

---

FACULTAD

CIENCIAS EMPRESARIALES

Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. CONTABILIDAD

## **TRABAJO DE DIPLOMA PRESENTADO EN OPCION AL TITULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**TÍTULO:** Evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno en el Centro Meteorológico Provincial de Holguín

**Autor:** Lianet Tellez Pérez

**Tutor:** Ms.C. Angel Ramón González Rojas

**Consultante:** Lic. Danae Pupo Estrada

Holguín 2020



## **Pensamiento**

“Si no existe el adecuado control y la organización, las ideas después del primer momento de impulso, van perdiendo eficacia, van cayendo en la rutina, van cayendo en el conformismo, y acaban por ser simplemente un recuerdo”.

**Ernesto Che Guevara**



## **Dedicatoria**

A mi madre que tanto amo, la razón de mi vida, que me ha dado todo el apoyo incondicional en todo este periodo y quien me ha alentado para seguir con mi carrera a pesar de todo el sacrificio.

A mi abuela Norka por su preocupación, amor y apoyo brindado.

A mis segundos padres Iraida y Osvaldo quienes en todo momento me ofrecieron su apoyo y confianza.

A mi esposo por su ayuda incondicional en cada momento.

A todos mis seres queridos y a todos aquellos que me quieren sinceramente que de una forma u otra han sido partícipes de mi formación profesional.



## **Agradecimientos**

A mi madre por todo su apoyo incondicional en este periodo tan difícil y decisivo de mi vida.

A mi familia que siempre me ayudaron, apoyaron y alentaron.

A mi esposo José Albert por estar a mi lado en todo momento.

A mi tutor MsC. Angel Ramón González Rojas por su ayuda, enseñanza y dedicación en la realización de este trabajo.

A la Lic. Danae Pupo Estrada y los compañeros del Centro Meteorológico Provincial de Holguín por su apoyo y cooperación.

A todos aquellos, amigos y profesores que contribuyeron con mi formación profesional y colaboraron en la realización de este trabajo.

A todos, **“Muchas Gracias”**.

## Resumen

En el proceso de revisión de las diferentes acciones de control desarrolladas en el Centro Meteorológico Provincial de Holguín se ha podido comprender que no se desarrollan indicadores que permitan definir tanto cualitativa como cuantitativamente la eficacia del Sistema de Control Interno, y cuando se utilizan algunos de ellos, no se han adecuado a las características de la entidad.

La investigación realizada se denomina “Evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno en el Centro Meteorológico Provincial de Holguín” y el objetivo de la misma es evaluar la eficacia del Sistema de Control Interno implementado a través de indicadores de desempeño, lo que permitirá una adecuada toma de decisiones por parte de la Dirección.

El informe de la investigación se encuentra estructurado en dos capítulos: en el primero se desarrolla el marco teórico referencial direccionado hacia los conceptos teóricos relacionados con el Control Interno, sus componentes y normas y específicamente todo lo relacionado con la eficacia del funcionamiento del Sistema de Control Interno y en el segundo se establece una caracterización de la entidad y se desarrolla la propuesta de indicadores cualitativos y cuantitativos que permitan la evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno en el centro. Para su desarrollo se emplearon varios métodos, procedimientos y técnicas del conocimiento teórico y empírico que permitieron resolver el problema, cumplir con el objetivo y validar la idea a defender. Se establecieron además las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía utilizada, así como los anexos necesarios.

## **Abstract**

In the process of checking the different controlling actions carried out at the Holguín's Provincial Meteorological Center, it has been possible to understand that those indicators which allow to define the qualitative and quantitative effectiveness of the Internal Control System are not developed, and when some of them are used, they have not been adjusted to the institution's characteristics.

The carried out research is called "Assessment of the Internal Control System's effectiveness at the Holguín's Provincial Meteorological Center" and its objective is to evaluate the effectiveness of the implemented Internal Control System through some performance indicators, which will allow a suitable decision-making by the management.

The research paper has two chapters. In the first one, the theoretical and referential framework is developed. It has been guided to the theoretical concepts related to the Internal Control, its components and standards, and specifically everything related to the effectiveness of the Internal Control System's running. In the second one, it is established a characterization of the institution. Besides, in this chapter, it is developed the proposal of qualitative and quantitative indicators that allow the assessment of the Internal Control System's effectiveness in the institution. Some methods, procedures and techniques of the theoretical and empirical knowledge were used to solve the problem, fulfill the objective and validate the idea to defend. Also, the conclusions, recommendations, used bibliography and the necessary annexes were established.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
1.1 Evolución histórica del Control Interno	5
1.2 Evolución del Control Interno en Cuba	10
1.3 Aplicación del Control Interno en los Centros Meteorológicos	19
1.4 El componente Supervisión y Monitoreo	22
1.5. Eficacia del funcionamiento del Sistema de Control Interno	26
1.5.1 Diseño de indicadores	28
1.6 Diagnóstico del Componente Supervisión y Monitoreo	29
CAPÍTULO II: EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DEL SIETEMA DE CONTROL INTERNO A TRAVÉS DE INDICADORES DE DESEMPEÑO EN EL CENTRO METEOROLÓGICO PROVINCIAL DE HOLGUÍN	31
2.1 Caracterización del Centro Meteorológico Provincial de Holguín	31
2.1.1 Análisis Estratégico: Análisis Interno y Externo	33
2.1.1.1 Diagnóstico interno	34
2.1.1.1 Diagnóstico Externo	36
2.1.2 Matriz DAFO	37
2.2 Aplicación de la guía de autocontrol	39
2.3 Procedimiento para evaluar la eficacia del Sistema de Control Interno	40
2.4 Aplicación del Procedimiento propuesto	48
2.6 Valoración del Impacto cuantitativo y cualitativo	58
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS	65



## INTRODUCCIÓN

En el ámbito internacional de los últimos años, se ha incrementado el reconocimiento de la importancia que posee la implantación de un buen Sistema de Control Interno (SCI) en las organizaciones; debido a lo práctico que resulta como herramienta de dirección y su eficacia como protección ante la posibilidad de manifestaciones de riesgos, que atenten contra el logro de sus objetivos. (Carvajal, 2016)

El Control Interno cambia con el tiempo ya que las formas en que se aplican los controles tiene que evolucionar, por lo que se requiere que sean supervisados, llevando a cabo un proceso que valore la calidad del desempeño del sistema en el tiempo, lo que asegure que el Control Interno continúe operando efectivamente con la característica de aplicarse como un “traje a la medida” de cada organización. Por tanto, el hecho de no poder medir la eficacia o no hacerlo bien en el contexto de las organizaciones, constituye un problema de importancia vital a resolver, ya que no permitiría una garantía razonable para el logro de sus objetivos y cumplimiento de su misión. (Morán, 2018)

Al evaluar la eficacia de cualquier serie de procedimientos en la ejecución del control, es necesario definir los objetivos a cumplir. 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. Esto se logra interpretar, que el cumplimiento de los objetivos de la empresa se puede ver perturbados por errores y omisiones, presentándose en cada una de las actividades cotidianas de la empresa, viéndose afectado por el cumplimiento de los objetivos establecidos por la gerencia. (Carvajal, 2016)

Para poder lograr un uso eficaz del control interno es necesario tener en cuenta que es un proceso, se considera un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, el mismo se concibe a partir de la necesidad de la mejora continua y perfeccionamiento. (Morán, 2018)



La investigación se realiza en el Centro Meteorológico Provincial de Holguín que se encuentra ubicado en la región oriental y dentro de la provincia, en una zona urbana y radica dentro de la Nueva Sede de la Delegación del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA). Su personal lo conforman los trabajadores de las áreas del centro, así como de 6 estaciones meteorológicas y 1 Radar; que se encuentran distribuidos en varios municipios de la provincia.

Actualmente el centro está categorizado como entidad de Ciencia y es denominado “Unidad presupuestada con tratamiento especial”, por lo cual se considera vital promover el desarrollo eficaz de la organización, aportando a prever la asignación interna de recursos y de presupuesto que se necesita para alcanzar los resultados esperados, cumplir con su objeto social y realizar servicios de calidad.

En el proceso de revisión de las diferentes acciones de control desarrolladas en el Centro Meteorológico Provincial de Holguín, durante el año se han podido detectar **insuficiencias** de que no se desarrollan indicadores que permitan definir tanto cualitativa como cuantitativamente la eficacia del Sistema de Control Interno, y cuando se utilizan algunos de ellos, no se han adecuados a las características de la entidad.

Teniendo en cuenta todo lo referente a la mejora continua del Sistema de Control Interno conlleva a determinar el siguiente **Problema Profesional**: ¿Cómo establecer indicadores que permitan la evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno, en el Centro Meteorológico Provincial de Holguín?

Es por ello que el **objeto de estudio** lo constituye: El Sistema de Control Interno.

El **objetivo** de la investigación es la evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno a través de indicadores de desempeño en el Centro Meteorológico Provincial de Holguín.

**Los objetivos específicos son:**

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

2. Diagnóstico y caracterización del Sistema de Control Interno en los Centros meteorológicos provinciales
3. Evaluación a través de indicadores de desempeño la eficacia del Sistema de Control Interno y la propuesta de mejoras
4. Confeccionar el Informe de la investigación

El **campo de acción** es el Componente Supervisión y Monitoreo.

Se define la siguiente **Idea a Defender**: Al realizar la evaluación y determinación de los indicadores de desempeño del Sistema de Control Interno, se podrá establecer la eficacia del mismo, lo que permitirá una adecuada toma de decisiones por parte de la Dirección.

### **Métodos Teóricos**

**Histórico - Lógico**: Se aplicará durante el estudio del tema investigado en cuanto a su sucesión de forma cronológica, analizar los antecedentes, causas y condiciones en que se ha implantado los Sistemas de Control Interno.

### **Procedimientos de la Investigación**

**Inducción y Deducción**: Se pone de manifiesto en la realización de la idea a defender planteando la solución anticipada al problema.

**Análisis y Síntesis**: Se encuentra presente durante todo el proceso lógico e investigativo.

### **Métodos Empíricos**

**Observación**: Como vía para lograr una percepción dirigida y estructurada del objeto de estudio por parte de la investigadora.

### **Técnicas de Investigación**

**Entrevistas, Revisión de Documentos**: Para la recopilación de información que determine el resultado la eficacia del Sistema de Control Interno.

### **Breve caracterización de la estructura de la tesis**

La investigación se encuentra estructurada en dos capítulos: en el primero se desarrolla el marco teórico referencial direccionado hacia los conceptos teóricos relacionados con el Control Interno, sus componentes y normas y específicamente todo lo relacionado con la eficacia del funcionamiento del Sistema de Control

Interno y en el segundo se establece una caracterización de la entidad y se desarrolla la propuesta de indicadores cualitativos y cuantitativos que permitan la evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno en el centro.

## **CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

En este capítulo se abordan los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, teniendo en cuenta los conceptos teóricos relacionados con el Control Interno, sus componentes y normas y específicamente todo lo relacionado con la eficacia del funcionamiento del Sistema de Control Interno.

### **1.1 Evolución histórica del Control Interno**

Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual formaba parte. Como consecuencia de ello, está el nacimiento y evolución de los números, los cuales empezaron con cuentas simples en los dedos de manos y pies, pasando por la utilización de piedras y palos para su conteo, hasta llegar al desarrollo de verdaderos sistemas de numeración que además de la simple identificación de cantidades permitió el avance en otro tipo de operaciones. (PATERNINA, 2015)

Como resultado del auge que tomó el comercio en los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros países del Medio Oriente se desarrolló la contabilidad de partida simple. En estas épocas los sistemas de anotaciones habían sido sencillos debido a la reducida cantidad de operaciones. Cada individuo habría podido ejercer su propio control. Con el advenimiento de los antiguos Estados e Imperios se encuentran vestigios de sistemas de controles en las cuentas públicas. (Bolaños, 2017)

Lo anterior empezó a vislumbrarse en Europa hacia los años 747 y 814 cuando Carlos I "El Grande" (Carlomagno) a través del Missi Dominici nombrara un clérigo y un laico que inspeccionaran las provincias del Imperio. En el año 1319, Felipe V daría a su Cámara de Cuentas, poderes administrativos y jurisdiccionales para el control de negocios financieros. (Carvajal, 2016)

Posteriormente, con el incremento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones, apareciendo los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios. (Bolaños, 2017)

En este ambiente comercial, el monje veneciano Fray Lucas Paccioli mejor conocido como Lucas di Borgo, matemático, en 1494 escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble, analizando el hecho económico desde 2 puntos de vista: partida y contrapartida. (Bolaños, 2017)

Desde mediados del siglo XVIII, con la Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra, se fueron introduciendo de modo creciente las máquinas que eran operadas por varias personas para la producción de artículos industriales, haciéndose cada vez más complejos los procesos en los cuales intervenían más personas y como consecuencia de esto surge la necesidad de controlar las operaciones. (PATERNINA, 2015)

Se piensa que el origen del Control Interno, surge con la partida doble, una de las medidas de control, pero fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses. (Carvajal, 2016)

A principios del siglo XX como resultado del proceso de desarrollo industrial, que conllevó a un aumento significativo de la producción y las formas de encarar la misma, comenzó la necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios, pues el desarrollo de las fases de producción y comercialización evolucionó de manera más rápida que las fases administrativas u organizativas. (Morán, 2018)

El Control Interno ha carecido durante varios años de un marco teórico referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales, legisladores y reguladores; este se divide en dos grandes grupos: el administrativo (operativo y estratégico) y el contable. (Bolaños, 2017)

En la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones sobre el Control Interno que existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas. Esta justificación es aparente, ya que el objetivo real pretendido consistía en lograr

brindar mayor seguridad a los accionistas de las grandes empresas y corporaciones, y alcanzar mayor exactitud y transparencia en la información financiera. (Socha, 2019)

En 1985, en los Estados Unidos de América se crea un grupo de trabajo por la Treadway Comisión, denominado Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos, bajo la sigla COSO (Committee of Sponsoring Organization), Comité de Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway, estando constituido por los representantes de las organizaciones: Asociación Norteamericana de Contabilidad (AAA); Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Asociados (AICPA); Instituto Ejecutivo Financiero (FEI); Instituto de Auditores Internos (IIA); Instituto de Contabilidad Gerencial (IMA). (Dabrowska, 2020)

En 1992, tras varios años de trabajo y discusiones se publica en Estados Unidos el denominado Informe COSO sobre Control Interno, cuya redacción fue encomendada a Coopers & Lybrand (versión en inglés), y difundidos al mundo de habla hispana en asociación con el Instituto de Auditores Internos de España (IAI) en 1997. (Dabrowska, 2020)

La organización COSO en 2004, publicó el estándar “Enterprise Risk Management - Integrated Framework” (Marco integrado de Gestión de Riesgos) o conocido como COSO II o COSO-ERM, vino a dar un nuevo enfoque a las prácticas del concepto de Control Interno e introduciendo la importancia de una gestión de riesgos adecuada, haciendo que todos los niveles de la organización se involucren. (Dabrowska, 2020)

El COSO-ERM es una herramienta para la identificación, evaluación y gestión del riesgo, les da mucha importancia a los eventos previo a que se materializarse el riesgo. Es muy importante tener en cuenta que COSO-ERM no sustituye el marco de Control Interno, pasa a ser parte integral y permite la mejora en las prácticas de Control Interno. Ayuda a la organización a visualizar el riesgo de los eventos negativos o positivos, o denominados como amenazas u oportunidades. (Dabrowska, 2020)

Para mayo del 2013, la organización COSO publicó la tercera versión Internal Control — Integrated Framework (Marco de Control Interno Integrado) conocido como COSO 2013, en el presente modelo se formó por los cinco componentes, como en el COSO I. (Dabrowska, 2020)

El 6 de septiembre 2017 la Organización COSO presentó oficialmente el tan esperado Gestión de Riesgos Empresarial - Integración con Estrategia y Desempeño (Enterprise Risk Management–Integrating with Strategy and Performance), basado en su predecesor y más conocido como COSO-ERM emitido en el año 2004, con la intención de brindar a las empresas un sistema centrado en la Auditoría Interna, que permite identificar, evaluar y manejar los riesgos de la actividad empresarial. Este documento reúne varios aspectos que le sirven a las empresas como guías y, por lo tanto, ha recibido una gran aceptación en el desarrollo no solo de la actividad empresarial, sino también en el de la profesión de Auditoría Interna. (Dabrowska, 2020)

El Informe COSO internacionalmente se considera hoy en día como un punto de referencia obligado cuando se tratan materias de Control Interno, tanto en la práctica de las empresas como en los niveles y docentes. A partir de la divulgación del Informe COSO se han publicado diversos modelos de control, así como numerosos lineamientos para un mejor gobierno corporativo; el más conocido, además del COSO (Estados Unidos), es el COCO (Canadá), que fue dado a conocer por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA) y diseñado para emitir criterios o lineamientos generales sobre control. Este modelo es producto de una profunda revisión del Comité de Criterios de Control de Canadá sobre el reporte COSO y cuyo propósito fue hacer el planteamiento de un modelo más sencillo y comprensible, ante las dificultades que en la aplicación del COSO enfrentaron inicialmente algunas organizaciones. El resultado es un informe conciso y dinámico encaminado a mejorar el control, el cual describe y define al control en forma casi idéntica a como lo hace el Informe COSO. (Dabrowska, 2020)

Los controles internos no son elementos restrictivos, sino que posibilitan los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos porque se refieren a los riesgos a superar para alcanzarlos. No se trata sólo de los objetivos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de la normativa, sino también de las operaciones de gestión del negocio. Esta manera de ver los controles da valor a las tareas de evaluación y perfeccionamiento de los controles internos y se convierten en responsabilidad de todos. (Socha, 2019)

En los últimos años, a consecuencia de los problemas de corrupción y fraudes detectados en las entidades, que han involucrado incluso corporaciones internacionales, se ha fortalecido e implementado el Control Interno en diferentes países. Se ha notado que no es un tema reservado solamente a los contadores, sino también una responsabilidad de los miembros de los consejos de administración de las diferentes actividades económicas de cualquier nación u organización. (Morán, 2018)

El Control Interno ha sido para las entidades una de las mayores preocupaciones, fundamentalmente porque tributa al enlace como contrapartida respecto al resto de los sistemas, no obstante; se aprecia que aún existen muchas deficiencias en su diseño e implementación producto a falta de preparación y dirección de su actuar en las diferentes áreas de las mismas, por parte de cuadros, funcionarios y trabajadores en general. Ha de ser una herramienta eficaz para el perfeccionamiento y funcionalidad de las entidades, siempre que el mismo sea asumido de manera constante y responsable, a los efectos de poder detectar con antelación las posibles fisuras o riesgos que puedan ocasionarse, en consecuencia, debe ser parte inseparable de los mecanismos de dirección que se apliquen. (Vizcaíno, 2018)

Aparte del énfasis e interés desarrollado en los últimos años en varios países acerca de la gran diversidad de conceptos y puntos de vista relacionados con el Control Interno, sus normas, evaluación e informes continúa siendo una temática tan amplia como los propios objetivos y perspectivas en que puede ser contemplado, y que se encuentran materializados en leyes, decretos leyes,



proyectos de leyes, resoluciones, reglamentos, normas, directivas, informes y bibliografía especializada. (Socha, 2019)

Por muy bien diseñado e implantado que esté el Control Interno, solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y al consejo de administración acerca de la consecución de los objetivos de la entidad. Las posibilidades de conseguir tales objetivos se ven afectadas por las limitaciones que son inherentes a todos los Sistemas de Control Interno. Estas incluyen ciertos hechos innegables: las opiniones en que se basan las decisiones pueden ser erróneas, los empleados encargados del establecimiento de controles tienen que analizar los costes y beneficios relativos de los mismos y pueden producirse problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de los fallos humanos, aunque se trate de un simple error o equivocación. **(Ver Anexo no.1)** (Socha, 2019)

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

En Cuba, en época de la colonia de España, la Auditoría era desconocida a principios del siglo XX, la vida económica y los sistemas educacionales se regían por las formas vigentes en la metrópoli. Con la intervención norteamericana, mediante toda clase de procedimientos fue pasando al control del imperialismo la economía, con la necesidad de utilizar herramientas novedosas respecto al tema; posibilitando esto que en Cuba se crearan escuelas y universidades para el estudio de la contabilidad y se fijaran organismos con funciones de control e inspección en sus niveles y campos respectivos, a la Ley de la Administración General del Estado (Rojas, 2016)

El 1ro de enero de 1959, con el Triunfo de la Revolución, se realizó cambios debido al proceso que se desarrollaba, en el ámbito económico, político y social. Desde el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba en 1975, figuró la implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE), colocando al relieve la necesidad de fomentar el control de la actividad económica de las empresas y de los demás organismos. (Nuñez, 2018)

Con la implantación del Sistema Nacional de Contabilidad (SNC) en 1976, uno de sus primeros pasos imprescindibles fue organizar la comprobación de los registros de contabilidad como complemento para lograr ese control, otro paso fue definir las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA). (Nuñez, 2018)

Por el Acuerdo 2914 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, del 30 de mayo de 1995, se crea la Oficina Nacional de Auditoría (ONA), adscrita al Ministerio de Finanzas y Precios, la que se constituye como Órgano de Fiscalización Superior del país con el objetivo de ejecutar las funciones que, con relación a esta materia, le fueron asignadas al Ministerio de Finanzas y Precios. (Batista, 2017)

Un año más tarde, el 8 de junio de 1995 se dicta el Decreto Ley No. 159 "De la Auditoría" el que declara, "Como tarea fundamental del Estado el fortalecimiento del control económico y administrativo de las entidades dirigida a prevenir el uso indebido de los recursos, la disciplina y la responsabilidad, lograr la máxima transparencia en la información económica - contable así como verificar la honestidad de personas naturales y jurídicas en la administración de los recursos del Estado". (Batista, 2017)

Surge el Ministerio de Auditoría y Control (MAC) mediante Decreto Ley No. 219 de fecha 25 de abril del 2001 como el organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y el gobierno en cuanto a prevenir, detectar y enfrentar actos de corrupción administrativa. Le corresponde la auditoría y el control gubernamental, la fiscalización, así como la regulación, organización, dirección y control metodológico del Sistema Nacional de Auditoría. (Estevez, 2016)

Los cambios ocurridos en la economía cubana contemporánea han incidido en la necesidad de que las entidades se introduzcan en un proceso de perfeccionamiento en sus sistemas contables. (Batista, 2017)

La Resolución No. 297, con fecha 23 de septiembre del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, 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, concretando lo que le corresponde hacer a cada una de las partes que intervienen en cualquiera de sus procesos. (Pupo, 2019)

La Ley No. 107, aprobada el 1ro de agosto de 2009 por la Asamblea Nacional del Poder Popular, se creó 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. (Estévez, 2016)

El 1ro de marzo del año 2011 fue aprobada por la Contraloría General de la República de Cuba (CGRC) la Resolución 60, que pone en marcha las definiciones del Control Interno, el contenido de sus componentes y sus normas, así como la implementación de los planes de prevención de riesgos, dejando sin efectos legales las Resoluciones No. 297 del 23 de septiembre del 2003 y la No.13 del 18 de enero del 2006, de los Ministerios de Finanzas y precios y de Auditoria y Control respectivamente. (Portela, 2011)

Esta Resolución, tiene como objetivo establecer normas y principios básicos del Sistema de Control Interno, donde cada órgano, organismo, organización y entidad debe diseñar e implementar de acuerdo a sus características y estructura.

El sistema está formado por cinco componentes y 19 normas. (Portela, 2011)

El modelo estándar del Sistema de Control Interno regido por la Resolución 60 del 2011, se conforma por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos, las características generales y 19 normas, los que se mencionan a continuación:

El diseño e implementación del Sistema de Control Interno, establecido por la Resolución 60 del 2011, los órganos, organismos, organizaciones y entidades deben cumplir con los siete principios básicos siguientes:

### **Legalidad**

Los órganos, organismos, organizaciones y entidades dictan normas legales y procedimientos en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente,

para el diseño, armonización e implementación de los Sistemas de Control Interno en el cumplimiento de su función rectora o interna a su sistema, para el desarrollo de los procesos, actividades y operaciones.

### **Objetividad**

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

### **Probidad administrativa**

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

### **División de funciones**

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

### **Fijación de responsabilidades**

Se establecen las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, que prevean las funciones y responsabilidades de cada área, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo, así como la consecuente responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización, estableciendo en forma obligatoria que se deje evidencia documental, de quién y cuándo efectúa cada una de las operaciones en los documentos y registros.

### **Cargo y descargo**

Este principio está íntimamente relacionado con el de fijación de responsabilidades y facilita su aplicación. La responsabilidad sobre el control y registro de las operaciones de un recurso, transacción, hecho económico o administrativo, debe quedar claramente definida en la forma establecida. Debe entenderse como el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza, la entrega de recursos (descargo) debe tener una contrapartida o recepción (cargo) y cuando esta

operación se formaliza documentalmente la persona que recibe firma el documento asumiendo la custodia de lo recibido.

### **Autocontrol**

Obligación que tienen los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente; y cuando proceda, elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores. (Portela, 2011)

De las **características generales** del Sistema de Control Interno diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, son los siguientes:

- ✓ Integral
- ✓ Flexible
- ✓ Razonable

Componentes del Sistema de Control Interno

- ✓ **Ambiente de control**
- ✓ **Gestión y prevención de riesgos**
- ✓ **Actividades de control**
- ✓ **Información y comunicación**
- ✓ **Supervisión y monitoreo**

El componente **Ambiente de control** es la base del sistema de Control Interno; en él se refleja la actitud y la importancia que da la alta dirección al Control Interno y su incidencia sobre los objetivos, actividades y resultados de la entidad. Por lo tanto, se hace necesario el establecimiento de Controles Internos eficientes y eficaces de manera que se logre, como soporte fundamental para esto, un adecuado ambiente de control en las entidades, constituyendo este el andamiaje para el desarrollo de las acciones que reflejen la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del Control Interno y su incidencia sobre

las actividades de la entidad y sus resultados, para garantizar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos y metas de la organización, a la vez que se logre una adecuada implementación de cada una de sus normas. (Batista, 2017)

El entorno de control marca las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Se estructura en las normas siguientes:

- ✓ Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual
- ✓ Integridad y valores éticos
- ✓ Idoneidad demostrada
- ✓ Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad
- ✓ Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos

El componente **Gestión y prevención de riesgos** contribuye a conformar un adecuado Sistema de Control Interno, es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. Proceso que es efectuado por la dirección y otros miembros de la organización. El componente se estructura en las normas siguientes:

- ✓ Identificación de riesgos y detección del cambio
- ✓ Determinación de los objetivos de control
- ✓ Prevención de riesgos

El componente **Actividades de Control** establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades. (Batista, 2017)

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de

riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, son acciones de las personas para implementar las políticas y procedimientos y se dan a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades. (Batista, 2017)

Este componente se estructura en las normas siguientes:

- ✓ Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización
- ✓ Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos
- ✓ Acceso restringido a los recursos, activos y registros
- ✓ Rotación del personal en las tareas claves
- ✓ Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones
- ✓ Indicadores de rendimiento y de desempeño

El componente **Información y Comunicación** precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características. La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales (Pupo, 2019).

Es importante una buena y eficaz comunicación interna como externa que favorezca al flujo de toda la información necesaria, siempre que se cuente con los medios eficaces para el logro de la integridad de la información y comunicación en las entidades cubanas. Se estructura en las siguientes normas:

- ✓ Sistema de información, flujo y canales de comunicación
- ✓ Contenido, calidad y responsabilidad
- ✓ Rendición de cuenta

El componente **Supervisión y Monitoreo** está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. A través de las actividades realizadas de forma permanente como es la de supervisión y monitoreo aseguramos adecuadamente el funcionamiento del Control Interno, para determinar si está operando de forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. (Pupo, 2019)

Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará, al responsable, la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento, así el Sistema de Control Interno será considerado cada vez más efectivo y contara con una seguridad razonable en la medida en que se pongan y se consoliden las normas que lo integran. Se estructura en las normas siguientes:

- ✓ Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno
- ✓ Comité de prevención y control

El 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), llevado a cabo del 16 al 18 de abril del 2016, celebrado en ocasión al 60 aniversario del desembarco de los expedicionarios del yate “Granma” y al 90 cumpleaños de Fidel Castro Ruz. (Pupo, 2019)

El contexto nacional estuvo marcado por las medidas tomadas por el Partido y el Gobierno cubanos encaminadas a fortalecer el funcionamiento del Sector No Estatal de la economía, a dinamizar el sector agrícola y a perfeccionar la empresa estatal, al desarrollo de las cooperativas no agropecuarias, al análisis de factibilidad para poner en marcha los mercados mayoristas y a la conceptualización del modelo económico cubano. Poniendo de manifiesto la complejidad del trabajo, los principales resultados alcanzados y las deficiencias fundamentales afrontadas. Precisa que la actualización del Modelo no es una



tarea a lograr en el corto plazo, más aún en la difícil situación económica y financiera en que se ejecuta. (PCC, 2017)

De los 274 Lineamientos aprobados en el 7mo. Congreso del PCC, corresponden prestar atención:

## I. MODELO DE GESTIÓN ECONÓMICA

### LINEAMIENTOS GENERALES

5. Continuar fortaleciendo el papel del contrato como instrumento esencial de la gestión económica, elevando la exigencia en su cumplimiento en las relaciones entre los actores económicos.

6. Exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, así como fortalecer el Sistema de Control Interno. El control externo se basará, principalmente, en mecanismos económico-financieros, sin excluir los administrativos, haciéndolo más racional.

7. Continuar fortaleciendo la contabilidad para que constituya una herramienta en la toma de decisiones y garantice la fiabilidad de la información financiera y estadística, oportuna y razonablemente.

### ESFERA EMPRESARIAL

14. Priorizar y continuar avanzando en el logro del ciclo completo de producción mediante los encadenamientos productivos entre organizaciones que desarrollan actividades productivas, de servicios y de ciencia, tecnología e innovación, incluidas las universidades, que garanticen el desarrollo rápido y eficaz de nuevos productos y servicios, con estándares de calidad apropiados, que incorporen los resultados de la investigación científica e innovación tecnológica, e integren la gestión de comercialización interna y externa.

## III. POLÍTICA ECONÓMICA EXTERNA COMERCIO EXTERIOR

67. Elevar la eficiencia en la gestión de las empresas vinculadas al comercio exterior para incrementar y consolidar los ingresos por concepto de exportaciones de bienes y servicios; crear una real vocación exportadora a todos los niveles, fundamentar con estudios de mercado las decisiones más importantes y

estratégicas; continuar la flexibilización de la participación de las entidades nacionales en el comercio exterior.

### XIII. PERFECCIONAMIENTO DE SISTEMAS Y ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

269. Perfeccionar el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, incluida su base reglamentaria, y avanzar con calidad en la aplicación de los procesos que lo integran; prestando la debida atención y exigencia por los jefes, comisiones y órganos de cuadros a: la selección y promoción de los cuadros, su atención y estimulación, la reserva, el rigor en la evaluación, la ética, la disciplina, así como a la preparación y superación. (PCC, 2017)

#### **1.3 Aplicación del Control Interno en los Centros Meteorológicos**

En el mundo existen varias organizaciones meteorológicas que se dedican a la vigilancia de las condiciones climáticas, hidrológicas y medioambientales; con el fin de regular todo lo concerniente a esta actividad se creó la Organización Meteorológica Mundial (OMM).

La Organización Meteorológica Mundial consiste en asumir un liderazgo mundial en el desarrollo de conocimientos técnicos y en la cooperación internacional en lo referente al tiempo, el clima, la hidrología y los recursos hídricos, así como en otras cuestiones medioambientales conexas, y contribuir de ese modo a la seguridad y al bienestar de todos los pueblos del mundo y a la prosperidad económica de todas las naciones. Está integrado por 193 Estados y Territorios, Cuba inicia la membrecía el 4 de marzo de 1952.

En Cuba contamos con el Instituto de Meteorología (INSMET), que pertenece al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), en diciembre de 1999 se crearon los Centros Meteorológicos Provinciales en todo el país, los cuales mantienen una subordinación vertical al Instituto de Meteorología.

Dichos centros abogan por conseguir un buen manejo y funcionamiento apoyándose en la implementación del Control Interno, por lo que el Instituto de Meteorología al igual que en todos los Centros Meteorológicos Provinciales, la implantación del Sistema de Control Interno tuvo su origen en las Resoluciones 297/2003 y la Resolución 13/2006, pero el trabajo se enfocaba principalmente

hacia la identificación de “vulnerabilidades” que pudieran propiciar daños económicos, delitos y hechos de corrupción. Prevalecía el enfoque jurídico y económico, con relación a prever todo lo que propiciara un deterioro de los indicadores o las pérdidas en valores cuantificables o alguna implicación legal. En esos años se crearon comisiones de trabajo y se elaboró un Plan de vulnerabilidades, que contenía los puntos vulnerables y las medidas para monitorearlos. Dicho plan se fue perfeccionado con el paso del tiempo.

La dirección de los centros chequeaba personalmente el trabajo que se realizaba en cumplimiento de las Resoluciones 297/2003 y 13/2006, se apoyaba en un miembro del Consejo de dirección que fungía como coordinador.

El Centro Meteorológico Provincial de Holguín a partir del año 2010 designó un coordinador de esta actividad o proceso, cuya tarea abarcaría todo el contenido de la plaza. Con la puesta en vigor de la Resolución 60/11 contrató un servicio especializado al Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET), para asesorarnos en cuanto al diseño e implementación del sistema. Se capacitó a la alta dirección, a los trabajadores que fueron nombrados como miembros del Comité de Prevención y Control; y posteriormente a todo el personal.

El sistema se implantó de acuerdo a la estructura propuesta por los consultores del Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET), y que a su vez estaba en consonancia con la resolución vigente; gestionando la documentación por componentes y asumiendo tal cual el modelo de “Plan de prevención de riesgos” **(Ver Anexo no.2).**

Posterior a la implantación, se fueron realizando algunos cambios o mejoras, también a partir de controles recibidos, asesorías, capacitaciones o regulaciones nuevas; que tuvieron relación con el Control Interno.

Actualmente el centro, continúa trabajando por la estructura propuesta en la Resolución 60/2011, derivada del Informe COSO. Implantó el sistema con los cinco Componentes. Designó un Coordinador por cada componente, que a su vez es miembro del “Comité de Prevención y Control”, por cada componente se

cumplen las normativas inherentes al mismo y a cada actividad con que éste se relaciona.

En el componente Ambiente de Control: se estableció un procedimiento para la implementación del sistema, en el que se describió el modo de cumplimiento de cada acápite de la norma. En dicho procedimiento se establecieron todos los registros codificados para lograr una estandarización en la información que generaría el Sistema de Control Interno. De acuerdo a este componente se prevé y gestiona toda la documentación rectora de la entidad y sus procesos.

En relación al componente de Gestión y Prevención de Riesgos: se definió el Mapa de procesos, se conformó un Levantamiento de riesgos, se cuantificaron los mismos. A partir de los riesgos relevantes se conformó el Plan de prevención de riesgos (tanto de la entidad como de cada uno de sus procesos). Se incorporaron las medidas del Plan de prevención al sistema de trabajo ordinario.

En el componente de Actividades de Control: se realizan todas las acciones de control, tanto los inherentes al trabajo diario como aquellos específicos, con períodos señalados que contribuyen a evaluar la eficacia del sistema. Es de vital importancia el autocontrol por cada proceso y el seguimiento de sus resultados para asegurar el éxito.

En cuanto al componente de Información y Comunicación: se definieron las estrategias en materia de comunicación, para fomentar la cultura organizacional en temas asociados al Control Interno y el funcionamiento del centro.

Respecto al componente de Supervisión y Monitoreo se realizan supervisiones internas, sean integrales o específicas para evaluar algún tema puntual, en las que participan expertos y miembros del Comité de Prevención y Control. La alta dirección además chequea mediante rendiciones de cuentas ante el Consejo de Dirección o en despachos individuales la eficacia del funcionamiento del sistema o el desempeño de alguno de sus procesos o actividades fundamentales. Al detectar las vulnerabilidades o riesgos potenciales realiza acciones en consecuencia para gestionarlos de manera exitosa, ya sea minimizándolos, eliminándolos,

aprovechando oportunidades que pudieran estar asociadas a los riesgos, todo para propiciar la mejora continua.

#### **1.4 El componente Supervisión y Monitoreo**

Los Sistemas de Control Interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. (González, 2019)

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La actividad de supervisión continúa destinada a comprobar la eficacia de los controles internos, incluye las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina. (González, 2019)

El desarrollo del monitoreo sobre el sistema y las actividades de Control Interno debe proveer a la entidad seguridad razonable sobre el logro de sus objetivos, la confiabilidad de la información, el empleo de los criterios de eficacia y eficiencia, el cumplimiento de políticas y normas internas vigentes, así como el logro de estándares de calidad cada vez mejores. (Pupo, 2019)

El componente supervisión y monitoreo está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas. (Portela, 2011)

El monitoreo, es concebido para asegurar que el Control Interno continúe funcionando de manera eficaz. Su aplicación correcta condiciona la continuidad del funcionamiento del sistema y la actualización en el tiempo de cada uno de los componentes y del propio monitoreo en sí mismo. No es posible llegar a la implementación del Sistema Control Interno sin haber logrado, antes, la aplicación de un monitoreo eficaz. Sin el monitoreo el Sistema Control Interno se convierte en algo estático que no se actualiza en el tiempo, dejando de ser un sistema. (Gómez, 2012)

El proceso de monitoreo transcurre a lo largo de todos los procesos de la organización y sus áreas, corrigiendo las desviaciones y retroalimentando, además, cada uno de los componentes del Sistema Control Interno, de esta forma se asegura su actualización y adecuación a las nuevas condiciones. De la misma manera que el componente Ambiente de Control es considerado como la base del Sistema Control Interno, y se expresa la importancia que posee para la planificación y organización de la empresa; el proceso de monitoreo puede ser considerado como el motor que lleva al Sistema Control Interno a un funcionamiento eficiente y eficaz. (Gómez, 2012)

El desarrollo del monitoreo sigue un orden jerárquico descendente desde el nivel gerencial, pasando por los niveles ejecutivos intermedios y llegando hasta los operativos. En cualquier caso, tiene como propósito contribuir a la minimización de los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales, incrementando la eficiencia del desempeño y preservando su calidad, en una relación interactiva con los demás componentes del proceso de control. (Pupo, 2019)

El resultado del monitoreo también provee las bases necesarias para estrategias adicionales de manejo de riesgos, actualiza las existentes y vuelve a analizar los riesgos ya conocidos. Asimismo, facilita y asegura el cabal cumplimiento de la normativa legal o administrativa aplicable a las operaciones de la entidad, de acuerdo con su finalidad y formalidades, brindando seguridad razonable con respecto de potenciales objeciones e inconformidades. (Gómez, 2012)

Ningún Sistema Control Interno puede garantizar la prevención y detección de todas las deficiencias de control que puedan dar lugar a la incapacidad de lograr los objetivos organizacionales. Sin embargo, cuando se diseña y ejecuta convenientemente, el monitoreo ayuda a asegurar que el Control Interno continúe funcionando eficazmente. El proceso de monitoreo requiere de una planificación correcta que conduzca a la fiabilidad de la información que maneja la dirección para la toma de decisiones, y que debe ser además apropiada, oportuna y actualizada. La falta de un monitoreo eficaz, con la probabilidad real de cambio en uno o todos los componentes, podría llevar al Sistema Control Interno a dejar de funcionar, o ser ineficaz debido a los cambios operados no detectados. El monitoreo debe ser diseñado correctamente para detectar tales cambios en el momento oportuno. (Gómez, 2012)

A continuación, se muestra un análisis comparativo de los términos: Supervisión, Monitoreo y Evaluación, evaluado por (Pupo, 2019)(tabla no.1)

Características	Supervisión	Monitoreo	Evaluación
Definición	Proceso de asesoría técnica, que se realiza “in situ” para mejorar el desempeño del programa	Proceso continuo de medición y análisis sistemático para dar seguimiento, vigilar y controlar el avance de los programas o planes en ejecución	Análisis comprensivo del programa o servicio que se implementa desde tener una perspectiva global, mediante la aplicación de diversas herramientas
Objetivos	Analizar la ejecución de actividades, el cumplimiento de metas y planes de trabajo	Identificar logros y problemas, analizar sus causas, e implementar medidas efectivas orientadas a alcanzar los resultados esperados	Determinar si se está logrando los parámetros esperados de acceso, calidad del servicio y satisfacción de los usuarios, uso de los recursos, logro de objetivos, efecto de las intervenciones, entre otros

Metodologías	En terreno y aplicando herramientas estandarizadas por personal entrenado	Proceso continuo de medición y análisis de datos recolectados en el servicio complementado con estudios de campo	Utiliza un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican en momentos específicos
Periodicidad	A intervalos cortos mediante visitas periódicas	Permanente análisis de datos y toma de decisiones	En forma periódica en momentos específicos de la implementación del programa o servicio
Uso y Aplicaciones	Tomar medidas correctivas, complementarlas e incentivar las buenas prácticas	Tomar decisiones para lograr las metas con base en la información que se genera sistemáticamente	Identificar si se alcanzaron los resultados, metas y objetivos para aprender de la experiencia y tomar decisiones para mejorar la eficacia y eficiencia del programa o servicio

*Tabla 1 Análisis de los términos Supervisión, Monitoreo y Evaluación*

Características que presenta la supervisión y el monitoreo

- ✓ Generan correlación y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.
- ✓ Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como premisa que el hombre es el activo más importante de toda organización y necesita tener una participación más activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del Sistema de Control Interno y que se aplique.
- ✓ Están entrelazados con las actividades operativas de la organización a la eficiencia y eficacia de las mismas.
- ✓ Permiten mantener el control sobre todas las actividades.
- ✓ Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse.



- ✓ Contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general.

### 1.5. Eficacia del funcionamiento del Sistema de Control Interno

El Diccionario esencial de la lengua española, de la Real Academia Española (RAE) no ofrece un marco específico para el término “eficacia”, según su definición: Eficacia “Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”; por lo que, a lo largo de la historia, y concretamente en el ámbito empresarial y de los negocios, el término eficacia ha sido abordada por diversos autores. Con el fin de definir el concepto que mejor se acoja a nuestra investigación, se recopilaron varios criterios plasmados en la (tabla no.2). (DeConceptos.com, 2020)

Autores	Año	Definición	Concepto
Stephen P. Robins y Mary Coulter	2005	Lo apropiado	Es hacer lo que es apropiado, es decir, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas.
Idalberto Chiavenato	2008	Normativa del logro	Se refiere a la capacidad de una organización de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de bienes y servicios
Reinaldo O. Da Silva	2009	Objetivo o resultado.	Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas.
Jorge E. Palmero Gómez	2012	Alcance del efecto deseado	La eficacia del Sistema de Control Interno (SCI) debe medirse mediante indicadores determinados por el funcionamiento correcto de este para el fin que fue creado.
Simón Andrade	2014	Manifestación administrativa de la eficiencia	Actuación para cumplir los objetivos previstos
Manuel Fernández Ríos y José Sánchez	2016	Capacidad de logró	Capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno

Christopher Freeman	2017	Resultados observables	El grado de congruencia entre los objetivos y los resultados observables
Javier Sanchez Galán	2019	Asunción de retos de producción	Capacidad de una organización para cumplir objetivos predefinidos en condiciones preestablecidas

TABLA 2. CONCEPTOS DE EFICACIA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En los conceptos mostrados, los expertos acuerdan que el término eficacia es la adquisición de los objetivos trazados previamente en las entidades, se considera la eficacia como el cumplimiento de actividades y acciones; sin tener en cuenta que la eficacia realmente mide el grado de alcance de los efectos deseados. (Martínez, 2020)

Según especifica Jorge E. Palmero Gómez, si lo analizáramos en una ecuación simple matemática, en el numerador tendríamos el número de casos positivos de alcance del efecto deseado y en el denominador el número de intentos. No podemos afirmar entonces, que el Sistema de Control Interno (SCI) es eficaz solo con el logro de los objetivos, cuando los objetivos y metas se refieren única y exclusivamente a la ejecución de acciones o actividades. La eficacia del Sistema de Control Interno (SCI) debe medirse mediante indicadores determinados por el funcionamiento correcto de este para el fin que fue creado. (Martínez, 2020)

En la medida que surgen cambios, tanto internos como externos en las organizaciones, aparecen nuevos riesgos, amenazas y oportunidades que exigen cada vez más perfeccionar los sistemas existentes para afrontarlos con éxito. Pretendiendo hacer un análisis o balance de aquellos aspectos esenciales en que debe basarse un buen Sistema de Control Interno (SCI) de manera que estos contribuyan a la eficiencia y eficacia empresariales. (DeConceptos.com, 2020)

Una estructura de Control Interno no puede garantizar por sí misma una gestión eficaz y eficiente, con registros e información financiera íntegra, precisa y confiable, ni puede estar libre de errores, irregularidades o fraudes. La eficacia del Control Interno puede verse afectada por causas asociadas a los recursos humanos y materiales, tanto como a cambios en el ambiente externo e interno. (Martínez, 2020)

El funcionamiento del Sistema de Control Interno depende del factor humano, pudiendo verse afectado por un error de concepción, criterio, negligencia o corrupción. Es más, si el personal que realiza el Control Interno no entiende cuál es su función en el proceso o decide ignorarlo, el Control Interno resultará ineficaz. Otro factor limitante son las restricciones que, en términos de recursos materiales, pueden enfrentar las entidades. Mantener un Sistema de Control Interno con el objetivo de eliminar el riesgo de pérdida no es realista y conllevaría a costos elevados que no justificarían los beneficios derivados. Por ello, al determinar el diseño e implantación de un control en particular, la probabilidad de que exista un riesgo y el efecto potencial de éste en la entidad deben ser considerados junto con los costos relacionados a la implantación del nuevo control. (Gómez, 2012)

Los cambios en el ambiente externo e interno de la entidad, tales como los cambios organizacionales y en la actitud del representante y funcionarios pueden tener impacto sobre la eficacia del Control Interno y sobre el personal que opera los controles. Por esta razón, el representante o funcionario designado debe evaluar periódicamente los controles internos, informar al personal de los cambios que se implementen y respetar el cumplimiento de los controles dando un buen ejemplo a todos. (Gómez, 2012)

La implementación de las medidas de Control Interno sobre los procesos y operaciones de la entidad, debe ser objeto de monitoreo oportuno con el fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad, así como para efectuar las modificaciones que sean pertinentes para mantener su eficacia. (Gómez, 2012)

### **1.5.1 Diseño de indicadores**

Para evaluar la gestión de cualquier actividad es necesario tener en cuenta como trabajar con un sistema de indicadores a partir de algunos conceptos necesarios:

**Indicador:** se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y la tendencia de cambios generados en el objeto o fenómeno observado, en relación con los objetivos y metas previstas y los impactos esperados.

**Índice:** Es la relación cuantitativa entre las metas planeadas, los objetivos, los estándares relacionados con los indicadores y los resultados logrados.

**Variable:** Representación cuantitativa o cualitativa de una característica, la cual asumirá distintos valores que dependerán del momento de su observación, expresada con la unidad de medida apropiada a la respectiva característica.

**Interpretación:** Consiste en precisar cómo se leerá el resultado de lo que ha sido medido o expresado cuantitativamente. Así mismo, establece de qué manera podría ser graficado para su seguimiento.

**Medición:** Es determinar una cantidad comparándola con otra. (Oliveira, 2018)

### **1.6 Diagnóstico del Componente Supervisión y Monitoreo**

Para la realización del diagnóstico del estado actual del componente Supervisión y monitoreo en el Centro Meteorológico Provincial de Holguín se tuvieron en cuenta los resultados alcanzados en las acciones de control internas desarrolladas por el comité de prevención y control y los resultados de las auditorías internas y externas, lo que nos permite contar con un punto de partida para la identificación de insuficiencias, deficiencias o limitaciones en el componente:

Los resultados en el proceso de aplicación de la guía de autocontrol al componente Supervisión y Monitoreo por el Comité de prevención y control con 28 aspectos que proceden, determinando 26 positivos y 2 con dificultades, haciendo énfasis en el autocontrol por procesos y actividades y en la incorporación de la gestión de riesgos a la planificación mensual de trabajo:

- ✓ No se ha adecuado totalmente la Guía de la Contraloría, a las características del centro

**Causa:** se ha venido trabajando con la Guía General, pero no se ha enfatizado en l

- ✓ No se cumple con la realización de autocontroles según plan

Se realizó un análisis de los resultados alcanzados en las auditorías recibidas en el período comprendido entre el 2016 - 2019 donde se obtuvieron los siguientes resultados:

<u>Tipo De Auditoría</u>	<u>Fecha</u>	<u>Control Interno</u>
Especial	2016	Satisfactorio
Cumplimiento	2018	Satisfactorio

A continuación, se realiza un resumen de las principales deficiencias encontradas fueron las siguientes:

- Actas de Responsabilidad Material con diferencias en el saldo con las cuentas en el balance.
- Dificultades con la aprobación de la plantilla aprobada.
- Cuentas por cobrar envejecidas.

Una de las principales debilidades que se presentan en el diagnóstico realizado es que, a pesar de contar con un grupo de indicadores de calidad para medir su comportamiento, no existe definición precisa de las variables e indicadores que permitan valorar la eficacia del Sistema de Control Interno de una manera integrada, que permita garantizar un mayor control y calidad en las supervisiones.

### **Conclusiones parciales**

En el capítulo 1 se logran sistematizar un conjunto de informaciones y profundizar en los fundamentos históricos y teóricos del Sistema de Control Interno, así como su evolución en Cuba; centrandó el análisis en el componente de Supervisión y Monitoreo, específicamente todo lo relacionado con el establecimiento de la eficacia del Sistema de Control Interno.

Se aplicaron métodos de investigación que permitieron la realización de un diagnóstico para determinar las principales debilidades del Sistema de Control Interno en el Centro Meteorológico Provincial de Holguín, lo que constituye un punto de partida para el desarrollo de la investigación.

## **CAPÍTULO II: EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DEL SIETEMA DE CONTROL INTERNO A TRAVÉS DE INDICADORES DE DESEMPEÑO EN EL CENTRO METEOROLÓGICO PROVINCIAL DE HOLGUÍN**

En este capítulo, se establece una caracterización de la entidad y se desarrolla la propuesta de indicadores cualitativos y cuantitativos que permitan la evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno en el centro.

### **2.1 Caracterización del Centro Meteorológico Provincial de Holguín**

El Centro Meteorológico Provincial de Holguín (CMPH), subordinado al Instituto de Meteorología (INSMET) y perteneciente a la Agencia de Medio Ambiente (AMA), adscrito al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA): fue creado mediante la Resolución No. 106 de 1999, con el objetivo de dar respuesta a la vigilancia meteorológica permanente en todos los territorios del país.

Actualmente el centro está categorizado como entidad de Ciencia y es denominado “Unidad presupuestada con tratamiento especial”, por lo cual se considera vital promover el desarrollo eficaz de la organización, aportando a prever la asignación interna de recursos y de presupuesto que se necesita para alcanzar los resultados esperados, cumplir con su objeto social y realizar servicios de calidad.

Al ser denominado como entidad de ciencia, tiene la responsabilidad de promover la generación y producción de conocimientos, fomentar la investigación científica y tecnológica; desde una arista de desarrollo y con un enfoque ambiental.

Dando cumplimiento a las normas vigentes, en el año 2019 el centro, inició la elaboración del plan estratégico institucional 2020-2023 en el que se establecieron la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos Institucionales con sus respectivos criterios de medición.

#### **Objeto Social**

1. Ejecutar proyectos de investigación y desarrollo e innovación tecnológica, así como brindar asesoría, consultoría y asistencia técnica en temas meteorológicos y afines a la meteorología.

2. Verificar, calibrar, construir y brindar servicios de mantenimiento a instrumentos radares meteorológicos.
3. Brindar servicios científico-técnicos especializados en temas meteorológicos y afines.
4. Realizar estudios climáticos, marinos y pronósticos hidrometeorológicos de apoyo a proyectos de construcciones costeras, plataformas petroleras, actividades náuticas, ruteo náutico-meteorológico y accidentes de navegación.

### **Servicios**

A través de los servicios científico-técnicos se responde a las demandas generadas por la sociedad. Se realizan estudios climáticos para investigaciones y evaluaciones de impacto ambiental, certificación de variables climáticas, estudios de peligros por eventos y fenómenos meteorológicos extremos, vigilancia meteorológica, pronóstico del estado del tiempo para diferentes plazos (a corto, mediano y largo plazo), Servicio de Diagnóstico de Sistema de Monitoreo Meteorológico.

### **Estructura Organizacional**

Mediante la Resolución No. 001, del 21 de agosto del 2018, se resuelve expedir el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Territorio del Centro Meteorológico Provincial de Holguín. La estructura organizativa aprobada se corresponde y da respuesta a los objetivos del Centro Meteorológico Provincial de Holguín, el cual está conformado por la Dirección que asesora un Jurídico y se le subordinan (2) Subdirecciones, la Técnica y la Administrativa y el Grupo de Informática; de la Subdirección Técnica se derivan el Área Comercial y (3) grupos de Pronóstico, Meteorología Aplicada e Instrumentos y Métodos de Observación; la Subdirección Administrativa está compuesta por (2) Áreas : Económica y Recursos Humanos; además se cuenta con (6) Estaciones Meteorológicas Pedagógico, Punta Lucrecia, Guaro, Pinares de Mayarí, la Jíquima, Velazco y (1) Radar Paraíso (**Ver Anexo no. 3**).

## **Caracterización de la fuerza de trabajo**

Posee 87 trabajadores, de un total de 91 aprobado en la Plantilla de cargos. De ellos 3 ejecutivos, 78 técnicos, 2 de servicios, 4 operarios. Posee categoría científica un trabajador, que es Investigador agregado. Cuentan con ocho especialistas con categoría docente, de ellos, un auxiliar, cinco asistentes y dos instructores, doce son master en ciencias, se encuentran en formación cinco doctores, de ellos cuatro están en el programa doctoral de gestión organizacional en la Universidad de Holguín y uno en el Instituto de Meteorología (INSMET).

### **2.1.1 Análisis Estratégico: Análisis Interno y Externo**

El análisis DAFO es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos de mejora; facilita a la dirección conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto para poder planear una estrategia de futuro.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, elementos que integran el análisis DAFO, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo al Centro Meteorológico Provincial, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo del Centro Meteorológico Provincial.

### **Misión**

Suministrar información meteorológica y climática autorizada, confiable y oportuna sobre el estado y comportamiento futuro de la atmósfera. Esta información está dirigida a velar por la seguridad de la vida humana y a reducir las pérdidas de bienes materiales ante desastres naturales de origen meteorológico, contribuyendo directamente al bienestar de la comunidad y al desarrollo socioeconómico sostenible.



## **Visión**

Reconocidos por brindar servicios científico – técnicos de excelencia, basados en la vasta experiencia que poseemos en la interpretación de datos meteorológicos con aplicación práctica en cualquier sector. Atendemos a nuestros clientes, buscando no sólo satisfacer sus requisitos sino superar sus expectativas: cumpliendo con los parámetros de calidad, haciendo gala de nuestras capacidades profesionales y realizando una distinción en las particularidades de nuestro territorio.

## **Valores compartidos**

- ✓ Liderazgo
- ✓ Calidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Desarrollo
- ✓ Competitividad
- ✓ Excelencia
- ✓ Profesionalidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Eficiencia económica
- ✓ Creatividad

### **2.1.1.1 Diagnóstico interno**

#### **Fortalezas**

Son los factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes, capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, ventajas competitivas internas en las cuales se puede apoyar la empresa para trabajar en el cumplimiento de su misión

F.1 Liderazgo en la actividad meteorológica.

F.2 Puesto en marcha el proceso de Gestión de la Calidad en el centro.

F.3 La actividad meteorológica se rige por normas y estándares internacionales.

F.4 Amplia gama de servicios especializados.

- F.5 Predomina el estilo de la dirección democrático o participativo, lo cual favorece la dinámica de delegación de la autoridad y la toma de decisiones efectivas.
- F.6 Está implementado y sistema de pago por resultado en ambas monedas que permite estimular el desempeño de los trabajadores.
- F.7 Resultados satisfactorios en auditorias y controles realizados.
- F.8 Se ha recibido reconocimientos al trabajo por parte de la defensa civil, el gobierno, el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) y el Instituto de Meteorología (INSMET).
- F.9 Alto nivel de calificación y experiencia del capital humano.
- F.10 Capacidad para gestionar la innovación.
- F.11 Nivel aceptable de medios tecnológicos informáticos.
- F.12 Garantizar el respaldo energético, en situaciones de contingencia, contamos con Grupos electrógenos en el centro y todas sus dependencias.

### **Debilidades**

Son los factores propios de la organización que constituyen aspectos débiles, limitaciones subjetivas u objetivas necesarias a superar, para lograr mayores niveles de eficiencia.

- D.1 Obsolescencia del equipamiento meteorológico con que cuenta el centro.
- D.2 Poca competitividad de los productos y servicios ofrecidos.
- D.3 Poca promoción de los servicios científicos-técnicos comercializados por el centro, no se emplean técnicas de mercadotecnia en la comercialización de los servicios.
- D.4 El costo de las variables meteorológicas es muy bajo, lo que impide el incremento del costo de los servicios.
- D.5 Falta de sistematicidad en el intercambio con el organismo superior con relación a la estrategia científica para la actividad meteorológica.
- D.6 En el centro no se ha trazado una política de gestión medioambiental.

- D.7 La integración del grupo hidrometeorológico es insuficiente para lograr el éxito de las misiones asignadas.
- D.8 Insuficiente asesoría del Instituto de Meteorología sobre la actividad de recursos humanos.
- D.9 Falta de equipamiento para la realización de estudios de monitoreo actualmente demandados a través de servicios – técnicos.
- D.10 Insuficiencias en la gestión de la seguridad y salud del trabajador.
- D.11 Envejecimiento del personal.

### **2.1.1.1 Diagnóstico Externo**

#### **Oportunidades**

Son los factores que se manifiestan en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia, pero representan ventajas para la organización aprovechándolas convenientemente si se actúa en esa dirección.

- O1 Demanda estable del servicio meteorológico en el territorio.
- O2 Comprensión y apoyo estatal para la actividad Meteorológica.
- O3 Existencia de un Sistema de Ciencia e Innovación en el territorio.
- O4 Polo industrial y turístico en la provincia, que constituyen clientes potenciales.
- O5 Posibilidades para la colaboración internacional y existencia de proyectos de colaboración Internacional, que permite la entrada del equipamiento del centro.
- O6 Existencia de lineamientos actualizados para la ciencia y la innovación en el país (VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2016).
- O7 Posibilidad para desarrollar nuevos servicios científicos – técnicos vinculados al sector no estatal que permiten la captación de ingresos al centro.

#### **Amenazas**

Son los factores del entorno que no se impiden o provocan, pero que sí ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema.

- A1 La dinámica de los cambios tecnológicos en el mundo desarrollado y las pocas posibilidades de renovar el equipamiento.
- A2 Persistencia de Bloqueo económico y crisis económica mundial.
- A3 Lejanía de la sede central del Instituto de Meteorología (INSMET), ubicado en la capital del país.
- A4 No existe una política definida por el Instituto de Meteorología (INSMET) para la adquisición, sustentación y/o mejoramiento de los instrumentos de vigilancia meteorológica.
- A5 Poco abastecimiento logístico en el mercado, que imposibilita la adquisición de las materias primas y materiales esenciales para el proceso de prestación del servicio.
- A6 La actividad meteorológica no está debidamente priorizada en las entidades que nos brindan los servicios, fundamentalmente en los temas informáticos y de comunicaciones.

### **2.1.2 Matriz DAFO**

El análisis realizado al diagnóstico de las variables internas, obtenidas mediante la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), arrojó que las sumatorias de los resultados de los factores internos es superior a 250 puntos, lo que evidencia que el sistema está en posición ventajosa predominando las fortalezas. **(Ver Anexo no.4)**

Por otra parte, el análisis realizado al diagnóstico de las variables externas, obtenidas a través de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), arrojó que la sumatoria de los resultados de los factores externos es inferior a 250 puntos, lo que evidencia que el sistema está en posición desventajosa, predominando las amenazas. **(Ver Anexo no.5)**

Tomando como referencias las matrices MEFI Y MEFE, se procede a ubicar el cuadrante donde está actualmente el Centro Meteorológico Provincial. En lo interno predominaron las fortalezas y en lo externo las amenazas. La representación gráfica quedaría de la siguiente forma (tabla no.3):

Resultados Matriz DAFO		
	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	OFENSIVA II Maxi-Maxi	DEFENSIVA II Maxi-Mini Posición Estratégica
Debilidades	Mini-Maxi ADAPTATIVA III	Mini-Mini SUPERVIVENCIA IV

*Tabla 3 Representación gráfica de la matriz DAFO*

El análisis realizado en la matriz DAFO indica que el Centro Meteorológico Provincial se encuentra en el cuadrante II (Maxi-Mini), por lo que las estrategias a seguir por la entidad tienen que ser de tipo defensivas. Donde a partir de la maximización u optimización de las fortalezas del Centro Meteorológico de la Provincia de Holguín, atenuar el impacto negativo de las amenazas del entorno.

### **Estrategias a seguir por la institución para atenuar la situación**

Esta estrategia FA (Fortalezas- vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. El objetivo es maximizar las primeras destacando cada fortaleza, mientras se minimizan o se detienen las amenazas. Algunas de las estrategias a seguir se presentan a continuación:

1. Orientar el trabajo del Centro Meteorológico Provincial Holguín en aras de fortalecer el Sistema de Vigilancia Meteorológica Nacional.
2. Colaborar en el perfeccionamiento de la organización funcional del Instituto de Meteorología (INSMET).
3. Priorizar, potenciar y fortalecer la investigación, innovación tecnológica y la colaboración nacional e internacional para incrementar la disponibilidad de la información, predicciones y servicios aplicados a la ciencia meteorológica
4. Perfeccionar la constante superación del personal que labora en el centro, la preparación político-ideológica de los cuadros y trabajadores a través de la gestión del capital humano.

### **Objetivos Estratégicos Institucionales:**

1. Desarrollar investigaciones dentro del campo de la Meteorología, para fortalecer el centro con la aplicación de los resultados científicos en las operaciones.
2. Ejecutar servicios de excelencia para todos los sectores estatales y públicos con el interés de satisfacerlos y contribuir a resolver problemáticas sociales, económicas y académicas.
3. Mejorar, diversificar y promocionar nuestros productos, con un sello de distinción a nivel nacional, que contribuya a la sostenibilidad económico-financiera de la organización.
4. Incrementar la eficacia institucional, como alternativas a las condiciones complejas que atraviesa el país.
5. Incrementar el desarrollo del talento humano, para alcanzar resultados de trabajo superiores.

### **Áreas de Resultados Claves:**

1. Investigación e innovación (alineada al objetivo estratégico 1)
2. Productividad (objetivo estratégico 2)
3. Marketing y ventas (objetivo estratégico 3)
4. Costos y rentabilidad (objetivo estratégico 4)
5. Formación de personal (objetivo estratégico 5)

### **2.2 Aplicación de la guía de autocontrol**

Haciendo referencia a la Resolución 60 / 2011 de la Contraloría General de la República y la guía de autocontrol establecida para la Comprobación Nacional de Control Interno y las Técnicas para la recopilación de información: se pudo conocer que la entidad tiene implementado el Sistema de Control Interno de acuerdo a la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, comprobando lo siguiente:

#### **Componente Ambiente de Control**

En la entidad se encuentran elaborados los planes de trabajo y actividades requeridos, se encuentran definidos los valores éticos, la plantilla de cargos se

encuentra aprobada según lo establecido y existe el plan de seguridad informática; por lo que posee toda la documentación necesaria para su funcionamiento.

### **Componente Gestión y Prevención de Riesgos**

En la entidad los objetivos de control y el Plan de prevención de riesgos están establecidos; además el proceso de identificación de riesgos se encuentra constantemente en proceso de actualización.

### **Componente Actividades de Control**

El sistema contable financiero utilizado por la entidad es el Rodas el cual posee las licencias actualizadas para su empleo y el análisis de la ejecución de presupuesto se hace una vez introducida, el que permite de forma consolidada obtener el balance de comprobación de saldos, permitiendo evaluar el comportamiento de la ejecución del presupuesto por cada una de las partidas.

### **Componente Información y Comunicación.**

Se aplican las políticas para el buen funcionamiento de los canales de comunicación, se encuentra confeccionado el manual de comunicación y se encuentra establecido el cronograma de rendición de cuentas.

### **Componente Supervisión y Monitoreo.**

El comité de prevención y control se encuentra constituido y se controla la aplicación del Control Interno en las unidades subordinadas a partir de las visitas que se realizan.

## **2.3 Procedimiento para evaluar la eficacia del Sistema de Control Interno**

El establecimiento de un procedimiento sirve como complemento para la realización de los controles y auditorías, de acuerdo a sus objetivos generales y específicos a tener en cuenta.

Para el desarrollo de la investigación se realizó una búsqueda bibliográfica sobre los procedimientos desarrollados sobre el tema que nos permitiera profundizar en el tratamiento metodológico a seguir, revisando los procedimientos relacionados con mejoras al Sistema de Control Interno de (Hijuelo Bosch R. , 2012) ; (Calderín Peña, 2012); (Cuello Guerra M. , 2017); (Del Toro Ríos, Fonteboa Viscaíno,& al, 2005); (Chapman,1965); (González, 2002); (Martinez & González, 2007), que en

su mayoría se concentran en el componente de Gestión y Prevención de Riesgos, no así de procedimientos o metodologías para el componente de Supervisión y Monitoreo; y relacionados con el tema objeto de investigación los procedimientos de (Vega de la Cruz L. O., 2017); (Bolaño Rodríguez, 2011); (Yera Toledo,R, et al, 2011), por lo que a consideración de la autora se tiene en cuenta el procedimiento para la gestión de la supervisión y monitoreo del Control Interno (Vega de la Cruz & Nieves Julbe, 2016), tomado en cuenta para desarrollar un nuevo procedimiento para su aplicación en nuestra investigación:

El procedimiento antes mencionado cuenta con 4 etapas: En la primera denominada **Preparación inicial** se determinan los elementos vitales para el inicio de la supervisión y el monitoreo, se capacita al grupo de trabajo y se establece el cronograma de acción. En la segunda etapa denominada: **Planificación**, se constituyen los parámetros o indicadores, para llevar a cabo el seguimiento de los diferentes aspectos, evaluar la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno, así como definir la forma, método, recursos necesarios y responsables para llevar a cabo la supervisión y el monitoreo. En la etapa no. 3 **Implementación** se ejecuta el programa de supervisión y monitoreo, evaluando la tendencia en el comportamiento de los diferentes indicadores monitoreados y se emite el reporte de los resultados obtenidos y en la cuarta y última etapa **Control y mejora** se establece el control y el seguimiento de las actividades de supervisión y monitoreo del Control Interno, bajo las pautas de la mejora continua.

Procedimiento propuesto:

### **Centro Meteorológico Provincial de Holguín**

#### **Evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno**

##### **Generalidades.**

**Identificación:** Comité de Prevención y Control

**Referencia:** Procedimiento

**Objeto de revisión:** Sistema de Control Interno

**Componente:** Supervisión y Monitoreo

**Objetivos del procedimiento:**



- Evaluar la eficacia del Sistema de Control Interno implementado a través de indicadores de desempeño en el Comité de Prevención y Control.

**Técnicas de auditoría a utilizar:** observación, confirmación, análisis, revisión documental, comparación, comprobación, computación y cálculo.

**Referencia, fuentes legislativas y normativas:**

Ley 107/2009 De la Contraloría General de la República de Cuba

Resolución No. 997/2010 “Aprueba las Reglas para la elaboración de los procedimientos de trabajo de la Contraloría General de la República”

Resolución 60/2011 Normas de Control Interno de la Contraloría General de la República

Resolución 76/2020 Normas de la Contraloría General de la República

**Documentación a utilizar:**

- Actas del Comité de Prevención y Control
- Plan de prevención de Riesgos
- Plan de acciones de control
- Expediente de las acciones de control
- Plan de Trabajo mensual y su cumplimiento
- Actas de las reuniones con la sección sindical
- Guía de Autocontrol adecuada y actualizada

**Desarrollo del procedimiento:**

Los directivos a cualquiera de los niveles de la organización deben evaluar periódicamente la eficacia del Sistema de Control Interno y comunicar los resultados de esta evaluación. Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

El Sistema de Control Interno se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuenta con una seguridad razonable en:

- ✓ La información acerca del avance en el logro de sus objetivos, metas y en el empleo de criterios de economía y eficacia.
- ✓ La confiabilidad y/o validez de los informes y estados financieros.

- ✓ El cumplimiento de la legislación y normas vigentes, incluyendo las políticas y los procedimientos inherentes a la entidad.

Se presenta la propuesta de la evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno con una explicación detallada y cronológica de las acciones que se ejecutan teniendo en cuenta las cuatro fases de la auditoría (planeación, ejecución, informe y seguimiento) dando respuesta a las preguntas qué, cómo, cuándo, quién y dónde debe hacerse.

### **Fase no. 1 Planeación**

Es la que determina el logro de los objetivos propuestos, a partir de la organización de las reuniones, de acuerdo al plan de temas a analizar y la periodicidad de las reuniones que se realizan. Realizando una adecuada planeación, el resto de las fases pueden alcanzar la calidad requerida.

El Comité de Prevención y Control recibe para el desarrollo de sus reuniones las diferentes informaciones emitidas por las diferentes áreas y sus responsables, además prepara el orden del día con la documentación a presentar en su reunión.

### **Fase no. 2 Ejecución**

1. Desarrollo de la reunión teniendo en cuenta los temas a tratar en la misma.
2. Evaluación del cumplimiento de los indicadores previstos con sus resultados

### **Indicadores a evaluar:**

#### **Área: Economía**

#### **Eficiencia:**

#### **Producción de Bienes y Servicios**

Representa el valor de los productos y servicios producidos durante el periodo económico.

#### **Producción de Bienes y Servicios**

$$= \frac{\text{Producción de Bienes y Servicios Real}_1}{\text{Producción de Bienes y Servicios Plan}_1}$$

*Evaluación*

PBS	$\geq$	1	Bien
PBS	$<$	1	Mal

## Producción de Bienes y Servicios

$$= \frac{\text{Producción de Bienes y Servicios Real}_1}{\text{Producción de Bienes y Servicios Real}_0}$$

*Evaluación*

PBSr1	≥	PBSr0	Bien
PBSr1	<	PBSr0	Mal

## Productividad:

Expresa la relación entre los volúmenes de producción o los resultados alcanzados y los gastos de trabajo en que se incurren para lograrlo. Se refiere al aporte de los trabajadores obviando el insumo material y los servicios, o sea circunscrito al trabajo vivo, siendo de esta forma la productividad, el valor agregado generado por un trabajador, participe directamente o no en el proceso productivo.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Valor Agregado Bruto}}{\text{Promedio de trabajadores}}$$

*Evaluación*

P	>	1	Bien
P	<	1	Mal

## Valor Agregado Bruto

$$= \text{Total de ingresos} - \text{Gastos monetarios} - \text{Gastos Materiales}$$

## Costo por peso de Ingreso:

Se obtiene dividiendo el total de gastos entre el valor del total de ingresos. Expresa el volumen de los gastos de ingresos.

$$\text{Costo por peso de Ingreso} = \frac{\text{Total de Gastos}}{\text{Total de Ingresos}}$$

*Evaluación*

CPI	>	1	Mal
CPI	<	1	Bien

## Gasto de salario por peso de ingreso:

Se obtiene dividiendo el gasto de salario entre el total de ingresos. Expresa la cantidad de dinero por conceptos de salario que se incorpora a cada peso de los ingresos.

## Gasto de salario por peso de ingreso

$$= \frac{\text{Gasto de salario}}{\text{Total de Ingresos}}$$

*Evaluación*

GSPI	>	1	Mal
GSPI	<	1	Bien

## Gasto de salario por Valor agregado:

se obtiene dividiendo el gasto de salario entre el valor agregado bruto. Expresa la cantidad de dinero por conceptos de salario que se incorpora a cada peso de valor agregado.

$$\text{Gasto de salario} = \frac{\text{Gasto de salario}}{\text{Valor agregado bruto}}$$

*Evaluación*

GSVAB	≥ 1	Mal
GSVAB	< 1	Bien

## **Eficacia**

### **Cumplimiento de los objetivos de trabajo:**

Se obtiene dividiendo los objetivos de trabajo cumplidos entre los programados. Expresa la relación de los objetivos de trabajo cumplidos frente a los que se han determinado.

### **Cumplimiento de los objetivos de trabajo**

$$= \frac{\text{Cantidad de Objetivos de Trabajo Cumplidos}}{\text{Total de Objetivos de trabajo}} * 100$$

*Evaluación*

COT	= 85-100 %	Bien
COT	= 60-84%	Regular
COT	= 40-59%	Mal

### **Cumplimiento del Plan de trabajo (mensual, trimestral, semestral, anual):**

Se obtiene dividiendo las tareas ejecutas entre las programadas. Expresa la relación de las tareas ejecutas frente a las que se han planificado.

### **Cumplimiento del Plan de trabajo**

$$= \frac{\text{Cantidad de tareas ejecutadas}}{\text{Cantidad de tareas planificadas}} * 100$$

*Evaluación*

CPT	= 85-100 %	Bien
CPT	= 60-84%	Regular
CPT	= 40-59%	Mal

### **Funcionamiento del Comité Prevención y Control:**

Se obtiene dividiendo las reuniones realizadas entre las planificadas. Expresa la relación de las reuniones realizadas frente a las que se han planificado.

### **Funcionamiento del Comité Prevención y Control**

$$= \frac{\text{Cantidad de Reuniones realizadas}}{\text{Cantidad de Reuniones planificadas}} * 100$$

*Evaluación*

CPT	= 85-100 %	Bien
CPT	= 60-84%	Regular
CPT	= 40-59%	Mal

### **Aplicación de la Guía de Autocontrol:**

Permite el chequeo de una lista de verificaciones para la comprobación de las operaciones en el plano general de la organización.

### **Aplicación de la Guía de Autocontrol**

$$= \frac{\text{Aspectos Evaluados Afirmativamente}}{\text{Aspectos Comprobados}} * 100$$

*Evaluación*

AGA	= 85-100 %	Bien
AGA	= 60-84%	Regular
AGA	= 40-59%	Mal

### Aplicación de la Guía de Autocontrol

$$= \frac{\text{Aspectos Evaluados negativamente} * 100}{\text{Aspectos Comprobados}}$$

### Cumplimiento del Plan de las Acciones de Control:

Se obtiene dividiendo las acciones de control realizadas entre las planificadas. Expresa la relación de las acciones de control realizadas frente a las que se han planificado.

### Cumplimiento del Plan de las Acciones de Control

$$= \frac{\text{Cantidad de acciones de control realizadas}}{\text{Cantidad de acciones de control planificadas}} * 100$$

*Evaluación*

CPAC	=	90-100 %	Bien
CPAC	=	70-89 %	Regular
CPAC	=	40-69 %	Mal

### Coefficiente de Pérdida por Hechos Delictivos:

Se obtiene dividiendo los importes de las afectaciones económicas entre el total de los activos. Expresa la repercusión de la pérdida por hechos delictivos frente al total de los activos.

### Coefficiente de Pérdida por Hechos Delictivos

$$= \frac{\text{Importe de las afectaciones económicas}}{\text{Total de los activos}}$$

*Evaluación*

CPHD	=	0	Bien
CPHD	>	0	Mal

### Satisfacción del Cliente:

Se obtiene dividiendo las quejas recibidas entre la cantidad total de servicios. Expresa la satisfacción del cliente, frente a los servicios recibidos.

### Satisfacción del Cliente

$$= \frac{\text{Quejas recibidas}}{\text{Cantidad Total de Servicios}} * 100$$

*Evaluación*

SC	=	0	Bien
SC	>	0	Mal

### 3. Determinar la eficacia del Sistema de Control Interno

Resumir los resultados de todos los indicadores y tener en cuenta la escala de evaluación elaborada. Lo anterior se evidencia en el cumplimiento de los indicadores establecidos para su medición.

Para el control de la eficacia del Control Interno a partir de la mayor puntuación que puede obtenerse que es de 100 % por el cumplimiento muy satisfactorio de

todos los aspectos de la guía, por lo que debe haber obtenido 5 en todos los aspectos.

- ✓ La obtención de 5 puntos se corresponde con la evaluación evidenciando que los resultados son positivos.
- ✓ La evaluación de 4 puntos significa punto medio en aquellos indicadores que no alcanzan el límite previsto, no existe violación de las regulaciones existentes y se satisfacen con el contenido del aspecto a evaluar.
- ✓ Cuando se evalúa el aspecto de 3 puntos, significa que las evidencias no son suficientes, no existe violación de las regulaciones existentes.
- ✓ La obtención de 2 puntos indica que el control no es eficiente, existen violaciones de la regulación legal vigente.

### **Cálculo de la eficacia del Sistema de Control Interno.**

#### **Eficacia del Sistema de Control Interno**

= 
$$\frac{\text{Suma de la evaluación de cada indicador}}{100}$$

*Evaluación*

<i>CESCI</i>	=	0,49 - 0,65	Eficaz
<i>CESCI</i>	=	0,26 - 0,54	Ineficaz

**Porcentaje de Indicadores Cumplidos** = 
$$\frac{\text{Indicadores Cumplidos}}{\text{Total de Indicadores}}$$

#### **Fase no. 3 Informe**

1. Comunicar al Consejo de Dirección de la entidad los resultados de la evaluación y la propuesta de medidas correctivas a ejecutar.
2. Comunicar el resultado de la evaluación al colectivo laboral, así como las medidas a cumplir.
3. Comunicar el resultado a la Dirección del Instituto de Meteorología.

#### **Fase no. 4 Seguimiento**

1. Verificar el cumplimiento de las medidas correctivas aprobadas
2. Mantener la evaluación del Sistema de Control Interno a partir de la aplicación de la guía de autocontrol
3. Evaluar los resultados a mediano plazo el cumplimiento de las medidas correctivas en el Consejo de Dirección.

## 2.4 Aplicación del Procedimiento propuesto

En el proceso de evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno se cumplieron las etapas previstas para la misma, como se muestra a continuación:

- Planeación
- Ejecución
- Informe
- Seguimiento

Para la investigación fueron tomadas en cuenta las operaciones hasta el cierre del I trimestre del año 2020 con el objetivo de evaluar la eficacia del Sistema de Control Interno.

### Fase no. 1 Planeación

**Objetivo:** Evaluar la eficacia del Sistema de Control Interno en el Centro Meteorológico Provincial de Holguín

**Alcance:** I trimestre del año 2020

**Reunión:** Comité de Prevención y Control

### Miembros:

CPC	Integrantes	Cargo	Componente
Presidente	Ms.C. Damara Calzadilla Meriño	Directora	
Coordinador	Lic. Danae Pupo Estrada	Esp. Control Interno y Calidad	Supervisión y monitoreo
Miembros	Lic. Oscar Eduardo Heredia Miranda	Esp. Principal de Economía	Actividad de Control
	Ing. Martha Pozo López	Esp. Principal de Recursos Humanos	Ambiente de Control
	Téc. Carmen Almaguer Leyva	Subdirectora administrativa	Gestión y Prevención de Riesgos
	Ms.C. Joao Luis Romero Gómez	Esp. Principal del grupo de informática	Información y Comunicación

*Tabla 4 Integrantes del Comité de Prevención y Control del Centro Meteorológico Provincial*

### Orden del Día

1. Chequeo de Acuerdos
2. Análisis del Funcionamiento del Sistema de Control Interno
3. Evaluación de la Eficacia del Sistema de Control Interno

## Fase no. 2 Ejecución

**Reunión:** Comité de Prevención y Control

**Fecha:** 20 de abril de 2020

### Orden del Día

1. Chequeo de Acuerdos
2. Análisis del Funcionamiento del Sistema de Control Interno
3. Evaluación de la Eficacia del Sistema de Control Interno

### Punto no. 1 Chequeo de acuerdos

Por ser la primera reunión del Comité de Prevención y Control en el año 2020 no hay acuerdos que chequear, ya que los acuerdos del mes de diciembre fueron cumplidos en la reunión de ese mes.

### Punto no. 2 Análisis del Funcionamiento del Sistema de Control Interno

#### Área: Economía

**Responsable:** Oscar Eduardo Heredia Miranda

#### Indicadores de Eficiencia:

#### Producción de Bienes y Servicios

##### Ecuación no. 1

$$PBS = \frac{PBSr_1}{PBSr_0} = \frac{325,0_1}{408,0_0} = 0.79 MP$$

#### Leyenda

PBS= Producción de Bienes y Servicios

PBSr= Producción de Bienes y Servicios Real

PBSp= Producción de Bienes y Servicios Plan

1= año que se realiza el análisis

#### Hallazgo:

De un Plan de Bienes y Servicios al cierre del I trimestre de 2020 ascendente a 321,0 MP se obtiene un real de 325,0 MP, lo que representa un cumplimiento de 101% para una economía de **4.0** MP, por lo que se evalúa de **Bien**

##### Ecuación no. 2

$$PBS = \frac{PBSr_1}{PBSr_0} = \frac{325,0_1}{408,0_0} = 0.79 MP$$



### Leyenda

PBS= Producción de Bienes y Servicios

PBSr<sub>1</sub>= Producción de Bienes y Servicios Real Actual

PBSr<sub>0</sub>= Producción de Bienes y Servicios Real del Año anterior

### Hallazgo:

La Producción de Bienes y Servicios al cierre del I trimestre del 2020 disminuye con respecto al cierre del I trimestre del año 2019 en un 21 %, lo que representa 83.0 MP, lo que afecta la economía y se evalúa de **Mal**.

### Productividad

$$P = \frac{VAB}{PT} = \frac{243,8}{86} = 2,83488 \text{ MP}$$

$$\begin{aligned} VAB &= TI - GM - OGm \\ &= 325,0 - 11,7 - 69,5 \\ &= 243,8 \text{ MP} \end{aligned}$$

### Leyenda

P = Productividad

VAB = Valor Agregado Bruto

$$VAB = TI - GM - OGm$$

TI = Total de Ingresos

GM = Gasto Material

OGm = Otros Gastos monetarios

PT= Promedio de Trabajadores

### Hallazgo:

Se alcanza una productividad ascendente a 2834.88 CUP al cierre del I trimestre del año 2020 por trabajador, lo que se evalúa de **Bien**.

### Costo por Peso de Ingreso:

$$CPI = \frac{TG}{TI} = \frac{379,9}{325,0} = \$1.17$$

### Leyenda

CPI = Costos por Pesos de Ingresos

TG = Total de Gastos

TI = Total de Ingresos

### **Hallazgo:**

El Costo por Pesos de Ingresos al cierre del I primer trimestre del año 2020 es de 1.17 pesos, gastando 0.17 pesos más por cada peso de ingresos obtenido, lo que se evalúa de **Mal**.

El costo por peso de ingreso obtenido de 1.17 pesos comparado con el plan de 1.28 pesos para la etapa es menor en 0.11 pesos, logrando disminuir la pérdida planificada en la etapa de 89.7 MP a 54.9 MP para 34.8 MP de ahorro.

### **Gasto de Salario por Peso de Ingreso**

$$GSPI = \frac{GS}{TI} = \frac{242,7}{325,0} = \$0,75$$

### **Leyenda**

GSPI= Gastos de Salario por Pesos de Ingresos

GS= Gastos de Salario

TI= Total de Ingresos

### **Hallazgo:**

En el I trimestre del 2020 el Gasto de Salario por Peso de Ingresos fue de \$0,75 de un plan de 0,81 pesos, lo que se evalúa de **Bien**.

### **Gasto de Salario por Valor Agregado Bruto**

$$GSVAB = \frac{GS}{VAB} = \frac{242,7}{243,8} = \$0,9955$$

### **Leyenda**

GSVAB= Gastos de Salario por Valor Agregado Bruto

GS= Gastos de Salario

VAB= Valor Agregado Bruto

### **Hallazgo:**

El Gasto de Salario por peso de Valor Agregado Bruto fue de \$0.9955 y comparado con el \$1,1279 planificado, representa 0.1324 cumpliendo con lo establecido, se evalúa de **Bien**, pero solo tiene un margen de \$0.0045 por cada peso de valor agregado.

### **Indicadores de Eficacia**

#### **Área: Dirección**

**Responsable:** Damara Calzadilla Meriño

### **Cumplimiento de los Objetivos de Trabajo**

$$COT = \frac{COTc}{TOT} * 100 = \frac{3}{3} * 100 = 100\%$$

#### **Leyenda**

COT= Cantidad de Objetivos de Trabajo

COTc= Cantidad de Objetivos de Trabajo Cumplidos

TOT= Total de Objetivos Cumplidos

#### **Hallazgo:**

El Cumplimiento de los Objetivos de Trabajos al cierre del I trimestre fue satisfactorio al 100%, por lo que se evalúa de **Bien**.

### **Cumplimiento del Plan de trabajo (mensual, trimestral, semestral, anual).**

$$CPT = \frac{CTr}{CTp} * 100 = \frac{92}{94} * 100 = 98 \%$$

#### **Leyenda**

CPT= Cumplimiento del Plan de Trabajo

CRp= Cantidad de Tareas Planificadas

CRr= Cantidad de Tareas Realizadas

#### **Hallazgo:**

El Cumplimiento del Plan de Trabajo al cierre del I trimestre es de 98 %, al cumplir 92 tareas de las 94 planificadas, por lo que se evalúa de **Bien**.

### **Funcionamiento del Comité Prevención y Control**

$$FCPC = \frac{CRr}{CRp} * 100 = \frac{1}{1} * 100 = 100\%$$

#### **Leyenda**

FCPC= Funcionamiento del Comité de Prevención y Control

CRp= Cantidad de Reuniones Planificadas

CRr= Cantidad de Reuniones Realizadas

#### **Hallazgo:**

El Funcionamiento del Comité de Prevención y Control al cierre del I trimestre fue satisfactorio con un cumplimiento al 100% al tener planificada la reunión trimestralmente; por lo que se evalúa de **Bien**.

## Aplicación de la Guía de Autocontrol

### Ecuación no. 1

$$AGA = \frac{AEN}{AC} * 100 = \frac{112}{122} * 100 = 91.8\%$$

### Leyenda

AGA= Aplicación de la Guía de Autocontrol

AEA= Aspectos Evaluados Afirmativamente

AC= Aspectos Comprobados

### Hallazgo:

El 91.8 % de los aspectos comprobados se evalúan de **Bien** al cierre del I trimestre del 2020.

### Ecuación no. 2

$$AGA = \frac{AEA}{AC} * 100 = \frac{10}{122} * 100 = 8.2 \%$$

### Leyenda

AGA= Aplicación de la Guía de Autocontrol

AEA= Aspectos Evaluados negativos

AC= Aspectos Comprobados

### Hallazgo:

En la aplicación de la guía se determina un 7.5 % correspondiente al 10% de aspectos negativos I trimestre, lo que se considera aceptable.

## Cumplimiento del Plan de las Acciones de Control

$$CPAC = \frac{CACr}{CACp} * 100 = \frac{4}{3} * 100 = 133\%$$

### Leyenda

CPAC= Cumplimiento del plan de las Acciones de Control

CACr= Cantidad de Acciones de Control Realizadas

CACp= Cantidad de Acciones de Control Planificadas

### Hallazgo:

El Cumplimiento del Plan de las Acciones de Control tiene un sobrecumplimiento del 133% al cierre del I trimestre del 2020 por lo que se evalúa de **Bien**.

### Coeficiente de Pérdida por Hechos Delictivos

$$CPHD = \frac{IAE}{TA} = \frac{0}{944.152,25} = 0$$

#### Leyenda

CPHD= Coeficiente de Pérdida de Hechos Delictivos

IAE= Importe de las Afectaciones Económicas

TA= Total de los Activos

#### Hallazgo:

Al cierre del I trimestre el indicador Coeficiente de Pérdidas por Hechos Delictivos presenta un resultado favorable sin presentar pérdidas por hechos delictivos. Por lo que se evalúa de **Bien**.

### Satisfacción del Cliente

$$SC = \frac{Qr}{CTS} * 100 = \frac{0}{15} * 100 = 0\%$$

#### Leyenda

SC= Satisfacción del Cliente

Qr= Quejas Recibidas

CTS= Cantidad Total de Servicios

#### Hallazgo:

La satisfacción al cliente al cierre del I trimestre fue excelente con un 0% de quejas. Se evalúa de **Bien**.

### Punto no. 3 Evaluación de la Eficacia del Sistema de Control Interno

#	Indicador	Resultado	Evaluación		Escala
			Bien	Mal	
1	Producción de Bienes y Servicios 1	1.01 MP	X		4
2	Producción de Bienes y Servicios 2	0.79 MP		X	2
3	Productividad	\$ 2834.88	X		5
4	Costo por peso de Ingreso	\$ 1.17		X	2
5	Gasto de salario por peso de ingreso	\$ 0.75	X		5
6	Gasto de salario por Valor agregado	\$ 0.9955	X		4
7	Cumplimiento de los objetivos de trabajo	100 %	X		5
8	Cumplimiento del Plan de trabajo	98 %	X		4
9	Funcionamiento del Comité Prevención y Control	100 %	X		5
10	Aplicación de la Guía de Autocontrol	91.80 %	X		4

11	Cumplimiento del Plan de las Acciones de Control	133 %	X		5
12	Coefficiente de Pérdida por Hechos Delictivos	0	X		5
13	Satisfacción del Cliente	0%	X		5
	Total	13	11	2	Σ55

Tabla 5 Tabla de la suma de indicadores

### Cálculo de la eficacia del Sistema de Control Interno.

$$CESCI = \frac{\sum ECI}{100} = \frac{55}{100} = 0.55$$

#### Leyenda

CESCI= Cálculo de la Eficacia del Sistema de Control Interno

ΣECI= Sumatoria de la Evaluación de cada Indicador

$$PIC = \frac{11}{13} * 100 = 84.62 \%$$

#### Leyenda

PIC = Porcentaje de Indicadores Cumplidos

IC = Indicadores Cumplidos

TI = Total de Indicadores

### Resultados.

Al cierre del I trimestre del 2020 el Centro Meteorológico Provincial presenta un resultado favorable, al obtener una calificación de 0.55 puntos en el Cálculo de la eficacia del Sistema de Control Interno, lo que significa que de un total de 13 indicadores evaluados 11 resultaron positivos, representando el 84.62 %; que se sustenta en lo siguiente:

- El Plan de Bienes y Servicios al cierre del I trimestre de 2020 se sobrecumple al 1 % para una economía de 4.0 MP, por lo que se evalúa de Bien.
- Se alcanza una productividad ascendente a 2834.88 CUP al cierre del I trimestre del año 2020 por trabajador, lo que se evalúa de Bien.
- En el I trimestre del 2020 el Gasto de Salario por Peso de Ingresos fue de \$0,75 de un plan de 0,81 pesos, lo que se evalúa de Bien.
- El Gasto de Salario por peso de Valor Agregado Bruto fue de \$0.9955, representa 0.1324 cumpliendo con lo establecido, se evalúa de Bien.

- El Cumplimiento de los Objetivos de Trabajos al cierre del I trimestre fue satisfactorio al 100%, por lo que se evalúa de Bien.
- El Cumplimiento del Plan de Trabajo al cierre del I trimestre es de 98 %, por lo que se evalúa de Bien
- El Funcionamiento del Comité de Prevención y Control al cierre del I trimestre fue satisfactorio con un cumplimiento al 100%; por lo que se evalúa de Bien.
- El 91.8 % de los aspectos comprobados se evalúan de Bien al cierre del I trimestre del 2020.
- El Cumplimiento del Plan de las Acciones de Control tiene un sobrecumplimiento del 133% al cierre del I trimestre del 2020 por lo que se evalúa de Bien.
- Al cierre del I trimestre el indicador Coeficiente de Pérdidas por Hechos Delictivos presenta un resultado favorable. Por lo que se evalúa de Bien.
- La satisfacción al cliente al cierre del I trimestre fue excelente con un 0% de quejas. Se evalúa de Bien

### **Fase no. 3 Informe**

Los informes se confeccionan entre otros fines para:

- Dejar constancia de los resultados del trabajo de auditoría
- Comunicar los resultados a los directivos, funcionarios y trabajadores a las personas facultadas para su conocimiento.
- Reducir el riesgo de que los resultados sean mal interpretados.
- Facilitar la elaboración del plan de medidas para erradicar las deficiencias detectadas.

**Comunicación al Consejo de Dirección de la entidad los resultados de la evaluación y la propuesta de medidas correctivas a ejecutar.**

Se realizó comunicación al consejo de dirección:

**Centro Meteorológico Provincial de Holguín**

**Informe sobres resultados del análisis de la eficacia del Sistema de Control Interno**

Dirección: Calle 18, % 1<sup>era</sup> y Maceo, Reparto “El Llano”

Subordinada a: El Instituto de Meteorología (INSMET)

Responsable: Lianet Tellez Pérez

Fecha: 21 de abril 2020

### **Resultados.**

Al cierre del I trimestre del 2020 el Centro Meteorológico Provincial presenta un resultado favorable, al obtener una calificación de 0.55 puntos en el Cálculo de la eficacia del Sistema de Control Interno, lo que significa que de un total de 13 indicadores evaluados 11 resultaron positivos, representando el 84.62 %; que se sustenta en lo siguiente:

- El Plan de Bienes y Servicios al cierre del I trimestre de 2020 se sobrecumple al 1 % para una economía de 4.0 MP, por lo que se evalúa de Bien.
- Se alcanza una productividad ascendente a 2834.88 CUP al cierre del I trimestre del año 2020 por trabajador, lo que se evalúa de Bien.
- En el I trimestre del 2020 el Gasto de Salario por Peso de Ingresos fue de \$0,75 de un plan de 0,81 pesos, lo que se evalúa de Bien.
- El Gasto de Salario por peso de Valor Agregado Bruto fue de \$0.9955, representa 0.1324 cumpliendo con lo establecido, se evalúa de Bien.
- El Cumplimiento de los Objetivos de Trabajos al cierre del I trimestre fue satisfactorio al 100%, por lo que se evalúa de Bien.
- El Cumplimiento del Plan de Trabajo al cierre del I trimestre es de 98 %, por lo que se evalúa de Bien
- El Funcionamiento del Comité de Prevención y Control al cierre del I trimestre fue satisfactorio con un cumplimiento al 100%; por lo que se evalúa de Bien.
- El 91.8 % de los aspectos comprobados se evalúan de Bien al cierre del I trimestre del 2020.
- El Cumplimiento del Plan de las Acciones de Control tiene un sobrecumplimiento del 133% al cierre del I trimestre del 2020 por lo que se evalúa de Bien.
- Al cierre del I trimestre el indicador Coeficiente de Pérdidas por Hechos Delictivos presenta un resultado favorable. Por lo que se evalúa de Bien.



- La satisfacción al cliente al cierre del I trimestre fue excelente con un 0% de quejas. Se evalúa de Bien

**Hecho por:**

**Lic. Lianet Tellez Pérez**  
**Especialista SCI**

**Visto Bueno:**

**Ms.C. Damara Calzadilla Meriño**  
**Directora**

**Comunicación el resultado de la evaluación al colectivo laboral, así como las medidas a cumplir.**

De un total de 42 trabajadores se encontraban presentes en la reunión un total de 39. Dando a conocer los resultados evaluados en la reunión del Comité de Prevención Control, dejando evidencia documental de la asistencia a la misma.

**Comunicación el resultado a la Dirección del Instituto de Meteorología (INSMET)**

Se envía copia del informe final de la evaluación del Sistema Control Interno aprobada en el Comité de Prevención y Control a la dirección del Instituto de Meteorología (INSMET) con los resultados esperados.

#### **Fase no. 4 Seguimiento**

A partir de los resultados de la aplicación del procedimiento propuesto se establece el resultado de la aplicación parcial, pero no se pudo comprobar la aplicación al 100 por ciento a partir por el tiempo para el cierre de la investigación.

#### **2.6 Valoración del Impacto cuantitativo y cualitativo**

El Trabajo de Diploma titulado: Evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno en el Centro Meteorológico Provincial de Holguín que fue realizado en nuestra entidad: el Centro Meteorológico Provincial de Holguín, perteneciente al Instituto de Meteorología (INSMET), por la diplomante Lianet Tellez Pérez consideramos que, en correspondencia con los objetivos trazados, el trabajo realizado satisface totalmente las expectativas trazadas.

Los resultados de este Trabajo de Diploma le reportan a esta entidad los beneficios siguientes:

Se desarrolla el marco teórico referencial direccionado hacia los conceptos relacionados con el Control interno, sus componentes y normas y específicamente

todo lo relacionado con la eficacia del funcionamiento del Sistema de Control Interno y se establece una caracterización de la entidad y la propuesta de un procedimiento para la evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno teniendo en cuenta el resultado del cálculo de indicadores cualitativos y cuantitativos que permiten su evaluación. Lo que ha permitido la determinación de espacios de mejora que permitan el mejor funcionamiento del comité de prevención y control de la entidad.

Como resultado del desarrollo de este trabajo se reporta un impacto social a partir de la importancia que adquiere el Control Interno en la protección de recursos de todo tipo en el proceso de implementación del modelo económico cubano y como centro de investigación científica se cuenta con los especialistas para desarrollar las mismas, pero si se realizara este trabajo por una consultoría económica independiente contratada nos costaría aproximadamente 5,000.00 CUP.

### **Conclusiones parciales**

En el segundo capítulo de esta investigación se realiza lo siguiente: inicialmente se hace una caracterización de la organización, luego se realiza un diagnóstico estratégico donde se evalúan los factores internos y externos y la matriz DAFO, además se realiza la propuesta del procedimiento para evaluar la eficacia del Sistema Control Interno y se realiza la aplicación parcial del procedimiento propuesto.

## CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación realizada se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se cumple el objetivo de la investigación al evaluar la eficacia del Sistema de Control Interno a través de indicadores de desempeño en el Centro Meteorológico Provincial de Holguín.
2. El Procedimiento diseñado provee de una herramienta para el trabajo del Comité de Prevención y Control que permite la evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno a partir de la evaluación de indicadores cuantitativos y cualitativos con una opinión sobre el desempeño de la entidad en el tema.
3. La evaluación del Sistema de Control Interno se aplicó de manera positiva, demostrando la viabilidad del procedimiento propuesto en su aplicación, lo que demostró la situación favorable en la misma.

## RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones a las que se arribó en el trabajo y por la importancia que reviste el tema desarrollado se recomienda:

1. Se utilice el procedimiento propuesto como herramienta metodológica para el funcionamiento del comité de prevención y control en la evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno para la toma de decisiones en la organización y el mejor desempeño de la misma.
2. Que la presente investigación sea utilizada como material de estudio para futuras generaciones de contadores; así como, divulgar sus resultados en diferentes eventos con vistas a su uso por los estudiantes del territorio y generalizar la experiencia obtenida en la investigación a otras empresas del sector.
3. Que la organización mantenga un monitoreo de las normas contables y financieras vigentes, que permita la actualización de los indicadores necesarios para la evaluación del Sistema de Control Interno y para la toma de decisiones.

## BIBLIOGRAFÍA

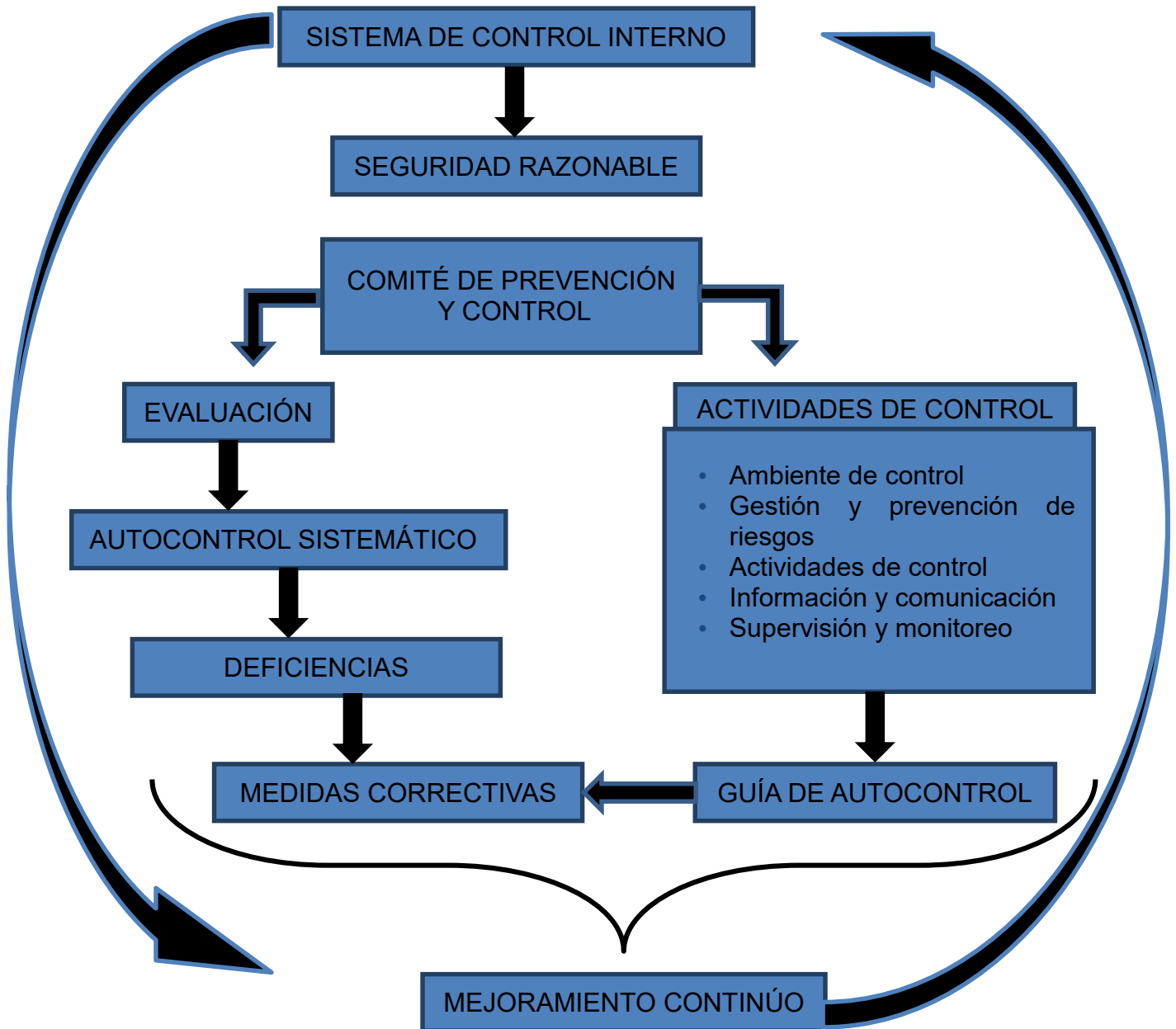
- Batista, Y. T. (2017). *EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA ECONÓMICA*. Holguín: Revista Eumednet. Recuperado el 17 de enero de 2020
- Bolaños, A. R. (2017). *Antecedentes y evolución del Control Interno. Su desarrollo en Cuba*. Recuperado el 13 de febrero de 2020, de <https://www.monografias.com/trabajos59/evolucion-control-interno/evolucion-control-interno.shtml>
- Calderín Peña, T. (2012). *Implantación del Sistema de Control Interno basado en la Resolución No. 60 /11de la CGR en la UM 2482*. (W. F. Blanco, Ed.) Holguín.
- Carvajal, P. (2016). *Línea de Tiempo*. Recuperado el 15 de febrero de 2020, de <http://controlinternosgsst.blogspot.com/2016/04/evolucion-historica-del-control-interno.html>
- Chapman, W. (1965). *La Auditoría y el Control Interno*. *La Auditoría y el Control Interno*. Buenos Aires. Obtenido de [www.google.com](http://www.google.com)
- Cuello Guerra, M. (2017). *Perfeccionamiento al Control Interno en la Sucursal 6941del Banco de Crédito y Comercio*. En A. L. González (Ed.). Holguín.
- Dabrowska, J. (4 de mayo de 2020). *welcome to COSO*. Recuperado el 30 de mayo de 2020, de <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
- DeConceptos.com. (5 de febrero de 2020). *Concepto de eficacia*. Recuperado el 29 de abril de 2020, de <https://deconceptos.com/general/eficacia>
- Del Toro Ríos, D. J., Fonteboa Viscaino, M. A., & al, e. (2005). *Control Interno. Material de Consulta*. La Habana: Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros (CECOFIS)
- Estevez, Y. M. (2016). *Repositorio Institucional Universidad de Holguín*. (F. d. Universidad de Holguín, Ed.) Recuperado el 7 de febrero de 2020, de <https://repositorio.uho.edu.cu/jspui/handle/uho/5156>

- Gómez, J. E. (2012). *Sistema de Control Interno Procedimientos de Monitoreo en Cuba*. (a. c. Cuba, Ed.) Recuperado el 18 de diciembre de 2020, de <http://www.gestiopolis.com/sistema-de-control-interno-procedimientos-de-monitoreo/>
- González, J. S. (2019). *Supervisión o monitoreo (1)*. Recuperado el 20 de febrero de 2020, de <http://www.academia.edu/25438114/Supervisión-o-monitoreo-1->
- González, M. E. (2002). *El Control Interno*. Obtenido de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- Hijuelo Bosch, R. (2012). Propuesta de acciones para favorecer el Sistema de Control Interno y la Contabilidad en la UEB Inversiones Oriente II de la Empresa de Aseguramiento y Logística Hidráulica. En A. R. Rojas (Ed.).
- Martínez, A. (20 de abril de 2020). *Definición de Eficacia*. Recuperado el 3 de junio de 2020, de [//conceptodefinition.de/eficacia/](http://conceptodefinition.de/eficacia/).
- Martínez, M. E., & González, R. R. (2007). *El Control Interno en Cuba. Su evolución*. La Habana.
- Meigs, W. L. (1994). *Principios de Auditoría*. México. (segunda ed.). México: Editorial Diana.
- Morán, N. V. (2018). *El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO*. Recuperado el 1 de marzo de 2020, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612018000100018](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018)
- Núñez, S. (2018). *LinkedIn*. Recuperado el 27 de febrero de 2020, de <https://es.linkedin.com/in/susana-n%C3%BA%C3%B1ez-de-celis-6515b683>
- PATERNINA, V. I. (2015). *bibliotecadigita*. (U. S. BUENAVENTURA, Ed.) Recuperado el 10 de febrero de 2020, de [http://www.bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/4144/1/Historia\\_Arte\\_Control\\_Arcia\\_2015.pdf](http://www.bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/4144/1/Historia_Arte_Control_Arcia_2015.pdf)
- Portela, G. M. (2011). *Resolución 60 Normas del Sistema Control Interno*. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Recuperado el 15 de diciembre de 2020

- Pupo, S. C. (2019). *REDISEÑO DEL COMPONENTE DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO EN LA EMPRESA OBRAS DE ARQUITECTURA NO.19*. UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN.
- Rojas, Y. V. (2016). *Curso Auditoría en la Administración Pública. Control Interno*. Recuperado el 2 de marzo de 2019, de <http://www.mailxmail.com/curso-auditoria-administracion-publica-control-interno>
- Socha, M. (2019). *KPMG* Recuperado el 3 de marzo de 2020, de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/co/pdf/2019/10/kpmg-mgzn-2019-ed4.pdf>
- Velasco, E. (2018). *Linkedin*. Recuperado el 20 de febrero de 2020, de [https://mx.linkedin.com/in/c-eduardo-velasco-b0ba2a75?trk=people\\_directory](https://mx.linkedin.com/in/c-eduardo-velasco-b0ba2a75?trk=people_directory)
- Vizcaíno, A. F. (31 de diciembre de 2018). *Visión actual al sistema de control interno*. Recuperado el 29 de febrero de 2020, de [http://www.mfp.gob.cu/revista\\_mfp/index.php/RCFP/article/view/05\\_V2N42018\\_AFV/113](http://www.mfp.gob.cu/revista_mfp/index.php/RCFP/article/view/05_V2N42018_AFV/113)

## ANEXOS

### Anexo no.1 Sistema de Control interno





## Anexo no.2 Modelo del Plan de Prevención de Riesgos



ANEXO II  
Resolución No. 60/11

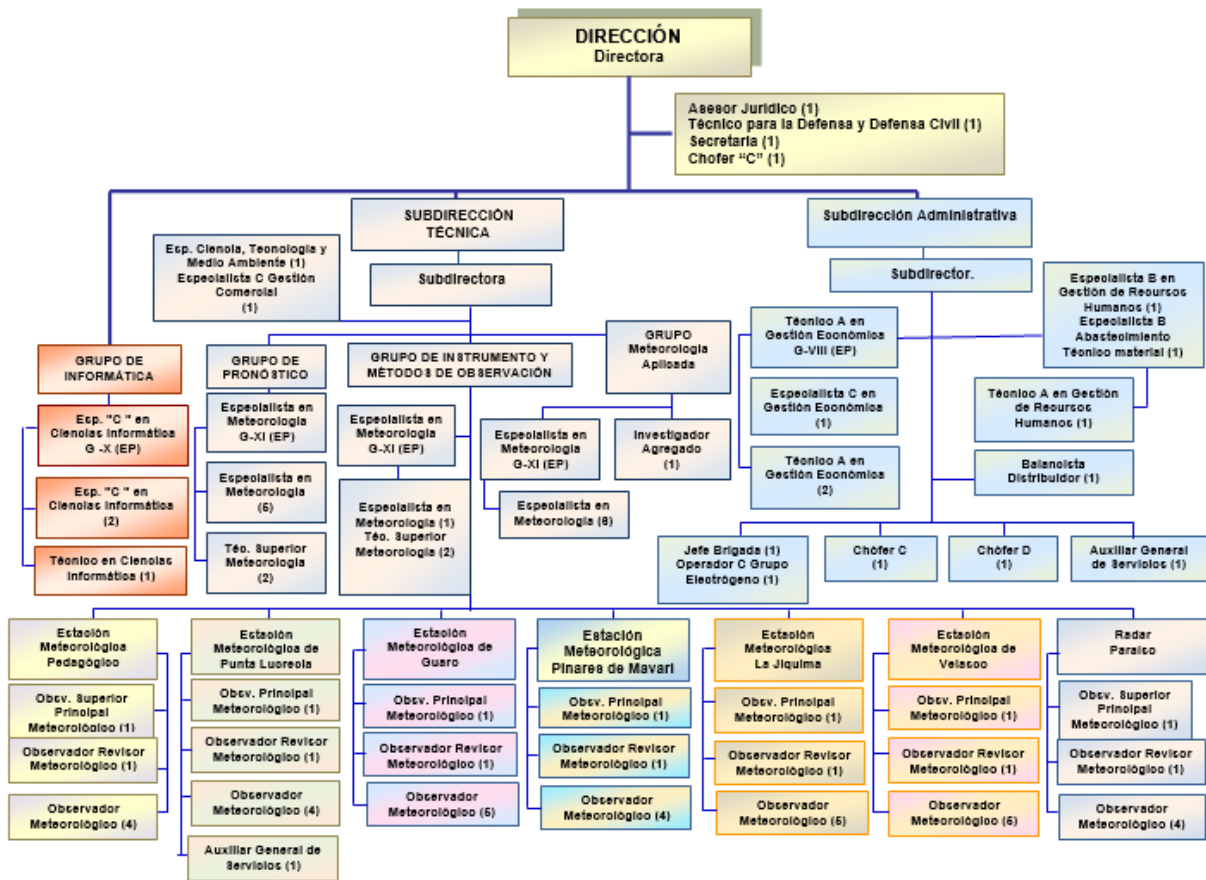
MODELO DEL PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

No.	ACTIVIDAD O ÁREA	RIESGOS	POSIBLES MANIFESTACIONES NEGATIVAS	MEDIDAS A APLICAR	RESPONSABLE	EJECUTANTE	FECHA DE CUMPLIMIENTO DE LAS MEDIDAS

La Habana, 1 de marzo de 2011.

## Anexo no.3 Organigrama de Centro Meteorológico

Estructura Organizativa del Centro Meteorológico de Holguín



Anexo no.4 Diagnóstico de las variables internas

	Ponderación	Puntuación	Resultado
O1	9	1	9
O2	2	1	2
O3	6	2	12
O4	2	2	4
O5	1	2	2
O6	1	2	2
O7	5	1	5
A1	1	2	2
A2	5	1	5
A3	9	1	9
A4	4	1	4
F1	8	4	32
F2	7	4	28
F3	5	3	15
F4	1	3	3
F5	2	3	6
F6	6	4	24
F7	5	4	20
F8	4	3	12
F9	8	4	32
F10	3	3	9
F11	2	3	6
F12	4	3	12
	$\Sigma$ 100		$\Sigma$ 255

Anexo no.5 Diagnóstico de las variables externas

	Ponderación	Puntuación	Resultado
O1	7	3	21
O2	8	4	32
O3	6	4	24
O4	9	4	36
O5	8	4	32
O6	5	3	15
O7	6	3	18
A1	10	1	10
A2	7	1	7
A3	8	2	16
A4	12	1	12
A5	6	2	12
A6	8	1	8
	$\Sigma$ 100		$\Sigma$ 243