<p>1. Que no exista separación de funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que paga y la que registra y que no coincida el importe total de la nómina a pagar con el importe reflejado en el cheque emitido para este concepto.</p> <p>2. Que no se correspondan los pagos que se realizan en la nómina con lo reportado en la prenómina.</p> <p>3. Que no se encuentren actualizados los submayores contables, ni el Registro de Salarios y Tiempos de Servicios.</p>	<p>1. Que exista una correcta separación de funciones entre áreas.</p> <p>2. Revisión periódica del importe total de la nómina con el del cheque emitido para este concepto, así como los pagos que se realizan en la nómina con lo reportado en la prenómina.</p> <p>2. Revisión periódica de submayores</p>	Técnico en gestión económica	Jefe de Dpto. Económico	25 de cada mes
---	-----------------	---------	--	---	------------------------------	-------------------------	----------------

				contables, modelos relacionados con la nómina así como el Registro de Salarios y Tiempos de Servicios			
9	Dirección (Oficina)	Acta del Consejo de Dirección	1. Incumplimiento de los acuerdos y falta de métodos y estilo de trabajo.	1. Elaborar control sobre el desempeño de los miembros del Consejo de Dirección y evaluar sus resultados.	Metodólogo de organización	Director	30 de cada mes
10	Dirección (Oficina)	Análisis y medidas disciplinarias de trabajadores	1. Pérdida de documentos que evidencien el análisis y las medidas disciplinarias.	1. Acceso restringido a la oficina de la Dirección sin	Metodólogo de organización	Director	Diariamente

				previa autorización del Director.			
11	Dirección (Oficina)	Código de Ética	1. Violación del Código de Ética.	1. Juramento de la reserva y evaluación integral según resultados.	Metodólogo de Cuadro	Director	30 de cada mes
12	Dirección (Oficina)	Expediente Único de Auditoría y Control	1. Pérdida de documentos para ocultar deficiencias.	1. Mantener el expediente bajo el custodio del Director sin acceso a otras personas al mismo.	Metodólogo de organización	Director	25 de cada mes
13	Dirección (Oficina)	Expediente legal de la entidad	1. Tener acceso al Expediente personas ajenas, lo cual ocasione pérdida de información del organismo.	1. Mantener el expediente bajo el custodio del Director sin acceso de otras personas no jurídicas.	Metodólogo de organización	Director	30 de cada mes.
14	Dirección (Oficina)	Seguridad del local. Posible	1. Pérdida de documentos y	1. Reparación del local y	Jefe de Seguridad y	Director	Diariamente

		derrumbe de techo	riesgos o daños al trabajador de la oficina.	seguridad de puertas y ventanas. 2. Cumplimiento riguroso y cabal de la guardia obrero.	Protección		
15	Dpto. Recursos Humanos	Nóminas	1. Movimientos de nóminas indebidos, así como pagos indebidos de salario a los trabajadores.	1. Realizar chequeos sorpresivos a las nóminas, verificar y comprobar los pagos por conceptos.	Especialista de Recursos Humanos	Director	15 de cada mes
16	Dpto. Recursos Humanos	Expediente Laboral	1. Falsificación del título y documentos del Expediente Laboral.	1. Revisión del título original para verificar tomo y folio.	Técnico en gestión de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	30/12 1 ^{ro} /3 1 ^{ro} al 30 de agosto
17	Dpto. Recursos Humanos	Tarjetas de firma	1. Firmar la tarjeta de otro compañero ausente.	1. Control de las tarjetas de firma en un puesto visible con su responsable.	Técnico en gestión de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	Diariamente
18	Dpto. Recursos Humanos	Disciplina Laboral	1. Impuntualidad, desaprovechamiento de la jornada laboral u otras violaciones.	1. Aplicación del Reglamento para sanción y control sorpresivo a las áreas de trabajo.	Especialista de Recursos Humanos	Jefe de Área	Diariamente
19	Dpto.	Contratación	1. Contratos que no	1. Verificar que	Especialista	Jefe de	Diariamente

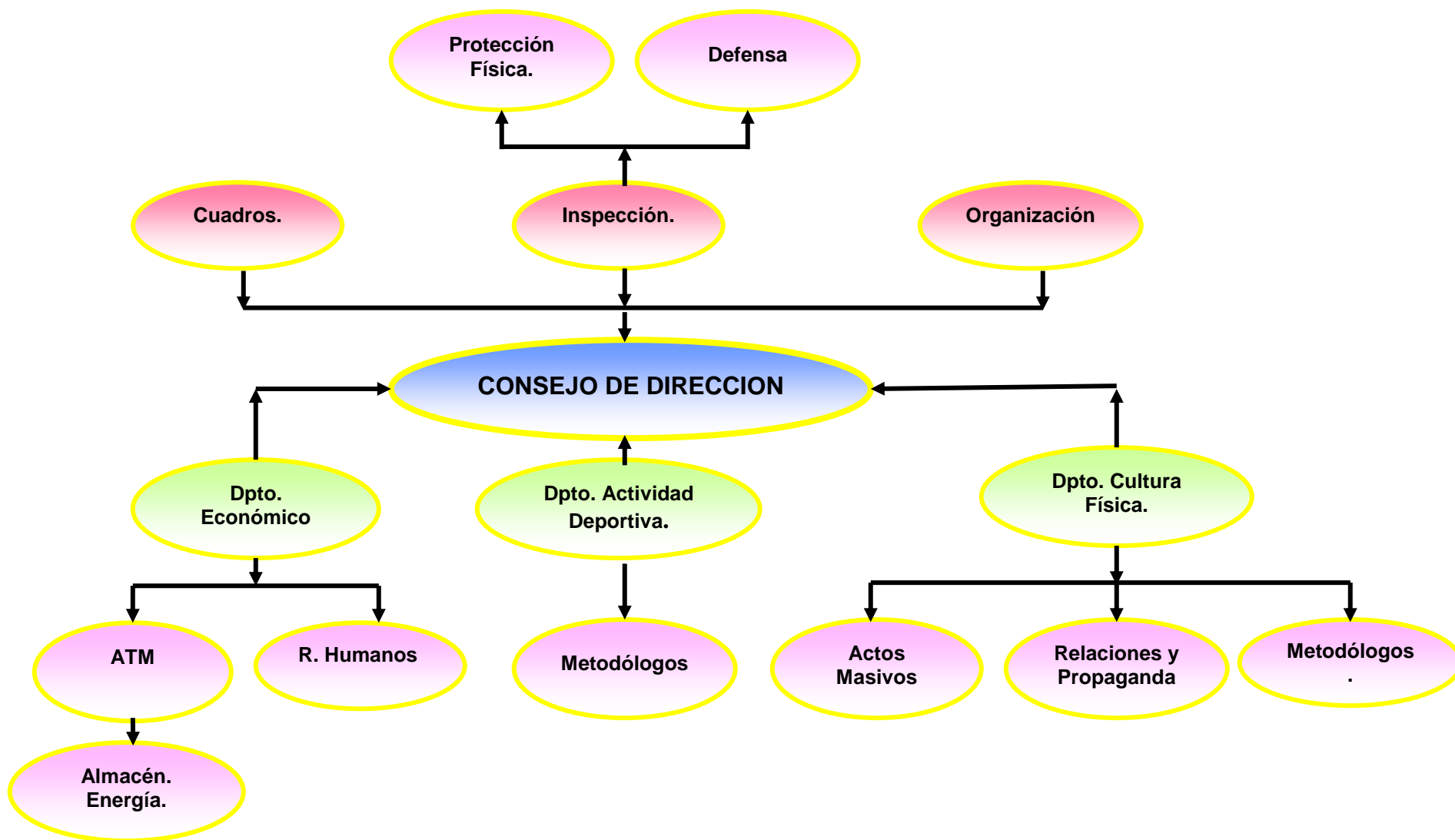
	Recursos Humanos	de personal no idóneo	cumplen con los requisitos y no tengan 12 ^{mo} grado aprobado.	el personal que se contrate tenga 12 ^{mo} grado aprobado.	de Recursos Humanos	Dpto. Económico	
20	Dpto. Recursos Humanos	Vacaciones	1. Que se soliciten vacaciones y se continúe trabajando.	1. Verificar la solicitud de vacaciones y escribir la clave correspondiente en la tarjeta de firma.	Jefe de Área	Jefe de Recursos Humanos	30 de cada mes
21	Dpto. Recursos Humanos	Personal	1. Pérdida de documentos por el acceso de personal ajeno a la oficina en busca de información.	1. Delimitar el nivel de acceso al área. Llevar un control riguroso sobre el personal que va en búsqueda de información al Departamento.	Técnico en gestión de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	Diariamente

Anexo # 10: Propuesta de cambios del subsistema AFT.

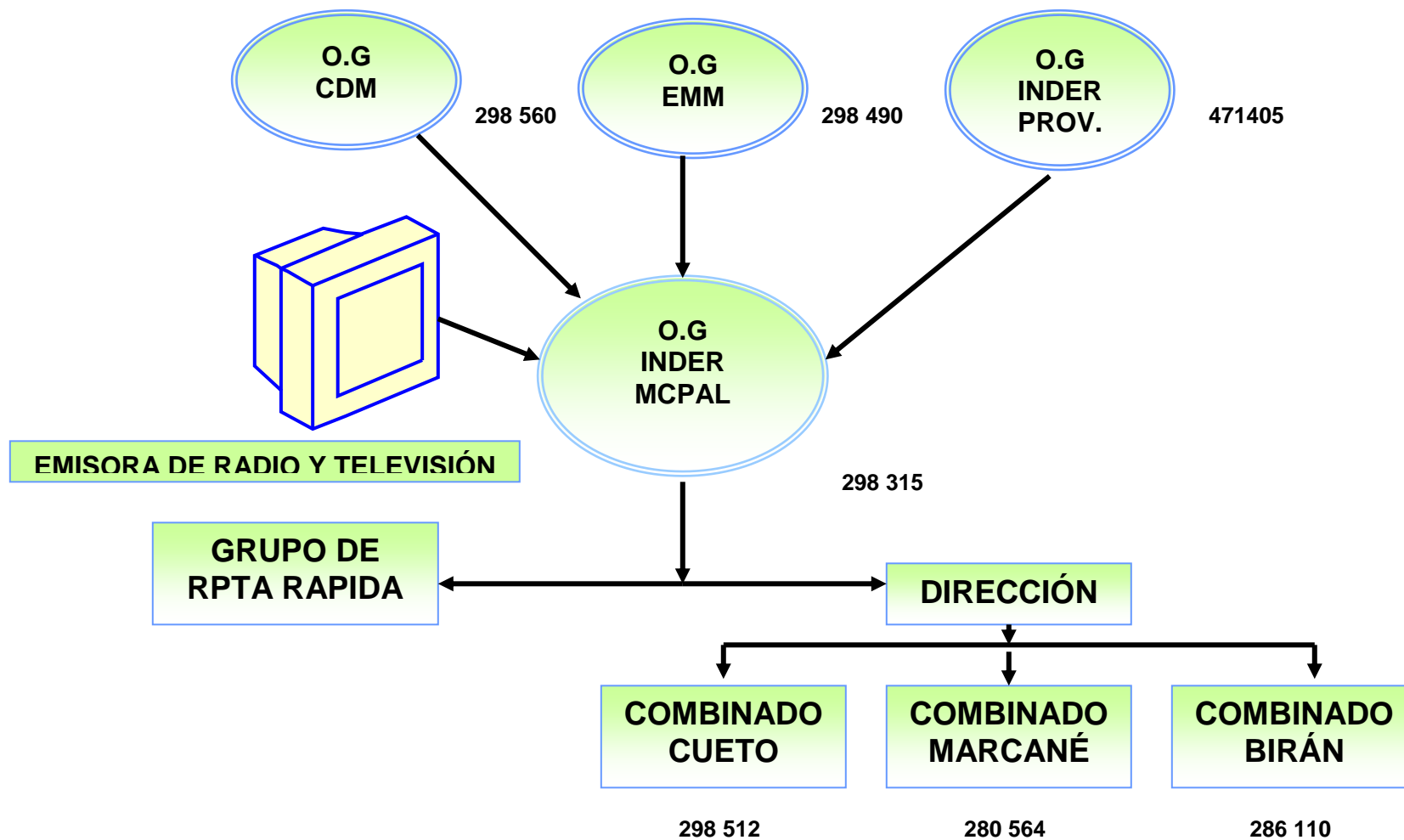
	<u>Activos fijos tangibles</u>	Sí	No
	1. Cada responsable de área tiene firmada un Acta de Responsabilidad Material (actualizada) de los activos fijos que se encuentran bajo su custodia.		
	2. Los controles de Activos Fijos Tangibles se encuentran actualizados, en las áreas y en el área contable.		
	3. Los conteos periódicos de los activos se corresponden con el Plan Anual Aprobado y éste garantiza el conteo de los mismos durante el año.		
	4. Se efectúa un conteo físico de los activos fijos de una muestra representativa de las áreas de la entidad y se compara con el Sub- mayor correspondiente. (Inventario al 10%).		
	5. Se cuenta con información (la indispensable de estos activos), para su correcta identificación.		
	6. Se elaboran los modelos de movimientos de los activos, por las altas, bajas, traslados, enviados a reparar, etc.		
	7. Si se detectan faltantes o sobrantes se elaboran los expedientes correspondientes y se contabilizan los mismos correctamente.		
	8. Si se diera el caso anterior los expedientes en investigación por faltantes y sobrantes de activos fijos tangibles se encuentran dentro del término establecido		

	por la legislación vigente.		
	9. Los valores de los Activos Fijos Tangibles se deprecian en la periodicidad establecida por la legislación vigente y en base a las tasas reguladas para la reposición.		
	10. Se efectúa el conteo físico de los activos al producirse la sustitución del responsable del Área.		
	11. Se registran correctamente las compras de Activos Fijos Tangibles y en el caso de activos dados de baja, se especifica en el modelo correspondiente el destino final de éste.		

Anexo # 11: Flujo de información de la U/P Dirección Municipal de Deportes, Cueto.



Anexo #12: Organización del aviso en la U/P Dirección Municipal de Deportes, Cueto.



Anexo # 13: ACTIVIDADES PROPUESTAS PARA LA CONTINUA SUPERVISIÓN DEL CONTROL INTERNO.

Componentes	Estrategias	Actividades	Responsable	Ejecuta
1. Ambiente de Control	1) Preparación de los trabajadores en cuanto a lo estipulado en la Resolución 60/11.	1) Divulgar en murales el Reglamento acerca de la preparación de los compañeros del Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.	Director	Auditor interno
		2) Hacer referencia a los documentos referidos a la constitución de la entidad, disposiciones legales y procedimientos de la misma en las reuniones de los Consejos de Dirección.	Director	Auditor interno
2. Gestión y Prevención de Riesgos	1) Elaboración de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los riesgos que aún no se han registrado.	1) Establecer las bases para la identificación y análisis de los riesgos que existen en la entidad.	Director	Auditor interno
3. Actividades De Control	1) Fortalecimiento de los subsistemas que presentan dificultades de acuerdo a la Guía de autocontrol adecuada del Control Interno.	1) Establecer un Sistema que constituya una herramienta lógica para la detección de los violadores de las normas y procedimientos de la presente Resolución 60/11.	Director	Auditor interno
4. Información y comunicación	1) Fortalecimiento del sistema de información adecuado a las características de la entidad.	1) Divulgar en murales las actividades relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias de la entidad.	Director	Auditor interno
5. Supervisión y Monitoreo	1) Elaboración de un Programa de Supervisión al Sistema de Control Interno en las unidades presupuestadas.	1) Confeccionar anualmente un Programa de Supervisión al Sistema de Control Interno de las unidades presupuestadas que responda a las necesidades inmediatas de la entidad.	Director	Auditor interno

Anexo # 14: Propuestas de modelos de control y supervisión.

Poder Popular U/P Dirección Municipal de Deportes, Cueto.	<u>Modelo de Control de Subsistemas</u>	Código: 321.1. 08671	
		Área: Economía.	
Subsistemas	Contenido de los Subsistemas.	Sí	No
Caja Y Banco	Los recibos de efectivo están numerados previamente por el área económica.		
	El efectivo y valores equivalentes se encuentran en un lugar apropiado que ofrece garantía contra robos e incendios.		
	El importe de los ingresos cobrados en efectivo se corresponde con la suma de los documentos justificantes y se deposita en el término establecido de acuerdo con la legislación vigente.		
	Se efectúan arquezos de fondo y documentos de valor equivalentes, así como al efectivo pendiente de depositar y se revisan los documentos que lo sustentan.		
	Se efectúan arquezos periódicos y sorpresivos del efectivo, según el plan aprobado por la autoridad facultada y de acuerdo con la legislación vigente.		
	Se realizan correctamente las conciliaciones bancarias de las cuentas de operaciones.		
	Se corresponden los estados de cuentas en poder de la entidad con los emitidos por el banco.		
	Se controlan los cheques emitidos, los cargados por el banco, los caducados y los cancelados.		
	Se tratan los faltantes, pérdidas y sobrantes de acuerdo con la legislación vigente.		
	Se aprueban por la autoridad facultada las compras y las operaciones de caja, acorde con la legislación vigente.		
Activos Fijos Tangibles	Se actualizan las compras, altas, bajas y destino final, así como el nivel de aprobación de estas operaciones. Para las bajas, se comprueba que cuenten con el dictamen técnico y si es de vehículos que cuenten con la aprobación del registro de vehículos.		
	Se comprueba el retorno a la entidad de los equipos enviados a reparar.		
	Se habilitan y actualizan los registros de depreciación.		
Inventarios	Que existan por muestras y haya correspondencia entre las mercancías recepcionadas, las facturadas y las reclamadas cuando corresponda. Por muestras, la correspondencia entre las mercancías decepcionadas, las facturadas y las reclamadas cuando corresponda.		
	Existe la documentación primaria relacionada con la recepción y entrega de las mercancías así como su actualización diaria.		
	Las actas de responsabilidad están firmadas por las personas responsables de custodiar las mercancías.		
	Se efectúan conteos físicos, según el plan aprobado por la autoridad		

	facultada de acuerdo con la legislación aprobada.		
	Las condiciones de seguridad del almacén garantizan la integridad física de los productos y se tratan los faltantes, pérdidas y sobrantes de acuerdo con la legislación vigente.		
Combustible	Hay correspondencia entre la información contenida en las cartas porte y hojas de ruta, referido a: horario de recepción y entrega de las cargas, las distancias recorridas y el combustible consumido.		
	Las tarjetas prepagadas para combustible, se custodian en la caja fuerte o en el área que se decida por la entidad y existe documento firmado por las personas que las reciben y entregan.		
	Existe un registro de control de tarjetas prepagadas habilitado para combustible.		
	Está definido por escrito las personas autorizadas a realizar la carga de las tarjetas y la copia de esta autorización se custodia en la caja fuerte o en el área autorizada por la entidad.		
	El responsable de las tarjetas de combustible tiene el listado de las personas autorizadas a recogerlas, así como las asignaciones correspondientes.		
	Se revisa la calidad de la información Balance de consumo de portadores energéticos y se liquida el combustible en el mes en que fue consumido.		
Nóminas	Hay separación de funciones en las operaciones vinculadas con la nómina.		
	Se corresponden los importes consignados en los cheques o en las solicitudes de instrumentos de pagos, con la sumatoria del importe neto a cobrar en las nóminas por los diferentes conceptos que se pagan.		
	Se realizan los reintegros al banco en el término establecido según la legislación vigente.		
	Concuerdan las nóminas con los modelos de pre Nómina.		
	Verificar la actualización de los submayores de vacaciones y comprobar que coincida la suma de sus saldos con el de la cuenta control correspondiente.		
	Comprobar si se cumple lo establecido en relación con los salarios no reclamados.		
Cuentas por pagar	Efectuar la confirmación de pagos con proveedores seleccionados según lo establecido en la legislación vigente.		
	Las compras de mercancías a los suministradores están autorizados con la legislación vigente.		
	Los saldos que muestran las cuentas por pagar están debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente recibidas del proveedor.		

Ejecutado por

Auditor interno: _____

Firma:

Anexo # 15: Modelo de control de actividades.

U/P Dirección Municipal de Deportes, Cueto.	<u>Modelo de Control de actividades</u>		Código: 321-1-08671
Actividades preventivas propuestas	Departamento:		Fecha:
	Responsable:	Fecha de cumplimiento:	Observaciones:

Confeccionado por: _____

Firma:

Revisado por

Auditor interno: _____

Firma:

Anexo # 16: Modelo de medidas preventivas a aplicar.

U/P Dirección Municipal de Deportes, Cueto.	<u>Medidas preventivas a aplicar</u>			Código: 321-1-08671
Medidas	Departamento o Área	Fecha	Responsable	

Ejecutado por

Auditor interno: _____

Firma:

Anexo # 17: Modelo de aspectos a verificar (Recursos Humanos).

U/P Dirección Municipal de Deporte Cueto	Modelo de aspectos a verificar	Área: Recursos Humanos		Código No. 321-1-08671	
		Sí	No	Cumplidos	%
Punto No.					
1.	Se elaboran los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y las brechas identificadas.				
2.	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.				
3.	Están establecidos los requisitos de idoneidad que deben cumplir los trabajadores, especialistas, funcionarios y directivos de la entidad.				
4.	Está constituido el Comité de expertos y funciona correctamente.				
5.	La estructura organizativa aprobada responde al logro de los objetivos institucionales y garantiza los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.				
6.	Se mantiene actualizada la plantilla de los trabajadores, estructura y organigrama organizacional, diseño de puestos de trabajo, contenidos de los cuadros y trabajadores, entre otros que resulten necesarios para conocer datos del centro.				
7.	Los dirigentes, cuadros y funcionarios cuentan con las resoluciones de nombramientos.				
8.	Los funcionarios conocen los límites de su ámbito de acción y actúan siempre dentro de ellos.				
9.	Cuenta la entidad con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores.				
10.	La entidad tiene elaborado el programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores y desarrolla el mismo en todos los casos.				
11.	Se cumplen las normativas establecidas para la contratación del personal.				

12.	Se actualizan el convenio colectivo de trabajo, reglamento disciplinario interno, Expediente laboral del trabajador y las hojas resumen, Acta de creación del Comité de expertos, Sistemas de pago aprobados y sus Reglamentos.				
13.	Tiene confeccionado el manual de organización.				
14.	Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.				
Total					

Ejecutado por
Auditor Interno:
Firma:

Revisado por
Director:
Firma:

Anexo # 18: Modelo de Control. Área: Economía.

**INFORMACIÓN PARA EL COMITÉ DE PREVENCIÓN Y CONTROL.
ASPECTOS A VERIFICAR: PLAN Y PRESUPUESTO.**

Poder Popular	<u>Modelo de Control</u>	Código: 321.1. 08671
U/P Dirección Municipal de Deportes, Cueto.		Área: Economía.

Subsistema	Descripción del contenido	Sí	No
Presupuesto	Se informa el presupuesto en correspondencia con la fecha establecida para la entrega de los modelos e informe de la liquidación del mismo.		
	El presupuesto está desagregado por unidades organizativas o centros de costo, de acuerdo con la estructura de la entidad.		
	Se analiza la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos en el consejo de dirección y las medidas que se adoptan y se revisan las actas.		
	Mensualmente en la asamblea de afiliados se analiza con los trabajadores la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos.		
	Existe afectación de los recursos presupuestarios aprobados por sobregiro de los pagos de mercancías y servicio así como las causas de las desviaciones.		
	Verificar el saldo de la cuenta obligaciones con el presupuesto del estado y determinar si se han realizado los aportes en los términos previstos.		
	Comprobar que la contabilidad patrimonial de la entidad se encuentre actualizada y se corresponda con las informaciones mensuales sobre la ejecución del presupuesto.		
	Verificar si existen gastos de años anteriores registrados en el mes de enero del año en curso.		
	Se justifican en viáticos las actividades, su magnitud y el cumplimiento de las indicaciones establecidas para su entrega y liquidación.		
	Comprobar si los gastos contabilizados por concepto de servicios de mantenimiento y reparaciones corrientes están sustentados por la documentación		

	correspondiente.		
	Verificar si el presupuesto ejecutado por concepto de gastos de personal está sustentado por la plantilla aprobada y cubierta, los salarios aprobados para cada plaza, el tratamiento a las licencias deportivas y el correcto registro contable mensual del gasto por este concepto.		
	Comprobar si en las partidas de gastos No 11 (materias primas y materiales), 30 (Combustibles y lubricantes) y 40 (energía), por los elementos alimentos, vestuario y lencería, materiales de enseñanza, combustible, para todas las actividades económicas, el consumo evaluando su justificación, las facturas que los respaldan, las medidas de ahorro adoptadas y de ser necesario, comprobar todo el ciclo desde la entrada al almacén de la entidad hasta su consumo final.		
	Verificar si en la partida No 70 (Depreciación y amortización) el valor del elemento depreciación de AFT, se corresponde con el aporte al presupuesto.		
	Comprobar si se conserva por el término de 5 años los libros de contabilidad, registros, comprobantes y demás documentos que se establezcan, durante el plazo en que no ha prescrito la obligación tributaria, así como las copias de las declaraciones juradas presentadas, los recibos de pago y las pruebas de las retenciones efectuadas.		
Plan	La entidad cuenta con el documento oficial que aprueba el plan para el año 2012 y si está el plan desagregado por trimestre.		
	El plan se analizó con los trabajadores y existe evidencia documental.		
	Verificar si el plan se está ejecutando de acuerdo con lo planificado.		
	Existe por muestra, la correspondencia entre el registro contable de las partidas de gastos e ingresos con los documentos primarios en los casos que corresponda.		
	Comprobar si se analiza la ejecución del plan en el consejo de dirección y las medidas que se adoptan en caso de existir incumplimientos, para ello, se ha de solicitar las actas donde se realizó el análisis.		

Ejecutado por
Auditor Interno:
Firma:

Revisado por
Director:
Firma:

Anexo # 20: Plan de acción a desarrollar para continuar con el proceso de implantación de los componentes del Sistema de Control Interno en la U/P Dirección Municipal de Deportes, Cueto.

No.	Deficiencias	Medidas	Responsable	Fecha de cumplimiento
1.	No está elaborado un examen para evaluar los conocimientos adquiridos por todo el personal referido a la R/S 60/2011 de la C.G.R.C.	Agregar dentro del plan de temas del Consejo de Dirección y a los contenidos de los planes de trabajo de cada trabajador, tareas inherentes al control interno para poder evaluarlos luego.	Director	Mensual
2.	No se encuentra actualizado un compendio de la legislación vigente sobre aspectos económicos, financieros, laborales y jurídicos.	Profundizar en los análisis del Consejo de dirección acerca de la ejecución del presupuesto tomando medidas que permitan evitar los sobregiros e inejecuciones.	Director	Permanente
3.	No se realizan planificaciones de actividades anuales, mensuales e individuales de dirigentes, funcionarios y técnicos.	Delimitar con claridad y bajo resoluciones actividades ejecutadas, funciones y facultades de cada cuadro, funcionario ó trabajador y que se rinda cuenta al Consejo de Dirección.	Director y Secretario del núcleo del PCC.	Permanente
4.	No se evalúan sistemáticamente en los Consejos de Dirección el informe sobre el resultado de la efectividad del Plan de Prevención y Control.	Establecer en cada asamblea sindical y en los Consejos de Dirección mecanismos de respuesta oportuna para controlar el cumplimiento del Plan de Prevención y Control.	Director y Secretario de la sección sindical.	Mensual
5.	No existe un mecanismo de control que permita el acceso de la información de la entidad, en función de los objetivos, a lograr por cada trabajador.	Establecer mecanismos de respuesta oportuna a dificultades en la entidad y que la dirección tenga en cuenta las recomendaciones y criterios de los trabajadores.	Director	Mensual
6.	No se encuentran elaborados procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados en el ambiente interno y externo de la entidad.	Elaborar los manuales de normas y procedimientos para cada proceso y subproceso propios de la entidad que permitan captar e informar oportunamente los cambios registrados en la entidad.	Director	Segundo trimestre del año

7.	No se analizan en las reuniones de las áreas, talleres, los nuevos riesgos, y aspectos negativos en la efectividad del Plan de Prevención de Riesgos, de acuerdo a las condiciones concretas de cada área.	Brindar especial atención a la identificación y evaluación de los nuevos riesgos que afectan el objetivo y las metas de la entidad que inciden mayormente en el área económica.	Director	Permanente
8.	No se coordina con el Sindicato, ANEC y otras organizaciones para realizar en sus asambleas análisis sobre las causas y condiciones de los riesgos y la efectividad en el Plan de Prevención de Riesgos.	Establecer dentro del plan de temas del Consejo de Dirección cómo coordinar con las diferentes organizaciones el análisis de las causas y condiciones de los riesgos y como un punto fijo en cada reunión verificar la efectividad del Plan de Prevención de Riesgos.	Director	Mensual
9.	No se ha creado un canal de comunicación entre el Consejo de Dirección y los trabajadores para la retroalimentación de los objetivos de la entidad y los riesgos que amenazan su cumplimiento.	Establecer en el Consejo de Dirección un chequeo permanente del cumplimiento de los objetivos de la entidad para encaminar su trabajo hacia los procesos más riesgosos de la entidad.	Director	Según plan
10.	En la entidad no está elaborado el Manual de Procedimiento del Control Interno, de acuerdo a los procesos, actividades y operaciones que ejecuta la entidad y según las características, estructuras, objetivos y misión de la entidad.	Elaborar el manual de normas y procedimientos para cada proceso y subproceso propios de la entidad con respecto al Control Interno según las características, estructuras, objetivos y misión de la entidad.	Director	Según plan
11.	No está elaborado un programa de rotación de los trabajadores por cargo o puesto de trabajo.	Elaborar el programa de rotación de los trabajadores para evitar la comisión de irregularidades y que se permita mayor eficiencia y eficacia en las operaciones de la entidad.	Director	Permanente
12.	No está diseñado un boletín con los principales indicadores cuantitativos y cualitativos de acuerdo a la estructura,	Lograr diseñar y mantener un boletín con los principales indicadores cuantitativos de la entidad, así como un sistema de modelaje	Director	Mensual

	características, objetivos y misión de la entidad.	que requieren los diferentes subsistemas contables financieros para cumplir con las regulaciones vigentes.		
13.	No está elaborado un diseño de las actividades de control de acuerdo a las modalidades de (actividades continuas y evaluaciones puntuales), de acuerdo a su estructura, características y condiciones concreta, para el cumplimiento de los objetivos y misión de la entidad.	Integrar al Comité de Prevención y Control en matutinos, asambleas de afiliados y otras, donde se le dé a conocer a los trabajadores su funcionamiento y lograr integrar al colectivo a las actividades de control de la entidad.	Director	Semanal
14.	No está elaborado un plan de medidas de las acciones de autocontrol que se ejecutan en la entidad el cual debe ser evaluado por órgano colegiado de dirección.	Que se realice un plan de medidas y trimestralmente el Comité de Prevención y Control realice un chequeo en sus reuniones del cumplimiento del plan de medidas de las auditorías e inspecciones recibidas.	Director	Cierre de cada trimestre
15.	No se cumple con el plan de auditorías internas, inspecciones y comprobaciones económicas de la entidad.	Ejecutar un plan de auditorías internas dejando evidencias de las acciones realizadas.	Director y Auditor interno	Según plan
16.	La contabilidad no se procesa en la propia entidad, sino en el Centro de Gestión	Lograr que la contabilidad se procese en la propia entidad y no en el Centro de Gestión para que tengan la posibilidad de registrar oportunamente las operaciones, obtengan los registros en el momento oportuno y se puedan tomar las medidas adecuadas.	Director	Mensual