
**FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN**

DPTO. CONTABILIDAD

Tesis presentada en opción del título de Licenciado en
Contabilidad y Finanzas

Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en la
Unidad Administrativa Comercial Holguín, Basado en Res
60/11 C.G.R.C.

Autora: Leydis Mariam Neyra Garcia

Tutores: Ms.C. Alexander Tomás Lias González

Holguín 2018



DEDICATORÍA

A mi madre, la mejor de mis guías, mi estrella y mi paradigma

AGRADECIMIENTOS

- Agradezco a Dios, por darme la salud y fuerzas que necesité en todo momento para llegar a este punto.

- Quiero agradecerle, a la persona más especial de mi vida, a mi sol aunque no presenté aquí, su luz y guía me acompañan. Quiero agradecerle a esa persona porque sé que más de una noche no durmió pidiéndole a Dios por el cumplimiento de mis metas, y ésta es una de ellas. A mi madre querida, gracias.

- A mis abuelos, por estar presentes siempre aconsejándome y pendientes de cada uno de mis pasos.

- A mis tíos Zayda y Elvita gracias, por no dejarme sola y darme su apoyo incondicional en todo.

- A mis primos Analia, Renier y Romel por su cariño, por siempre hacerme reír y creer en mí.

- A mis amigas Tay, Wendy, Zaylin por la confianza, por los consejos, y por estar siempre al pendiente.

- A mi tutor Alexander Tomás Lia por guiarme, orientarme, y brindarme el mejor apoyo que un tutor puede dar.

- A todos ustedes, gracias.

PENSAMIENTO

“...el problema es que la gente no es perfecta ni mucho menos, y hay que perfeccionar los sistemas de control para detectar la primera infracción que se produzca, porque esta es la que conduce a todas las demás...”

Ernesto Che Guevara

RESUMEN

El presente trabajo se titula Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en la Unidad Administrativa Comercial Holguín. El mismo tributa al proyecto "Asesoramiento metodológico para realizar Auditorías en el territorio Holguinero". El objetivo de esta investigación es perfeccionar el Sistema de Control Interno en la entidad a partir de los cambios en la esfera nacional con la aprobación de la citada resolución para lograr un impacto favorable en el control de los recursos humanos, materiales y financieros de la entidad.

La tesis se estructura en dos capítulos, en el primero se desarrolla la fundamentación teórica del Objeto de Estudio, la evolución del Control Interno en Cuba y el diagnóstico inicial en la UAC Holguín, así como la metodología para perfeccionar el Sistema de Control Interno. En el segundo capítulo se caracteriza la entidad, se diagnostica el cumplimiento actual del Control Interno con el objetivo de conocer la situación de la institución. Detectando las principales deficiencias que existen y se realiza una valoración del estado de sus componentes. Se analiza la Gestión por Procesos y se procede a perfeccionar el Sistema de Control Interno. Finalmente se confecciona un plan de acción para el perfeccionamiento de dichos componentes.

Con el resultado de la investigación se logró realizar el mapa de procesos, identificar y estimar cualitativamente los riesgos por procesos, se elaboró el mapa de riesgos así como el plan de prevención. También se confeccionó el plan de rotación, el diagrama de información de la UAC Holguín y una guía de autocontrol ajustada a las características de esta.

ABSTRACT

The work provided is titled Improvement of the Internal Control System in the Holguín Commercial Administrative Unit (UAC). This contributes to the project "Methodological advice to perform audits in Holguín territory". The objective of this research is to improve the Internal Control System in the entity due to changes in the national sphere with the approval of the cited resolution to achieve a favourable impact on the control of the entity's human, material and financial resources.

Therefore the thesis is structured in two chapters, the first one develop the theoretical foundation of the Object of Study, the evolution of Internal Control in Cuba and the initial diagnosis in the UAC Holguín, as well as the methodology to improve the Internal Control System; in the second chapter the entity is characterized, the current compliance of the Internal Control is diagnosed with the objective of knowing the situation of the institution. Detecting the main deficiencies that exist and an assessment of the state of its components is made. In addition Process Management it's analyzed and the Internal Control System is perfected. Finally, an action plan is prepared for improvement of these components.

Concluding with the result of this investigation, it was possible to map the processes, identify and qualitatively estimate risks by processes, develop the risk map as well as the prevention plan. The rotation plan was also prepared, the information diagram of the UAC Holguín and a self-control guide adjusted to their own characteristics

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL CONTROL INTERNO	6
1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICO – TEÓRICA DEL CONTROL INTERNO.....	6
1.2 EVOLUCIÓN DEL CONTROL INTERNO EN CUBA.....	15
1.3 DIAGNÓSTICO DEL CONTROL INTERNO EN LA UAC HOLGUÍN	20
1.4 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	23
GESTIÓN POR PROCESO	26
1.5 METODOLOGÍA PARA PERFECCIONAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN LA RESOLUCIÓN 60/11 CGR	29
CAPÍTULO 2: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA COMERCIAL HOLGUÍN	37
2. PLANIFICACIÓN	37
2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD.....	37
2.1.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA COMERCIAL HOLGUÍN.....	45
ANÁLISIS INTEGRAL DE LAS DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	48
2.1.3 ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	49
SE CONSIDERA QUE LA PROPUESTA REALIZADA Y LA CORRESPONDIENTE PLANTACIÓN DE LAS MISMAS PUEDE TENER EFECTOS E IMPACTOS EN PERÍODOS CORTOS EN ALGUNOS ASPECTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES DE LA EMPRESA TALES COMO:	52
2.2 DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA ENTIDAD	53
2.2.2 DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA UAC HOLGUÍN	55
2.3 EJECUCIÓN DEL PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	63
2.4 SEGUIMIENTO	66
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha incrementado la importancia de tener un buen Sistema de Control Interno en las organizaciones debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos. El Sistema de Control Interno estuvo limitado solamente en las áreas económicas, es decir a las actividades de contabilidad y finanzas; el resto de las áreas operacionales y los trabajadores no se sentían involucrados. Los directivos no contaban con una herramienta capaz de ser utilizada para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se realizaban en la organización y no todos veían el Control Interno como un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para el logro de la eficiencia de las operaciones que se habían impuesto.

Otro elemento que actuaba en contra de la eficiencia de los Sistemas de Control Interno era que las actividades de control ya venían constituidas de forma global para todas las entidades del país, donde disminuía la creatividad de los directivos a la hora de diseñar los objetivos y actividades de control más efectivos según las características de la empresa. Tampoco se contaba con elementos generales que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un Sistema de Control Interno a la medida de sus necesidades.

En estos momentos de crisis económica mundial para actualizar y fortalecer el modelo económico cubano es necesario tomar las medidas acertadas para lograr que se cumplan los objetivos operacionales de cada entidad y se controle la aplicación correcta de los Lineamientos entre los que podemos mencionar el 8 y 12 de la Política Económica del Partido discutidos y aprobados en el VI Congreso del PCC y ratificados en el VII.

La presente investigación se realiza en la Unidad Administrativa Comercial Holguín, con domicilio legal en Avenida de los Internacionalistas entre ABATUR y Gran Panel, la misma fue creada mediante la Resolución No. 139 del Ministro de las FAR, de fecha 2 de noviembre del 2004, se crearon con carácter definitivo las Unidades Administrativas Comerciales de los Ejércitos y dentro de estas la Unidad Administrativa Comercial Holguín. guiada por la Unidad Administrativa Comercial Central perteneciente al Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, se encuentra desarrollando un redimensionamiento estructural con vista a aplicar de forma oportuna, los Lineamientos 8 y 12, que favorecerán el papel de las Unidades Básicas Comerciales, al cumplir con la

estrategia diseñada le permitirá realizar sus funciones de dirección, planificación, organización y control en un mismo entorno empresarial.

Ello conlleva al necesario examen de la estructura organizativa, su mejora continua en el funcionamiento y la actualización de su diseño para asumir tal responsabilidad. En tal sentido el tema es actual y necesario, pues respondemos al cumplimiento de lo establecido en el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (Perfeccionamiento Empresarial) en el actual año de continuar consolidando lo aprobado en el período 2014-2015, para el proceso de diseño, implementación y control de los objetivos de trabajo.

En este periodo la entidad tiene una Gestión Financiera Favorable por lo que se encuentra en un proceso de seguir perfeccionando las estrategias financieras con diferentes procedimientos y vías de ingreso, por lo que es de suma importancia comprobar sistemáticamente las medidas de Control Interno, verificar el registro oportuno y correcto de los hechos económicos para cumplimentar lo que establece la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba (C.G.R.C).

Los resultados de la observación participante y no participante realizadas en la investigación sobre la evaluación del cumplimiento del Control Interno en la Unidad Administrativa Comercial Holguín con la aplicación de la nueva estrategia financiera, fundamentan que en la empresa, no obstante a que están creadas las condiciones para la efectividad del control, las particularidades de los nuevos procedimientos y vías de ingreso contrastan con el diagnóstico del Sistema de Control Interno y sus vías para autoevaluarlo, dada la necesidad diaria de un control oportuno en el proceso de cierre contable en el cumplimiento individual de las responsabilidades en cada área de responsabilidad.

Lo analizado hasta aquí en apretada síntesis constituye el **problema social** que se fundamenta en esta investigación, y que permitió identificar como una necesidad el perfeccionamiento con la adecuación y aplicación de la Guía de Autocontrol del Control Interno en la UAC Holguín, basado en la Resolución 60/11 de la C.G.R.C.

A partir de lo anteriormente expuesto se formula como **problema científico** la carencia de una metodología para perfeccionar el Sistema de Control Interno establecido en la

Resolución 60/11 de la C.G.R.C en la UAC Holguín. Ante este problema científico se definió como **objeto de estudio**: el Sistema de Control Interno en la UAC Holguín .

La presente tesis persigue el siguiente **objetivo**: Perfeccionar el Sistema de Control Interno basado en la Resolución 60/11 C.G.R.C en la UAC Holguín, destinadas a un mejoramiento continuo en el control y utilización de los recursos humanos, materiales y financieros.

Se delimita como **campo de acción**: los componentes del Sistema de Control Interno basado en la Resolución 60/11 C.G.R.C a través de los procesos sustantivos.

A raíz de lo antes expuesto se plantea como **hipótesis**: Si se aplica el Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno basado en la Resolución 60/11 C.G.R.C se logrará un mejoramiento continuo en el control y utilización de los recursos humanos, materiales y financieros en la UAC Holguín.

Tareas científicas:

1. Estudiar los presupuestos teórico-prácticos que fundamentan el Sistema de Control Interno (SCI).
2. Elaborar la metodología para el perfeccionamiento del S.C.I
3. Aplicar la metodología para el perfeccionamiento del S.C.I mediante la:
 - Planificación del perfeccionamiento por componentes.
 - Elaboración del diagnóstico actual del SCI.
 - Ejecución del perfeccionamiento.
 - Seguimiento.
4. Elaborar conclusiones y recomendaciones.
5. Emisión del informe con los resultados de la investigación.

Para la realización de este trabajo se hizo imprescindible el empleo de forma interrelacionada de métodos del conocimiento **teórico y empírico** que proporcionaron la orientación y dirección adecuada en correspondencia con el objetivo trazado.

Así como es vital la utilización de métodos del conocimiento teórico, empírico, procedimientos y técnicas que proporcionan la orientación y dirección adecuada en correspondencia con el objetivo trazado.

Para llevar adelante la investigación se emplearon los siguientes métodos:

Métodos teóricos de investigación científica:

Método hipotético deductivo para el diseño y aplicación del perfeccionamiento del SCI

- **Método sistémico y estructural – funcional:** para caracterizar la evolución y desarrollo del Control Interno

Métodos empíricos:

- **Observación científica:** se efectuó una revisión de la documentación para la correcta aplicación de la resolución 60/11 C.G.R.C
- **Comparación:** Se realiza la comparación del último trimestre para ver el funcionamiento de la unidad.

Procedimientos de investigación:

Analítico – síntesis: en toda la tesis para determinar los fundamentos teóricos y el marco conceptual del S.C.I y su chequeo a partir de la Guía de Autocontrol. Se empleó para definir conceptos, análisis e interpretación de los resultados.

Técnicas de búsqueda de la información:

- **Encuesta:** Para conocer el estado de opinión de los trabajadores, así como el nivel de conocimientos que los mismos poseen acerca del tema
- **Entrevistas:** Se realiza para conocer el estado actual del S.C.I y de los riesgos asociados a éste, así como los conocimientos concernientes a la Resolución 60/2011 de la C.G.R.C.

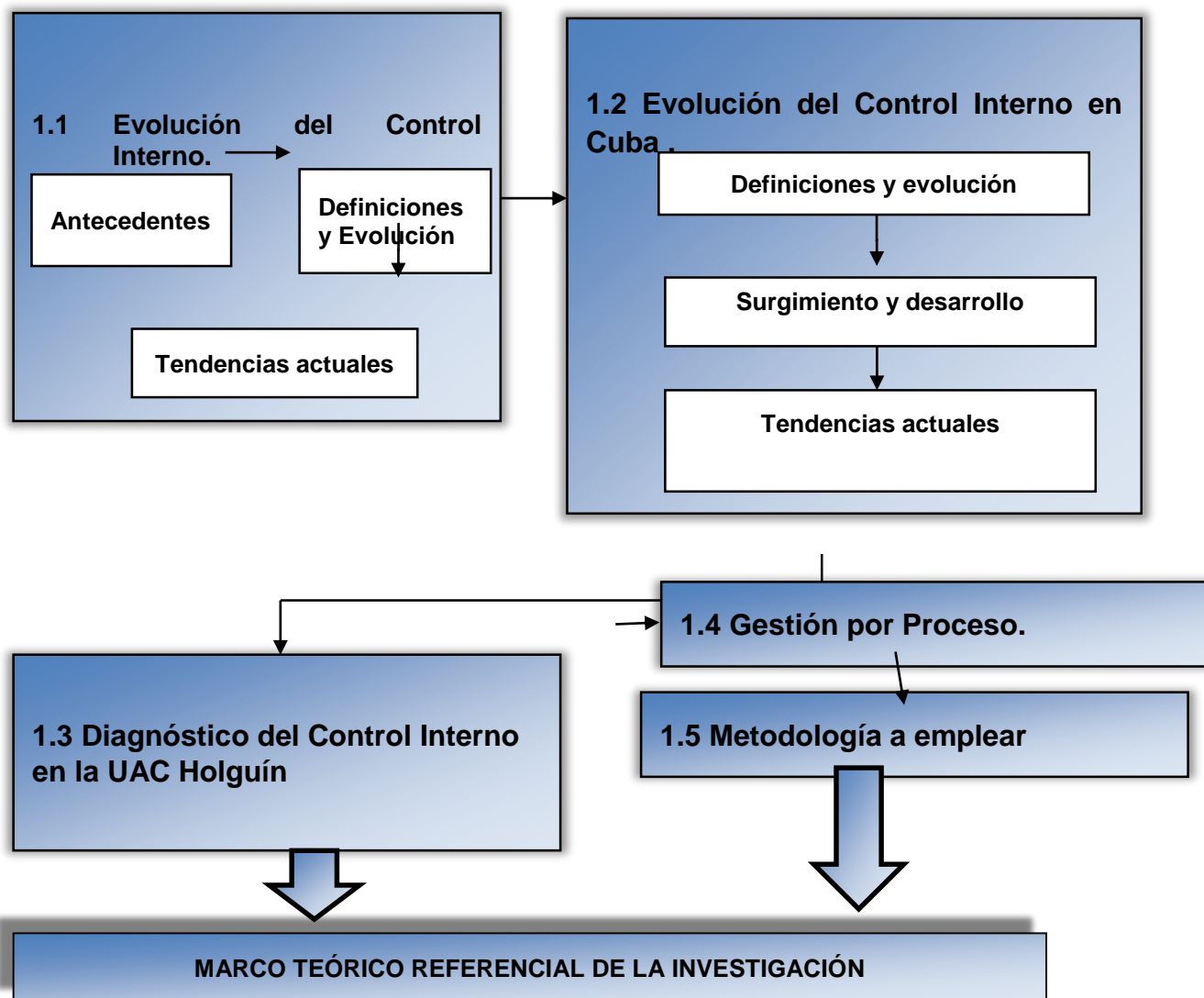
Para su presentación, esta Tesis se estructuró de la forma siguiente: una Introducción donde, esencialmente, se realiza el diseño de la investigación científica, un Capítulo I, en el que se expone el marco teórico-referencial que sustentó la investigación sobre el objeto de estudio; un Capítulo II, donde se muestran los resultados de la investigación en la Unidad Administrativa Comercial Holguín; las Conclusiones y Recomendaciones

derivadas de la investigación; la Bibliografía consultada y un conjunto de Anexos de necesaria inclusión, como complemento de la investigación realizada.

Como resultado de la investigación, se realizó un diagnóstico del Sistema de control interno a través de la metodología, aplicando la misma para el perfeccionamiento del SCI, tomando los elementos necesarios para detectar las deficiencias en la organización y luego proponer el plan de acción que permite dar seguimiento al perfeccionamiento del SCI.

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL CONTROL INTERNO

A partir de la revisión de la literatura especializada en el tema a tratar, tanto nacional como internacional, permite que el informe se estructure de forma tal que se analice el “estado del arte y de la práctica” sobre la temática objeto de estudio, con el fin de sentar las bases teórico-prácticas de la investigación. El hilo conductor seguido para la construcción del marco teórico referencial se muestra en la figura 1.



1.1 Evolución Histórico – Teórica del Control Interno

El hombre siempre ha tenido necesidad de controlar sus bienes, de ahí el surgimiento de los números, los cuales empezaron con cuentas simples en los dedos de manos y pies, pasando por la utilización de piedra 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.

Afirma Collins y Valín, (1979); que la noción de Control Interno es tan antigua como la contabilidad; hay información de que en 1280 el PAPA Nicolás II hacía levantar por su notario un duplicado de todas las recaudaciones y los pagos, con el fin de verificar la exactitud y el rigor del trabajo de sus propios administradores.

En los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, se practicó la contabilidad de partida simple; en la Edad Media aparecieron los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios; es en Venecia en 1494, que el Franciscano Fray Lucas Pacciolli, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la Contabilidad por partida doble.

Fue en la revolución industrial donde surgió la necesidad de controlar las operaciones, ya que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas y en el siglo XV, época de los Médicis se introdujo un control sobre la cantidad de materias primas en sus fábricas de tejidos. Se piensa que el origen del Control Interno, surge con la partida doble, como una de las medidas de control.

La causa principal que dio origen al Control Interno fue la "gran empresa". A finales del siglo XIX, como consecuencia del notable aumento del comercio y la producción provocó que los propietarios de las industrias y los comerciantes se vieran imposibilitados para atender personalmente los problemas de producción, comerciales y administrativos, por tal motivo necesitaron delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran desvíos ilícitos o errores, que dieran información confiable y que permitiera una gestión eficaz y eficiente; razones que conducen a llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, pues se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, logrando reconocer así la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades.

El desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, por lo que surge la necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas

situaciones, de esta manera nace el Control Interno como una función administrativa, para asegurar que los objetivos y políticas preestablecidos se cumplan tal como fueron fijados.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área que se aplique, algunas han sido relacionadas con las actividades de: comprobar o verificar, regular, comparar con un patrón, ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar), frenar o impedir, que la hace ser entendida como una función administrativa, (Fayol,1961; García, 1975; Vassal, 1978; Blanco, 1985; Amat i Salas, 1989; Bueno Campos, 1989; Freije, 1993; Illescas Blanco, 1993; Lorino, 1993; Calvo Aguilar, 2004),y que la hace parte de este proceso como una función restrictiva (Koontz, 1990; Chiavenato, 2000) (Terry, 1987; Chiavenato, 2000) para mantener los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío y como una función reguladora, para un individuo o procesos de la empresa como control de la producción, de la calidad, etc.,(Robbins, 1996).

Diferentes autores han definido el concepto de control, (Alford y Bangs, 1972; Amat i Salas, 1989; Pérez Gorostegui, 1991; Zerilli, 1994; Borrero y Simón 1994; citado por Stoner, Amat, 1995; Jordán, 1996; Certo y Meter, 1997; Nogueira Rivera, 2002), todos coinciden cuando definen el control como: medir regular y verificar sobre lo planificado para observar las desviaciones. Visto como una función restrictiva se coincide con el autor Amat i Salas, 1993; el que define al control como de gestión por “el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección permitiendo aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la dirección”, este autor plantea que el control debe ser realizado por la alta dirección y por todos y cada uno de los miembros de la organización, no sólo como un mecanismo para verificar lo planificado, a partir del autocontrol que se logra al elevar y estimular el comportamiento valores y creencias de los recursos humanos y con ello conducir a que la eficiencia del control se asegure con la anticipación de los cambios del entorno y su impacto en la empresa, que se promueva el autocontrol de la personas mientras actúan y toman decisiones, fruto de la motivación e identificación de las mismas con los objetivos de la empresa.

Diversas son las razones que evidencian la importancia del control desde un análisis de la competencia de la organización hasta el control de los desfalcos y desviaciones de los

recursos, a partir de un enfoque en sistema, varios autores (Amat i Salas, 1989; Lorino, 1993; Nogueira Rivera, 2002), distinguen tres tipos de control y su interrelación, el estratégico, de gestión y operativo. El estratégico basado en la planificación estratégica enmarcado en el largo plazo y centrado su atención en los proceso de adaptación de la empresa al entorno (objetivos, estrategias y políticas). El de gestión orientado a implantar la estrategia basado en la planificación y control con un horizonte anual (mediano plazo) y enfocado desde una perspectiva integral de la organización, a que cada departamento logre con eficiencia y eficacia sus objetivos. El operativo basado en la planificación operativa, está orientado al día a día (corto plazo) e intenta asegurar las tareas específicas de cada puesto.

Sobre la clasificación de los diferentes tipos y técnicas de control tratados por varios autores (Amat i Salas, 1989; Stoner, 1995; el que clasifica los métodos y técnicas de control en grupos anteriores y posteriores a la acción de selección atendiendo al momento en que ocurre su planeación); Nogueira Rivera, 2004; plantea que los controles pueden ser externos, referidos al control contable, de legalidad y de resultado, los que están en correspondencia con el cumplimiento de las regulaciones vigentes y normas establecidas, e interno los que la organización debe realizar como: control interno, financiero, administrativo, de talento humano, operativo, informativo, de gestión, de evaluación, verificación y presupuestario. Retomando lo planteado por Nogueira Rivera, (2004); para que sea eficaz un sistema de control, el mismo debe ser diseñado de acuerdo a estrategias y planes existentes, los puestos de trabajo, las personas que ejercen el control y las características de la forma de dirección existente, de manera que se abarque la gestión de la organización y le proporcione una seguridad razonable en consecución de los objetivos.

La diplomante considera que ninguna clasificación de los tipos de control es excluyente y que el control a la calidad de un producto o servicio, puede ser administrativo pero ser a la vez interno si se realiza por parte de la organización para comprobar el cumplimiento de las normas y regulaciones que determinan la calidad del mismo.

El concepto del Control Interno ha evolucionado conforme al desarrollo de la sociedad en la manera que el marco histórico y avances tecnológicos dieron al traste con los antiguos métodos para controlar las operaciones empresariales.

En 1905, L. R. Dicksee hacía referencia al Control Interno como un sistema apropiado de comprobación interna, obvia frecuentemente la necesidad de una auditoría detallada; pero no daba respuestas a la relación que existía entre el control y los objetivos de la organización, de quién es responsable del control, y la relación existente entre el proceso administrativo y el control.

W. Leonard, (1990) asegura... "los controles son en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden", y que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, se logra una interrelación positiva entre ellos, lo que contribuirá a un sistema de control sumamente más efectivo. De igual manera, A. Redondo, (1993), plantea que: "se debe hacer un estudio y una evaluación adecuada de Control Interno existente, como base para determinar la amplitud de las pruebas a las cuales se limitarán los procedimientos de auditorías".

El propósito del Control Interno es, "Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsar hacia la eficiencia y la eficacia a la organización", Walter Meigs Larsen, (1994) ; lo define expresando: "el Sistema de Control Interno consta de todas las medidas empleadas por una organización para: proteger los activos contra el desperdicio, el fraude y el uso ineficiente; promover la exactitud y la confiabilidad en los registros contables, alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la compañía, y evaluar la eficiencia de las operaciones".

Con este enfoque del concepto se resguardan los activos contra peligro de pérdidas, es decir, si a menudo se presenta esta situación, tratar de reducirla al máximo, fomenta la eficiencia en el manejo de las operaciones, que el Control Interno establecido de como resultado, mantener a la administración informada de forma confiable y que la gerencia acceda a la toma de decisiones. Dentro de este orden de ideas, F. Catácora, (1996) expresa que el Control Interno es "la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros y que una debilidad importante del Control Interno, o un Sistema de Control Interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable". El significado del Control Interno debe verse también desde un punto de vista financiero, donde A. Holmes, (1994), lo define como: "una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de

la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización."

Robbins. Poch, (1992), expresa: "el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos", en , (1996), define al control como: "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y que corrijan cualquier desviación significativa", sin embargo Stoner J., (1996) lo define "el control administrativo, es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas".

De esta forma se puede comprobar, que aunque existían criterios comunes en las definiciones del Control Interno, aún no se contaba con una definición correcta o mundialmente aceptada o aprobada por todos los que investigaron la cuestión.

Según el Artículo 1ro de la Ley 87 del 1993 de la Contraloría de Colombia, se entiende por Control Interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos."

G. Capote, en la revista Auditoría y Control No 1, (2000), expresa que "... Un Sistema de Control Interno deberá ser planeado y nunca será consecuencia de la casualidad, es una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcione coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garanticen los objetivos de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos, las operaciones, en fin, debe coadyuvar a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado; que sea capaz de prever y dificultar operaciones no autorizadas, errores y fraudes".

Es oportuno exponer la definición del Control Interno que se elaboró en el Informe COSO: "...El Control Interno es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos, este concepto es considerado el más cercano con las condiciones de la economía

cubana para su aplicación en todas las entidades y que sea exigido por las autoridades competentes con el fin de lograr los objetivos a los que se hacen alusión antes.

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos donde los controles, son una serie de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión para lograr los objetivos de la entidad, son efectuados por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos, donde intervienen todas las personas, los cuales deben tener conciencia de la necesidad de aplicarlo y estar en condiciones de responder adecuadamente por ellos.

No es posible que los controles eviten todos los problemas y cubran todos los riesgos, por lo que es muy importante conocer sus limitaciones que pueden ser decisiones erróneas, problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos, complicidad entre dos o más empleados que permita burlar los controles establecidos; en consecuencia, los controles internos son tanto de carácter contable financiero como administrativos o gerenciales. Toda organización tiene una misión y visión, éstas determinan los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos, los objetivos pueden categorizarse en Operacionales, Información financiera y de Cumplimiento.

Los siguientes puntos concretan los principales elementos del Control Interno:

El Control Interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, el mismo lo realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos, éste debe aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total a su conducción y tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de una organización.

En la literatura se aprecian diferentes definiciones sobre Control Interno: AICPA, 1947; Gómez Morfin, 1968; Holmes, 1970; Newton, 1976; Institute of Internal Auditors (IIA), 1983; apreciándose cierta falta de uniformidad. Un grupo plantea que son métodos y procedimientos para salvaguardar la efectiva planificación como F. Newton e Institute of Internal Auditors y otro grupo sólo se refiere a la parte financiera y contable como Gómez Morfin y Holmes.

Para analizar el concepto de Control Interno se ha tomado como referencia la definición planteada por AICPA, uno de los organismos rectores en esta materia. La definición clásica de 1947 de esta institución, ha sido una de las más ampliamente aceptadas, reconoce que el control interno se extiende más allá de las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas.

Después del estudio realizado por el Committee of Sponsoring Organizations (COSO), y a propuesta de éste, la definición de Control Interno cambió su enfoque tradicional, logrando una amplia aceptación en diferentes países. El objetivo fundamental del Informe COSO según plantea el socio director de Coopers y Lybrand, J.J. Hierro, 1996; ha sido: "...establecer un punto de encuentro en el que quedase establecida una definición y desarrollo del concepto lo más claro posible, de tal forma que cuando se hable o trate de control interno, todo el mundo esté hablando del mismo término".

La definición de Control Interno, según las normas COSO, y con las que se coincide plenamente, es la siguiente: Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías, eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

Un aspecto de relevancia en la definición propuesta por COSO es que el control se trata de un proceso, donde los controles son una serie de acciones, cambios o funciones, que en su conjunto, conducen a un cierto fin o resultado, ello convierte al Control Interno en un sistema integrado de materiales, equipos, procedimientos y personas. Está estrechamente ligado al control estratégico, de gestión y operativo de la organización. Orientado a garantizar que todos los resultados planeados a lo largo del proceso de administración estratégica se hagan realidad, a reflejar que la participación del capital humano de la organización con sus valores e integridad en el alcance de los objetivos.

Durante muchos años se ha carecido de un marco teórico referencial común en cuanto al Control Interno, lo que ha generado diferentes expectativas entre empresarios y profesionales, legisladores y reguladores. Tampoco ha aparecido metodológicamente el cómo implantarlo y se utiliza, como dice la firma Cooper y Lybrand, 1996; leyes, normas o reglamentos para su implantación, como la acción inherente a la gestión en la

dirección para la consecución de los objetivos que no entorpece, sino que favorece la consecución de los objetivos, lo divide en dos grandes grupos: el administrativo (operativo y estratégico) y el contable.

Con la clasificación de uno u otro tipo de control no se contradice, sino que se amplía, el administrativo está dirigido al control del plan de la organización relacionado con la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de la dirección, el cumplimiento de la legislación aplicable en el área operativa, para los niveles esperados de eficiencia y eficacia en las operaciones y en la protección de los activos, mientras que el estratégico debe garantizar un grado razonable de seguridad en el éxito de las estrategias formuladas.

En el informe COSO se considera que el Control Interno es un tipo de control de gestión administrativo basado en la planificación y enfocado desde una perspectiva integral de la organización destinada a que cada proceso logre sus objetivos con eficiencia y eficacia. Se puede valorar desde tres perspectivas:

- Desde la estratégica: promueve el fortalecimiento de la cultura organizacional, valores, de planeación de los objetivos, mediante indicadores para medir si se alcanzaron los objetivos propuestos.
- Desde la gestión: hace realidad lo definido en la dimensión estratégica organizacional, gestionando cada proceso, siendo la información y la comunicación fundamentales en el proceso de control.
- Desde la operativa: establece las herramientas de control en cada proceso, para verificar si los resultados alcanzados en la dimensión de la gestión se corresponden con lo planeado en la dimensión estratégica y realizar las acciones necesarias, se establece un proceso de mejora continua.

En países del mundo que integran la Unión Europea se han elaborado documentos y reglamentaciones acerca de este control; España ha utilizado técnicas para el control de forma cualitativa y específica, utilizando cuestionarios, métodos cuantitativos, matemáticos a través de algoritmos y grafos, para procesos de facturación, compra y venta de productos.

En varios países de América Latina se han emitido legislaciones a partir del Informe COSO para establecer un lenguaje común del concepto, de los componentes y normas

que integran el Sistema de Control Interno, en Argentina por ejemplo, no hubo respuesta inmediata en adoptar este Informe como estándar de Control Interno; en Perú y Colombia se han emitido legislaciones para dar cumplimiento al mismo y aplicarlo en todas las esferas de la actividad empresarial.

1.2 Evolución del Control Interno en Cuba

En Cuba a principios del siglo XX, la auditoría era desconocida, pero luego de la intervención norteamericana pasó la economía al control del imperialismo, por lo que se hace necesaria la utilización de nuevas herramientas, esto posibilita que se crearan escuelas y universidades para el estudio de la contabilidad, se crean organismos con funciones de control e inspección en sus niveles y campos respectivos a la Ley de la Administración General del Estado. Luego del triunfo de la Revolución, como consecuencia del acelerado proceso de transformaciones emprendidas y la aprobación de la Ley Fundamental el 7 de febrero de 1959, se hizo necesaria la reorganización del Ministerio de Hacienda, para permitir la fiscalización de la gestión administrativa de las múltiples entidades que pasaron a manos del Estado.

Consecuente con los principios de encausar el proceso de desarrollo mediante la planificación y el control de los gastos, el 20 de junio de 1961 se aprobó la Ley Nro. 943 “Ley de Comprobación de Gastos del Estado”, con el objetivo de regular las funciones de alta fiscalización del gasto corriente presupuestado, a través de la Dirección de Comprobación del Ministerio de Hacienda, aunque el mismo a finales de 1965 se disolvió y sus funciones más importantes pasaron al Banco Nacional de Cuba, entre ellas la Dirección de Comprobación; desintegrado en el año 1967.

Desde los inicios de la revolución en el sistema empresarial se han establecido controles para la producción y los servicios, provocando el uso de auditores internos y externos así como mecanismos informativos con los que se ha seguido el principio de la contrapartida, en año 1976, mediante la Ley No 1323, “Ley de la Organización de la Administración Central del Estado”, se creó el Comité Estatal de Finanzas y, dentro de éste la Dirección de Comprobación, con la misión de efectuar la verificación de las actividades económico-financieras de los órganos, organismos, organizaciones del Estado, empresas y demás dependencias y organizaciones, en este mismo año se implanta el Sistema Nacional de Contabilidad (SNC), en sus primeros pasos fue

imprescindible organizar la comprobación de los registros de contabilidad, como complemento para lograr ese control.

Según Miranda y otros (1982); el Control Interno se rige por tres principios fundamentales, aceptados por Carmona González, (2001): división del trabajo, fijación de responsabilidades y cargo y descargo, y atendiendo a que la correcta división del trabajo permite derivar las funciones y responsabilidades de los trabajadores, que serán desempeñadas en sus cargos, así como los riesgos en los que se puede incurrir; el principio que puede regir el Control Interno es la división del trabajo.

A raíz del proceso de rectificación de errores y tendencias negativas en 1986, se revitaliza e insiste en establecer los controles adecuado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) sobre los pagos, control de la producción, disciplina, en el año 1994 se establecen las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA), y el 30 de mayo de 1995 se aprueba la Oficina Nacional de Auditoría (ONA), adscrita al Ministerio de Finanzas y Precios(MFP), constituida como Órgano de Fiscalización Superior del país, el que aprueba los objetivos, funciones y atribuciones de la oficina antes mencionada.

Con el Decreto Ley 159 sobre la auditoría (8/06/95) se asume por el Ministerio de Auditoría y Control (MAC), creado por el Decreto Ley 219 (25/04/2001) como un organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental, el mismo regula dirige y controla metodológicamente el Sistema Nacional de Auditoría con la finalidad de normar esta actividad y establecer sus principios fundamentales mediante una legislación que tenga la suficiente jerarquía legal que obligue su cumplimiento.

El MAC y el MFP, producto de un sostenido y conjunto esfuerzo para desarrollar el control en especial, el interno, en entidades del país reconocieron en su estudio la ausencia de una definición común que respondiera a los intereses de todas las partes y facilitara la comunicación y unificación de la expectativas por lo que ponen en vigor la Resolución 297/2003 del MFP.

En el año 2004 el MAC emite la Resolución 100 estableciendo las Normas específicamente de la Auditoría Interna de: “La Auditoría Interna debe funcionar como

una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control interno y dirección". Este propio Ministerio pone en vigor la Resolución 350 del año 2007 con las Normas de Auditoría Interna del MAC.

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba el 9 de octubre de 1997 se precisa:

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

Lo anterior demuestra que en Cuba, al igual que en el resto del mundo, y adecuado a sus características y condiciones ha sido necesario definir, en la política económica que se precisa en dicho documento las líneas de acción e investigación vinculadas con la necesidad del control y del papel que deben desempeñar los cuadros de dirección y los trabajadores en todas las instancias, en la custodia de los bienes y recursos que el Estado ha puesto en sus manos, para todo lo cual resulta imprescindible disponer del Control Interno eficiente.

En septiembre del 2003 se publica la Resolución 297, emitida por el MFP, que definió el marco conceptual a aplicar en Cuba, así como el contenido de sus componentes, normas y la exigencia de su implantación en el transcurso de un año para aquellas empresas en perfeccionamiento empresarial y hasta dos años para el resto de las entidades y que ponía en vigor los nuevos criterios para elaborar un Sistema de Control Interno adaptado a nuestra realidad, con el objetivo de fortalecer el control económico y administrativo de las entidades cubanas, esta fue una herramienta muy acertada.

En este mismo año se pone en vigor la Resolución No. 13 y se realizan adecuaciones en el 2006 por el extinto MAC la que exigió a todas las entidades cubanas de la elaboración

y control sistemático del Plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, con la participación de los trabajadores y de las organizaciones políticas y de masas.

El 14 de Agosto del 2009 se aprueba la ley 107 de la C.G.R. de Cuba. Sin dudas esta ley asumió determinadas vertientes conceptuales en su capítulo III, que ya la Resolución No. 297/03 del MFP había argumentado, y es que el Control Interno, es una serie de acciones relacionadas con las actividades, pero con una ineludible condición, “que debe ser diseñado desde adentro y no por encima de ella”.

Esta ley aprobó la guía metodológica para la auditoría de gestión, financiera o de estados financieros y para la evaluación del Control Interno y tiene como propósito esencial establecer en todo el sistema nacional de auditoría, de manera uniforme, las regulaciones básicas a cumplir en la valoración cualitativa y cuantitativa del proceso de ejecución de las auditorías mencionadas, en correspondencia con las nuevas definiciones del Control Interno, en el interés de satisfacer el encargo estatal que tiene asignado este Ministerio.

En esta citada Ley se definen los términos siguientes:

Control: Conjunto de acciones que ejecutan para comprobar la aplicación de las políticas del Estado, así como el cumplimiento del plan de la economía y su presupuesto (Ley No. 107 de 2009 “de la C.G.R. de Cuba”, artículo 11).

Sistema de Control Interno: acciones establecidas por la legislación especial en esta materia, que se diseñan y ejecutan por la administración, para asegurar la consecución de los objetivos como: Proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito; asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o se brinda; garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas, mercantiles u otras similares que se realicen, de acuerdo con su objeto social o encargo estatal; cumplir con el ordenamiento técnico establecido por los organismos rectores, para el empleo de herramientas, equipos, instrumentos y otros medios de carácter similar, en la realización de los distintos procesos a su cargo. (Ley No. 107 de 2009 de la C.G.R. de Cuba, artículo 11).

Al chequeo de estos objetivos no está exonerado el trabajo del Sistema Bancario, y los resultados reflejan la capacidad y calidad en la preparación de los recursos humanos

que lo integran: esta verificación, conocida como Sistema de Control Externo deriva la siguiente forma: Acciones que ejercen la C.G.R. de Cuba y otros órganos, organismos e instituciones del Estado, autorizados por la legislación vigente para auditar, supervisar, controlar o inspeccionar conforme a sus funciones y atribuciones, establecido en el artículo 11 de la citada Ley.

Internos: los que la organización debe realizar como: el Control Interno, financiero, administrativo, del talento humano, operativo, informativo, de gestión, de evaluación, de verificación y presupuestario Stoner (1995); los métodos y técnicas de control se clasifican en: anteriores a la acción de selección y posteriores a la acción.

El 1 de marzo del 2011 es aprobada La Resolución No. 60/11 de la C.G.R. de Cuba, la cual deroga las resoluciones anteriormente mencionadas y constituye una regulación aplicable a la Contraloría y al resto del Sistema organizacional cubano, es una muestra de la intención del Estado y el Gobierno cubano de lograr una cultura del Control de modo tal que las acciones de prevención y control no se ejecuten solamente con la presencia de la Contraloría en las entidades, sino que forme parte de la cotidianidad en cada entidad.

Según se establece en esta Resolución es necesaria una actualización del diseño de este modelo de control en cada una de las entidades cubanas, y que este constituya un modelo estándar del Sistema de Control Interno.

El país está inmerso en la aplicación de una estrategia global, cuyo propósito es el incremento de la eficiencia en el uso de los recursos. El sector bancario, no está ajeno a lo planteado. Por tanto se hace necesario la aplicación correcta de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, discutidos y aprobados por el pueblo en el VI Congreso del PCC el 18 de abril del 2011, en su Capítulo I "Modelo de Gestión Económica" destacándose en el lineamiento no. 8 "el incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía".

En el mismo documento se precisa en el lineamiento no.12 “la elevación de la responsabilidad y facultades hace imprescindible exigir la actuación ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad”.

En el lineamiento No. 48 “Estructurar un sistema de tasas de interés más racional y fundamentado, así como potenciar el uso de los instrumentos de política monetaria para administrar desequilibrios coyunturales, a partir del fortalecimiento de las relaciones entre las instituciones del sistema bancario nacional”.

Seguidamente en el No. 50 “Aplicar una política crediticia dirigida, en lo fundamental, a brindar el apoyo necesario a aquellas actividades que estimulen la producción nacional, generadoras de ingresos en divisas o sustituidoras de importaciones, así como otras que garanticen el desarrollo económico y social”.

En el No. 53 “Prestar los servicios bancarios necesarios, que incluyan el otorgamiento de créditos al sector que opera bajo formas de gestión no estatal, para contribuir a su adecuado funcionamiento, estudiando la creación de cuentas de capitalización para la adquisición de equipamiento y otros destinos”.

El No. 138 “Prestar mayor atención en la formación y capacitación continuas del personal técnico y cuadros calificados que respondan y se anticipen al desarrollo científico tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios, así como a la prevención y mitigación de impactos sociales y medioambientales”.

Por último el No. 142 “Garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población, y el rediseño de las políticas vigentes, según las posibilidades de la economía”.

Los lineamientos citados evidencian una estrecha relación con el objetivo que persigue el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno. O sea, significa “ser un traje a la medida para cada órgano, organismo y entidad” en los diferentes niveles, basado en su misión estructura, características y condiciones concretas, para lograr una seguridad razonable en la gestión y utilización de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros.

1.3 Diagnóstico del Control Interno en la UAC Holguín

Durante el proceso de investigación para el desarrollo del Trabajo se analizó la situación actual del entorno interno y externo de la entidad para conocer sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades mediante la aplicación de la Matriz DAFO con el objetivo de proponer las estrategias adecuadas para minimizar las debilidades y amenazas y maximizar las oportunidades y fortalezas. Se observa que su situación externa es ligeramente favorable, lo que muestra predominio de oportunidades sobre las amenazas. Entre sus oportunidades más importantes podemos destacar: tener un mercado seguro para nuestra producción y servicios. También debe hacerse énfasis en enfrentar las amenazas que impiden un mejor desarrollo de la entidad.

Posee una situación interna levemente favorable con un ligero predominio de fortalezas, entre las que podemos señalar: contar con recursos humanos consientes, decididos a trabajar por el bien común, unidad entre factores políticos, administrativos y sindicales preparados para conducir a trabajadores a nuestra victoria, permanecer en el mismo local de la UAC Holguín bajo la custodia directa de su máxima dirección y su apoyo constante, así como las buenas relaciones laborales.

La automatización alcanzada en la UAC Holguín desde que surge el día 2 de noviembre del 2004, hasta el actual año 2018 continúa desarrollándose para las nuevas operaciones y servicios y se considera que en función de las metas de la unidad, la máxima dirección administrativa de la entidad para el Control Interno, parte de:

- Insuficiencia financiera al no contar con fuertes ingresos, seguido a esto está el deterioro de las unidades, incluido el local de la UAC Holguín.
- Existen debilidades importantes que se deben tener en cuenta que dispone de una base productiva panadería y dulcería las cuales dan respuesta a las necesidades de la empresa, no dispones de fuentes de financiamiento en ambas monedas que permitan tener recursos monetarios que se necesitan para garantizar los abastecimientos imprescindibles, deterioro de la técnica del transporte y agrícola que permita enfrentar la tarea, insatisfacciones con las condiciones de trabajo y no contar con el archivo de gestión en todas las unidades.
- Deficiencia en la comunicación e integración entre las áreas
- Equipamiento tecnológico obsoleto.

La autora considera al control no solamente como un mecanismo para verificar el cumplimiento del plan, sino que debe contribuir a estimular los recursos humanos a elevar positivamente su comportamiento, sus valores y para conducirlos al autocontrol y al mayor comprometimiento con los objetivos de la entidad. En la UAC Holguín se debe ejecutar un Sistema de Control Interno que asegure la confiabilidad en la información a los distintos niveles. Su implantación y perfeccionamiento ha transitado por todas las etapas del trabajo, con determinadas particularidades en su rigor, reflejadas en su Visión y Misión.

La autora a partir del análisis de que en el contexto del trabajo, se desempeñan los contadores, sistematizadores, analistas, auditores, financistas, para los que están definidos las normas de conductas y los procedimientos del trabajo, que rigen su interactuar y que se corresponden, con los profesionales de las ciencias contables y financieras, retoma de Munilla, (1996) en su Tesis Doctoral, cuando refiere la descripción al detalle de las habilidades generalizadas por cada modo de actuación de este profesional, citados por Ruiz, (2010) y Pérez, (2011) en cuanto a: la responsabilidad, ser objetivo, organizado, severo, laborioso, honesto, creativo, proyectivo, tenerle amor a su profesión.

Relación de las debilidades con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución

Existe estrecha vinculación de las principales debilidades diagnosticadas y los Linimiento de Política Económica y Social del Partido y la Revolución, evidenciando que mediante la implementación de los mismos se eliminará el efecto negativo de estas debilidades.

Tabla 1.1. Relación entre debilidades y lienamientos. Fuente de elaboración propia.

Debilidades identificadas	Área responsable	Lineamientos	Función
Lentitud en el proceso estructural de fusión y reordenamiento de las Unidades Básicas Comerciales Levisa y CCH	Dirección y directores funcionales	1, 4,7,8,15,23	Planeación, organización Control
Insuficiencias en el proceso de	Direcciones	1, 4, 6, 7, 8,	Planeación,

implantación del Sistema de funcionales		12	organización.
Dirección y Gestión Empresarial en la UBC Granma		15, 17, 19, 20, 23	Control liderazgo
Deficiencia en la comunicación e integración entre las áreas	Dirección y dirección de TD	15, 261	Planeación, organización,
Dispersión de las UBC Granma, Las Tunas y Camaguey	Dirección	4, 8, 15, 120	Planeación, Organización, liderazgo
Equipamiento tecnológico obsoleto	Dirección y dirección de TD	15, 117, 134,135	Planeación, organización, Liderazgo.

1.4 Componentes del Control Interno y la Gestión por Procesos

En relación a los componentes del Control Interno, el marco legal en Cuba, se establece a partir de la Resolución 297/2003 del MFP y en virtud de lo dispuesto en el artículo 93 inciso J de la Constitución de la República de Cuba; el Control Interno está integrado 5 componentes, que para el Sector Bancario se establecen en la “Guía de Control Interno” para el Sistema Bancario Nacional de la siguiente forma:

Ambiente de Control, Administración y Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión y Monitoreo que se corresponden con las actualizaciones a ellas, contenidas en el proyecto de Decreto Ley del Sistema de Control Interno (2010), propuesto por Raúl Castro Ruz, Presidente del Consejo de Estado de la República de Cuba y establecidos en la Resolución 60/2011 de la C.G.R. de Cuba.

Constituye para la autora punto de reflexión en su investigación, los principios básicos: objetividad, probidad administrativa, división de funciones, fijación de responsabilidad, la legalidad, y el autocontrol establecidos en la citada resolución, a partir de que no se trata de establecer los componentes que integran el Control Interno por separado; se hace necesario verlo como un proceso sistemático y multidireccional, toda vez que cualquier componente influye sobre los otros y se complementan.

Ambiente de Control

Refleja la actitud asumida por la dirección en relación con la importancia del control interno, refleja la documentación primaria y legislativa de la entidad, constituye la base para el resto de los componentes.

Gestión y Prevención de Riesgos

Con la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los mismos, se minimiza su acción en la entidad, se tiene en cuenta su clasificación por su dirección como: activos y pasivos, por su origen, físico y moral, por su transformación en el tiempo, como dinámicos y estáticos y por su causa, como especulativo y puros. Los riesgos se identifican por la posibilidad de pérdida, se evalúan, miden y jerarquizan en cuanto a su impacto financiero en la empresa, hay factores que condicionan la actitud ante el riesgo, desconocimiento o falta de percepción de la amenaza, falta de sentido de pertenencia, ausencia de un análisis real de los aspectos económicos y financieros de la entidad, y situación económica.

Actividades de Control

Existen porque hay riesgos en la organización, para propiciar que no existan, constituyen procedimientos que ayudan a asegurar que las políticas de la dirección se lleven a cabo y estén relacionadas con los riesgos que hayan definido y asumido la dirección, existen como tipo de control de las actividades: preventivos y correctivos, manuales automatizados o informáticos, gerenciales o directivos.

Se considera que este componente incluye toda la normativa vigente en el país para todas las actividades de la organización: objetivos de la organización, recursos humanos, producción o servicio, comercial, contable- financiera. Sus normas incluyen la separación de tareas y responsabilidades, coordinación entre áreas, documentación, niveles definidos de autorización, 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 del sistema de información, control de la tecnología de información, indicadores de desempeño y función de auditoría interna independiente.

Información y Comunicación

Información: la relevante debe captarse ser procesada y transmitida oportunamente a todos los sectores, permitiendo asumir las responsabilidades individuales, que se adapte

y distinga entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo a las iniciativas y actividades estratégicas a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para mejor seguimiento y control de las mismas. La calidad de información es por su relevancia, adecuación, decisión, exhaustividad, fiabilidad, direccionamiento, puntualidad, nivel de detalle, formato, comprensibilidad y comunicabilidad.

Comunicación: intercambio de significado entre individuos mediante un sistema común de símbolos. Implica, dar a conocer alguna cosa y aprender algo, existe una infinita escala de valores y abarca desde el más elemental de los gestos o la segregación de sustancias químicas, hasta la transmisión por satélites artificiales. Existen barreras técnicas como ruido y distancia, semánticas como, presentación, diferencias del lenguaje, insuficiencia de información y complejidad y humanas como la perceptiva, pensamiento, actitud y emocionales.

Las comunicaciones en las organizaciones por su dirección o sentido son: descendentes, ascendentes u horizontal y es la información base fundamental en la toma de decisiones, está en constante cambio según las exigencias de las actividades de control y de los riesgos detectados. El conocimiento de la comunicación va directo al puesto, incluyendo las barreras existentes en ellos; propician un mejor entendimiento de la información, todo lo anterior logra la interiorización de las actividades de la entidad y la manera más adecuada de llevarla a vías de hecho.

Supervisión y Monitoreo

Es el proceso que evalúa la calidad del Control Interno en el tiempo, es por ello que el monitoreo determina si el Control Interno está operando de la forma esperada y acorde de las modificaciones esperadas en cada caso, existen modalidades de supervisión como actividades continuas y las evaluaciones puntuales.

La supervisión y el monitoreo en el contexto de la norma de auditoría, capacidad profesional, el auditor como todo el personal que dirige o monitorea las mismas ha de ayudar para la evaluación de la eficacia y Control Interno, así como con la ejecución de auditorías y el propio tratamiento de las deficiencias, ya que, no basta con detectar todas las irregularidades existentes en la entidad, es importante crear alternativas de control para que no ocurran las mismas o para modificar las condiciones necesarias.

Gestión por Proceso

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, se definen estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Se llama Gestión de Procesos a la metodología empresarial cuyo objetivo es establecer la mejora continua de las actividades desarrolladas, es mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos, que se deben modelar, automatizar, integrar, monitorizar y optimizar de forma continua, es el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Los procesos se consideran la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se convierten en la base estructural de un número creciente de empresas, puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización, a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en mayor o menor medida. Cada área se responsabiliza del conjunto de actividades que desarrolla; y no se comprometerán con el proceso en concreto.

Todos los procesos claves y relevantes tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos: **planificar, implantar, revisar y mejorar**. Tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Deben ser planificados, asegurarse de su cumplimiento, servir para realizar el seguimiento y tiene que utilizarse para ajustar y establecer objetivos. Han de ser auditados para verificar el grado de cumplimiento y eficacia de los mismos. Para esto es necesario documentarlos mediante procedimientos. Según Ponjuán, un proceso puede definirse como un "... símbolo de actividad. Quiere esto decir, que todo proceso implica una actividad, una transferencia, un movimiento, un cambio".

El enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales

procesos (ISO 9000:2000),¹no es más que los procesos, las entradas, las salidas y los flujos de información estos se definen como:

Procesos: Son cada una de las acciones que intervienen y se interrelacionan en el sistema que permiten la evolución del ciclo de vida de la información, donde las entradas a un proceso del sistema pueden constituir la salida de otro y a la inversa.

Entradas: Se definen por las necesidades de las personas y las fuentes de información procedentes, tanto internas como externas.

Salidas: Constituyen la conclusión del ciclo de vida de la información, posibilitan disponer de productos y servicios de información con valor añadido y deben garantizar la satisfacción de las necesidades de la comunidad de usuarios a la que se vincula el sistema con las exigencias de calidad que ellos demandan o necesitan.

Flujo de información: Es el tránsito de la información, desde las entradas por cada uno de los procesos, hasta las salidas. En el paso de la información, desde las entradas a las salidas, intervienen una serie de procesos ordenados que se relacionan estrechamente por medio de diversos flujos.

El enfoque basado en procesos o gestión por procesos en las organizaciones es la forma más eficaz para desarrollar acciones que satisfagan las necesidades de los usuarios internos y externos con información relevante, oportuna y precisa que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Clasificación de los Procesos:

Los procesos se clasifican en tres tipos:

1. **Estratégicos**: son los procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
2. **Operativos**: están destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

3. **Apoyo:** son aquellos procesos que no están directamente ligados a las acciones para lograr el desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Principios de la Gestión por Procesos:

Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido. Constituyen lo que se hace y cómo se hace. En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso. No existen procesos sin un producto o servicio, no existe cliente sin un producto o servicio y no existe producto o servicio sin un proceso.

Mapa de Procesos

El mapa de procesos y diagrama de flujo son herramientas que ayudan a comprender y analizar los procesos, sin embargo su uso y utilidad son diferentes. Ambos tienen un gran auge internacional por todos los elementos que al mismo se le han insertado, por ejemplo muchas veces en las empresas se realizan actividades que no agregan valor alguno, las cuales pueden ser identificadas si se realiza un mapa de procesos.

El Mapa del proceso está enfocado a entradas, salidas, interrelaciones entre participantes, desarrollo secuencial del proceso. Son de gran ayuda para:

- Establecer las relaciones cliente – proveedor interno.
- Limitar el proceso: dónde empieza y dónde acaba, qué incluye el proceso.
- Descubrir redundancias (muchos participantes en una misma actividad).
- Detectar carencias: actividades que creíamos que se realizaban pero no se realizan.
- Detectar vacíos en la responsabilidad: actividades sin responsable.

El Diagrama de flujo está enfocado al flujo de la actividad física y de información y a entender la lógica de la actividad, de gran utilidad para: descubrir repeticiones, detectar entorpecimientos en la actividad: exceso de decisiones, descubrir tomas decisiones imprecisas. El Diagrama de flujo no tiene en cuenta a los participantes ni sus interrelaciones.

El mapa de proceso se define como un diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales. Este define la organización

como un sistema de procesos interrelacionados, impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, muestra cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, que constituyen el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

Este método de visualizar las actividades de la empresa, a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías y relaciones, junto con el despliegue sistemático de objetivos, responsabilidades, características, relaciones, de cada proceso, proporciona a la dirección de la empresa, una visión integrada de las actividades que la empresa necesita para cumplir sus obligaciones ante el mercado, una ayuda imprescindible para planificar nuevas estrategias o el despliegue de nuevas políticas.

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

Fase 1 Planificación del perfeccionamiento por los componentes.

- 1- Caracterizar la entidad
- 2- Acciones estratégicas para el diagnóstico del sistema de Control Interno en la UAC Holguín
- 3- Análisis del desempeño de la organización.

Fase 2 Diagnóstico actual del control interno.

1. Aplicar encuestas y entrevistas a los dirigentes y trabajadores.
2. Aplicar la Guía Nacional de autocontrol.
3. Declarar fortalezas y debilidades por cada componente.

Fase 3 Ejecución del perfeccionamiento.

Ambiente de control.

- 1) Realizar seminarios a los trabajadores, a todos los niveles de dirección. Se impartirán por los compañeros seleccionados que previamente se prepararon con este fin.

- 2) Divulgar e informar a través de matutinos, murales, debates, charlas, lo referido al contenido de la R/S 60/2011 de la C.G.R. a todos los trabajadores de la entidad.
- 3) Elaborar examen para evaluar los conocimientos adquiridos por todo el personal referido a la R/S 60/2011 de la C.G.R.
- 4) Realizar acciones de capacitación y superación de los especialistas, técnicos y trabajadores en general.
- 5) Debatir con todos los trabajadores en secciones de trabajo sobre el Código de Ética de los Cuadro del Estado, el de los Economistas y Contadores, el Reglamento Orgánico, el Manual de Procedimiento, el convenio Colectivo de Trabajo y el Reglamento Disciplinario y Código de Conducta Específico si lo hubiese para analizar su contenido.
- 6) Actualizar o elaborar compendio de la legislación vigente sobre aspectos económicos, financieros, laborales y jurídicos.
- 7) Crear las condiciones y canales de comunicación para el acceso de los trabajadores a la información actualizada, a través (pizarra informativo-mural.)
- 8) Actualizar y entregar por escrito a los diferentes jefes de áreas, especialistas, técnicos y funcionarios, de la asignación de sus responsabilidades y delegación de autoridad.
- 9) Actualizar, aprobar y divulgar el Convenio Colectivo de Trabajo, el Reglamento de Estimulación y el Reglamento Disciplinario, a todos los trabajadores, con las evidencias de las acciones realizadas.
- 10) Realizar la planificación de actividades anuales, mensuales e individuales de dirigentes, funcionarios y técnicos.
- 11) Evaluar sistemáticamente todos los meses en los Consejos de Dirección el informe sobre el resultado de la efectividad del Plan de Prevención y Control, dejando las evidencias en el acta.
- 12) Sistematizar el análisis a través de las asambleas de afiliados mensuales con los trabajadores a todos los niveles de dirección, con el fin de identificarlos con los objetivos de trabajo, políticas y proyección estratégica de la Entidad y consolidar el sentido de pertenencia.

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

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

15) Tenencia de los siguientes documentos normativos:

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

- Interpretación de los estados financieros. Indicadores fundamentales.
- Flujo de efectivo
- Cronograma para la supervisión a las áreas de la Empresa y entidades subordinadas.
- Plan de comprobación económica.
- Métodos y estilos de dirección.
- Estructura contable y financiera de la Entidad.
- Estructura del proceso productivo y de distribución y venta de la Entidad.
- Certificaciones Comerciales en MN y MLC.
- Cuadro de responsabilidades administrativas y tomas de decisiones de los diferentes procesos. (Contable, productivo, venta, etc.)
- Formulario de los índices de consumo.

Gestión y prevención de riesgos

1. Revisar, evaluar y actualizar, periódicamente los riesgos internos y externos y las medidas de actualización del Plan de Prevención de Riesgo, previstos por la R/S 60/2011 de la C.G.R.
2. Identificar los riesgos asociados a los objetivos estratégicos de la entidad.
3. Elaborar los procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados en el ambiente interno y externo.
4. Analizar sistemáticamente en las reuniones de las áreas, talleres, los nuevos riesgos, y aspectos negativos en la efectividad del Plan de Prevención de Riesgos, de acuerdo a las condiciones concretas de cada área.
5. Coordinar con el Sindicato, ANEC y otras organizaciones para realizar en sus asambleas análisis sobre las causas y condiciones de los riesgos y la efectividad en el Plan de Prevención de Riesgos.
6. Realizar la estimación de riesgo siempre que sea posible, tener en cuenta la valoración de la pérdida que puede provocar.

7. Determinar los objetivos de control, de acuerdo a los diferentes procesos, actividades y operaciones que se realizan en la entidad.
8. Elaborar el Plan de Prevención de Riesgos de la entidad, tener en cuenta los riesgos que ponen en peligro los objetivos y misión de la entidad, de acuerdo al anexo II, de la R/S 60/2011 de la C.G.R.

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

Actividades de Control

1. Elaboración del Manual de Procedimiento del Control Interno, teniendo en cuenta las norma de acuerdo a los procesos, actividades y operaciones que ejecuta la entidad, según las características, estructuras, objetivos y misión de la entidad.
2. Definir la separación de las tareas y responsabilidades que deben ser asignadas a cada personal de acuerdo al nivel de dirección y actividad que ejecuta.
3. Establecer la coordinación entre áreas con el objetivo de la integración, consistencia, responsabilidad y limitación de autonomía.
4. Definir, actualizar, guardar y custodiare la documentación primaria.
5. Definir los niveles y personas con autorización, para los diferentes actos, transacciones, informaciones, etc. en la Entidad (Nivel de Mando).
6. Identificar el momento del registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos, que ocurren o puedan ocurrir en el Sistema de la Entidad.
7. Definir por los diferentes niveles de actividad y de acceso restringido de personas a los recursos, activo y registros.

Incluye:

- Personas autorizadas, amparadas por Resolución.
 - Personas con actas firmadas de responsabilidad.
8. Elaborar programa de rotación de los trabajadores por cargo o puesto de trabajo.

9. Diseñar el control del sistema de información, teniendo como base los canales de comunicación.
10. Control de la tecnología de la información y las comunicaciones. Debe incluirse lo siguiente:
 - Plan de Seguridad Informática.
 - Manual del usuario de los sistemas en explotación
 - Certificación por el fabricante de los programas que se utilizan.
 - Programa actualizado contra virus.
11. Indicadores de desempeño.
 - Diseñar un boletín con los principales indicadores cuantitativos y cualitativos de acuerdo a la estructura, características, objetivos y misión de cada Entidad.
12. Aplicar el Sistema de Comprobación Económica en la Entidad.

Información y Comunicación

1. Elaborar el diseño del sistema informativo, con el correspondiente flujo y canales de comunicaciones de la entidad.
2. Emitir el cuadro de las principales informaciones que debe recibir y enviar por cada nivel de dirección.
3. Identificar los canales de comunicación según las áreas y las funciones de los diferentes puestos de trabajos.
4. Implantar los mecanismos que le permitan a los trabajadores participar en la toma de decisiones. Ejemplo: (Asambleas de Afiliados, Comité de Calidad, Comisiones de Trabajo, etcétera).
5. Diseñar la forma y el contenido de las rendiciones de cuenta de los cuadros y funcionarios.

Supervisión y Monitoreo

1. Elaborar el diseño de las actividades de control de acuerdo a las modalidades de (actividades continuas y evaluaciones puntuales), de acuerdo a su estructura,

características y condiciones concreta, para el cumplimiento de los objetivos y misión de la entidad.

2. Crear el mecanismo de seguimiento para el cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas pertinentes para fortalecer el Sistema de Control Interno, en conformidad con los objetivos y recursos disponibles, a partir de las diferentes acciones de control que se realicen en la entidad.
3. Diseñar el mecanismo de autocontrol sistemático, que garantice su función de control con la guía de autocontrol emitida por la C.G.R. la cual adecua y actualiza, en correspondencia con su actividad y características.
4. Elaborar plan de medidas de todas las acciones de autocontrol que se ejecuten el cual debe ser evaluado por órgano colegiado de dirección.
5. Cumplir con el plan de auditorías internas, inspecciones y comprobaciones económicas de la entidad, dejando evidencias de esas acciones.
6. Establecer el funcionamiento del Comité de Prevención y Control, de acuerdo a sus funciones y atribuciones como órgano asesor, debe dejar evidencia de todo su trabajo.

Fase 4 Seguimiento.

1. Elaborar el Plan de acción para mejorar la implantación de la Resolución 60/2011 C.G.R. de Cuba.

Conclusiones parciales

La revisión bibliográfica internacional y nacional, así como otras fuentes utilizadas permite extraer un conjunto de conclusiones, entre las que se destacan las siguientes:

- 1 El control Interno, condiciona el desarrollo y los adelantos científico-técnicos ha evolucionado, transitando desde la clásica administración de personal a una gestión con renovados enfoques y una influencia determinante sobre la productividad y los resultados finales de la organización, situando al factor humano como elemento básico y estratégico dentro de la misma, como elemento de ventaja competitiva más importante de la actualidad.

- 2 Se realizó un diagnóstico con la evaluación actual de los procesos directivos de la entidad.
- 3 Se propone aplicar según las características de la entidad una metodología para el perfeccionamiento del sistema de control interno en la UAC Holguín.

Capítulo 2: Aplicación de la Metodología propuesta en la Unidad Administrativa Comercial Holguín

En este capítulo, se presenta la caracterización de la Unidad Administrativa Comercial Holguín, se realiza un diagnóstico de la situación actual del Sistema de Control Interno de la Entidad aplicando varios instrumentos.

2. Planificación

2.1 Caracterización de la entidad

La Unidad Administrativa Comercial Holguín, con domicilio legal en Avenida de los Internacionalistas entre ABATUR y Gran Panel, fue creada mediante la Resolución No. 139 del Ministro de las FAR, de fecha 2 de noviembre del 2004, se crearon con carácter definitivo las Unidades Administrativas Comerciales de los Ejércitos y dentro de estas la Unidad Administrativa Comercial Holguín.

Tiene personalidad Jurídica propia, balance financiero independiente y gestión económica, financiera, organizativa y contractual autónoma, se subordina directamente a la Unidad Administrativa Comercial Central y ésta a su vez al Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, se encuentra inscrita en el Registro Estatal de Empresas y Unidades Presupuestadas al número 271.0.13098, con Número de Inscripción Tributaria 01001760481, que opera la cuenta bancaria No. 40692114500004 OC ONAT Cuenta Única Central en MN de la Agencia 6921 BANDEC en esta Ciudad de Holguín, cuyo titular se nombra E.E.S Unidad Administrativa Comercial Holguín, inscrita en el Registro Mercantil en el Expediente 57, Tomo VI, Folio 141.

A la misma se le subordinan todas las actividades comerciales ubicadas en las Regiones Militares de Holguín, Tunas, Granma y Camaguey.

Teniendo en cuenta lo establecido en la Orden 344 del Ministro de las FAR del 4 de junio del 2002, es un Sistema atípico con relación al resto del Sistema Empresarial de las FAR pues es el único que opera de forma restringida y no tiene muchas posibilidades de ampliar su mercado, ni diversificar sus producciones de bienes o servicios.

Objeto Social de la Unidad Administrativa Comercial Holguín

Mediante la Resolución No. 139 del Ministro de las FAR, de fecha 1ro de diciembre del 2004, se aprueba el objeto social de nuestra entidad, el cual responde a las características actuales y perspectivas de la producción y de la prestación de los servicios:

Garantizar al cuerpo de oficiales y sus familiares y otras categorías de personal con derecho, las actividades de alojamiento, recreación, gastronomía, la venta de vestuario militar y medios para el mejoramiento de la calidad de vida, la comercialización de productos industriales y la prestación de servicios, sobre la base de la política establecida por el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.

Ejercer la dirección y el control de las Unidades Básicas Comerciales que agrupa.

Realiza el control y la administración del fondo de viviendas vinculadas y medios básicos que posee y las acciones constructivas y de servicios que requieran la conservación y rehabilitación de las mismas.

Dando origen a la siguiente **misión**:

Garantizar la elevación del nivel de vida de oficiales y personal con derecho, mediante las actividades de alojamiento, recreación, gastronomía, entre otros servicios, distinguiéndonos por la calidad y los valores: honestidad, profesionalidad y trabajo en equipo.

Teniendo en cuenta esta misión, la Dirección de la Empresa se ha trazado la siguiente **visión**:

Ser la preferida en los servicios que se prestan de gastronomía, hotelería, recreación y comercio minorista por los miembros de las FAR, donde los valores éticos y profesionales constituyen la más alta expresión de calidad en nuestros clientes hasta el 2020.

A pesar de estos resultados en la Unidad Administrativa Comercial Holguín considera como patrimonio los valores claves siguientes:

1. Profesionalidad
2. Productividad
3. Trabajo en equipo

Profesionalidad (valor ético: tiene que ver con cómo nos relacionamos con los demás)

Productividad: (valor de desarrollo: tiene que ver con cómo generamos o creamos)

Trabajo en equipo: (valor práctico: tiene que ver con cómo actuamos en nuestro trabajo).

Con el transcurrir del tiempo y al incrementarse las actividades recreativas culturales para el esparcimiento de los oficiales y sus familiares, se amplían y diversifican los servicios, con una recreación sana, fomentando el turismo ecológico y de familia, se crean nuevas instalaciones, por lo que se adoptan otras estructuras más funcionales.

Al optar por la excelencia de los servicios, la UAC Holguín ha sido una organización visionaria al comprender el surgimiento de expectativas más rigurosas de los clientes con relación a la calidad de los servicios recibidos. De esta forma comienza a organizarse la gestión de los servicios que ofrece a sus clientes. En el 2009, obtiene el Aval del Sistema Gestión de Calidad bajo la norma NC ISO 9000:2008, con alcance a todas las UBC. En el 2016 se ratificó dicho aval, actualmente se prepara para la Certificación en el año 2018. Este hecho ha resultado medular en la obtención de mayores niveles de organización, exigencia y calidad en el trabajo diario.

La entidad comenzó a trabajar para la implantación del Perfeccionamiento Empresarial desde el año 2005, donde se realizaron todas las acciones que exigía el Decreto Ley 187 de 1987, presentándose el expediente al Grupo de Perfeccionamiento del Ministerio. El 17 julio de 2007 por Resolución No. 1 del Viceministro Primero se aprueba el perfeccionamiento empresarial a la UAC Holguín, comenzando así la etapa de implantación, la que ha sido objeto de varios controles, obteniendo calificación de entidad en avance.

Definición de las principales características de la Organización

Unidad Administrativa Comercial Holguín Cuenta con ocho Unidades Empresariales de Base radicadas en las provincias Holguín, Granma, Las Tunas y Camaguey. Tiene cinco direcciones funcionales: económica, operaciones, capital humano, comercialización y ATM y tecnología y desarrollo. Además de dos departamento supervisión y control y planificación y defensa, representado gráficamente el Organigrama de la Estructura Organizativa. (**Anexo 1**)

La estructura organizativa

La estructura organizativa proyectada para el funcionamiento de la empresa perfeccionada contempla las siguientes Unidades Básicas Comerciales:

Unidad Básica Comercial Centro Recreativo Cultural Ejército Oriental

Unidad Básica Comercial Villa Bariay

Unidad Básica Comercial de Aseguramiento Técnico Material

Unidad Básica Comercial Centro Comercial de Holguín.

Unidad Básica Comercial Levisa

Unidad Básica Comercial Las Tunas

UBC Granma.

UBC Camaguey

La Estructura Organizativa de las UBC están divididas por actividades, organizadas de manera tal que puedan tener coordinación entre ellas para lograr las metas u objetivos comunes, sin embargo, presentan deficiente funcionamiento en la dirección determinadas Unidades Básicas Comerciales, las que no cumplen las funciones asignadas al personal, en materia de disciplina informativa, los índice de mermas están por encima de lo establecido, así como muestran un deficiente seguimiento al sistema de gestión de la calidad.

Caracterización de la Fuerza de Trabajo

La UAC Holguín cuenta con una plantilla aprobada de 770 cargos, cubierta 738 para un 95,8 % de cumplimiento. Al realizar el análisis de la distribución de la plantilla por sexo, se observa que existe un balance, pues el 54 % son hombres y el 46 % mujeres.

La composición por edades se aprecia una concentración de trabajadores en el rango de 40 a 59 años que ha estado influenciado por la baja fluctuación de la fuerza de trabajo, lo cual constituye una fortaleza en la organización, la edad promedio es de 44 años, por lo que de manera general podemos decir que es una fuerza laboral joven lo que constituye una fortaleza para la organización.

El 19.8% de los trabajadores se encuentran en la categoría ocupacional técnicos, el 6% son dirigentes, el 23 % son operarios, un 52% son de servicios que es nuestra razón de ser.

Del total de trabajadores 184 son graduados de nivel superior que representan el 25,5 %, 134 son técnicos medios que representan el 16.2%, 280 graduados de 12 grado, que representa 38,9 % y 140 de noveno grado que representa 19,4 %, lo que significa que la Organización cuenta con el personal calificado apropiado que le proporciona la capacidad para ofrecer con un alto nivel de calidad los servicios que presta. **(Anexo 2).**

El índice de fluctuación a nivel del sistema alcanza un 4.6 % Las causas más comunes fueron la lejanía del centro de trabajo e inconformidad con los salarios.

Caracterización de los Procesos del Sistema.

El mapa de procesos describe de manera general los procesos que ocurren en la organización, en este se puede apreciar que existe una Dirección General, en la que se desarrollan los procesos estratégicos, en correspondencia con las líneas trazadas por la organización superior, para desarrollar los procesos claves que se describen, los de Gestión de Operaciones y Gestión de Comercialización de productos.

En el logro eficaz de los procesos claves intervienen otros que se denominan procesos de apoyo, los cuales permiten de forma armónica cumplir con los requisitos de los clientes y su satisfacción y estos son: la Gestión de los Recursos Humanos, los de Gestión de Tecnología y Desarrollo, donde fundamentalmente funciona el comité de innovación tecnológica. **(Anexo 3)**

El mapa proceso de la UAC Holguín representa los procesos estratégicos que son los que rigen la política, los de apoyo, que sirven de sustento para que los claves fluyan de manera coherente en el cumplimiento del objeto social de la organización. Todos presentan entradas y salidas, que no son más que la satisfacción de los clientes, al haberse concluido.

En la representación del mapa de procesos se puede apreciar con mayor claridad la interconexión entre los diferentes procesos todos en función de la satisfacción de los clientes.

Fuentes de suministro y renglones. Su comportamiento

Se cuenta con un proveedor principal que es la Logística de las FAR que cumple los balances establecidos por órdenes del MINFAR, aunque existen otros proveedores que suministran otras materias primas, como son:

Tabla 2.1. Principales Proveedores. Fuentes de elaboración propia.

Suministradores	Renglones	Comportamiento
Logistica FAR	Vestuario, Calidad de Vida, Viveres, Lencería, Piezas, Partes y Accesorios entre otros	Cumple con las normas establecidas de entrega.
EMBER	Refrescos, Ron embotellado Cremas, Cerveza, Sirope	Cumple con las cifras aunque no es oportuna en las producciones
Empresa Lácteo	Helado, Queso, yogurt Leche en polvo	Poca variedad de productos y no cumple con el balance establecido
MINCIN	Productos secos (Arroz, frijoles, café), aceite	Cumple con la cifra aunque no con la calidad establecida
Cerámica Blanca	Azulejos, juegos de baño, productos decorativos (búcaros, ceniceros y figuras)	Es estable y complementa las ventas para la comercialización en la Tienda
Agropecuaria de Militar	Productos cárnicos, embutidos, viandas, ensaladas, especias, carbón.	Cumple con la cifra con buena variedad aunque con precios elevados.

Podemos decir que en ocasiones se realizan compras a otros organismos cuando estos tienen sobre producciones o producciones con defectos. Presentando contratos con productores locales y de productos industriales, con los cuales se han dado problemas de contratación, los que con la nueva legislación y una minuciosa revisión de los contratos realizados, más una fuerte exigencia al comité de contratación debemos de resolver esta problemática para finales del II semestre del presente año. A los cuales se les compran artículos de artesanía, insumos y confecciones para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

El comportamiento de los suministros no es estable debido a la carencia o inestabilidad de los productos mencionados anteriormente en el mercado ya que en su mayoría necesitan materia prima importada.

Existe una adecuada planificación de los gastos por los conceptos antes señalados, además de existir disponibilidad financiera para la ejecución de las compras, otra de las fortalezas de nuestra organización.

Productos y servicios que se desarrollan en la entidad y que conforman la cartera de productos o servicios.

Para cumplir su misión la empresa cuenta con una infraestructura y personal capacitado para ofrecer servicios de:

Servicios de alojamiento:

- Hoteles (1), Villas (2) y Casas (2), con servicios de: recepción, camarera, ama de llaves, baños privados, TV a color con programación, aire acondicionado, refrigerador y radio grabadora.

Servicios de Restauración:

- En las Unidades de servicios comerciales ubicadas en unidades militares se vende alimentos ligeros para la satisfacción de las tropas.
- En los Centros recreativos culturales y de alojamiento a través de los restaurantes y puntos de venta como cafeterías, bar- cafeterías y parilladas se elaboran productos de la cocina criolla e internacional diferentes platos que se ofertan en las cartas menú, así como bebidas refrescantes y alcohólicas (refrescos, cervezas, ron, tragos y cócteles)
- Venta de buffet (cake, refrescos, bebidas y fiambres para estos fines)

Servicio de Recreación y Cultura:

En los centros de recreación culturales y alojamiento se brinda este servicio donde se disfruta de actividades tales como:

- Actividades de animación, espectáculos artísticos, karaoke, cabaret y juegos de participación
- Juegos de ferias y pasivos

- Juegos deportivos
- Excursiones
- Servicios de bodas, quince y cumpleaños
- Alquiler de locales

Servicios de Comercialización:

- Vestuario militar y civil
- Artículos para el mejoramiento de la calidad de vida
- Venta de productos para el mejoramiento constructivo o reparación de viviendas asignadas a personal con derecho

Se produce

- La confección de vestuario militar a la medida.
- Alimentos ligeros (pan, dulces finos, cake, etc.)

Principales clientes. Organización de las ventas. Nivel de satisfacción de los clientes:

Los clientes de la UAC se pueden definir como cautivo, o sea es fijo y conocido y son los oficiales de las FAR con sus familiares y personal con derecho

Organización de las ventas:

Esta orientado a lograr la satisfacción del cliente, a partir del reconocimiento de sus necesidades y expectativas y su conversión en requisitos y obligaciones a cumplir, tomándose las acciones necesarias para asegurar su cumplimiento.

Teniendo en cuenta que nuestro mercado es cautivo, las ventas se planifican, se concibe un plan de alojamiento según plazas disponibles, asignación de capacidades gastronómicas según el balance mensual los centros de recreación y culturales. El procedimiento anteriormente expuesto es dirigido por la sección de cuadro y logística de la jefatura del Ejército Oriental. Del total de las ventas en el año corresponden a la gastronomía el 62 %, el 35 % a comercio minorista, el 2% a la recreación, y 1 % a alojamiento, constituyendo una problemática las capacidades de alojamiento dejadas de redistribuir.

Nivel de satisfacción de los clientes

Para nuestra organización es muy importante el nivel de satisfacción de los clientes, donde se establece la realización de las encuestas a los Clientes, reflejando todos los servicios que se prestan, teniendo en cuenta los diferentes aspectos que se prevén para lograr el nivel de satisfacción, se elaboran los resúmenes de los resultados y se debaten semanalmente en el consejo de dirección lo que permiten la toma de decisiones para establecer acciones de mejora continúa. En los último cinco años el índice de satisfacción del cliente se ha mantenido entre el 85 y 90% teniendo como objetivo alcanzar el 92%, por lo que se deben analizar las causas que originan que no se alcance el índice de satisfacción deseado.

2.1.2 Análisis Estratégico de la Unidad Administrativa Comercial Holguín

Durante el proceso de investigación para el desarrollo del Trabajo se analizó la situación actual del entorno interno y externo de la entidad para conocer sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades mediante la aplicación de la Matriz DAFO con el objetivo de proponer las estrategias adecuadas para minimizar las debilidades y amenazas y maximizar las oportunidades y fortalezas. Se observa que su situación externa es ligeramente favorable, lo que muestra predominio de oportunidades sobre las amenazas. Entre sus oportunidades más importantes podemos destacar: tener un mercado seguro para nuestra producción y servicios. También debe hacerse énfasis en enfrentar las amenazas que impiden un mejor desarrollo de la entidad; entre estas tenemos: insuficiencia financiera al no contar con fuertes ingresos, seguido a esto está el deterioro de las unidades, incluido el local de la UAC Holguín.

Posee una situación interna levemente favorable con un ligero predominio de fortalezas, entre las que podemos señalar: contar con recursos humanos consientes, decididos a trabajar por el bien común, unidad entre factores políticos, administrativos y sindicales preparados para conducir a trabajadores a nuestra victoria, permanecer en el mismo local de la UAC Holguín bajo la custodia directa de su máxima dirección y su apoyo constante, así como las buenas relaciones laborales.

Sin embargo; existen debilidades importantes que se deben tener en cuenta que dispone de una base productiva panadería y dulcería las cuales dan respuesta a las necesidades de la empresa, no dispones de fuentes de financiamiento en ambas monedas que

permitan tener recursos monetarios que se necesitan para garantizar los abastecimientos imprescindibles, deterioro de la técnica del transporte y agrícola que permita enfrentar la tarea, insatisfacciones con las condiciones de trabajo y no contar con el archivo de gestión en todas las unidades.

Aunque predominan las fortalezas y las oportunidades se le debe prestar atención a las amenazas y debilidades ya que en su momento podrían convertirse en puntos vulnerables que lleguen a afectar el desarrollo de la entidad.

Al definir un nuevo concepto del Control Interno, capaz de integrar las diferentes definiciones y conceptos que venían siendo utilizados, logrando así que, al nivel de las organizaciones, de las auditorías, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco común, y una visión integradora que satisfaga las demandas de todos los entes involucrados. En tal sentido, en la Resolución 60 del 2011 de la C.G.R. de Cuba se comprende la definición de Control Interno, el contenido de los componentes y las normas para su implantación, perfeccionamiento y evaluación.

El Control Interno es un sistema, una cadena de acciones extendidas a todas las especialidades contables, financieras y administrativas para medir la eficiencia y la gestión de las entidades, reducir los riesgos de pérdidas, asegurar la confiabilidad de los Estados Financieros y el cumplimiento de las normas y regulaciones.

Los objetivos y metas de la UAC Huguín se corresponden con su objeto social, y constituyen la guía de trabajo tanto para el consejo de dirección de la entidad como de su colectivo laboral.

Para la realización del diagnóstico se utilizó la Guía de Autocontrol del Sistema de Control Interno adaptada a las características de la empresa. De acuerdo a las adecuaciones que se elaboró en correspondencia con el objetivo de la investigación realizada y para dar respuesta. Se tuvo en cuenta para el diagnóstico del Sistema de Control Interno las técnicas de recopilación de la información tales como: la revisión de documentos, encuestas a trabajadores y entrevista a miembros del Consejo de Dirección, relacionados con las actividades comprendidas en estos componentes, se conoce así el nivel de conocimientos de los trabajadores acerca del tema. La entrevista y encuestas se les realizó a 6 miembros del Consejo de Dirección y la encuesta se les efectuó a 110 trabajadores de un total de 738 lo que representa un 14%.

Identificación y fundamentación de las debilidades

Para realizar el diagnóstico se reunió el Consejo de Dirección de la UAC Holguín para determinar las posibles causas que inciden en el cumplimiento de los objetivos propuestos, a través del análisis de las variables del macro y el micro entorno, se listaron las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

El Análisis Externo realizado presenta las amenazas y oportunidades siguientes:

Amenazas

- Los sistemas de pago de salario y de estimulación del sistema empresarial son más atractivos para los trabajadores
- Ser clientes cautivos de los proveedores de las FAR en la mayoría de los productos que se comercializan
- Las restricciones existentes relacionadas con la comercialización y la prestación de los servicios que tienen muchos productos que se ofertan por el sistema
- Limitaciones de los abastecimientos de los proveedores externos

Oportunidades

- Voluntad política de las FAR para mantener las instalaciones del sistema e incrementar los servicios en interés del mejoramiento de la calidad de vida del cuerpo de oficiales y sus familiares y otras categorías de personal con derecho
- Tener a las FAR como cliente principal y mercado único y seguro de los bienes y servicios que brindamos.
- Aceptable demanda de nuestros servicios
- Crecimiento de los servicios
- Existencia de clientes seguros
- Relaciones con la economía nacional que responde a los intereses de las FAR

El Análisis Interno realizado presenta las debilidades y fortalezas siguientes.

Entre las principales **fortalezas** se encuentran:

- La aplicación del perfeccionamiento empresarial en todas las UBC

- Contar con experiencia acumulada en los procesos de la prestación de los servicios y la comercialización
- Tener un considerable número de obreros, técnicos y profesionales con elevada preparación teórico – práctica en las actividades que realizamos
- Crecimiento de los niveles de actividades y servicios
- Precios inferiores a los del mercado nacional

Debilidades

- Lentitud en el proceso de fusión y reordenamiento estructural de las Unidades Básicas Comerciales Levisa y Centro Comercial Holguín.
- Insuficiencias en el proceso de implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en la UBC Granma
- Deficiencia en la comunicación e integración entre las áreas
- Dispersión de las UBC Granma, Las Tunas y Camaguey
- Equipamiento tecnológico obsoleto

Todas estas debilidades determinaron que:

- No se utilizan los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente
- Elevados [costos / gastos](#) (motorecurso -combustible)
- No utilización de medidas de control oportuno
- Duplicidad de esfuerzos, al duplicar funciones y responsabilidades
- Exceso de personal
- Balance de carga y capacidad ineficiente
- Todo esto incide directamente en la consolidación del perfeccionamiento Empresarial

Análisis integral de las debilidades de la Organización

Diagrama Causa – Efecto. (Anexo 4)

Lentitud en el proceso de fusión y reordenamiento estructural de las Unidades Básicas Comerciales Levisa y Centro Comercial Holguín. La Unidad Básica Comercial Levisa muestra en la actualidad dificultades en las funciones de dirección, organización, planificación y control, falta de exigencia de los cuadros por no ejercer las funciones y facultades otorgadas por decreto, el débil trabajo en equipo para materializar el cumplimiento de las tareas asignadas y deficiente seguimiento al sistema de gestión de la calidad

Insuficiencias en el proceso de Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en la UBC Granma; al ser la única de ocho Unidades Básicas Comerciales que no cuenta con la contabilidad certificada y el control interno está calificado de no razonable, unido a que no se ha actualizado la base reglamentaria a nivel de UAC.

Dispersión de las UBC Granma, Las Tunas y Camaguey. Al contar con Unidades Básicas Comerciales ubicadas en cuatro provincias, se incumplen las informaciones solicitadas en tiempo y forma, de igual forma, existe falta de controles oportunos con una seguridad razonable, así como el funcionamiento de la dirección en esas unidades no es tal como se espera.

Equipamiento tecnológico obsoleto. La tecnología existente, posee muchos años de explotación y de fabricación diversa. Se ejecutan con dificultades los planes de mantenimiento de las instalaciones para dar un servicio de calidad a los clientes.

Deficiencia en la comunicación e integración entre las áreas. No se cuenta con medios de comunicación y un sistema automatizado de información que nos permita obtener los datos en el menor tiempo posible.

2.1.3 Análisis del desempeño de la organización

Estado de resultados contables – financieros del 2017.

Los Ingresos Totales de la organización corresponden al nivel de las ventas, las que ascendieron a 37.826,1 MP en el año 2017 superando lo planificado en 5.060,3 MP, sobre cumpliendo en 15,5 % por encima del plan del año. Con respecto al real del 2016 las ventas crecen en 5.033,7 MP para un 115,4 % de cumplimiento. El crecimiento de las ventas se debe a que en el año 2017 se incrementó la gestión y compra de varios productos con organismos de la economía a las cuales se les dio la facultad de vender sus excedentes de mercancías una vez cumplido su encargo estatal y estos fueron

fundamentalmente comercializados a las empresas de las FAR y el MININT, por la seriedad en las obligaciones de pago y el destino final de los mismos.

Indicadores de Eficiencia.

Debido al incremento de las ventas nuestros fundamentales indicadores de eficiencia se comportaron de manera positiva durante el año, de igual manera presenta un incremento cuantitativo con respecto al año anterior

Tabla 2.2. Indicadores de Eficiencia. Fuente de elaboración propia.

Indicadores	Real 2016	Plan 2017	Real 2017	%	% Año Anterior
Utilidades					
Productividad	20230	9944.00	11649.00	112.5	57.6
SalarioMedio/Productividad					
Valor Agregado Bruto	6750.0	7278.7	8259.4	113.5	112.4
Costo x Peso de Ingreso					
Salario medio	420.52	573.85	687.68	119.8	163.5

Los Gastos Totales se ejecutaron al 111,7 %, debido a que lo planificado en ingreso se sobre cumplió en un 19,7 % lo cual hace que exista correspondencia entre gastos e ingresos. (Anexo 5)

Como se aprecia los resultados económicos alcanzados por la UAC Holguín son positivos en el 2017, en todos los indicadores de ingresos, al igual que los costos y gastos al estar por debajo en valores al cumplimiento del plan técnico económico, esto se refleja en lo siguiente:

Las utilidades se sobre cumple en un 14,6 %, la productividad se comporta de forma favorable con un 4 % de sobre cumplimiento, el salario medio productividad se comporta de una forma desfavorable, pago realizado sin respaldo productivo. El valor agregado bruto está por encima de lo planificado, en 4 % incidiendo los ingresos en la gastronomía

que es la que mayor valor genera. El costo por peso de venta se disminuye a 0.90 centavos inferior en 1 centavos al planificado, propiciado por la disminución del costo por peso de venta, logando alcanzar una rentabilidad sobre las ventas de 9 centavos. El salario medio creció en un 9 %, lo que deteriora la correlación salario medio productividad.

Cuentas por pagar y cobrar

Las cuentas por pagar asciendan a 1.046.277,63, fuera de los términos 202.170 de la granja militar Casibacoa de un producto que se facturo incorrectamente y no llego dentro del mes de diciembre y por conduce se encuentran 89 288,10 de la base central de aseguramiento.

Las cuentas por cobrar ascienden 246 788,63 dentro de los términos establecidos

Razones Financieras

El comportamiento de la liquidez se comporta en \$ 3,80, siendo la inmediata en \$ 1,76, la liquidez inmediata sin inventario \$ 1,45, lo que quiere decir que la entidad cuenta con la liquidez necesaria para asumir sus deudas.

Razón de solvencia:

2016: 3,05 veces 2017: 3.22 veces

Mide la capacidad de la empresa para garantizar la totalidad de sus deudas con terceros. El año 2017 muestra un índice de 3,22 muy favorable significa que los activos circulantes cubren 3,22 veces a los pasivos circulantes, al comparar con el año 2016 disminuye, este indicador en 0,17 veces, no obstante a esto continua siendo favorable.

Razón de liquidez:

2016: 1.22 veces 2017: 1.23 veces

Nos permite medir la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo a partir de sus objetivos corrientes en un momento determinado. Al comparar el indicador al cierre de 2016 con respecto al 2017 es favorable teniendo en cuenta que en el 2016 los activos más líquidos cubren 1.23 veces las obligaciones a corto plazo inferior en 0.1 veces con respecto al 2016, no obstante a esta disminución continua siendo favorable.

Ciclo de cobros:

2016: 1.06 días 2017: 1 días

Sirve para comprobar la evolución de la política de cobros a clientes. El ciclo de cobros se encuentra muy favorable, ejecutándose los cobros en un término de hasta los 1 días. Esto demuestra que existe buena cultura y gestión de cobros, debido a la contratación previa al servicio a prestar con nuestro cliente cautivo.

Ciclo de pago:

2016: 21.68 días 2017: 22.54 días

Mide la eficiencia en el uso del crédito de proveedores. El ciclo de pagos se encuentra muy favorable, ejecutándose los cobros en un término de hasta los 21.68 días, mejorando con respecto al 2016 en 0.86 días.

Se considera que la propuesta realizada y la correspondiente plantación de las mismas puede tener efectos e impactos en períodos cortos en algunos aspectos económicos y sociales de la empresa tales como:

En lo económico:

- Se producirá un incremento notable en los ingreso, de 350.0 mp
- Aumento del nivel ocupacional al 95 %
- Correlación salario medio productividad 0.99
- Aumenta la eficiencia de la calidad de los servicios

En lo social

- Se lograría atender mayor cantidad oficiales y sus familiares
- Aumentarían las ofertas de servicios y se diversificarían
- Contribuiría al cumplimiento de los lineamientos actuales.(Lin 1 y 12)
- Se elevaría el nivel profesional.

Tabla 2.3 Impacto de la innovación. Fuente de elaboración propia

Indicadores	U/M	Eficiencia	Eficacia	Antes	Después
-------------	-----	------------	----------	-------	---------

				(metas)			
Utilidades		MP		X	2.556.6	2.929.6	
Indice de satisfacción del cliente		%		X	90	95	
Correlación productividad	salario	medio	%		X	1.06	0.99

Aspectos e impactos ambientales en la organización

La organización ha establecido un procedimiento para la identificación y evaluación de los aspectos e impactos ambientales generados por sus procesos y servicios

Tabla 2.4. Impacto ambiental generados por sus procesos y servicios. Fuente de elaboración propia

Aspecto asociado	Impacto ambiental	Carácter del impacto	Valoración del impacto
Uso y consumo de recursos (agua, energía)	Agotamiento de recursos	Bajo	Plan de ahorro, uso racional
Desechos sólidos, orgánicos (papel)	Contaminación del suelo y aguas, agente que absorbe y acumula otros elementos	Alto	Reutilizar y reciclar
Tóner de Impresión	Contaminación de Suelos	Bajo	Reciclar

2.2 Diagnóstico actual del Sistema de Control Interno de la Entidad

Resultados de la encuesta aplicada

Se pudo comprobar que la entidad tiene implementado el Sistema de Control Interno de acuerdo a la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República de acuerdo a los conceptos establecidos en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, comprobando lo siguiente:

Se aplicó encuesta a 53 trabajadores que representan el 84% por ciento de la plantilla total aprobada. (Ver Anexo 6). Se entrevistaron 12 trabajadores de 17 que pertenecen al Consejo de Dirección de la UAC Holguín para el 68.75%. (Ver Anexo 7). Arrojando los siguientes resultados (Ver Anexo 8):

1. El 34% de los encuestados conocen que se aplica el Sistema de Control interno en su área de trabajo y el 66% lo desconocen. Esto indica que es necesario elevar la participación de los trabajadores en la aplicación y dominio del control interno.
2. El 35% de los compañeros conocen que se encuentran identificados los objetivos del Control Interno, el 60% lo desconocen y el 5% no supieron contestar.
3. Todos los compañeros, 100% refieren conocer el convenio colectivo de trabajo y el reglamento disciplinario.
4. Los principales riesgos y peligros potenciales internos y externos, así como las causas que los provocan los conocen el 17 % de los encuestados y el 83% no lo saben.
5. El 13% de los encuestados conocen que los riesgos identificados en el área están divididos por procesos, el 49% lo desconocen y el 38% no pudieron responder la pregunta.
6. El 57% saben que los activos fijos tangibles tienen un responsable para su custodia y se verifican a través de inventarios físicos periódicos, el 41% lo desconoce y el 2% fue incapaz de responder.
7. El 93% conocen los resultados positivos y negativos de la entidad y el 7% lo desconocen.
8. El 39% refieren que se aplican medidas disciplinarias en casos de indisciplinas, ilegalidades y hechos delictivos; el 61% no pudieron responder.

Es necesario lograr una mayor influencia sobre los trabajadores para que tengan mayor conocimiento sobre las actividades de control relacionadas con el componente Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgo.

Esto demuestra que aunque hay evidencia de capacitación existe falta de conocimiento acerca de los instrumentos a utilizar para la evaluación e implantación del control interno

2.2.2 Diagnostico del Sistema de Control Interno en la UAC Holguín

De acuerdo al Programa de auditoría previsto se realizo la evaluación por componentes y normas del SCI, comprobando lo siguiente:

Se pudo comprobar que el cronograma de implementación de la Resolución 60/2011 fue confeccionado y en el mismo aparecen las tareas por componentes y normas de acuerdo a los participantes, responsables y fecha de cumplimiento.

Ambiente de Control

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

Se encuentra elaborado el plan de trabajo anual de la UAC, así como los planes de trabajo mensual e individual de acuerdo a la instrucción no. 1 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministros.

Los planes y objetivos de trabajo se encuentran diseñados de acuerdo a la Misión y Visión.

La planeación es un elemento fundamental del Sistema de Control Interno en la unidad, se tiene en cuenta que a través de esta se llevan a cabo las acciones y tareas para el adecuado cumplimiento de los objetivos y metas.

En cada nivel de la entidad los objetivos y metas son analizados y discutidos, el jefe inmediato revisa, aprueba y analiza el cumplimiento de cada plan.

Norma: Integridad y valores éticos

La UAC Holguín cuenta con el código de ética firmado por todos los cuadros, dirigentes y funcionarios, así como el código de conducta, el cual es de conocimiento de todos los implicados.

Se cuenta además con el Reglamento Disciplinario donde se establecen las disposiciones generales, deberes y obligaciones de los trabajadores y la administración,

contando con evidencia documental de la discusión y aprobación del mismo por el colectivo laboral.

Norma: Idoneidad demostrada.

Está constituido el Comité de Expertos a nivel de empresa y se comprobó que conservan las actas de las reuniones, así como las recomendaciones que se realizan en cada caso. Además los trabajadores que lo integran cuentan con un alto nivel de preparación y experiencia de acuerdo con los requisitos y perfiles exigidos.

El plan anual de capacitación se encuentra a nivel de empresa de acuerdo a lo establecido en la legislación vigente y en función de los objetivos y metas de la entidad, donde se señala lo siguiente:

Existe evidencia del cumplimiento de la preparación de los cuadros y sus reservas.

Norma: Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad

La entidad cuenta con la disposición que aprueba la constitución de la entidad, así como su objeto social y con la aprobación por parte del MINFAR de la plantilla de cargos.

Los diferentes procesos, actividades y sus responsables se encuentran identificados a partir de las funciones de la entidad, lo que permite dar cumplimiento a los objetivos aprobados para la etapa.

Se encuentran elaborados y aprobados por la máxima dirección de la UAC los manuales de procedimientos para cada uno de los procesos de la unidad.

Todos los cargos de dirección y el resto de los puestos de trabajo tienen definido su contenido de trabajo, funciones y responsabilidades.

Los dirigentes, cuadros y funcionarios cuentan con las resoluciones de nombramientos.

Norma: Políticas y prácticas en la gestión de Recursos Humanos.

La entidad cuenta con los procedimientos y documentos normativos de la administración de los recursos humanos, entre los que se encuentran entre otros:, Reglamento disciplinario interno, los expedientes laborales de los trabajadores, acta de creación del Comité de Expertos, sistema de pagos aprobados y sus reglamentos, reglamento de estimulación material y moral.

La UAC cuenta con el levantamiento de los riesgos laborales para cada uno de los cargos definidos en su estructura. y las actas de las inspecciones y auto inspecciones laborales.

Resumen del Componente Ambiente de Control

Fortalezas:

1. Están elaborados los planes de trabajos anuales, mensuales e individuales y responden a las actividades principales establecidas.
2. Existe y está firmado el Código de Ética de los Cuadros.
3. Se cuenta con el Código de Conducta de los trabajadores.
4. Existe y se hace cumplir el Reglamento Disciplinario.
5. Está constituido el Comité de Expertos.
6. La plantilla de trabajadores se encuentra aprobada.
7. Se encuentra confeccionado el Convenio Colectivo de Trabajo
8. Se cuentan con un organigrama de la entidad donde reflejen la estructura organizativa y sus necesidades.

Debilidades:

1. Aunque se encuentra confeccionado el mapa de procesos de la UAC el mismo no estaba actualizado.
2. No cuenta con el diagrama de flujo.

Gestión y Prevención de Riesgos

Norma Identificación de riesgo y detección al cambio

La empresa dispone de mecanismos o procedimientos para captar o informar oportunamente cambios en su ambiente interno o externo como las nuevas disposiciones legales, cambios económicos, condiciones de mercado, opciones de usuarios, opiniones de trabajadores, entre otros.

Cada área identificó y analizó los riesgos que afectan el cumplimiento de sus objetivos y se plasmaron en el Plan de Prevención pero no existe la evidencia documental de dicho

análisis e identificación, al igual que la evaluación cuantitativa y cualitativa de los mismos.

Norma Determinación de los objetivos de control

Se verificó las reuniones efectuadas con los trabajadores en las áreas mediante la revisión de las actas, presididas por el máximo directivo, donde se elaboró el diagnóstico para definir los objetivos de control a considerar y las medidas necesarias a aplicar, a partir de la identificación, análisis y evaluación de los riesgos.

Norma Prevención de riesgos

Se encuentra confeccionado el Plan de Prevención de riesgos por áreas y actividades así como el Plan de Riesgos de la entidad pero no incluyen el auto control como una medida.

El seguimiento programado al cumplimiento del plan de prevención de riesgos se realiza por parte del Comité de Prevención y Control, evaluando en las áreas el desarrollo de las actividades de control que se encuentran en los planes de riesgos y la evidencia mediante el control de las acciones de control, pero en lo que aún hay dificultad es que no se registran en la misma las inspecciones que se realizan frecuentemente.

Resumen Componente Gestión y Prevención de Riesgos

Fortalezas:

1. Están identificados los riesgos según los objetivos de trabajo.
2. Se tienen identificados los objetivos de control.
3. Existe el Plan de Prevención de Riesgos.

Debilidades:

1. No está conformado el grupo de trabajo para la identificación y análisis de los objetivos y metas de la organización.
2. Los instrumentos establecidos para la identificación de los riesgos no se han utilizado.
3. Existe poco conocimiento por los trabajadores de los riesgos identificados.
4. No se realiza la estimación cualitativa de los riesgos y a través de los procesos.
5. No está elaborado el Mapa de Riesgos.
6. No está determinado el nivel de importancia de los riesgos según su impacto.

7. No se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas en acciones de control.

Actividades de Control.

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

La entidad posee el Reglamento Orgánico donde define las responsabilidades por áreas y los niveles de autorización. Cada trabajador porta sus deberes funcionales por los cuales se rigen en su trabajo. La división de funciones y la contrapartida en las tareas y responsabilidades claves se garantiza adecuadamente. No existen relaciones de familiaridad que afecten el trabajo y que generen incertidumbre en las operaciones efectuadas

Se encuentran firmadas las actas de responsabilidad material por la custodia de los medios.

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

Todas las operaciones, hechos y transacciones registradas, cuentan con su respectivo soporte documental, lo que garantiza su trazabilidad.

Se conservan adecuadamente las actas de los órganos colegiados de dirección.

La dirección de la entidad utiliza las herramientas necesarias para el correcto análisis de las operaciones.

Los procedimientos contables cumplen con las normas de control interno de los subsistemas contables vigentes.

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

Existen deficiencias en el cumplimiento del Plan de Chequeo a los recursos (Activos, Útiles e Inventarios)

Los recursos, activos, registros e información están debidamente resguardados existiendo en cada caso los niveles de acceso.

Norma: Rotación del personal en tareas claves

No existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades, por tanto no existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas.

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

La entidad cuenta con el cumplimiento del Plan de Seguridad Informática, lo que incide en el logro de los objetivos de la entidad, también cuenta las evidencias del control efectuado a las políticas, normas, procedimientos, del uso de las tecnología de la información.

El Programa automatizado contable que se utiliza se denomina Sacore y se utiliza como base de datos para el control de la población penal, existiendo la debida protección del trabajo con el empleo de las contrañas.

Norma: Indicadores de rendimiento y desempeño

Se comprobó la existencia de una metodología para las evaluaciones del desempeño de todos los trabajadores, la misma se encuentra definida en el Convenio Colectivo de Trabajo.

La entidad posee establecidos un grupo de indicadores de rendimiento y de desempeño de tipo cualitativo y cuantitativo de acuerdo con sus características.

Resumen Componente Actividades de Control

Fortalezas:

1. No existe afectación del trabajo en lo que respecta relaciones de familiaridad q que generen incertidumbre en las operaciones efectuadas.
2. Existen los niveles de accesos establecidos para el resguardo de los recursos, información, activos.
3. Existe la debida separación entre las personas de las diferentes tareas y responsabilidades.
4. La dirección de la UAC Holguín usa las herramientas económicas-financieras para desarrollar el análisis de las actividades.

Debilidades:

1. No existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.
2. No está confeccionado el flujo de información
3. Existen actas de responsabilidad de Útiles en uso que no están actualizadas.

Información y Comunicación

Norma Sistema de información flujos y canales de comunicación

En la Unidad existe el sistema de flujo de información interno y externo pero no se encuentra la evidencia documental del mismo lo que es una dificultad al no estar por escrito el flujo de información de la empresa, entre áreas y de cada área, al igual que los canales de comunicación.

Es adecuado el sistema de comunicación entre las áreas de las unidades de forma tal que los trabajadores pueden cumplir con sus responsabilidades eficazmente.

Se encuentran evaluados los mecanismos y procedimientos con que cuentan los trabajadores de informar sobre posibles irregularidades, quejas o aportar sus recomendaciones de mejoras, de forma verbal o escrita.

Norma Rendición de cuentas

Se encuentra planificado el proceso de Rendición de cuentas de los cuadros y dirigentes ante el colectivo laboral.

Resumen Componente Información y comunicación

Fortalezas:

1. Cuentan con correo electrónico dentro de la FAR lo que permite el intercambio de información interna de forma ágil y segura.
2. Están establecidos los canales de comunicación.
3. Está vinculada con la planificación, cumplimiento del objeto social.
4. Existe buena comunicación con los clientes.
5. No existe duplicidad de informaciones y datos.
6. Los directivos superiores y funcionarios informan los resultados positivos o negativos a los trabajadores

Debilidades:

1. No siempre la información llega con efectividad a todos los trabajadores, evidenciando dificultades en la comunicación vertical descendente.
2. No existe evidencia documental de la realización del proceso de Rendición de Cuenta de los cuadros.

Supervisión y Monitoreo

Norma Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control interno

Se comprobó que se conformó y se aplicó la guía de autocontrol según las condiciones de la entidad. Se conformó el expediente de acciones de control y se elaboró el plan de medidas de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la guía de autocontrol.

Norma Comité de Prevención y Control

Se comprobó que el Comité de Prevención y Control está constituido mediante disposición legal. El mismo está integrado por la Director, el Funcionario Jurídico, El Jefe del Equipo Multidisciplinario y la Jefa de Recursos Humanos y se invitan a los factores que dirigen las organizaciones políticas y de masas, funcionarios y trabajadores que gozan de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia.

La composición, permanencia y periodicidad de las reuniones, del Comité de Prevención y Control están definidas por la máxima autoridad, mediante evidencia documental, está diseñado el cronograma de reuniones y los temas a tratar. No aparece en los acuerdos adoptados el seguimiento en las sesiones de trabajo y la actualización del Plan de Prevención.

El Comité de Prevención y Control analiza y chequea el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo, tomando las medidas y acciones que se requieran y elevando al nivel correspondiente propuestas y/o sugerencias cuando no son de su competencia. No existe evidencia del programa de actualización del Sistema de Control Interno por parte del Comité de Prevención y Control.

Se comprobó la orientación, divulgación y capacitación a los trabajadores acerca de las políticas, disposiciones legales y procedimientos emitidos por la entidad a través de

matutinos, reuniones sindicales y grupales por áreas, Consejo de Dirección y demás órganos colegiados.

Resumen Componente Supervisión y Monitoreo

Fortalezas:

1. Se realiza la auto-evaluación del Sistema de Control Interno.
2. Está creado el Comité de Prevención y Control según legislación vigente.
3. Se elabora plan de medidas de las deficiencias detectadas en las acciones de autocontrol y se da seguimiento a este.
4. Se analiza y chequea el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.
5. Existe evidencia documental de las acciones de control que realizan en cada área el director o jefe correspondiente.
6. Se encuentra definida la planificación de las acciones que realiza el Comité de Prevención y Control en el Centro

Debilidades:

1. Existe morosidad en la elaboración del plan de medidas como resultados de las deficiencias detectadas en las auditorías o supervisiones realizadas..
2. No existe evidencia del programa de actualización del Sistema de Control Interno por parte del Comité de Prevención y Control.

2.3 Ejecución del perfeccionamiento del Sistema de Control Interno

De manera general en la UAC Holguín se perfeccionan sobre la base de la Resolución 60/11 C.G.R. de Cuba en correspondencia con las características de la entidad, y su principal objetivo es: obtener la máxima calidad en la prestación de los servicios. Sin embargo se necesita que se perfeccionen los parámetros que se cumplen parcialmente para ello se dará seguimiento a los resultados del mismo.

Ambiente de Control

Unidad Administrativa Comercial Holguín cuenta con un buen Ambiente de Control, logra el funcionamiento legal y armónico de la entidad, para el desarrollo de las acciones. Esto sirve de base para la aplicación del resto de los componentes, aunque a través de las encuestas realizadas se detectó que existe falta de conocimiento del Sistema de Control

Interno en el Versat por parte de trabajadores, directivos y funcionarios en general; por ello se sugiere profundizar en la capacitación para lograr el dominio de la implantación para el nuevo sistema Versat en todos sus componentes y normas. Se da cumplimiento al Lineamiento No. 138: Prestar mayor atención en la formación y capacitación continua del personal técnico y cuadros que respondan y se anticipen al desarrollo científico tecnológico en las principales áreas.

El diagnóstico realizado reveló que aunque están definidos por áreas los procesos de la UAC Holguín, la misma contaba con el mapa de procesos pero no estaba actualizado, por lo que se confeccionó con los elementos aportados por la entrevista que se efectuó a especialistas de la Oficina, permitiendo identificar los procesos de la misma y construir dicho mapa donde se evidencian todos los procesos en conjunto y el flujo de la información.

Gestión y Prevención de Riesgos

Para perfeccionar este componente se trazan las siguientes estrategias:

1. Estimación cualitativa por el método de frecuencia e impacto y elaboración del Mapa de Riesgo.
2. Determinación del nivel de importancia de los riesgos según su impacto.
3. Elaboración del Plan de Prevención.

Se procede a elaborar el Plan de Prevención de Riesgos ver Anexo 9, para ello se tomaron en cuenta los resultados de los instrumentos aplicados, los riesgos que fueron identificados en el desarrollo del epígrafe y lo establecido en el Anexo II de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República; el cual contribuirá al continuo mejoramiento del Sistema de Control Interno que se implementa en la entidad.

Una vez que se identifican los riesgos, se representan gráficamente por su código en el Mapa de Riesgos, se tiene en cuenta el nivel de riesgo de cada uno. En el mapa de riesgo, un riesgo alto se representa por rojo, el color naranja un riesgo medio y el amarillo un riesgo bajo y los de mayor prioridad están ubicados en la parte superior y más a la derecha del gráfico. Los de mediana prioridad en la parte media y los bajos en la parte más baja y hacia la izquierda del gráfico ver Anexo 10.

El nivel de prioridad de los riesgos tiene tres categorías: (alto, medio, bajo) pero dentro de cada categoría existen riesgos con mayor prioridad que otros debido a la frecuencia

de ocurrencia del mismo y el impacto que tenga en las diferentes actividades de la UAC Holguín ver Anexo 11

Actividades de Control

La UAC cuenta con los procedimientos de control necesarios para verificar la calidad y el cumplimiento del componente Actividades de Control. Logra la fiabilidad de la información financiera, las funciones están definidas de manera tal que las transacciones se elaboran, revisan y autorizan por diferentes personas.

El Director de la UAC Holguín, de acuerdo a la función que cada cual realiza, otorga los accesos al Sistema Contable Versat, con los módulos correspondientes, que separa el desempeño de cada cual, sin afectar la división de funciones y la contrapartida.

Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones, en dependencia del rango y función, autorizadas por el Director General mediante Resoluciones en el caso de dirigentes y funcionarios y en el caso de los trabajadores designados mediante pro-forma según Documento en expediente (1.3) y en poder del Departamento Asesoría Jurídica.

Durante el perfeccionamiento del sistema en la oficina se elaboró el plan de rotación del personal con el fin de evitar la comisión de irregularidades y lograr mayor eficiencia. Se comprobó que no se logra la rotación por puestos claves entre todas las personas, pues solo rotan el personal de servicio. Para elaborar este plan, se consultó al Especialista de Recursos Humanos y Director de la UAC, y se propuso que la fecha de ejecución fuera a partir de la culminación del trabajo investigativo.ver anexo 12.

Información y comunicación

El componente Información y Comunicación precisa disponer de información oportuna y fiable según las características de la entidad, contando con los requerimientos establecidos. Suministra la información necesaria para la toma de decisiones y la misma fluye por los canales de comunicación determinados (documentación, partes telefónicos o personal).

En la entidad no existía el cronograma de rendición de cuentas de los cuadros, el mismo se confeccionó basado en los objetivos de trabajo para el año 2017.Ver anexo 13

Supervisión y Monitoreo

El análisis realizado en este componente permitió proponer la adecuación y actualización de la guía de autocontrol emitida por la Contraloría General de la República a partir del nuevo sistema automatizado Versat en correspondencia con la actividad de la entidad y sus características.

2.4 Seguimiento

Plan de Actividades

Se elaboró un plan de actividades después de realizado el diagnóstico del Sistema de Control Interno y localizada las debilidades .Se trata de las medidas dentro del periodo concreto, para ser cumplidas por la Unidad Administrativa Comercial Holguín. Es esta una propuesta para tratar de perfeccionar y fortalecer el proceso de cambio y adaptación a los nuevos enfoques del Control Interno que son regulados por la Resolución 60/11 de la C.G.R.C.

PLAN DE ACCIÓN
Unidad Administrativa Comercial Holguín

No	Componente	Debilidades	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
2	Gestión y Prevención de Riesgos	No está creado el grupo de trabajo para la identificación y análisis de los objetivos y metas de la organización.	Crear el Grupo para la identificación y análisis de los objetivos y metas de la organización.	Director UAC	Comité de Prevención y control	17 de Mayo 2018
		Los instrumentos establecidos para la identificación de los riesgos no se han utilizado.	Utilizar los instrumentos establecidos como la matriz DAFO, las encuestas a trabajadores y dirigentes para la identificación de los riesgos.	Comité de Prevención y Control	J' Áreas	14 de Mayo 2018

		Existe poco conocimiento por los trabajadores de los riesgos identificados.	Dar a conocer a los trabajadores en las acciones de capacitación los riesgos identificados en cada área de trabajo.	Director UAC	Oficial de Cumplimiento	19 de junio 2018
3	Actividades de Control	Existen actas de responsabilidad de Útiles en uso que no están actualizadas	Actualizar las actas de responsabilidad por áreas	Director UAC	Director de finanzas	26 de junio 2018
	Información y comunicación	No siempre la información llega con efectividad a todos los trabajadores, evidenciando dificultades en la comunicación vertical descendente	Establecer el flujo de información, sus canales y periodicidad con la que se elabora.	Director UAC	J' de áreas y UBC	14 de junio 2018
4	Supervisión y Monitoreo	No cuenta con el programa para la actualización del Sistema de Control Interno por parte del Comité de Prevención y Control.	Realizar el programa para la actualización del Sistema de Control Interno.	Director UAC	Comité de Prevención y Control	14 de junio 2018
		No está diseñado el cronograma de reuniones del Comité de Prevención y Control.	Confeccionar el cronograma de reuniones del Comité de Prevención y Control.	Director UAC	Comité de Prevención y Control	17 de junio 2018

CONCLUSIONES

Por la importancia estratégica y funcional que reviste para la Unidad Administrativa Comercial Holguín perfeccionar el Sistema de Control Interno, a partir de la aplicación de varios instrumentos y del resultado del diagnóstico, se constató que:

1. Se cumplió el objetivo de la investigación al realizar el perfeccionamiento al sistema de control interno implementado en la UAC Holguín, lo que permitió determinar las vulnerabilidades del sistema.
2. No existe evidencia en la UAC Holguín de las acciones para la actualización y control del Sistema de Control Interno por parte del Comité de Prevención y Control.
3. La estructura organizativa de la entidad no es adecuada de acuerdo a sus funciones y personal que abarca.
4. El componente más débil es Gestión y Prevención de Riesgos, el que presentó mayor cantidad de dificultades:
5. Se elaboró un Plan de acción que recoge todas las deficiencias detectadas con las posibles medidas a ejecutar y sus responsables que permita a dar seguimiento al proceso de implantación del Sistema de Control Interno.
6. El trabajo realizado constituye una guía para la acción en materia de control interno para cada uno de los dirigentes y trabajadores, si se cumplen los requisitos planteados, el Sistema de Control Interno brindará el grado de seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos operacionales y estratégicos.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones a partir de los resultados obtenidos y con el objetivo de perfeccionar el Sistema de Control Interno basado en la Resolución 60/11 C.G.R. de Cuba en la Unidad Administrativa Comercial Holguín, para una optimización de los recursos humanos, materiales y financieros se proponen las siguientes recomendaciones: .

1. Analizar de forma sistemática en cada Comité de Prevención y Control el comportamiento del Sistema de Control Interno potenciando el uso de la guía de autocontrol elaborada.
2. Actualizar sistemáticamente el Plan de Prevención de Riesgos según las visitas de supervisión, controles realizados, además de las deficiencias detectadas en las auditorías practicadas.
3. Evaluar sistemáticamente el cumplimiento del flujo de la información para un mejor control y toma de decisiones.
4. Dar a conocer a todas las UBC los resultados del trabajo realizado con el objetivo de que se tracen nuevas estrategias de trabajo que tributen al fortalecimiento del Sistema de Control Interno a nivel de Unidad Administrativa Comercial Holguín y a su vez a la Oficina Central.

Referencias

<http://www.eumed.net/libros>. (s.f.). Obtenido de Presupuestos teóricos evolución del control interno como sistema del Perfeccionamiento Empresarial.

<http://www.monografias.com>. (s.f.). Obtenido de trabajos59/coso/coco.shtml.

<http://www.monografias.com>. (s.f.). Obtenido de <http://www.monografias.com>.

<http://www.eumed.net>. (s.f.). Obtenido de evolución del control interno como sistema del Perfeccionamiento Empresarial.

Asamblea Nacional de Poder Popular. ((2016-2021)). *Asamblea Nacional de Poder Lineamientos del VII Congreso de Partido y la Revolución. Actualización de los lineamientos de la política Económica y Social del Partido y la Revolución*,8,12.

Capote, G. (2000). Auditoría y Control. *Auditoría y Control* .

Coopers y Lybrand, J. H. (1996). COSO .

Dicksee, L. R. (1905). *Control Interno* .

Fuentes, D. R. (1996). *La formación de valores profesionales en el comportamiento de los estudiantes* . Holguin.

<http://www.monografias.com/>. (s.f.). Obtenido de trabajos59.

Leonard, W. (1990). Auditoría Administrativa. . *Editorial Diana.*, 33 p. Obtenido de Leonard, W. Auditoría Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia administrativa. México: Editorial Diana. 1990. 33 p.

Paccioli, F. F. (1494). *la Contabilidad por partida doble*. venecia.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FACULTAD DECIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRACIÓN PERIODO 2018-2021. (2018- 2021). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*.

Poch, R. (1992). *Manual de Control Interno*. . Barcelona España: Editorial Gestión 2000.

Rivera, N. (2004). *Diseño del Control Interno*.

Salas, A. i. (1989). tipos de control y su interrelación, el estratégico, de gestión y operativo.

Salas, A. i. (1993). *El control como gestión*.

Bibliografía

<http://www.eumed.net/libros>. (s.f.). Obtenido de Presupuestos teóricos evolución del control interno como sistema del Perfeccionamiento Empresarial.

<http://www.monografias.com>. (s.f.). Obtenido de trabajos59/coso/coco.shtml.

<http://www.monografias.com>. (s.f.). Obtenido de <http://www.monografias.com>.

<http://www.eumed.net>. (s.f.). Obtenido de evolución del control interno como sistema del Perfeccionamiento Empresarial.

Asamblea Nacional de Poder Popular. ((2016-2021)). *Asamblea Nacional de Poder Lineamientos del VII Congreso de Partido y la Revolución. Actualización de los lineamientos de la política Económica y Social del Partido y la Revolución*, 8, 12.

Capote, G. (2000). Auditoría y Control. *Auditoría y Control* .

Coopers y Lybrand, J. H. (1996). COSO .

Dicksee, L. R. (1905). *Control Interno* .

Fuentes, D. R. (1996). *La formación de valores profesionales en el comportamiento de los estudiantes* . Holguin.

<http://www.monografias.com/>. (s.f.). Obtenido de trabajos59.

Leonard, W. (1990). Auditoría Administrativa. . *Editorial Diana.*, 33 p. Obtenido de Leonard, W. Auditoría Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia administrativa. México: Editorial Diana. 1990. 33 p.

Paccioli, F. F. (1494). *la Contabilidad por partida doble*. venecia.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRACIÓN PERIODO 2018-2021. (2018- 2021). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*.

Poch, R. (1992). *Manual de Control Interno*. . Barcelona España: Editorial Gestión 2000.

Rivera, N. (2004). *Diseño del Control Interno*.

Salas, A. i. (1989). tipos de control y su interrelación, el estratégico, de gestión y operativo.

Salas, A. i. (1993). *El control como gestión*.

Auditoría. Cook y Winkle. Universidad de Georgia, publicado alrededor de los años 80, segunda edición.

Cepeda, G. (1999). Auditoría y Control Interno. Colombia. Editorial Mc Graw- Hill. Primera Edición.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill. México. 1993.568 pp.

Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos. (1997) Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO). Ed. Díaz de Santos. Madrid.

El Sistema de Control Interno del MES. Ministerio de Educación Superior. La Habana.32p.Cuba, 2004.

Enciclopedia de Auditoría, James A. Cashin, Paul D. Neuwirth y John F. Levy.

Fermín Munilla. Tesis Doctoral 1996. Citado por Daysi Ruiz Fuentes. Tesis Doctoral. La formación de valores profesionales en el estudiante de la carrera Contabilidad y Finanzas 2010.p.48.

G. Capote en la revista auditoría y control #1 (2000) 1 CAPOTE, G. (2000): Los nuevos conceptos de Control Interno. Informe COSO. Ed. Díaz de Santos. Madrid.

Ley 107 de la Contraloría General de la República. Agosto 2009. Aprobada el 1. de Agosto de 2009. Asamblea Nacional del Poder Popular.

Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Abril 2011.

Manual del Auditor.

Material integral de Control Interno. Introducción a los nuevos conceptos del Control Interno.

Ministerio de Auditoría y Control Resolución No. 350/2007 Normas de Auditoría Interna.

Ministerio de Finanzas y precios Guía para la comprobación nacional al control interno. Cuba.30p.la Habana. Cuba.

Ministerio de Finanzas y precios. Resolución No. 297.de 2003 y Anexo definición de control interno. Contenido de los componentes, normas. Cuba.

Moreira Delgado MC. La gestión por procesos en las instituciones de información. Acimed 2006; 14(5).

Nieves Julbe, Any Flor. La gestión integrada del capital humano como base para implementar las normas del ambiente de control interno en organizaciones cubanas 2009.

Pérez Rojas, Iván. Metodología para la implementación del Sistema de Control Interno de acuerdo a la 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba. Mayo, 2011. 14 p.

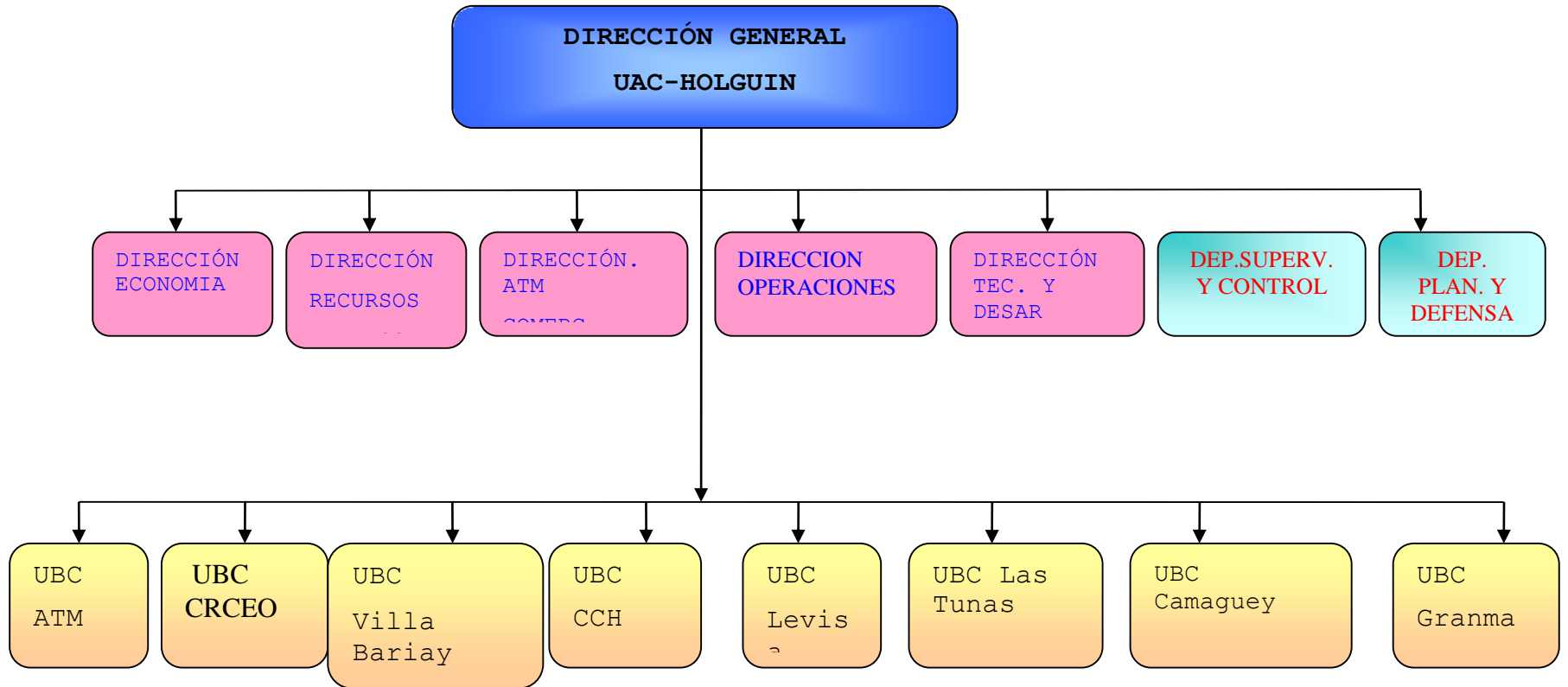
Resolución 331 de 2008 del Ministerio de Auditoría y Control.

Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba.

Taller Internacional "Evaluación del Control Interno para la eficiencia de la función auditora" Caracas-Venezuela 26-30 de julio 1999, documento entregado a los participantes.

ANEXOS

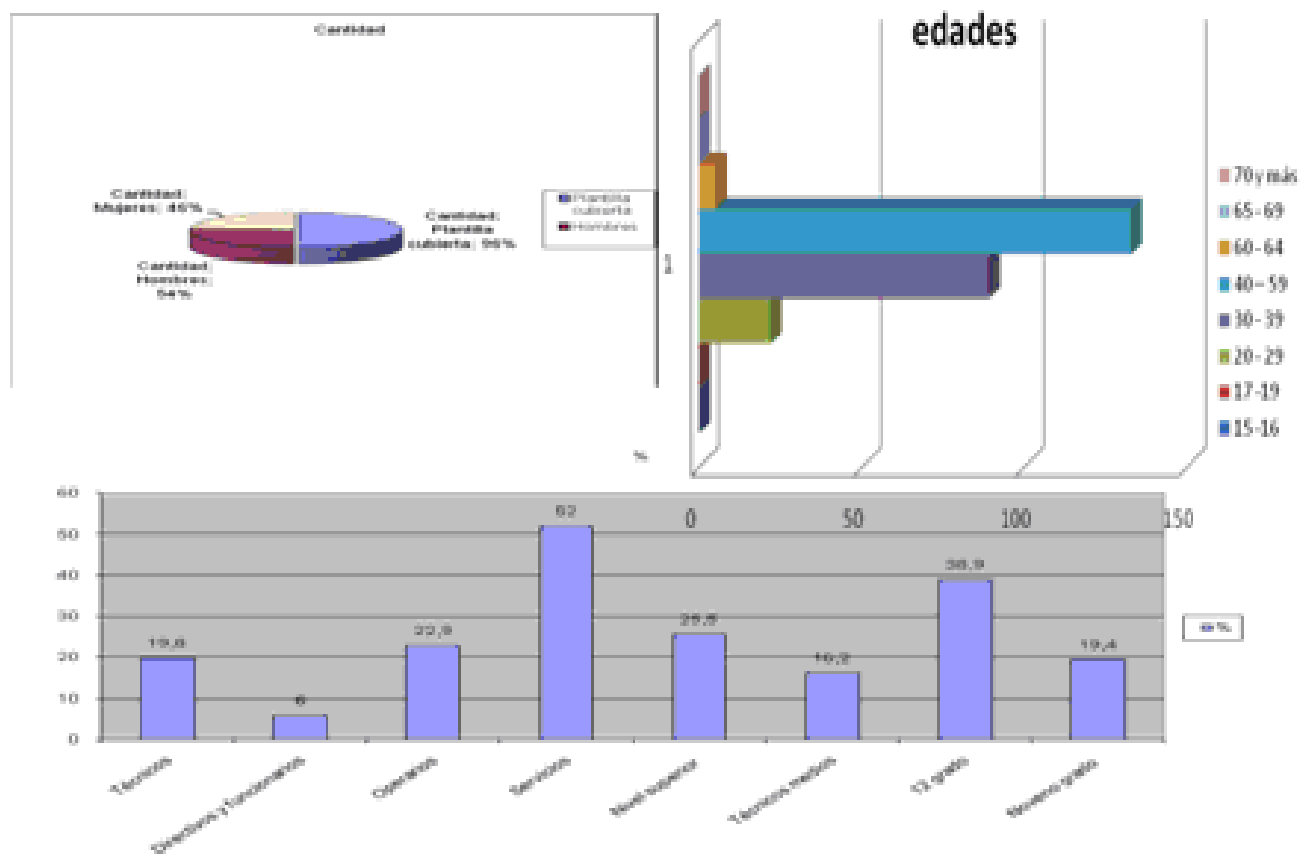
Anexo 1 Organigrama



Anexo 2 Caracterización de la fuerza de trabajo

Caracterización de la Fuerza de Trabajo

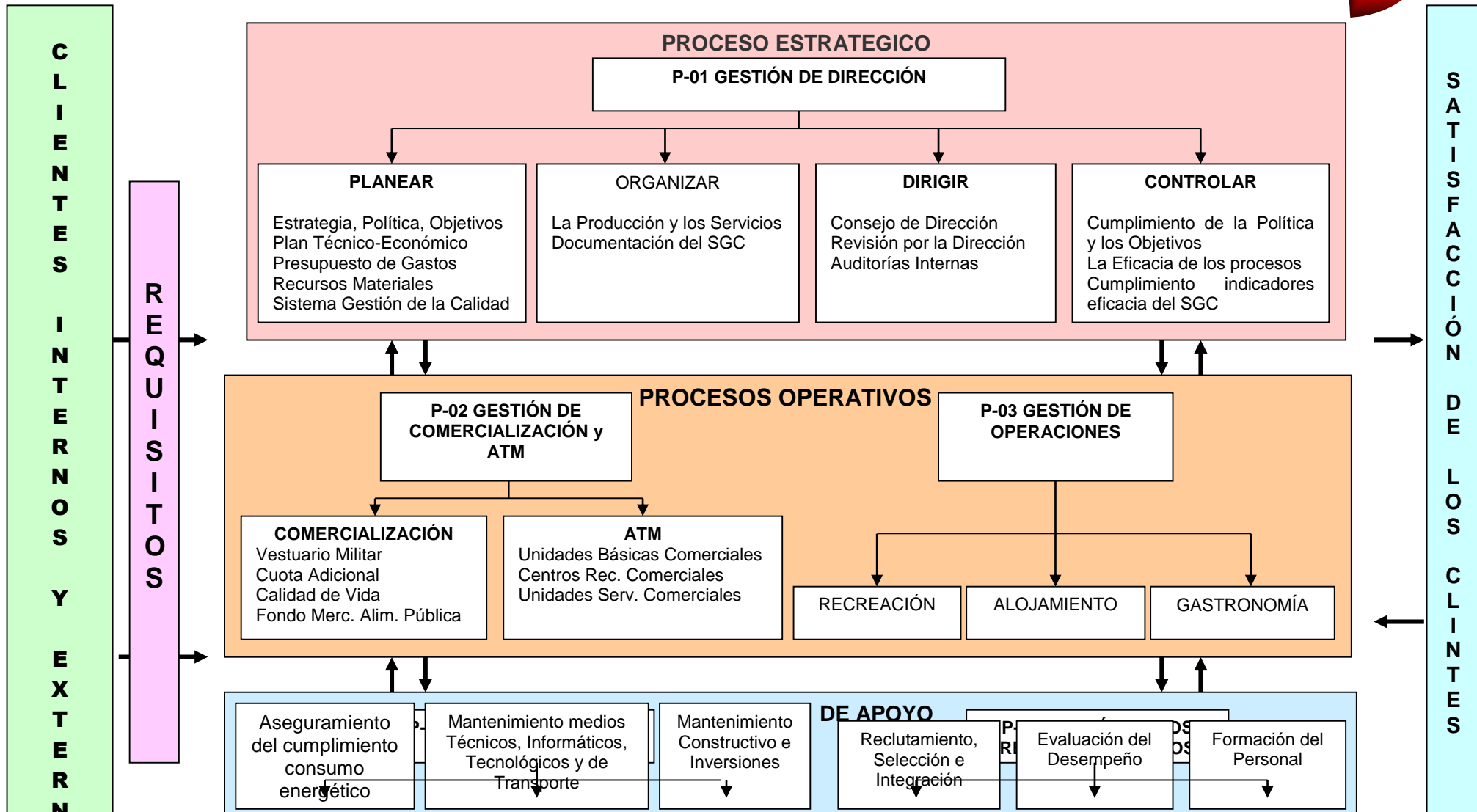
Distribución de Trabajadores por edades



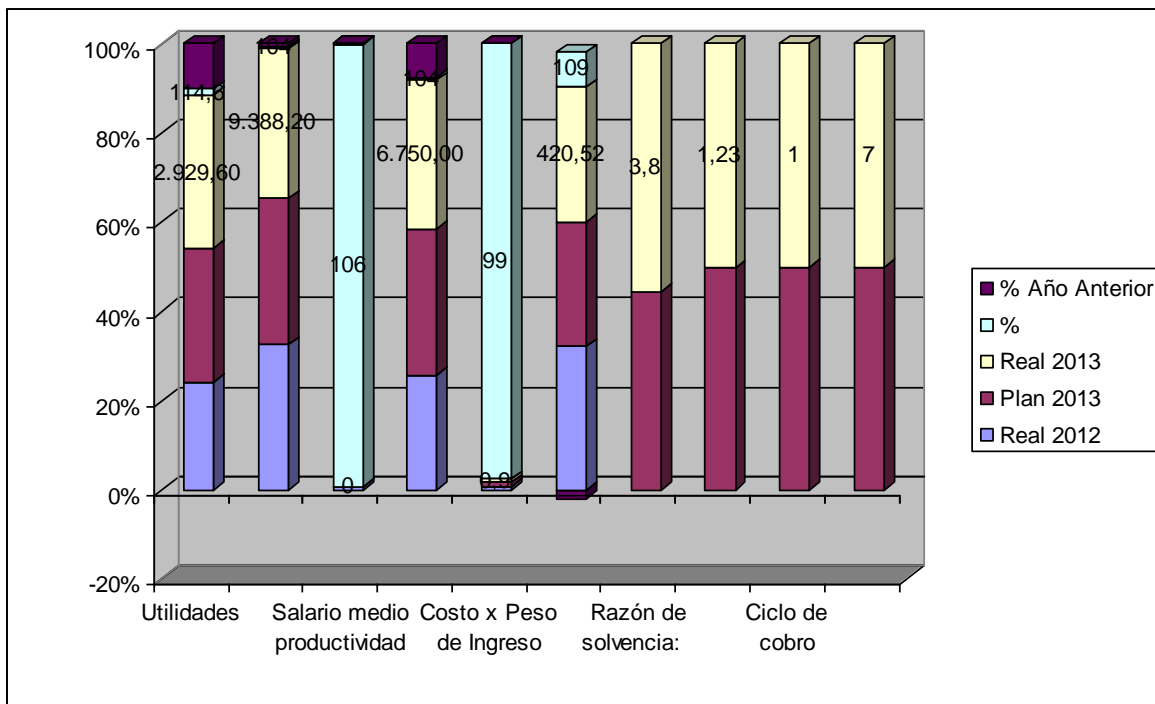
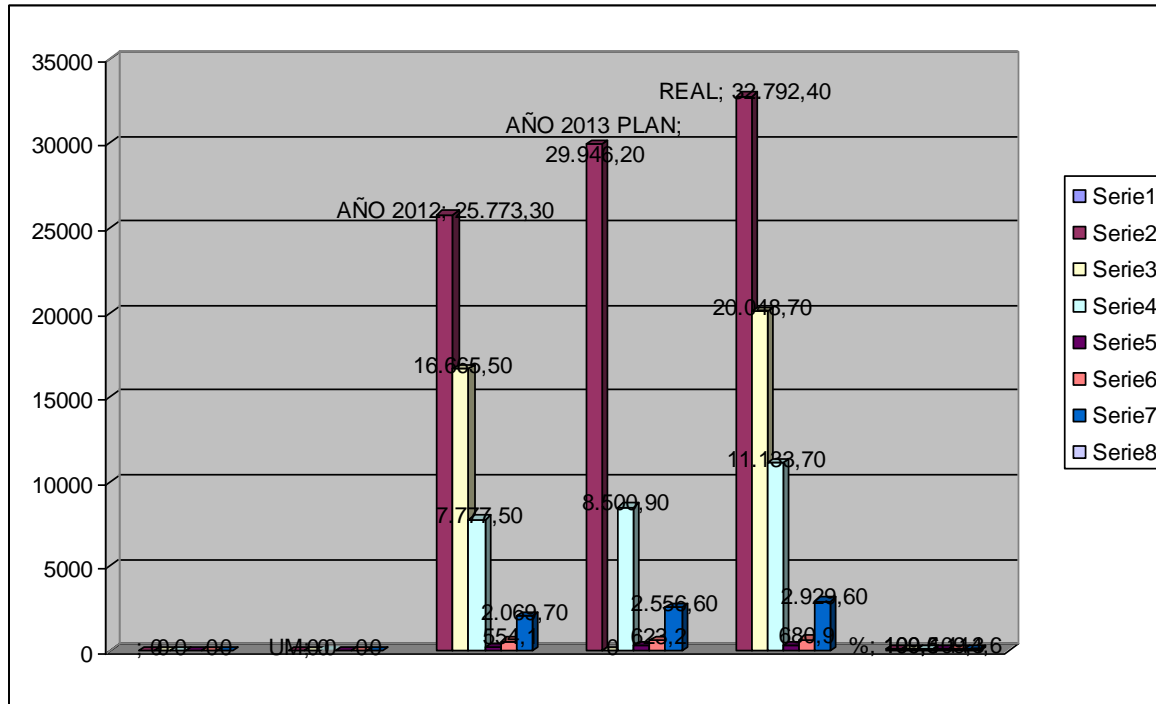
Mapa de Procesos

Unidad Administrativa Comercial Holguín

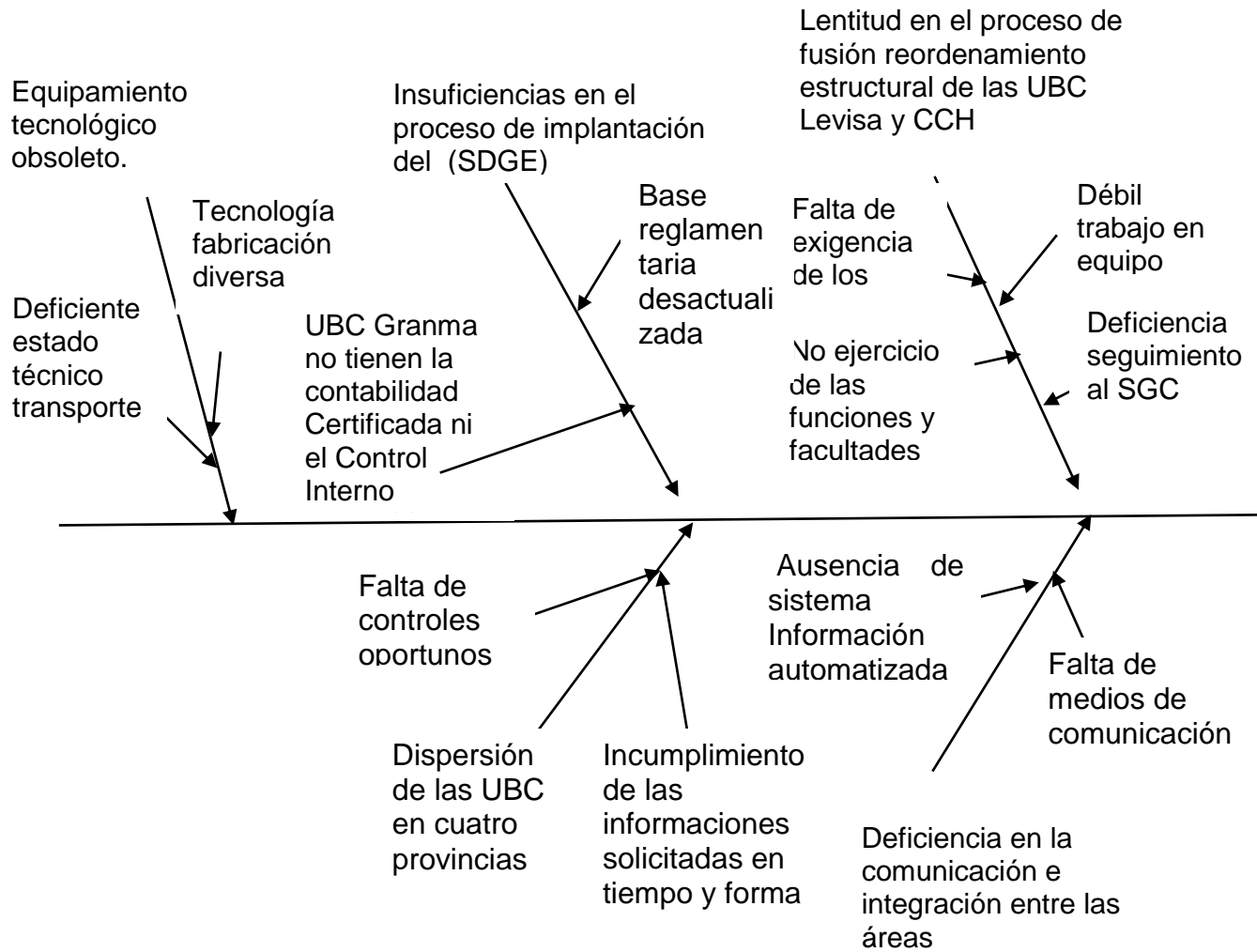
Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad



Anexo 5 Indicadores de Financieros



Anexo 4 Diagrama Causa Efecto



Anexo 6. Entrevista realizada a miembros del consejo de dirección de la UAC Holguín.

No	Aspectos	SI	NO	N/S
	Componente Ambiente de Control			
1	Se conoce y aplica el código de conducta			
2	Se aplica el código de ética de los cuadros			
3	Están asignadas las responsabilidades y autoridades por área.			
4	Conoce sus deberes y derechos.			
5	Conoce si están definidos los procesos de la entidad y si esta cuenta con el mapa de procesos y el diagrama de flujos.			
6	El personal de nueva incorporación recibe la capacitación y adiestramiento necesario para la tarea a desempeñar.			
7	Conoce el convenio colectivo de trabajo y el reglamento disciplinario.			
	Componente Gestión y Prevención de Riesgos			
8	Se encuentran identificados los riesgos en su área.			
9	Se tuvo en cuenta para identificar los riesgos los documentos, matriz DAFO y encuestas.			
10	Se chequea el plan de prevención en las reuniones.			
11	Se le da seguimiento a los riesgos.			
	Componente Actividades de Control			
12	Conoce si existe el Plan de rotación del personal.			
13	Se aplica el plan de seguridad informática.			
14	Se realiza conteos físicos periódicos y se comparan contra lo registrado en la contabilidad.			
	Componente Información y Comunicación			
15	Existen realizado el diagrama de flujos de la información.			
16	Están definidos los niveles de acceso sobre las computadoras, correos electrónicos, etc.			
	Componente Supervisión y Monitoreo			
17	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos.			
18	Se cumple con el Plan de Supervisión.			
19	Se elabora y controla el plan de medidas para eliminar las deficiencias detectadas.			

Resultados de la entrevista efectuada a miembros del Consejo de Dirección.

Objetivo: Análisis de los resultados de la entrevista para conocer el conocimiento de los miembros del Consejo de Dirección en temas de Control Interno.

Paso # 1. Se entrevistaron 6 trabajadores de 7 que pertenecen al Consejo de Dirección de la UAC Holguín para el 86 %; de ellos, con una media de edad de 41 años, 5 mujeres, y 1 hombre, con un nivel de escolaridad de: 4 técnicos medios, y 2 licenciados.

MUESTRA	
De ellos:	
Dirigentes	1
Administrativos	5
Total	6

Paso #2. Entrevista para el diagnóstico de conocimientos del Consejo de Dirección en Control Interno.

No	Preguntas	SI	%	NO	%	N/S	%
	Ambiente de Control						
1	Se conoce y aplica el código de conducta	6	100				
2	Se aplica el código de ética de los cuadros	6	100				
3	Están asignadas las responsabilidades y autoridades por área.	6	100				
4	Conoce sus deberes y derechos	6	100				
5	Conoce si están definidos los procesos de la entidad y si esta cuenta con el mapa de procesos y el diagrama de flujos.			2	33	4	67
6	El personal de nueva incorporación recibe la capacitación y adiestramiento necesario para la tarea a desempeñar.	6	100				
7	Conoce el convenio colectivo de trabajo y el reglamento disciplinario.	6	100				
	Gestión y Prevención de Riesgos						
8	Se encuentran identificados los riesgos en su área.	6	100				
9	Se tuvo en cuenta para identificar los riesgos los documentos, matriz DAFO, encuestas y diagrama de flujos.			4	67	2	33

10	Se chequea el plan de prevención en las reuniones.			6	100		
11	Se le da seguimiento a los riesgos.	6	100				
	Actividades de Control						
12	Conoce si existe el Plan de rotación del personal.			4	67	2	33
13	Se aplica el plan de seguridad informática	6	100				
14	Se realiza conteos físicos periódicos y se comparan contra lo registrado en la contabilidad.	6	100				
	Información y Comunicación						
15	Existe realizado el diagrama de flujo de la información.			5	83	1	17
16	Están definidos los niveles de acceso sobre las computadoras, correos electrónicos, etc.	6	100				
	Supervisión y Monitoreo						
17	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos.	6	100				
18	Se cumple con el Plan de Supervisión	6	100				
19	Se elabora y controla el plan de medidas para eliminar las deficiencias detectadas	6	100				

1. Todos los entrevistados conocen y aplican el código de conducta.
2. El 100 % de los miembros entrevistados conocen y aplican el código de ética de cuadros.
3. El 100 % tienen asignadas las responsabilidades y autoridades por área.
4. Todos los miembros, el 100% conocen sus deberes y derechos.
5. Dos, 33% dicen que no se encuentran definidos los procesos de la entidad y que la entidad no cuenta con el mapa de procesos así como no está confeccionado el diagrama de flujos. Los cuatro restantes, 67 % no lo conocen.
6. Todos los trabajadores o sea el 100% conoce que el personal de nueva incorporación recibe la capacitación.
7. Conocen el convenio colectivo de trabajo y el reglamento disciplinario los siete entrevistados, representando el 100%.
8. El 100% refieren que conocen los riesgos de su área.
9. Cuatro, 67% plantean saber que no se tuvo en cuenta para identificar los riesgos, la matriz DAFO, encuestas y diagrama de flujos y el 33% no lo conocen.

10. El 100% refieren que se chequea el Plan de Prevención de Riesgos en las reuniones.
11. Los seis, 100% le dan seguimiento a los riesgos identificados en sus áreas.
12. Cuatro de los trabajadores, 67% refieren que la entidad no cuenta con el Plan de Rotación del Personal y los otros no conocen si existe, para un 33%.
13. El 100% conocen que se aplica el plan de seguridad informática.
14. Todos los compañeros, el 100% conocen sobre la realización de conteos físicos periódicos.
15. Cinco miembros del consejo refiere que la entidad no cuenta con el diagrama de flujo, representando el 83%. El trabajador restante, 17% no lo conoce.
16. Los seis trabajadores, 100% tienen conocimiento sobre la definición de niveles de acceso sobre las computadoras, correos electrónicos.
17. Todos los entrevistados, 100% refieren que se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos.
18. El 100% plantean que se cumple con el Plan de Supervisión.
19. Todos manifiestan que se elabora y controla el plan de medidas para eliminar las deficiencias detectadas.

Esto demuestra que aunque hay evidencia de capacitación existe falta de conocimiento acerca de los instrumentos a utilizar para la evaluación e implantación del control interno.

Anexo 7. Encuesta realizada a trabajadores de la UAC Holguín.

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

Área: _____

ENCUESTA

1. ¿Se aplica el Sistema de Control Interno en su área de trabajo?
Si _____ No _____ No sé _____
2. ¿Están identificados los objetivos del Control Interno en la UAC?
Si _____ No _____ No sé _____
3. ¿Conoce el convenio colectivo de trabajo y el reglamento disciplinario?
Si _____ No _____ No sé _____
4. El área en que usted trabaja tiene identificado los principales riesgos y peligros potenciales internos y externos, así como las causas que los provocan.
Si _____ No _____ No sé _____
5. Los riesgos identificados por cada área de trabajo se evalúan con determinadas actividades de control en cada uno de los procesos.
Si _____ No _____ No sé _____
6. ¿Los activos fijos tangibles tienen un responsable para su custodia y se verifican a través de inventarios físicos periódicos?
Si _____ No _____ No sé _____
7. ¿Se comunica a los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad?
Si _____ No _____ No sé _____
8. ¿Se aplican medidas disciplinarias en casos de indisciplinas, ilegalidades y hechos delictivos?
Si _____ No _____ No sé _____

De ser positiva la respuesta explique cuáles:

Resultado de la encuesta realizada a los trabajadores de la UAC Holguín.

Objetivo: Análisis de los resultados de la encuesta para conocer el conocimiento de los trabajadores en temas de control interno.

Paso # 1. Se entrevistaron 30 trabajadores de 47 que es la plantilla de la UAC, representando el 84%; de ellos, el 17% son graduados de nivel superior, 80% son técnicos y el 3 % representa el trabajador de servicio.

MUESTRA	
De ellos:	
Nivel Superior	5
Técnicos	24
Servicio	1
TOTAL	30

Paso #2. Entrevista para el diagnóstico de conocimientos de los trabajadores en Control Interno.

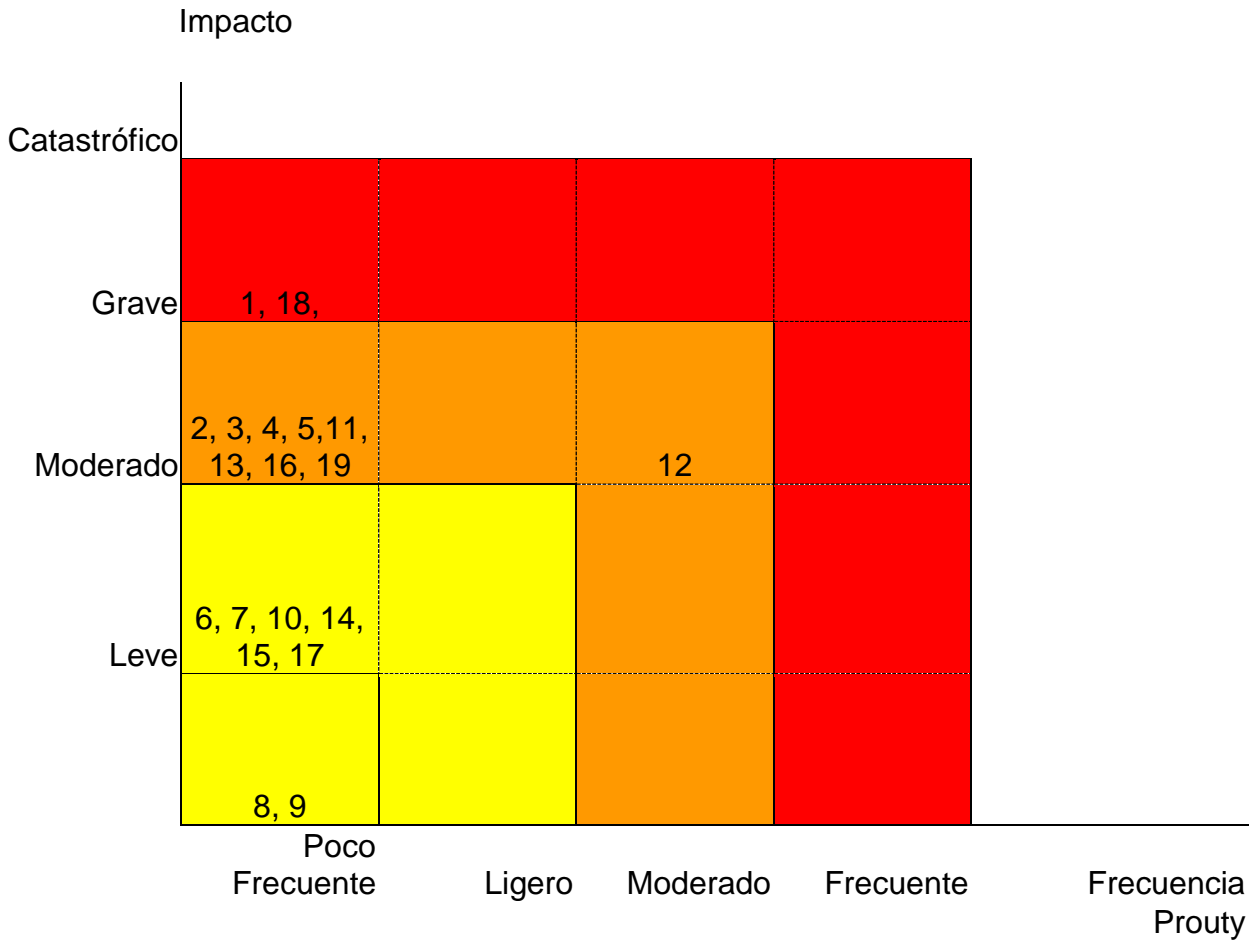
No	Preguntas	SI	%	NO	%	N/S	%
1	Se aplica el Sistema de Control Interno en su área de trabajo.	29	97			1	3
2	Están identificados los objetivos del Control Interno en la Sucursal.	22	73			8	27
3	Conoce el convenio colectivo de trabajo y el reglamento disciplinario.	30	100				
4	El área en que usted trabaja tiene identificado los principales riesgos y peligros potenciales internos y externos, así como las causas que los provocan.	7	23			23	77
5	Los riesgos identificados en el área están divididos por procesos.			30	100		
6	Los activos fijos tangibles tienen un responsable para su custodia y se verifican a través de inventarios físicos periódicos.	30	100				
7	Se comunica a los trabajadores los resultados positivos y negativos de la	30	100				

	entidad.						
8	Se aplican medidas disciplinarias en casos de indisciplinas, ilegalidades y hechos delictivos.	30	100				

1. El 87% de los encuestados conocen que se aplica el Sistema de Control interno en su área de trabajo y el 12% lo desconocen. Esto indica que es necesario elevar la participación de los trabajadores en la aplicación y dominio del control interno.
2. El 73% de los compañeros conocen que se encuentran identificados los objetivos del Control Interno en la UAC y el 27% lo desconocen.
3. Todos los compañeros, 100% refieren conocer el convenio colectivo de trabajo y el reglamento disciplinario.
4. Los principales riesgos y peligros potenciales internos y externos, así como las causas que los provocan los conocen 7 encuestados y 23 no lo saben, esto representa el 23% y 77% respectivamente.
5. El 100% de los encuestados no conocen si los riesgos identificados en el área están divididos por procesos.
6. Todos los encuestados, 100% saben que los activos fijos tangibles tienen un responsable para su custodia y se verifican a través de inventarios físicos periódicos.
7. Todos los trabajadores conocen los resultados positivos y negativos de la entidad, representando el 100%.
8. Los 30 encuestados, 100% refieren que se aplican medidas disciplinarias en casos de indisciplinas, ilegalidades y hechos delictivos.

Es necesario lograr una mayor influencia sobre los trabajadores para que tengan mayor conocimiento sobre las actividades de control relacionadas con el componente Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgo, pues de los 30 encuestados el 30% tienen bajo conocimiento de las acciones de control llevadas a cabo en el primer componente y el 69% en el segundo.

Anexo 10 Mapa de Riesgo de la Unidad Administrativa Comercial Holguín.



Leyenda:



Anexo 11 Importancia según el impacto de los riesgos en la UAC Holguín.

Objetivo: **Mostrar la evaluación de los riesgos según su impacto.**

EVALUACIÓN DE IMPORTANCIA SEGÚN EL IMPACTO DE LOS RIESGOS.

No.	Riesgos	Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
1	Insatisfacción del cliente.			X
2	Pérdida de la Información y fraude.		X	
3	Hurtos, fraudes, desvío de recursos financieros y materiales, violaciones de la política financiera, mal manejo de los recursos de la entidad que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, remesas enviadas y recibidas de TRASVAL no verificadas, cuadro de la Bóveda ficticio, recuento deficiente de efectivo con problemas.	X		
4	Combinaciones y llaves con problemas, operaciones, contables con errores, depósitos judiciales sin control		X	
5	No cobranza de recursos crediticios, aplicable a los grupos, empresas estatales, UPR (Proyectos Locales) y Personas Naturales que mantienen relaciones crediticias, deudores con una difícil situación financieras y que sus flujos de fondo no son suficientes además de un incorrecto seguimiento al resultado de las verificaciones físicas a los préstamos otorgados.		X	
6	Análisis superficial o deficiente de créditos solicitados; violación de las Normas y procedimientos del proceso de otorgamiento.		X	
7	Deficiente control y seguimiento del crédito otorgado.		X	
8	Déficit de personal designado a esta actividad.			X
9	Que se produzca un asalto al banco.	X		
10	Deficiente función de cumplimiento.		X	

11	. Deficiente revisión de las operaciones por parte de los supervisores y dirigentes que autorizan las mismas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	No chequeo sistemático mediante contacto directo con el cliente sobre los procedimientos a aplicar establecidos.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Ausencia o inestabilidad del dirigente o funcionario designado a la atención del salón así como poca percepción por parte de éste sobre la actividad en salón y el comportamiento de las relaciones cliente - trabajador bancario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
14	El MIP se encuentra en período de actualización de las comprobaciones a revisar para el cuadro y análisis del Balance de Comprobación por Saldos y sus Anexos Financieros.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Falta de diagnóstico por parte del SABIC.NEF	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Deficiente preparación de la reserva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Anexo 12 plan de prevención

Objetivo: Mostrar las medidas adoptadas frente a los riesgos identificados.

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

Unidad Administrativa Comercial

AÑO 2018

<u>Nº</u>	<u>Actividad o Área</u>	<u>Riesgos</u>	<u>Posibles Manifestaciones Negativas</u>	<u>Medidas a Aplicar</u>	<u>Responsable</u>	<u>Ejecutante</u>	<u>Fecha de Cumplimiento de las Medidas</u>
1	Atención al cliente	1. Insatisfacción del cliente	<p>1.1 Incremento de quejas, morosidad en el servicio.</p> <p>1.2 Insuficiente gestión del aseguramiento material y técnico.</p> <p>1.3 Insuficiente capacitación.</p> <p>1.4 Inadecuada organización en el trabajo.</p> <p>1.5 Insuficiente ética y profesionalidad de trabajadores, cuadros, funcionarios y dirigentes de la UAC.</p>	<p>1.1 Verificar si son analizadas de forma oportuna las quejas y reclamaciones formuladas por nuestros clientes y en el marco correspondiente (Órganos colegiados de dirección).</p> <p>1.2 Verificar si existe control y preocupación por parte de cuadros y dirigentes sobre la gestión de aseguramiento material y técnico que garantice la prestación del servicio.</p> <p>1.3 Comprobar si existe ambiente de capacitación que responda a las funciones</p>	Director	<p>J'Dpto. Ctas Ctes.</p> <p>Jefe de Operaciones.</p> <p>Dpto. Comercial</p> <p>J'Dpto. economía</p>	<p>Marzo 18</p> <p>Junio 18</p> <p>Septiembre 18</p> <p>Diciembre 18</p>

				<p>de desempeño y al comportamiento ético y profesional así como si se evalúa el mismo en el cumplimiento de los objetivos de trabajo individual.</p> <p>1.4 Verificar si existe una adecuada organización del trabajo y si están creadas las estrategias para eventualidades o imprevistos que garanticen la atención al cliente.</p>			
2	Información originada y derivada de las operaciones	2. Pérdida de la Información y fraude.	2.1 Pérdidas ocasionadas por fallas en sistemas informáticos o de equipos, o por violaciones de lo establecido en MIP.	2.1 Evaluar si existe el debido control sobre los medios y sistemas informáticos por parte de cuadros, dirigentes, funcionarios y Administrador de la RED ante una eventualidad que ponga en riesgo la conservación de la información.	Jefe de Operaciones. Jefe dpto. Comercial	Cumplimiento. Supervisor. Petra Pérez, J'Dpto. Dpto. economía	Marzo 18 Junio 18 Septiembre 18 Diciembre 18
3	Operación	3. Hurtos,	3.1 Apropiación	3.1			Marzo 18

	<p>nes con el Efectivo.</p>	<p>fraudes, desvío de recursos financieros y materiales, violaciones de la política financiera, mal manejo de los recursos de la entidad que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, Remesas enviadas y recibidas de TRASVAL no verificadas, cuadro de la Bóveda ficticio, recuento deficiente de efectivo con problemas .</p> <p>4. Combinaciones y llaves con problemas , Operaciones contables con errores, depósitos judiciales sin</p>	<p>indebida de los recursos financieros, ocurrencia de hechos delictivos.</p> <p>3.2 Pérdida de prestigio y deterioro de los valores éticos morales de la institución.</p> <p>4. Afectaciones económicas y financieras tanto en banco como para clientes.</p>	<p>Verificar si existe control estricto sobre las operaciones tramitadas así como del comportamiento en la relación interpersonal trabajador bancario y cliente.</p> <p>3.2 Evaluar si se controla el debido tratamiento a las remesas enviadas y recibidas de TRASVAL así como si es elevado oportunamente, de existir, algún problema en las mismas.</p> <p>3.3 Verificar si existe un procedimiento y actuar correcto en los cuadros de la Bóveda así como en el recuento del efectivo con problemas.</p> <p>.4.1 Comprobar si se controla el buen funcionamiento y actualización sobre las</p>	<p>Dpto. economía</p>	<p>Supervisor</p> <p>Supervisor.</p> <p>Jefe dpto. Comercial .</p> <p>Jefe de Operaciones</p>	<p>Junio 18</p> <p>Septiembre 18</p> <p>Diciembre 18</p>
--	-----------------------------	---	---	--	-----------------------	---	--

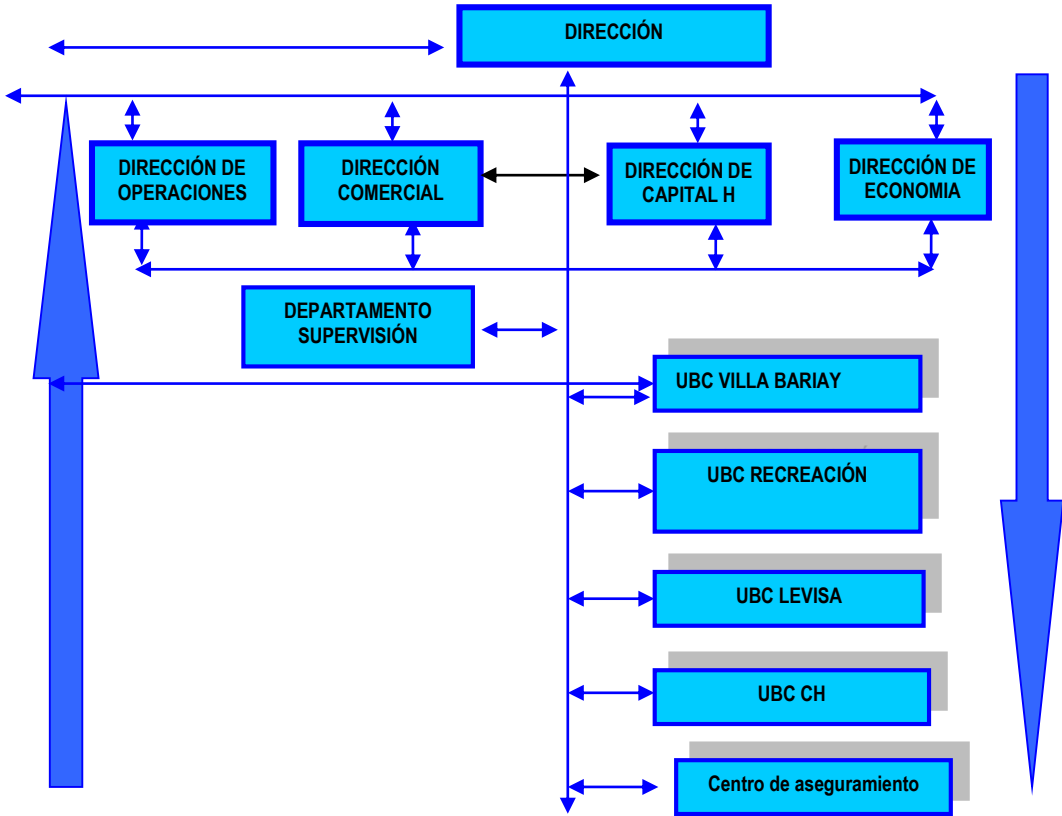
		control.		combinaciones y llaves.			
4	Seguridad y protección de la UAC.	9. Que se produzca un asalto.	<p>9.1 La no existencia de los medios individuales necesarios para defender y proteger al UAC en caso de intento de asalto.</p> <p>9.2 Ambiente de Inseguridad en los trabajadores y clientes.</p>	<p>8.1 Verificar si existe el debido control y monitoreo sobre los movimientos y el comportamiento del personal tanto interno como externo dentro de la UACI.</p> <p>8.2 Verificar si el personal correspondiente cuenta con los medios individuales defender y proteger al UAC de un asalto.</p>	, Director	Jefe de seguridad	<p>Marzo 18</p> <p>Junio 18</p> <p>Sept. 18</p> <p>Dic. 18</p>
7	Actividad de Prevención y Control.	10. Deficiente función de cumplimiento.	<p>10.1 Planes elaborados superficialmente sin la participación de los trabajadores.</p> <p>10.2 No seguimiento del cumplimiento de las medidas de forma sistemática.</p> <p>10.3 Desmotivación de cuadros y dirigentes ante el cumplimiento de las medidas de prevención y de Control Interno.</p> <p>10.4 Ocurrencia de indisciplinas, manifestaciones de corrupción y hechos delictivos.</p>	<p>10.1 Verificar si están confeccionados con profundidad los Planes de Prevención de Riesgo y Control Interno, así como si los trabajadores tuvieron participación en los mismos.</p> <p>10.2 Verificar si existe control sobre el cumplimiento de las</p>	Director	Jefe de seguridad	<p>Marzo 18</p> <p>Junio 18</p> <p>Sept. 18</p> <p>Dic. 18</p>

			<p>10.5 Disminución del control interno en la UAC.</p>	<p>medidas de Prevención de Riesgo y de Control Interno y si se evalúan en los órganos colegiados correspondientes, verificando además la veracidad de la responsabilidad asumida por cuadros, dirigentes y funcionarios ante la actividad de Prevención y Control.</p> <p>10.3 Comprobar si se aplica oportunamente y con la profundidad requerida la Guía de Autocontrol.</p>			
8	Supervisión y monitoreo	<p>11. Deficiente revisión de las operaciones por parte de los supervisores y dirigentes que autorizan las mismas.</p> <p>12. No chequeo sistemático mediante contacto directo con el</p>	<p>11.1 Autorizaciones de operaciones indebidas.</p> <p>12.1 Fraudes, indisciplinas, desvío de recursos materiales y financieros.</p>	<p>11.1 Verificar si existe un control sobre la actividad de supervisión y monitoreo en la UACI.</p> <p>12.1 Comprobar si son analizadas con profundidad las operaciones que requieren de firmas autorizadas.</p>	<p>Jefe de Operaciones.</p> <p>Jefe dpto. Comercial</p>	<p>Jefe de economía</p>	<p>Marzo 18</p> <p>Junio 18</p> <p>Septiembre 18</p> <p>Diciembre 18</p>

		cliente sobre los procedimientos a aplicar establecidos.					
9	Preparación de los cuadros y sus reservas. Capacitación en general.	14. Deficiente preparación de la reserva.	<p>14.1 Ausencia de posibles sustitutos en momentos y situaciones críticas que lo requieran.</p> <p>14.2 Desmotivación de los cuadros y dirigentes ante la preparación de nuevas reservas.</p> <p>14.3 Deficiente nivel de profesionalidad e insuficiente dominio de la actividad bancaria a desempeñar.</p>	<p>14.1 Comprobar si existe control sobre el trabajo con la reserva en la sucursal, así como si existen condiciones creadas para una sustitución según eventualidad presentada.</p> <p>14.2 Verificar si se desarrolla un trabajo político con las reservas y posibles reservas de cuadros por parte de los Dirigentes de la sucursal encaminado a motivar el incremento de las mismas.</p> <p>14.3 Verificar si existe control y seguimiento permanente sobre la actividad de capacitación en la sucursal así como evaluar si</p>	Director	<p>Jefe de economía</p> <p>Jefe de Operaciones</p> <p>Jefe dpto. Comercial</p> <p>Jefe de dpto. economía</p>	<p>Marzo 18</p> <p>Junio 18</p> <p>Septiembre 18</p> <p>Diciembre 18</p>

				<p>existe ambiente de profesionalidad y dominio de la actividad bancaria en cada área de trabajo.</p>			
--	--	--	--	---	--	--	--

Anexo 13 Diagrama de flujo de información



No	AGENDA DE TRABAJO 2018	Meses	Responsable
----	------------------------	-------	-------------

	Puntos o Temas	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
	PERMANENTES													
1	Chequeo de Acuerdos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Sucel Aguilar Hernández
2	Análisis de los indicadores y cuentas del Balance.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Rolando E. Álvarez
3	Análisis y evaluación del cumplimiento de la Resolución 60/11 de la C.G.R.C. Evaluación de Riesgos. Control Interno. Auditorías.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	María E. Ochoa Laffle.
4	Análisis del uso de los portadores energéticos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	María E. Ochoa Laffle.
5	Análisis y evaluación del cumplimiento del Plan de Prevención.	X		X		X		X		X			X	Addel Siré Mendoza
6	Verificación Física de AFT.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Blanca R. Morales
7	Análisis de quejas y reclamaciones.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	María E. Ochoa Laffle.
8	Análisis y valoración de la ejecución del Presupuesto 2018.			x			X			x			X	María E. Ochoa Laffle.
9	Análisis de los estilos de dirección.			X			X			X			X	María E. Ochoa Laffle.
10	Análisis y evaluación del comportamiento de la Debida Diligencia.			X						X				Blanca R. Morales y Rolando E. Álvarez
11	Cumplimiento de los Objetivos de Trabajo y Resultados de la Evaluación del Desempeño.			X			X			X			X	Rolando E. Álvarez
12	Análisis de las deficiencias en las auditorías practicadas.													Adis A. de la Cruz Mastrapa
13	Auto aplicación de la Guía de control interno						X						X	María E. Ochoa Laffle.
14	Rendiciones de cuentas de Miembros del Consejo de Dirección.													
	Director UAC	X					X							María E. Ochoa Laffle.
	Director Comercial		X					X						Blanca R. Morales

	Dierctora de CH			X						X	Yaneisis Fonseca González
	Director Club Villa Bariay				X				X		Fernando Montero Gómez
	Oficial de Cumplimiento			X					X		Sucel Aguilar Hernández
15	Análisis, discusión y aprobación de los temas en los Consejo de dirección, Comité de Prevención y Control	X			X				X		María E. Ochoa L.
16	Análisis, discusión y aprobación del plan y vías de estudio y capacitación y los resultados obtenidos por los trabajadores y dirigentes de la UAC.	X		X				X		X	María E. Ochoa L.