



CUM: Rodas

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Guías de Evaluación del Sistema de Control Interno para la actividad de comercialización en la Agencia “5 septiembre” de la Sucursal Cienfuegos.

Autora: Berta Sosa Capote

Tutora: MSc. Taimy González Borges.

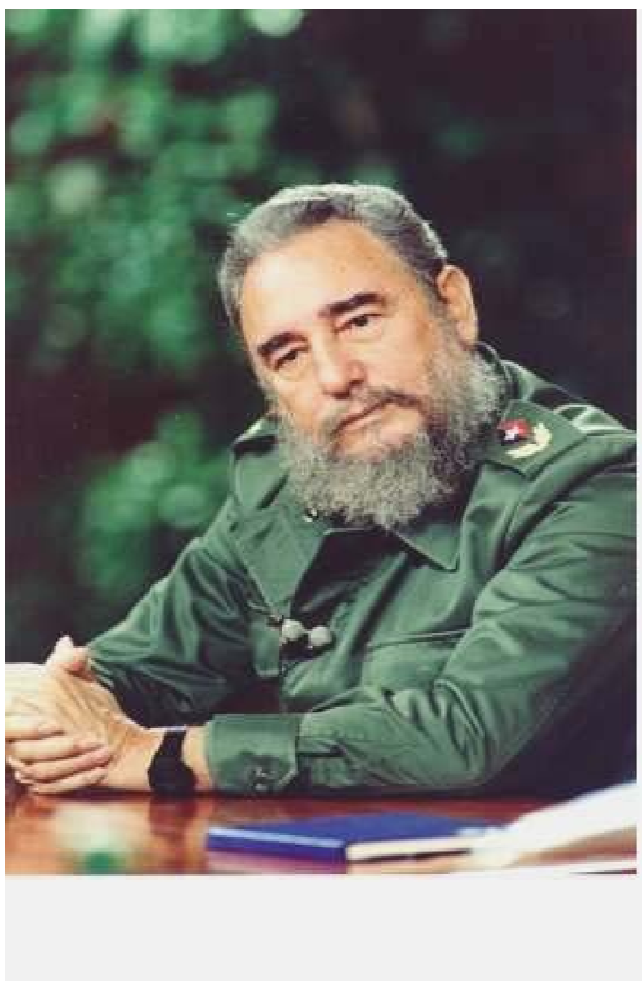
Disciplina: Auditoria

“Año 53 de la Revolución”

Pensamiento

Pensamiento:

“Hay que trabajar para enriquecer los conocimientos adquiridos durante los estudios, para saberlos aplicar en la práctica de manera creadora y recordar que la realidad es siempre mucho más rica que la teoría, pero que la teoría es imprescindible para desarrollar el trabajo profesional de un modo científico”.



Fidel Castro.

7 de Julio de 1981.

Dedicatoria

Dedicatoria.

Dedicar quiero:

A mi Esposo... por inspirar en mí el deseo de ser mejor.

A mi Hijo... amor que me enaltece, por apoyarme en este camino, estimularme y disfrutar tanto como yo, la conclusión de este trabajo y porque el más grande de mis sueños, es dejar en el la huella que otros dejaron en mí.

A mis Padres... lazos de eterno fulgor, sostén ilimitado de todos mis empeños, apoyo y cariño que no olvidaré, por su confianza en la posibilidad de ser cada día mejores profesionales.

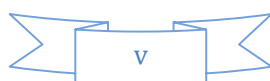
A mi Familia... razón de mis sentimientos, por su confianza en la posibilidad de poder llegar.

A mis Amigos, y a todos los que me apoyaron para terminar el trabajo; a quienes me dieron la fuerza necesaria para no claudicar cuando no creía en mí.

Por esta razón, y con el deseo de legarles lo mejor de mí: la perseverancia para luchar por las metas que me propongo, dedico este trabajo.

Gracias a ustedes por hacerme batallar.

Agradecimientos



Agradecimientos.

A nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz por defender la idea de que un mundo mejor es posible y lograr que esta maravillosa obra educacional se consolide.

A la Revolución Cubana, por permitir mi mejoramiento profesional y humano para preservar y transformar la educación en el país.

A la Educación formadora de hombres cultos y libres.

Al CENTRO UNIVERSITARIO MUNICIPAL - RODAS...forjador de mis bases.

A mi excelente tutora: la MSc. Taimy González Borges sabia, talentosa, rigurosa, amiga, por su inmensa profesionalidad, calor humano, por impulsarme en la realización de este trabajo y hacerlo suyo, por todo el tiempo y el asesoramiento técnico que me brindo, por su comprensión y estímulo constante.

A mi oponente en la predefensa por sus profundas y oportunas reflexiones y por sus muestras de profesionalismo, por sus acertadas críticas y sugerencias y sobre todo, por su comprensión, sensibilidad y ayuda al perfeccionamiento de esta obra.

A todos aquellos que confiaron en mis ideas y me abrieron el espacio para ponerlas en práctica.

A todos los que han compartido conmigo preocupaciones, ansiedades, esperanzas, apuros, regaños... A los que no menciono y hacen interminable esta lista, mis manos elevo al cielo para expresar mis más sinceras ¡GRACIAS!

Resumen

Resumen.

Este trabajo de diploma es el resultado de la investigación desarrollada por su autora acerca del diseño de guías de evaluación del sistema de Control Interno para la actividad de comercialización en la agencia “5 de Septiembre”. Sucursal Cienfuegos, en la cual se logró diseñar un Sistema de Control Interno sustentado en problemas prácticos de los campos de acción de las diferentes áreas comerciales de la agencia y que da la posibilidad de determinar desde la aplicación del mismo las deficiencias o irregularidades del sistema puesto en marcha y a partir del diagnóstico realizado pueden ser corregidas las mismas. Esta tarea implicó de manera significativa a los representantes de cada una de las áreas los cuales estuvieron involucrados en la investigación para lograr su perfeccionamiento. Se demuestra en el desarrollo del trabajo la viabilidad y efectividad de las guías planteadas a partir de la valoración de los resultados de su aplicación en la EES. Empresa Logística AZUMAT. Sucursal Cienfuegos. Agencia “5 de Septiembre”

La aplicación desde la investigación práctica de la autora de las guías diseñadas permitió corroborar la efectividad de la idea defendida y la necesidad de seguir profundizando en el tema en el contexto de las Empresas de Aseguramiento del Sistema MINAZ para dar cumplimiento al objetivo propuesto.

Summary.

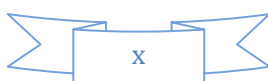
This work of diploma is the result of the developed investigation for its author about the design of guides of evaluation of the system of internal control for the activity of commercialization in the “5 agency of September”. Sucursal Cienfuegos, which achieved design a system of internal control sustained in practical problems of the fields of action of the different commercial areas of the agency and that gives the possibility to decide from the application of the same the deficiencies or irregularities of the position system in motion and as of the diagnosis carried out can be corrected the same thing. This task involved in a significant way to the representatives of each of the areas those which were involucrate in the investigation to achieve its perfecting. It demonstrates in the development of the work the viability and effectiveness of the guides outlined as of the valuation of the results of its application in the ees. Logistic undertaking AZUMAT. Sucursal Cienfuegos. Agencia “5 of September”

The application from the practical investigation of the author of the guides designed permitted to corroborate the effectiveness of the defended idea and the need of following going deep into in the topic in the context of the undertakings of securing of the MINAZ system to give fulfillment to the proposed objective

Indice

CONTENIDO

Introducción	1
Capitulo: 1 El control interno .Fundamentos teóricos.....	9
1.1 Definición de Control Interno.	9
1.2 Surgimiento y Evolución del Control interno. Características generales.	13
1.3 Resolución 60 de la Contraloría General de la República de Cuba.	16
1.4 Relación de LA RESOLUCIÓN 60/2011 de LA CONTRALORÍA General de LA REPÚBLICA de Cuba y las 400,401/2011del Ministerio del Azúcar.....	17
1.5 La evaluación del control interno. Instrumentos que se aplican.	24
1.6 Control Interno en las condiciones cubanas.....	25



1.7 Limitaciones del Control Interno.....	26
Capitulo 2: Diseño de Guías de Evaluación del sistema de control interno para la actividad de comercialización en la agencia 5 de Septiembre de la Sucursal de Cienfuegos	28
2.1 Caracterización de la Agencia 5 Septiembre.....	28
2.2 Diseño de Guías de Evaluación del sistema de control interno para actividad de Comercialización.	33
2.2.1 Guía Actividad comercial.....	33
2.2.2 Guía ACTIVIDAD CIRO REDONDO (fabricación y recuperación de piezas de repuesto).....	36
2.2.3 Guía ACTIVIDAD RECAPE DE NEUMATICOS.	38
2.2.4 Guía ACTIVIDAD AGROQUIMICO (BASE DE AMONIACO).....	38
2.2.5 GUIA ACTIVIDAD DEPÓSITO DE ÁCIDO.	41
2.2.6 Guía ACTIVIDAD LOGISTICA (Guía Economía de Almacén).....	42
2.2.7 GUIA ACTIVIDAD DE LA RESERVA ESTATAL.....	47
CAPITULO # 3: VALIDACION DE LAS GUIAS DE EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA ACTIVIDAD DE COMERCIALIZACION.....	52
3.1 Caracterización de las funciones de los especialistas que emitieron su criterio acerca de las guías de evaluación diseñadas para evaluar el control interno en las áreas comerciales.	52
3.2 Avals de los especialistas seleccionados.	61
CONCLUSIONES	73
Recomendaciones	75
Referencias bibliográficas.	I
Bibliografía.....	IV

Introducción

Introducción

El presente trabajo está dirigido a diseñar guías de evaluación del sistema de control interno para la actividad de comercialización en la Agencia “5 de Septiembre” de Municipio de Rodas. Por la necesidad e importancia que posee el tema para el propio desarrollo de la actividad en una entidad y el impacto en la imagen, tanto interna como externa de sus resultados.

En la Resolución sobre los lineamientos de la política Económica y Social del partido y la Revolución se plantea que(...)El VI Congreso del partido comunista de Cuba ha discutido y analizado el proyecto final de los lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución ,para actualizar el modelo económico cubano, con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugadas con la necesaria formación de valores éticos y políticos de nuestros ciudadanos.

Resolución, (2012)

Este pronunciamiento cambia conceptualmente la responsabilidad del control, como se ha asumido hasta ahora, que la concentra en las estructuras económico - contables, para situarla como responsabilidad de los que dirigen las actividades operacionales y técnicas, dado que es allí donde se utilizan los recursos humanos, materiales y financieros para la producción y los servicios, y por tanto debe garantizar que el control sea realmente efectivo.

Es por ello que surge la necesidad de implementar en nuestro país el concepto de Control Interno, como un proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable en el logro de sus objetivos.

Para controlar una actividad se hace necesario trazarse metas y establecer planes, sin ellos no se pueden medir los resultados. El control debe estar presente en cualquier actividad que se desarrolle sería un error pensar en él sólo en el campo financiero, no se puede restringir a ese marco, sino que debemos pensar en él como un sistema abarcador, que incluye todas las esferas y procesos.

La importancia de tener un buen Sistema de Control Interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el Control Interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus

activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización. Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa.

En la perspectiva que aquí adoptamos, podemos afirmar que un departamento que no aplique Controles Internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

Después de revisar y analizar algunos conceptos con relación al control, se puede decir que estos controles nos permiten definir la forma sistemática como las empresas han visto la necesidad de implementar controles administrativos en todos y cada uno de sus operaciones diarias. Dichos controles se deben establecer con el objeto de reducir el riesgo de pérdidas y en sus defectos prever las mismas.

El verdadero control es el que evita que sucedan las desviaciones, anticipándose a ellas. Es necesario implantar un sistema de Control Interno en busca de niveles de eficiencia y eficacia, un sistema que integre cada elemento de la organización como un todo y que garantice el cumplimiento de los objetivos trazados.

Cuba, al igual que el resto del mundo y bajo las características y condiciones propias ha definido una política económica de líneas de acción vinculadas a la necesidad del control; es por ello que con la puesta en vigor de la Resolución No. 60 del 1 de Marzo del 2011 de la Contraloría General de la República se establecen las Normas para el sistema del Control Interno.

Es una necesidad incuestionable la implantación de un sistema de control interno que abarque la organización como un todo y que a su vez se adapte a las características de cada entidad.

Dentro de esto merece atención la EES. Empresa Logística AZUMAT. única de su tipo en el país con una sucursal en cada provincia y una agencia en cada municipio, siendo la agencia "5 de septiembre" del municipio de Rodas sucursal Cienfuegos en la cual se desarrolla este trabajo cuyo encargo social fundamental consiste en comercializar todos los insumos y producciones del sistema MINAZ actualmente AZCUBA por lo que en Entidades de este tipo las decisiones tomadas por los directivos se encaminan a facilitar los mejores servicios posibles, de aquí que sea importante asegurar que estos recursos sean utilizados con eficiencia y eficacia óptima.

En estos momentos la agencia “5 de Septiembre” no cuenta con guías de evaluación del sistema de Control Interno para la actividad de comercialización pues a pesar de no estar apartada de todas las transformaciones que están ocurriendo en el país relacionado con este tema su control interno presenta limitaciones, al no contar con mecanismos de contrapartidas de las operaciones que se realizan a partir de la venta de cuantiosos volúmenes de recursos materiales por lo que se hace necesario diseñar guías de evaluación de Control Interno con vistas a detectar deficiencias que puedan afectar el correcto funcionamiento de la Entidad y los resultados que se obtienen de las decisiones adoptadas para que estos se correspondan con los objetivos trazados por la misma. La práctica de la autora en el ejercicio realizado le ha permitido comprobar que entre el ideal declarado y los resultados reales no existe total correspondencia, lo que se resume en la siguiente situación problemática:

- ✓ Se fundamentan en los controles de la Contabilidad y las finanzas y no se ejercen controles para la actividad comercial.
- ✓ El control no es integral ya que toma la Contabilidad y no a la Administración, olvidando su objeto social fundamental que es la comercialización mayorista.
- ✓ Gran cantidad de Auditorias evaluadas de mal y deficientes.
- ✓ Ausencias de evaluaciones para las áreas comerciales tales como: Actividad de Comercial, actividades del Ciro Redondo (fabricación y recuperación de piezas de repuesto), Recape de Neumáticos, Fertilizantes y Agroquímicos, Deposito de Acido, Logísticas de almacenes, Reserva estatal.

Lo anteriormente descrito evidencia la ausencia de evaluaciones para la actividad de comercialización en la agencia “5 Septiembre” lo cual impide transformar sus modos de actuación. Esta situación me permitió delimitar el siguiente **Problema Científico**: la inexistencia de evaluación del Sistema de Control Interno para la actividad de comercialización en la agencia “5 de Septiembre” .Sucursal Cienfuegos.

En todo proceso de investigación científica la recurrencia al problema es condición obligada, en tanto posibilita delimitar la parte específica del objeto que interesa investigar y sobre el que se pretende actuar.

Hipótesis: Si se diseñan guías de evaluación del Sistema de Control Interno para conducción ordenada de la actividad de comercialización en la agencia se Contribuye a mejorar el control de los recursos y como **Campo de Acción:** El Control Interno en las diferentes áreas de comercialización en la agencia “5 de Septiembre” de la Sucursal Cienfuegos.

Para dar solución al problema se propone en la investigación alcanzar el siguiente **Objetivo**

General: Diseñar guías de evaluación del Sistema de Control Interno para la actividad de comercialización en la agencia “5 de Septiembre” de la Sucursal Cienfuegos.

Objetivos específicos:

- 1- Realizar una revisión bibliográfica acerca del control interno en el mundo y en Cuba.
- 2- Caracterizar la agencia “5 de Septiembre” de la Sucursal Cienfuegos.
- 3- Diseñar guías de evaluación del control interno para las actividades de comercial, Ciro Redondo (fabricación y recuperación de piezas de repuesto), Recape de Neumáticos, Fertilizantes y Agroquímicos, Deposito de Acido, Logísticas de almacenes, Reserva estatal.
- 4- Validación de las guías de evaluación del sistema de control interno para la actividad de comercialización.

Para ello se considera que la variable conceptual es el Control Interno y como variables operacionales las normas para los sistema de control interno establecido en la resolución No.60/11.

Población y muestra: coinciden con carácter intencional y comprende las 7 áreas comerciales de la agencia que representan el 100 %.

La lógica de la investigación se basa en el enfoque dialéctico materialista que permitió utilizar los métodos y las técnicas que permitieron penetrar en el objeto de estudio con una posición científica. El enfoque dialéctico posibilitó apreciar los fenómenos estudiados en su objetividad, en su intensidad, en su multidimensionalidad, en su carácter sistémico y permitió revelar las relaciones internas del proceso estudiado; además, se aplicaron los métodos teóricos, empíricos y matemáticos para la obtención, procesamiento y análisis de los resultados cualitativos y cuantitativos, entre los mismos se encuentran:

Del Nivel Teórico:

Inductivo – Deductivo: se aplicó con el objetivo de poder realizar generalizaciones acerca de los elementos investigados; permitió la estructuración de las diferentes etapas de esta investigación, posibilitó arribar a las conclusiones correspondientes y a la proyección de los resultados de la aplicación práctica de guías de evaluación del sistema de Control Interno para la actividad de comercialización.

Analítico - Sintético: fue utilizado en todas las etapas de este trabajo científico, permitiendo realizar análisis e inferencias de la bibliografía consultada y sintetizar los aspectos más relevantes analizados en cada caso; este método fue imprescindible para profundizar en el conocimiento de las partes y el todo, descubriendo sus interrelaciones en el fenómeno estudiado, con su utilización se realizaron indagaciones sobre los antecedentes del objeto de estudio para revelar la lógica de su desarrollo, lo que permitió llegar a la concepción del sistema investigado.

Enfoque Sistémico: su utilización en relación con el modelo, obedece a la necesidad de estudiar el fortalecimiento del Control Interno desde una posición integral para la solución del problema. Se logró descomponer el sistema y llegar hasta la parte esencial lo que permitió la concatenación lógica entre sus elementos y evidenciar el carácter de sistema de los mismos, se empleó para realizar el análisis del objeto de la investigación y la concepción del sistema.

Histórico-Lógico: se utilizó para revelar la génesis del concepto “Control Interno”, la evolución histórico-universal del mismo en su desarrollo y en especial, las tendencias actuales al estudiar la trayectoria real del objeto y los acontecimientos que tuvieron lugar en el decursar de su historia y cómo este ha funcionado y se ha desarrollado, lo que permitió precisar un grupo de ideas predominantes en distintos períodos de su evolución hasta la actualidad; se empleó además, para realizar el análisis de los diferentes enfoques o puntos de vista que se han tenido en cuenta, lo que permitió el análisis del proceso y las nuevas exigencias del grupo nacional AZCUBA.

Modelación: propició el establecimiento del sistema de indicadores y componentes en la modelación del Control Interno y la metodología para evaluar el impacto en los indicadores de desarrollo empresarial. Se planteó en términos ideales, cómo debe ser, qué debe conocer y cuáles referentes teóricos sustentan el sistema.

Del Nivel Empírico.

Fueron empleados básicamente para diseñar la guía de evaluación y para obtener e interpretar la información de la aplicación práctica de la misma.

La observación: concebida como la percepción atenta, cuidadosa, juiciosa, planificada y sistemática de las manifestaciones del problema en las condiciones naturales.

Encuestas y Entrevistas: se aplicaron a dirigentes y trabajadores con experiencia en el desempeño de la actividad, sirvió para conocer la situación organizativa, el nivel de formación, el interés por el trabajo y la motivación hacia el logro de su realización.

Análisis documental: permitió profundizar en los elementos normativos y las diferentes posturas de los autores y revisar las fuentes teóricas de la investigación respecto al objeto de la investigación.

Criterios de especialista: se utilizó para validar la guías de control interno diseñadas para cada una de las áreas comerciales, el especialista de cada área emitió su criterio y se incorporó además el criterio del director, económico, inspector y el auditor como especialista que intervienen de forma directa en la operatividad, control y dirección de las mismas.

Métodos Matemáticos:

Como métodos matemático-estadísticos se emplearon el **análisis porcentual** para la tabulación de los resultados, gráficos estadísticos y elementos de la estadística descriptiva para el análisis de los instrumentos utilizados en la caracterización y el diagnóstico. Estos métodos permitieron la interpretación de la guía datos tanto cuantitativos como cualitativos y estandarizar los resultados de la aplicación del sistema; fueron necesarios en varios momentos para realizar el análisis e interpretación de los datos obtenidos.

Los métodos utilizados en su conjunto, no solo permitieron la comprensión teórica del problema, sino, posibilitaron la obtención de información sobre la aplicación de las guías de evaluación para la actividad de comercialización en la agencia “5 de septiembre” de la Sucursal Cienfuegos.

Novedad científica:

Radica en la concepción de guías de evaluación del sistema de control interno para actividad de comercialización en la agencia "5 de Septiembre" de la Sucursal Cienfuegos.

Aportes esperados:

Desde el punto de vista práctico, el principal aporte de esta tesis radica en el diseño de guías de evaluación del sistema de control interno para la actividad de comercialización en la agencia "5 de septiembre".

Su ejecución permite concretar en la práctica el método que utiliza el grupo AZCUBA para la realización de auditorías e inspecciones, como posible vía de solución a un problema de actualidad. El mayor aporte práctico del trabajo consiste en la posibilidad real de aplicarlo en forma generalizada en cualquier agencia de este sector, en un breve tiempo y sin grandes esfuerzos ni recursos adicionales.

La propuesta elaborada también constituye un "Material" al servicio de los Comerciales de la empresa que les permitirá dirigir sobre una base más sólida el proceso de fortalecimiento de su control interno en las áreas comerciales. De modo que propicie el logro de sus objetivos, en especial los de carácter desarrollador.

Importancia del trabajo.

Conveniencia: la aplicación de las guías de evaluación propuestas para la agencia, propicia desarrollar en todos los trabajadores del área comercial aspectos inherentes a cada uno de sus puestos de trabajos que deben ser exigidas para cumplimentar correctamente la legislación vigente para la actividad de comercialización, además, las guías puede ser aplicadas en otras agencias de la sucursal según corresponda.

Estructura de la tesis:

El presente trabajo se encuentra estructurado en:

Introducción, capítulo 1 denominado: Control Interno. Fundamentos Teóricos, donde se hace un resumen de los aspectos más generales del Control Interno y sus actuales tendencias en el contexto internacional y nacional. También se presentan las correspondientes conclusiones del capítulo.

El capítulo 2 lleva por título: Diseño de guías de evaluación del sistema de control interno para la actividad de comercialización donde se caracteriza la agencia objeto de estudio, se realiza el diagnóstico de la situación actual de su control interno y se diseñan las guías de evaluación del Sistema de Control Interno para la actividad comercial a partir de las principales normas presentes en la Resolución 60/11, cierra ese capítulo con sus conclusiones.

El capítulo 3 lleva por título: Validación de las guías de evaluación del sistema de control interno para la actividad de comercialización donde se realiza la validación de las herramientas

conformadas evaluando el Sistema de Control Interno de estas áreas de la agencia y llegando a conclusiones sobre sus resultados. Seguidamente fueron planteados las conclusiones y las recomendaciones derivadas del estudio, así como, la bibliografía consultada y los anexos que complementan las informaciones declaradas en la tesis.

Capítulo I

CAPITULO: 1 EL CONTROL INTERNO .FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO.

Para controlar una actividad se hace necesario trazarse metas y establecer planes, sin ellos no se pueden medir los resultados. El control debe estar presente en cualquier actividad que se desarrolle, debemos pensar en él como un sistema abarcador que incluye todas las esferas y procesos.

Tradicionalmente al conjunto de procedimientos de control que se establecen y ejecutan en una entidad bajo la responsabilidad de su administración, se le ha denominado "Control Interno" en contraposición a los procedimientos o acciones de control que ejecutan las organizaciones externas a la entidad, conocido como "Control Externo" y cuya planificación, diseño y ejecución corresponde a las atribuciones de las entidades que ejercen ese control.

Desde hace algún tiempo el Control Interno se ve un poco más materializado que años atrás, los ejecutivos buscan maneras de controlar mejor las empresas que dirigen. El Control Interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas y prevenir a la vez, la pérdida de recursos, puede ayudar a asegurar información financiera confiable y a asegurar que la empresa cumpla con las leyes, procedimientos y sistemas, evitando otras consecuencias; o sea, que puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino. La conclusión más importante de su interpretación es que un **Sistema de Control Interno** deberá ser **Planeado**, nunca será consecuencia de la casualidad o surgirá de modo espontáneo. **El Control Interno** es una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcionen coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garanticen los objetivos de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos, las operaciones, las políticas administrativas, las normativas económicas, la confiabilidad, la exactitud de las operaciones anotadas en los documentos primarios y registradas por la contabilidad. En fin, debe coadyuvar a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado.

No obstante, a lo antes expuesto, el **Control Interno** no es un método infalible para garantizar el control, ya que puede ser vulnerado si existe la colusión, que no es más que el acuerdo o trato entre varias personas para quebrantar lo establecido y beneficiarse. Un profesor de la universidad de Harvard expresa lo siguiente: "... el examen de todas las anotaciones contables a fin de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los estados o situaciones que dichas anotaciones producen." McDonald, (2006).

Capote, (2000) en la Revista Auditoría y Control, 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, las políticas, etc.; en fin, debe coadyuvar a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado; previniendo y dificultando operaciones no autorizadas, errores y fraudes.

Cook, expresa que el control interno es el sistema interior de una empresa que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados, con el fin de proteger los activos, obtener exactitud y confiabilidad de la contabilidad, datos e informes, promover o juzgar la eficiencia de las operaciones de todas las actividades de la entidad, comunicar las políticas administrativas y estimular y medir el cumplimiento de las mismas. Holmes 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".

Según Meigs (1994), el propósito del control interno es: "Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficaz y eficiencia de la organización.

Según Suárez (1991), en la Moderna Auditoría, el Control Interno se refiere a todo el sistema de control de cualquier institución diseñado para servir a los objetivos de la dirección general o alta dirección de la misma para diferenciarlo del control ejercido sobre la misma desde otras instancias.

Según Chapman (1965), control interno se entiende: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a afectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa

Newton (1976), expresa que puede conceptuarse al Sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización Blanco (1984), plantea que la moderna filosofía del control de gestión presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y el empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Suárez, se refiere a todo el sistema de control de cualquier institución diseñado para servir a los objetivos de la dirección general o alta dirección de la misma para diferenciarlo del control ejercido sobre la misma desde otras instancias.

Según Charry (2000), el Control Interno es un proceso que lleva a cabo la Alta Dirección de una

organización y que debe estar diseñado para dar una seguridad razonable, en relación al logro de los objetivos previamente establecidos en los siguientes aspectos básicos: efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones, que enmarcan la actuación administrativa.

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. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable". Además, señala que: "un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo / beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos".

Redondo (1993), "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.

Poch (2000), expresa "el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos." Esto deduce la importancia que tienen los controles y en tal sentido, Leonard, asegura "los controles son en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden".

Es notorio manifestar, que el control interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.

Sin embargo sobre este punto, es importante señalar que, para que un control interno rinda su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista. Todo esto tomando en cuenta que la clasificación del mismo puede ser preventiva o de detección para que sea originaria. El control interno contable representa el soporte bajo el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable. Un sistema de control interno es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos.

Es evidente que el Control Interno es el sistema nervioso de una empresa ya que abarca toda la organización, esta diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades, incluye mucho más que el sistema contable y cubre aspectos tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento, control de calidad, política de ventas y auditoria, toda operación lleva implícito el Control Interno. El sistema de Control Interno se desarrolla y vive dentro de la entidad con procedimientos

preestablecidos que aseguran su estructura interna, debe contar con un grupo idóneo para las funciones a cumplir, este existe por el interés de la propia administración, además es una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar, tanto como sea razonable, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la entidad.

El enfoque de estos conceptos consiste, en resguardar los activos contra la situación que se considere en peligro de pérdida, es decir, si a menudo se presenta esta situación tratar de eliminar o reducirlas al máximo, su idea es tratar de fomentar la eficiencia en el manejo de las operaciones, el desempeño realizado por las políticas fijadas de la organización y por último procurar que el control interno establecido dé como resultado, mantener a la administración informada del manejo operativo y financiero y que dicha información sea confiable y llegue en el momento más oportuno, para así, permitir a la gerencia tomar decisiones adecuadas a la situación real que está atravesando la empresa.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes. Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores. La autoridad superior del organismo debe procurar suscitar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.

El Control Interno es realizado por las personas en cada nivel de la entidad. Pues desde la dirección de la entidad hasta el último trabajador deben sentirse partícipe del mismo, de este modo cada uno de ellos podrá adquirir un alto grado de conciencia en el momento de evaluar los riesgos, aplicar controles y estar en condiciones de responder adecuadamente a ello. Pues es imposible que la entidad se encuentre en condiciones de conocer todos aquellos riesgos a los que está expuesta en cualquier momento.

El control interno solamente va a proporcionar un grado razonable de seguridad a la administración de la entidad, por lo que conociendo sus limitaciones, se podrá garantizar la consecución de los objetivos.

El control interno no puede ser un elemento restrictivo, sino que posibilite los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos en uno o más ámbitos independientes, pero con elementos comunes.

1.2 SURGIMIENTO Y EVOLUCIÓN DEL CONTROL INTERNO. CARACTERÍSTICAS GENERALES.

En la Edad Media aparecieron los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, es en Venecia donde en 1494, el franciscano Fray Lucas Paccioli, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre La Contabilidad de partida doble; en la revolución industrial surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas.

Se piensa que el origen del control interno, surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero fue hasta fines del siglo XIX, especialmente en la época en que se inicia la gran transformación en la forma de encarar la producción, como consecuencia del creciente desarrollo industrial, que comenzó a notarse o percibirse la necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios, ya que la evolución en la fase de producción y comercialización se desarrolló en forma más acelerada que en las fases administrativas u organizativas. Pero con el transcurso del tiempo, se le fue dando mayor importancia a estos dos últimos conceptos y se reconoció la necesidad de generar e implantar sistemas de control, como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las empresas. Debido a este desarrollo industrial y económico, los comerciantes o industriales propietarios no pudieron continuar atendiendo en forma personal los problemas productivos, comerciales y administrativos y se vieron obligados por la propia necesidad a subdividir o delegar funciones dentro de la organización y la respectiva responsabilidad de los hechos operativos o de gestión.

Pero dicha delegación de funciones y responsabilidades no estuvo sola en el proceso, ya que en forma paralela se debieron establecer sistemas o procedimientos que previeran o aminoraran fraudes o errores, que protegieran el patrimonio, que dieran informaciones coherentes y que permitieran una gestión adecuada, correcta y eficiente.

Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas.

Mediados de los años 70, el control interno se acentuaba en lo fundamental, en las áreas de diseño de sistemas y en auditoría, centrándose en cómo mejorar los sistemas de control interno y cómo integrarlos en las auditorías. A partir de dicha fecha, han surgido otras iniciativas en materia de control interno, tanto en los propios Estados Unidos como en Gran Bretaña, Canadá, España y algunos otros países de la actual Unión Europea.

En 1985, en los Estados Unidos de Norteamérica se crea un grupo de trabajo por la Treadway Commission, denominado National Commission on Fraudulent Financial Reporting – Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos, bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS) – Comité de Organizaciones Patrocinadores de La Comisión Treadway, con el objetivo de dar respuesta a lo anteriormente señalado.

El denominado "INFORME COSO " sobre control interno, publicado en EE.UU en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo de la Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting creado en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (Committee of Sponsoring Organizations). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

El Informe COSO ofrece una guía para la elaboración de informes públicos sobre control interno y provee materiales que la gerencia, los auditores y otros pueden utilizar para evaluar un sistema de control interno. Un objetivo clave de este estudio es ayudar a la administración del negocio y a otras entidades a mejorar el control de las actividades de sus organizaciones e integrar varios conceptos de control interno en una estructura conceptual en la cual se establezca una definición común y se identifiquen los componentes del control.

En este informe el control interno se define así: Control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

Efectividad y Eficiencia de las operaciones, Confiabilidad en la información financiera, Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- ✓ El control interno es un proceso, constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo.
- ✓ El control interno es ejecutado por personas, no son solamente manuales de políticas y formas, sino personas en cada nivel de una organización.
- ✓ Del control interno puede esperarse que proporcione solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la administración y al consejo de una entidad.
- ✓ El control interno está engranado para la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionadas.

Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual

común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

El periodo de estudio abarcó cinco años y logró definir un concepto que satisfizo a los auditores externos e internos, académicos y legislativos, integrándose las definiciones anteriores y conceptos existentes hasta ese momento en torno a la temática referida con un nuevo enfoque que dejó atrás concepciones restrictivas y mecanicistas. Por todo esto en los años 90 fue publicado en EE.UU. en 1992 y se modifica por primera vez el concepto de Control Interno mediante una nueva definición, en realidad un nuevo enfoque contenido en el informe COSO el cual se considera referencia internacional obligada. Este Comité que realizó un llamado Informe COSO sobre el CONTROL INTERNO, tiene una importancia básica, por dos hechos:

Incorporó en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes en el ámbito mundial y generó un consenso para solucionar las múltiples dificultades que originaban confusión.

Actualizó la práctica del control interno, lo mismo que los procesos de diseño, implantación y evaluación. También los informes de los administradores sobre el mismo, con los consiguientes dictámenes externos.

Desde septiembre 1992 ha constituido un fenómeno mundial y su aceptación ha ido creciendo.

En Gran Bretaña, en 1991 se crea un comité denominado CADBURY, compuesto por el Consejo de Información Financiera, la Bolsa de Londres y la profesión contable, con el fin de estudiar los aspectos financieros y de control de las sociedades, con tres temas fundamentales: las funciones del consejo de administración de las entidades, el bajo nivel de confianza en la información financiera de las empresas, y la falta de capacidad de los auditores para ofrecer en sus informes la protección que requerían y esperaban los usuarios de dicha información.

En 1992, la Comisión de Normas de Control Interno INTOSAI, elaboró las “Directrices referentes a los Informes sobre la Eficacia de los Controles Internos: Experiencias de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) en la implantación y evaluación de los controles internos.”

En Mayo de 1992 fue presentado el informe por el comité presidido por Sir Adrián Cadbury, el cual en esencia recomendaba el establecimiento de Comités de auditoría, con el objetivo de incrementar la credibilidad de la información. Al informe CADBURY, continuaron otros dos documentos de naturaleza similar: el informe “GREENBURY” y el informe “HAMPELL” en 1998, refundiéndose posteriormente el contenido de los tres documentos, en el año 2000, en el denominado “SUPERCODE”. A partir de los códigos ingleses, casi todos los países han promovido la elaboración de sus propios códigos de buen gobierno de cumplimiento voluntario dirigidos fundamentalmente a las empresas cotizadas.

En Francia el informe “VIENOT”, reformado en 1999; Italia con el código elaborado por la Bolsa de Milán; Portugal con las recomendaciones de la Comisión de Valores; España con el Código o

Informe OLIVENCIA, y Canadá con el informe denominado COCO, dado a conocer por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA), constituyen ejemplos de lo señalado.

Las acciones o consecuencias resultantes de la aplicación o aceptación de estos códigos o informes, se han enmarcado siempre en el ámbito de la voluntariedad, ya que establecen recomendaciones que pretenden aclarar el funcionamiento y la estructura de los consejos de administración, los mecanismos de participación, el papel del auditor, y la publicación de la información financiera entre otros aspectos, sin obligaciones definidas.

Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas.

Los Sistemas de Control Interno de cada entidad, a partir del estudio de sus características generales, deben establecer sus acciones y medidas de Control Interno y deben cumplirse de manera obligatoria por todas las personas involucradas y responsabilizadas con su funcionamiento. Los manuales de organización y procedimientos deben confeccionarse o actualizar teniendo en cuenta los criterios establecidos en las Normas Generales de Control Interno.

Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.

En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla, es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos, en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de la categoría ocupacional que tengan.

Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa. Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados.

Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales. El Sistema de Control Interno en entidades pequeñas, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, con el uso de pocos empleados que manejen y procesen poca información, previendo que el máximo dirigente o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.

1.3 RESOLUCIÓN 60 DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA.

La Ley No. 107, aprobada el 1ro de agosto de 2009 por la Asamblea Nacional del Poder Popular, crea la Contraloría General de la República, la que tiene entre sus funciones específicas, según lo establecido en el Artículo 31 inciso I), normar, supervisar y evaluar los sistemas de control interno y

formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo. La necesidad de continuar perfeccionando el control interno, aconsejaron dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y No. 13, de 18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país. Por Acuerdo de la Asamblea Nacional del Poder Popular, de 1ro de agosto de 2009 se aprueban las: **NORMAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO** en la Resolución 60 de la Contraloría General de la República de Cuba que tiene por objetivo establecer normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este Órgano y constituye un modelo estándar del Sistema de Control Interno como un proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas donde cada órgano, organismo, organización y entidad diseña, armoniza, implementa y autocontrola de forma sistemática de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones, en correspondencia con lo establecido en la Ley No. 107 y validan el Sistema de Control Interno de las dependencias que le están subordinadas, de acuerdo con su estructura lo cual conforme a lo establecido en los artículos 15 y 16 de la Ley No. 107, respecto a la responsabilidad de la máxima autoridad, le corresponde a ésta la aprobación del Sistema de Control Interno que se diseñe y se decida implementar en su órgano, organismo, organización y entidad. Anexo No.1.

A raíz de la puesta en vigor de esta resolución la Empresa Estatal Socialista Empresa Logística Azumat se dio a la tarea de diseñar su propio sistema de control interno para controlar y autocontrolar sus Sucursales, Agencias y Áreas todo lo cual quedo estipulado en las Resoluciones 400 y 401/2011 **PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DEL AUTOCONTROL y PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ACCIONES DE CONTROL**. Anexos No. 2 y 3. (Resolución 400 y 401,2011)

1.4 RELACIÓN DE LA RESOLUCIÓN 60/2011 DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA Y LAS 400,401/2011 DEL MINISTERIO DEL AZÚCAR.

Ambas Resoluciones identifican los 5 componentes del control interno, cada uno de ellos tiene que

incluir normas de carácter general para ser considerados en el diseño de los sistemas de control interno en cada entidad, acompañados de criterios de control y de evaluación en algunas áreas de la organización.

Los componentes son:

Ambiente de Control.

El ambiente o entorno de control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso.

El Ambiente de Control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno y se basa en otros fundamentos claves, tales como: La filosofía y estilo de dirección, La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos, La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.

Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal, El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento, En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional. Este ambiente se encuentra influenciado grandemente por el grado hasta el cual los empleados entiendan que serán responsables de sus acciones.

Para crear el mismo en las entidades se debe elaborar un expediente que contenga los siguientes documentos: Resolución de constitución de la entidad, Resoluciones de constitución de los órganos de dirección y consultivos, Resolución de constitución del Comité de Control Interno, funciones y objetivos, Convenio Colectivo de Trabajo, Reglamento interno o código de conducta, Actas del Consejo de Dirección, Actas de asambleas generales con los trabajadores, Principales contratos y obligaciones, Plantilla aprobada, Estructura y diagrama organizacional, Diseño del puesto de trabajo del director y sus subordinados directos, Política sobre selección y captación del personal, Plan de capacitación, Proyección estratégica, Objetivos de trabajo, Criterios de medida, Plan de Ingresos y Gastos, Interpretación de Estados Financieros, Indicadores fundamentales, Flujo de Efectivo, Cronograma para la supervisión a las áreas de la empresa y entidades subordinadas, Plan de auditoría interna si lo hubiera.

Evaluación de Riesgos.

Todas las entidades se enfrentan a diversos riesgos procedentes de fuentes tanto internas como

externas, lo que debe ser detectado y evaluado al nivel correspondiente.

La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de aquellos riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos, se debe cuantificar su magnitud y proyectar la probabilidad de que ocurran efectos dañinos y sus posibles consecuencias y debe prestársele especial atención a aquellos aspectos nuevos o que están teniendo un cambio en la organización.

La definición de objetivos es una condición previa para la valoración de riesgos. Definiendo objetivos en los niveles de la entidad y de actividad, una entidad puede identificar los factores críticos de éxito. Esos son asuntos claves que deben ser correctos si las metas se planearon para ser alcanzadas.

La definición de objetivos le facilita a la administración identificar los criterios de medición del desempeño, centrándose en los factores más importantes.

Estos objetivos están enmarcados en ciertas categorías:

Objetivos de operaciones. Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo objetivos de desempeño y rentabilidad, así como recursos de salvaguardia contra las pérdidas. Varían dependiendo de la selección de los administradores respecto de estructura y desempeño,

Objetivo de información financiera. Se hacen referencia a la preparación de estados financieros publicados que sean confiables, incluyendo la prevención de información financiera publicada fraudulenta. Están orientados principalmente por requerimientos externos, Objetivos de cumplimiento, estos objetivos hacen referencia a la adhesión a las leyes reguladoras a las cuales la entidad está sujeta. Dependen de factores externos, tales como regulaciones ambientales, y tienden a ser similares para todas las entidades en algunos casos y para toda una industria en otros casos. Un objetivo en una categoría, puede cubrir o soportar un objetivo en otra, y pueden ser complementarios y estar vinculados.

Luego de la definición de objetivos viene la identificación del riesgo, es importante que esta sea comprensiva, ya que debe considerar todas las interacciones significativas de bienes, servicios e información entre una entidad y las partes externas relevantes. Estos riesgos pueden clasificarse en:

Factores externos.

- ✓ Los desarrollos tecnológicos pueden afectar la naturaleza y oportunidad de la investigación y desarrollo, o dirigir hacia la procura de cambios.
- ✓ Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden afectar el desarrollo del producto, el proceso de producción, el servicio al cliente, los precios o las garantías.
- ✓ La competencia puede alterar las actividades de mercadeo o servicio.
- ✓ La legislación y regulación nuevas pueden forzar cambios en las políticas y en las estrategias de operación.

- ✓ Las catástrofes naturales pueden orientar los cambios en las operaciones o en los sistemas de información y hacer urgente la necesidad de planes de contingencia.
- ✓ Los cambios económicos pueden tener un impacto sobre las decisiones relacionadas con financiación, desembolsos de capital y expansión.

Factores internos.

- ✓ Una ruptura en el procesamiento de los sistemas de información pueden afectar adversamente las operaciones de la entidad.
- ✓ La calidad del personal vinculado y los métodos de entrenamiento y motivación pueden influenciar el nivel de conciencia de control de la entidad.
- ✓ Un cambio en las responsabilidades de la administración puede afectar la manera como se efectúan ciertos controles.
- ✓ La naturaleza de las actividades de la entidad, y el acceso de los empleados a los activos, pueden contribuir a una equivocada apropiación de los recursos.

Un consejo o comité de auditoría que no actúa o que no es efectivo puede proporcionar oportunidades para indiscreciones.

Ya identificado el riesgo se procede a un análisis, estimando su significado, una valoración de la probabilidad o frecuencia de ocurrencia y la consideración de cómo debe administrarse.

Elementos a incluir en el análisis del riesgo:

Una estimación de su importancia y trascendencia, Una evaluación de la probabilidad y frecuencia, Una definición del modo en que habrá de manejarse, Cambios en el entorno, Redefinición de la Política Institucional, Reorganizaciones y reestructuraciones internas, Ingreso de empleados nuevos o rotación de los existentes, Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías, Aceleración del crecimiento, Nuevos productos actividades o funciones.

Actividades de Control.

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

En todos los niveles de la entidad existen responsabilidades de control y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que les competen, para ello se les debe explicar claramente tales funciones.

Las cuestiones que se exponen a continuación muestra la amplitud abarcadora de las actividades de control, viéndolas en su sentido más general, aunque no constituyen la totalidad de ellas.

Análisis efectuados por la dirección: Las revisiones se realizan sobre el desempeño actual frente a presupuestos, pronósticos, períodos anteriores y competidores. Las acciones administrativas que se realizan y los consiguientes informes representan actividades de control.

Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades: Los administradores dirigen las funciones o las actividades revisando informes de desempeño.

Un administrador responsable revisa los informes verificando sumas e identificando tendencias, y relacionando resultados con estadísticas económicas y objetivos.

Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones: Se implementa una variedad de controles para verificar que están completos y autorización de las transacciones. Los datos que ingresan están sujetos a chequeos o a cotejarse con los archivos de control. Los archivos totales se comparan y concilian con los balances de prueba y con las cuentas de control. Las excepciones reciben seguimiento especial por parte de personal de oficina, y se informa a los supervisores cuando sea necesario. El desarrollo de sistemas nuevos y de cambios frente a los actuales es controlado, tanto en el acceso de datos, archivos y programas.

Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos, equipos, inventarios, valores y otros activos se aseguran físicamente en forma periódica son contados y comparados con las cantidades presentadas en los registros de control.

Segregación de funciones: Las responsabilidades se dividen, o segregan entre diferentes empleados para reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas. Por ejemplo, las responsabilidades para autorización de transacciones, el registro de ellas y la manipulación de los activos relacionados, se dividen.

Aplicación de indicadores de rendimiento: Relacionar unos con otros los diferentes conjuntos de datos operacionales o financieros, además de analizar las interrelaciones e investigar y corregir las acciones, sirven como actividades de control. Los indicadores de desempeño incluyen, por ejemplo variaciones en los precios de compra, el porcentaje de órdenes que son pedidos urgentes y el porcentaje total de retorno de órdenes. Mediante la investigación de resultados inesperados o de tendencias poco usuales, los administradores identifican circunstancias en las que el desarrollo subyacente de los objetivos de actividad es peligroso o no está siendo conseguido.

Información y Comunicación.

Una base muy importante de la estructura de control es la calidad de la información y las comunicaciones. Se debe obtener, procesar y comunicar la información pertinente de manera oportuna a las personas de la entidad para que se encuentren en condiciones de asumir su responsabilidad.

Los informes deben ser claros, concretos y comprensibles. Los sistemas de información

relacionados con el cumplimiento de actividades que hacen posible operar y controlar el negocio, tienen que ser no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades de toma de decisiones, informes de las actividades productivas y reportes externos.

El proceso de comunicación ha de permitir la difusión de los valores éticos de la entidad, así como de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión a las partes externas, tales como clientes y proveedores

Entre los aspectos que se relacionan, están: Sistema informativo de la entidad, Vínculos utilizados para la emisión de la información, Manejo de la información interna, Seguridad informática interna, Sistemas de protección contra virus informáticos. Encuestas realizadas a personal interno y externo de la entidad, Identificar los canales de comunicación según las áreas y las funciones de los diferentes puestos de trabajo.

Supervisión y Monitoreo.

Los sistemas de control interno deben monitorearse sistemáticamente, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo.

Las actividades de monitoreo permanente incluyen las supervisiones ejecutadas por la dirección de la entidad, por los responsables de las áreas o por el trabajador en su propio puesto de trabajo.

También las supervisiones y comprobaciones pueden ser realizadas por los auditores o por los auditores externos.

Todos los componentes descritos son relevantes para cada categoría de objetivos, ellos deben operar a través de todos los aspectos de la organización, ya que forman un sistema integrado. Por consiguiente, las fortalezas en un área pueden compensar las debilidades en otra, proporcionando un nivel apropiado de control para los riesgos a que se enfrente la organización.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos entrañan, la competencia y experiencia de quienes los controlan y los resultados de la supervisión continuada.

Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, de las auditorías internas incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección y los auditores externos.

Constituyen todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, prima una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan, estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos y que resulten aptos para los fines perseguidos.

Responden a una determinada metodología con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren un mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

Normas para el Ambiente de Control:

- ✓ Integridad y valores éticos.
- ✓ Competencia profesional.
- ✓ Atmósfera de confianza mutua.
- ✓ Organigrama.
- ✓ Asignación de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Políticas y prácticas en personal.
- ✓ Comité de Control

Normas para la evaluación de riesgos:

- ✓ Identificación de los riesgos.
- ✓ Estimación del riesgo.
- ✓ Determinación de los objetivos de control.
- ✓ Detección del cambio.

Normas de Actividades de Control:

- ✓ 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 desempeño.
- ✓ Control de la tecnología de información.
- ✓ Función de Auditoría Interna independiente.

Normas de Información y Comunicación:

- ✓ Información y responsabilidad.
- ✓ Contenido y flujo de la información.
- ✓ Calidad de la información.
- ✓ Flexibilidad al cambio.

- ✓ El sistema de información.
- ✓ Compromiso de la dirección.
- ✓ Comunicación, valores organizacionales y estrategias.
- ✓ Canales de comunicación.

Normas de Supervisión y Monitoreo:

- ✓ Evaluación del Sistema de Control Interno.
- ✓ Eficacia del Sistema de Control Interno.
- ✓ Auditorías del Sistema de Control Interno.
- ✓ Validación de los supuestos asumidos.
- ✓ Tratamiento de las deficiencias detectadas.

1.5 LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO. INSTRUMENTOS QUE SE APLICAN.

La verificación del Sistema de Control Interno con el objetivo de que proporcione una razonable seguridad de que las operaciones se realicen de manera tal que permitan alcanzar las metas y objetivos, es obligación de la administración a través de una evaluación sistemática de los componentes del sistema.

Resulta imprescindible comprobar que el Control Interno funcione de acuerdo a lo previsto, conocer los mecanismos de control establecidos en la organización, agilizar la identificación de problemas significativos que afecten el desarrollo de las operaciones.

Para evaluar el Sistema de Control Interno en la organización se cuenta con varios métodos de reconocido valor técnico, varios autores coinciden en que los fundamentales son los siguientes.

Los cuestionarios: pueden incorporar preguntas abiertas y /o cerradas de acuerdo al tipo y amplitud de información que se pretenda obtener. Se recomienda que las preguntas se agrupen conforme a criterios establecidos que faciliten un análisis e interpretación adecuada.

Recopilación de Documentos: en los procedimientos se utilizan formas auxiliares u otro tipo de documentación que contribuye al desarrollo de las operaciones, esta documentación es necesario analizarla, y en caso de considerarlo pertinente, anexar copia al papel de trabajo donde quede representado el procedimiento y los controles.

Observación: su práctica supone presenciar desde el inicio hasta el final, una o más operaciones seleccionadas previamente, lo cual permitirá conformar una idea objetiva del procedimiento estudiado.

Algunos autores coinciden que la revisión y evaluación del control interno, se puede realizar a través de diferentes métodos: descriptivo, gráfico y de cuestionario. No puede decirse con certeza que

cualquiera de estos métodos es completo o eficaz, aisladamente. En algunos casos tal vez sea aplicable uno de ellos, pero es más frecuente la combinación de los mismos. Estos métodos se aplican utilizando distintos instrumentos tales como:

Descripción o narración escrita del control interno: Consiste en una descripción escrita sobre el aspecto por evaluar donde se detalla la transacción o actividad, persona que la ejecuta, documentos, modelos y registros que se utilizan, procedimientos de control establecidos, división o separación de funciones. Con ello se puede llegar a concluir si el control interno es fuerte o débil en el aspecto analizado.

Flujogramas, diagramas de flujo o cuadros de flujo del control interno: No es más que una representación gráfica de la transacción por evaluar, utilizando símbolos preestablecidos que ayudan a describir el flujo normal desde el inicio hasta el fin. Se dice que tiene valor al representar con mucha evidencia la transacción o aspecto a evaluar, ayudando a una clara comprensión de cada paso; sin embargo, pudiera resultar lento el proceso de elaboración al requerir de habilidad para presentar los gráficos una vez obtenidos los datos necesarios para su elaboración; por otra parte las debilidades del control interno no se identifican tan rápidamente como por ejemplo al utilizar los cuestionarios.

Cuestionario de control interno: La forma más generalizada para evaluar el control interno es por medio del empleo de los cuestionarios, que conforman interrogantes referidas al aspecto por evaluar.

Dichos cuestionarios se estructuran de forma que la respuesta a las preguntas formuladas sea respondida por un SÍ, NO o No Procede (NP). Las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido; y son realizados en base a cada uno de los componentes del Control Interno detallados en la Resolución 60/11 del la Contraloría General de la República

Constituye un instrumento fundamental para llegar a concluir si el control interno en la entidad muestra solidez o no, detectar con mayor rapidez las irregularidades que afectan el control en una transacción, área, departamento y se añade como elemento importante que al contar con cuestionarios preestablecidos ellos pueden ser utilizados por auditores internos o externos, así como por el personal de la entidad para autoevaluar la calidad de la labor que realiza.

1.6 CONTROL INTERNO EN LAS CONDICIONES CUBANAS.

En Cuba, en los Lineamientos del Sexto Congreso del Partido Comunista (2010) se señala:

"condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial ser 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 al igual que en el resto del mundo, en nuestro país ha sido necesario incluir dentro de la política económica, líneas de acción e investigación vinculadas con la necesidad del control y del papel que deben desempeñar los cuadros de dirección en todas las instancias en la custodia de los bienes y recursos que el Estado ha puesto en sus manos, para lo cual resulta imprescindible disponer de Control Interno.

Muestra palpable de esto es la puesta en vigor de la Resolución 60, (2011) del la Contraloría General de la República en esta se define el Control Interno como: "el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- ✓ Confiabilidad de la información.
- ✓ Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- ✓ Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
- ✓ Control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad.

1.7 LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO.

El concepto seguridad razonable está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del Control Interno. En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga. Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados, es decir, ponerse de acuerdo para dañar a terceros. La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.

Conclusiones de capítulo 1:

Una vez conocidos los aspectos teóricos más relevantes acerca del control interno puedo concluir este capítulo planteando que coincido con los diferentes autores estudiados en que el control interno de una entidad es un plan diseñado por la organización para salvaguardar, conducir y preservar los bienes, evitar desvíos o pérdidas de cualquier índole y ofrecer una seguridad razonable para el logro de los objetivos propuestos por la organización.

Capítulo II.

Capítulo II.

CAPITULO 2: DISEÑO DE GUÍAS DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA ACTIVIDAD DE COMERCIALIZACIÓN EN LA AGENCIA 5 DE SEPTIEMBRE DE LA SUCURSAL DE CIENFUEGOS

2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA AGENCIA 5 SEPTIEMBRE

La EES Empresa Logística AZUMAT fue creada por la resolución No 189/2010 del Ministro del Azúcar, se constituyo el 27 de octubre de 2010 y Se encuentra estructurada de la siguiente forma: 7 Áreas Funcionales, que radican en la sede de la Dirección General de la Sucursal. Además cuenta con las Agencias de Base Siguietes.

- Agencia de Base de Antonio Sánchez, ubicada en el municipio de Aguada de Pasajeros.
- Agencia de Base “14 de Julio”, ubicada en el Municipio de Abreu.
- Agencia de Base “Ciudad Caracas”, ubicada en el municipio de Lajas.
- Agencia de Base “Elpidio Gómez” ubicada en el municipio de Palmira.
- Agencia de Base “5 de Septiembre”, ubicada en el Municipio de Rodas donde se realiza esta investigación.

La Plantilla aprobada para la agencia “5 de Septiembre” es de 27 trabajadores, de ella se encuentra cubierta 25, para el 93%, la fuerza laboral se clasifica de la forma siguiente: 4 Cuadros y Dirigentes, 2 Administrativos y 20 trabajadores.

La MISION es Garantizar que todos los aseguramientos e insumos requeridos para las producciones y servicios del grupa AZCUBA, se contraten, adquieran y distribuyan a todos los productores cañeros, Unidades Empresariales de Base en lo adelante UEB central azucarero y UEB atención al productor de la entidad 5 de Septiembre, empleando una red de almacenes en todo el municipio y con servicio de transporte contratado o propio. Y su **VISIÓN** Ser una organización eficiente y eficaz, que resulte ser el principal suministrador del grupo AZCUBA. Posee una estructura funcional sencilla, moderna, abarcadora y que su imagen es aceptada por los clientes internos y externos, por su servicio oportuno y dinamismo. El **OBJETO SOCIAL** aprobado es Comercializar de forma mayorista equipos, implementos, partes, piezas, accesorios, materias primas y productos para la agroindustria azucarera, productos químicos y otros insumos agrícolas, así como materias primas para la producción de fertilizantes y herbicidas, amoníaco, partes y piezas de repuestos de los equipos e implementos especializados para la aplicación de herbicidas, medicamentos para la actividad agropecuaria y suministros para la atención al hombre, incluyendo los medios de protección y equipos, partes y piezas para los sistemas de riego, según nomenclatura aprobada por

el Ministerio del Comercio Interior en pesos cubanos y pesos convertibles y a empresas mixtas, otras asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.

1. Comercializar de forma mayorista fertilizantes y herbicidas en pesos cubanos y pesos convertibles.
2. Comercializar de forma mayorista equipos de segunda manos según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior en pesos cubanos y pesos convertibles y a empresas mixtas, otras asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.
3. Comercializar de forma mayorista neumáticos, baterías y accesorios según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior en pesos cubanos y pesos convertibles.
4. Comercializar de forma mayorista metales, materiales de construcción y ferreterías, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior en pesos cubanos y pesos convertibles.
5. Comercializar de forma mayorista maquinarias, equipos de uso comercial, domésticos y para laboratorio, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior en pesos cubanos y pesos convertibles, y a empresas mixtas, otra asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.
6. Comercializar de forma mayorista lubricantes, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior en pesos cubanos y pesos convertibles.
7. Comercializar de forma mayorista el combustible tecnológico al sistema del grupo AZCUBA en pesos cubanos.
8. Comercializar de forma mayorista carbón Coke y mineral, sales, gases industriales, pinturas y papel, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior en pesos cubanos y pesos convertibles.
9. Comercializar de forma mayorista productos alimenticios, uniformes y aseo personal solo al sistema del Grupo AZCUBA, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior en pesos cubanos.
10. Comercializar de forma mayorista equipos, implementos, sistemas de riego, partes, piezas, accesorios, materias primas y productos para la agroindustria azucarera, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior en pesos cubanos y pesos convertibles, y a empresas mixtas, otras asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.
11. Comercializar de forma mayorista medios biológicos a los centros de reproducción de entomófagos y entomopatógenos y centros de semilla registrada, según nomenclatura

aprobada por el Ministerio del Comercio Interior en pesos cubanos y pesos convertibles.

12. Transportar y comercializar de forma mayorista amoniaco cumpliendo con las regulaciones establecidas al respecto en pesos cubanos y pesos convertibles.
13. Brindar servicios de asesoría técnica en las actividades de agroquímicos y biológicos en pesos convertibles.
14. Recupera y comercializar de forma mayorista aceite de motor usado y centrifugado en pesos cubanos.
15. Prestar servicios de serviciaje de batería al sistema del Grupo AZCUBA en pesos cubanos y otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
16. Brindar servicios de recape de neumáticos al Sistema del Grupo AZCUBA en pesos cubanos.
17. Brindar servicios de carga de extintores con CO2 al sistema del Grupo AZCUBA en moneda nacional y otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
18. Comercializar de forma minorista a sus trabajadores ropa de trabajo y aseo personales de acuerdo a las regulaciones vigentes al respecto en pesos cubanos.

Los objetivos estratégicos trazados son:

Objetivos 1: Perfeccionar la gestión de dirección y elevar el control interno y la prevención mejorando con ello los resultados Económico-Productivos.

Objetivos 2: Perfeccionar la gestión del capital humano y elevar la atención integral al hombre, incluyendo la capacitación, seguridad y salud en el trabajo.

Objetivos 3: Lograr mayor eficiencia y organización en el proceso de compras de los recursos que provienen de la importación y de la producción nacional, para que lleguen a los clientes con la calidad, Embalaje precio y oportunidad requerida, a través de un uso correcto de los recursos financieros disponibles.

Objetivos 4: Elevar la eficiencia en los procesos de distribución y ventas, alcanzando que los productos lleguen a los clientes con la calidad y oportunidad, según lo contratado, prestándole especial atención al productor agropecuario.

Objetivos 5: Aumentar la eficiencia en el proceso de transportación de las Mercancías, procedentes de la importación y de la producción nacional, reduciendo al mínimo el tiempo de trasporte, desagrupe, costos y en especial el combustible, llegando a los clientes con ruterios eficientes en correspondencia con su proceso productivo.

Objetivos 6: potenciar la formación de los cuadros y reservas, fortaleciendo el trabajo de selección, completamiento, preparación y utilización de la reserva, el sistema de evaluación, formación y estimulación.

La Planificación estratégica para los 5 años siguientes 2010-2015.

Debe ser vista como instrumento de dirección de organizaciones, no necesariamente un plan, sino

más bien un comportamiento maduro para mantener la organización en equilibrio con su entorno conociendo y utilizando los recursos disponibles. Involucra a todas las áreas y será el resultado a largo plazo de la organización y por otro, los objetivos de trabajo anuales, con su plan de acción posibilitando el cumplimiento a corto plazo de la misma.

Por tales razones los objetivos de trabajo quedan conformados de la siguiente forma:

Objetivo 1: Perfeccionar la gestión de dirección para lograr el incremento de los resultados económico-productivos.

Objetivo 2: Consolidar y desarrollar el programa inversionista priorizando las relaciones económicas bajo el marco del convenio Cuba-Venezuela.

Objetivo 3: Continuar el fortalecimiento de la Agencia como eslabón fundamental, de manera que produzca cambios de imagen ante nuestros clientes y lograr una gestión que permita a los productores alcanzar la eficiencia que de ellos demanda el grupo AZCUBA, con un mayor apoyo, asesoramiento y suministro oportuno.

Objetivo 4: Perfeccionar la especialización como concepto, para lograr mecanismos de circulación de los recursos a través de ese Sistema Empresarial conformado por los especialistas de mayor preparación dentro de la organización.

Objetivo 5: Automatizar la totalidad de los procesos asociado a la actividad comercial y económica de AZUMAT, introduciendo modernos sistemas de comunicación y control, que permitan la confiabilidad, habilidad, seriedad, dinamismo, oportunidad y eficiencia.

Objetivo 6: Incrementar las actividades de Control de la Sucursal, potenciando los equipos de Auditoria y Supervisión, que aseguren el cumplimiento de la estrategia de trabajo de AZUMAT.

Objetivo 7: Captación de la demanda de productos directamente en la Agencia, por cada cliente, a nivel de surtido y en el momento de confección del Plan.

Principio para el desarrollo del trabajo.

Los principios no son un elemento común en las estrategias, su inclusión obedece a que forman parte de la Estrategia AZCUBA hasta el 2015, en la que aún estamos enfrascados y cuyos ecos caracterizarán el período que abarca esta estrategia.

- El hombre es el centro de todo, actor fundamental. Hay que propiciar su pleno desarrollo y darle la posibilidad de gobernar en su agencia, fomentando la responsabilidad individual y colectiva.
- Vincular la eficiencia económico-productiva con la defensa de la revolución y la batalla de ideas que libra el país.
- Enfoque al cliente.
- Liderazgo.

- Conferir a la producción de caña la prioridad máxima por ser el problema estratégico de AZCUBA.
- Garantizar la administración empresarial eficiente aplicando de forma creativa los principios del perfeccionamiento empresarial.
- Basar el sistema de gestión en la Dirección por Procesos, integrando éstos con las misiones principales.
- Optimizar los costos de las producciones y servicios, adecuándose a las coyunturas del mercado.
- Priorizar el cumplimiento de las producciones y servicios encargadas por el estado.
- Aplicar en todos los procesos dentro del sector los sistemas de gestión de calidad.
- Convertir la Innovación y generalización de resultados de la Ciencia y la Técnica en elementos esenciales de la estrategia del sector para cumplimentar su misión.
- Cumplir con las normas de protección del medioambiente en todos los procesos productivos.
- Establecer relaciones mutuamente ventajosas con los productores cañeros.
- La protección de los recursos es tarea de todos. Formamos parte de la batalla contra las indisciplinas, ilegalidades, delito y corrupción que libra el país.
- Somos un factor decisivo en la Revolución Energética por ser altos consumidores.

Los softwares de uso general y específicos que se utilizan en la agencia son los siguientes:

Sistema de Reserva de Materiales (SMR): Es el programa mediante el cual se controlan reservas Materiales de la agencia, el cual permite un control riguroso de los movimientos, acumulaciones y liberaciones de las mismas.

Sistema Informático Logístico para AZUMAT (SILA): Es el programa que controla los inventarios, movimientos y cuadros diarios de los mismos, la ejecución de los contratos económicos, las transferencia entre dependencias, la facturación, controla las capacidades de Compra de los clientes y permite además saber minuto a minuto el comportamiento de las ventas, las tasas de márgenes que se están aplicando, la historia de los productos que se venden o se compran desde que entraron por primera vez hasta el destino final (Consumidor o Cliente).

Versat Sarasola: El Sistema Económico Integrado VERSAT - Sarasola les ofrece a los usuarios la posibilidad de Administrar eficientemente los recursos Económicos y Productivos de que dispone, a partir de la información, que en “Tiempo REAL” es procesada a partir de la documentación primaria establecida en cada Actividad.

2.2 DISEÑO DE GUÍAS DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA ACTIVIDAD DE COMERCIALIZACIÓN.

2.2.1 GUÍA ACTIVIDAD COMERCIAL

Principales Indicadores Económicos.

- Comprobar el Cumplimiento del Plan de Ventas.
- Comprobar el Cumplimiento de las utilidades en la Actividad Comercial
- Comprobar el Cumplimiento del plan de los márgenes comerciales.
- Comprobar si cumplen con la aplicación de los precios estabilizados según Resoluciones y Normas.
- Comprobar si se cumple con la rotación de inventarios de medios de rotación normados al menos 4 veces al año.
- Comprobar si existen cuentas por Cobrar y Pagar fuera término.
- Comprobar si tienen control del presupuesto con clientes y productores.
- Comprobar si se realiza la captación de la demanda con clientes y Productores. Es controlada su ejecución por cada especialista y se tiene en cuenta en el momento de realizar las operaciones de venta (teniendo en cuenta criterio de cada empresa Azucarera) que nunca se deben sobrepasar los planes y demanda.

Comercialización de Recursos.

- Comprobar si se realiza el mecanismo de Reclamación establecido por incumplimiento de entregas de mercancías, calidad, garantía u otros con Suministradores (MINAZ y no MINAZ) cuando proceda. Existe evidencia documental jurídica.
- Comprobar si se le da respuesta a los clientes que hayan establecido recursos de demanda por incumplimiento de entregas, calidad, garantía, términos de cobros y pagos. Existe evidencia de las mismas.
- Comprobar si presenta todos los Contratos firmados con Clientes y suministradores. Si en los mismos son analizados el presupuesto de ejecución y el control de los % de entrega a nivel de surtidos.
- Comprobar si se realizan las Conciliaciones y se elabora el acta de reconocimiento de las deudas mensuales con Suministradores y Clientes.
- El especialista de atención al hombre presenta el estudio de mercado. Si domina la aplicación de las Normas de Consumo (insumo en actividades de alimentos, vestuarios y otros). Se venden los recursos por este estudio de mercado, aplicando las normas de consumos y planes de negocios por el mismo especialista. Nunca se deben sobrepasar estas ventas de los planes y demandas.

- Comprobar si se aplican las tasas de recargo comercial según las Resoluciones vigentes. Analizar para el caso que existan cambios con proveedores, que los mismos deben estar amparados con las regulaciones vigentes de las que provocaron el cambio, ejemplo Ministerio de comercio interior (MINCIN), Centro avícola nacional (CAN) y otros.
- Comprobar si existe el estudio de mercado y del equipamiento físico existente en la Industria Azucarera por parte del especialista comercial de la industria
- Comprobar si se venden los recursos por este estudio de mercado, aplicando las normas de consumos y planes de negocios por el mismo especialista.
- Comprobar si el especialista de industria domina la actividad, analiza y comprueba las normas de insumo de los productos químicos para la industria.
- Comprobar si el especialista del recape presenta estudio de mercado. Si el mismo vende los neumáticos por el cumplimiento del recape y planes de negocios. Comprobar el cumplimiento del plan de recape. El mismo exige y controla el cumplimiento de la actividad a cada cliente.
- Comprobar si el especialista de la actividad del sistema Ciro Redondo domina los mecanismos y funciona bien el sistema. El mismo vende los recursos teniendo en cuenta, presupuesto, planes y captación de la demanda a nivel de surtido nunca sin sobrepasarse de los mismos.
- Comprobar si el especialista de la actividad de fertilizantes y herbicidas domina los mecanismos y funcionan bien los mismos. El especialista de la actividad del fertilizante y herbicida domina las normas de consumos.
- Comprobar si se comercializan los recursos por el anterior especialista, por los planes aprobados por el área agrícola y planes de negocios, por su tipo en cada uno de ellos y de acuerdo a sus normas. Nunca se debe sobrepasar de los planes aprobados.
- Comprobar si el especialista de combustible domina el mecanismo de control y regulación de la actividad, controla a través de normas de consumo y cuando realiza la venta de combustibles, lubricantes, grasas y otros tiene en cuenta el presupuesto, los planes de captación de demandas a nivel de surtidos con cada cliente. Nunca deben sobrepasarse las ventas de los planes.
- Comprobar si se entregan recursos por conduce.
- Comprobar si existe evidencia documental de las gestiones realizadas por el área comercial para la eliminación de los inventarios ociosos por exceso o desuso.
- Comprobar si el jefe del área y especialista involucrado participa en la reunión de la comisión de inventarios.
- Comprobar si existe tiro directo y si el mismo se ejecuta según normas de procedimientos.

Atención a Clientes, especialmente a Productores Cañeros.

- Comprobar si realizan las encuestas según Resolución 68/2005 de AZUGRUP.
- Comprobar si realizan entrevistas a Clientes sobre el resultado del trabajo de la Unidad.
- Comprobar si se asesora a los productores cañeros y otros clientes con el proceso de captación de la demanda de recursos y la capacidad de compra y otros.

Informática.

- Comprobar si se cumple con la información a brindar en horarios establecidos a la Sala de Análisis.
- Comprobar si se cumple con las informaciones solicitadas por la División de Comercio y Negocios de AZUMAT.
- Comprobar si tienen implantado el SILA o el VERSAT SARASOLA.
- Comprobar si se trabaja con los inventarios del sistema en la búsqueda de soluciones. Y si los mismos están actualizado.

Control del presupuesto de gastos del área.

- Comprobar si existe evidencia documental del presupuesto de gastos en ambas monedas, del área elaborado por meses y del análisis de su comportamiento y desviaciones.

Plan de Prevención y Evaluación de Riesgos

- Comprobar si se prevén posibles manifestaciones y medidas en el Plan de Prevención a partir del análisis de causas y condiciones.
- Comprobar si está confeccionado el Plan de Prevención y el Mapa de Riesgos, teniendo en cuenta lo estipulado para el control interno en esta actividad.

Expediente de autocontrol.

- Comprobar si existe evidencia documental del auto y evaluación del desempeño y del diseño del puesto de trabajo.
- Comprobar si existe evidencia documental de la guía de autocontrol.
- Comprobar si está elaborado el Plan de trabajo del año y existe evidencia del análisis del cumplimiento del mismo en cada mes y ambos están aprobados por la máxima autoridad.
- Comprobar si existe evidencia documental de los objetivos de trabajo del área comercial.

2.2.2 GUÍA ACTIVIDAD CIRO REDONDO (FABRICACIÓN Y RECUPERACIÓN DE PIEZAS DE REPUESTO)

Funcionamiento del Sistema Ciro Redondo.

- Comprobar si se encuentran los manuales del sistema.
- Comprobar si se encuentran contratados y actualizados cada servicio como suministrador y cliente bajo las norma vigentes.
- Comprobar si se reúne la Comisión a Nivel de Empresa todos los miércoles.
- Comprobar si se reúne la Comisión Provincial todos los jueves.
- Comprobar si la información semanal se envía a la Empresa todos los viernes.
- Comprobar si funciona el centro de la dirección de la cosecha de forma regular.
- Comprobar si se encuentra el almacén de piezas nuevas en los talleres integrales (tanto en los talleres provinciales, como en las empresas azucareras).
- Comprobar si funcionan los puntos de intercambio para la recepción, defectación y entrega de las piezas y agregados recuperados a los clientes.
- Comprobar si se encuentra el especialista comercial en cada centro de dirección de la cosecha (tanto en los talleres provinciales, como en las empresas azucareras).
- Comprobar si se comercializan las piezas fabricadas y recuperadas y se rutea a cada cliente en el mismo equipo de ruteo.
- Comprobar si al entregarse una pieza o agregado nuevo, recuperado y fabricado .Se exige y recoge la desgastada o rota.
- Comprobar si están elaboradas las fichas de costo, aprobada para el periodo en curso y actualidad para la compra de recursos a los talleres de mecanización.
- Comprobar si se cuenta con las resoluciones que autorizan la utilización de los precios estabilizados al momento de facturar las mercancías solamente a los productores como establece la ley.
- Comprobar si Cuenta el Centro de dirección de la pizarra de control, mapas de recorridos (donde se establece las zonas de rutas), planta de radios.
- Comprobar si están completos los módulos por cada área (camión rutero, novia, ferretería, Etc).
- Comprobar si el especialista comercial debe tener dominio de los cobros y pagos para buscar liquidez financiera y de las ventas diarias de acuerdo a su plan.
- Comprobar si se aplica la encuesta para saber el criterio sobre nuestro trabajo y en que debemos mejorar.

Sobre el transporte.

- Comprobar si se cobra el servicio de flete según lo establecido en la indicación No9 del 2006 de AZUGRUP y la Resolución P-217. Cuentan con ambas regulaciones.
- Comprobar si están los equipos automotores de ruterios en buen estado técnico.
- Comprobar que funcionen las rutas para disminuir los tiempos de solución de las respuestas en el campo.
- Comprobar si los camiones móviles de ruteos cuentan con:
 - Licencia Operativa.
 - Inspección Técnica (FICAV).
 - Debe estar pintado, identificado con rotulo y logotipo.
 - Estos módulos deben estar tarjeteados según metodología.
 - El móvil debe constar con planta de radio y su licencia de operación.

Sobre el Puesto de Mando.

- Comprobar si el puesto de mando esta en el taller integral de la cosecha donde se analiza cada aspecto de la zafra y otras actividades agrícolas, paralelamente debe estar cerca del almacén de pieza de repuesto nueva.
- **Puesto de mando** debe tener, Pizarras informativas, la pizarra actualizada incluyendo el comportamiento de cada modulo de pieza, consumo y existencias de combustible, lubricantes y grasas, parte de la situación técnica de las combinadas, equipos y carretas de tiro de caña y servicios, transporte automotor, locomotoras y sus medios.
 - Planta de radio Provincial y Local.
 - Teléfono Directo.
 - En él debe radicar el especialista comercial nuestro con sus inventarios.
 - Se realizaran las reuniones diarias con los factores implicados para dirigir las actividades de zafra, cosecha y otros.
 - Debe tener buena imagen y organización.

Expediente de autocontrol.

- Comprobar si existe evidencia documental de la auto y evaluación del desempeño y del diseño del puesto de trabajo.
- Comprobar si existe evidencia documental de la guía de autocontrol.
- Comprobar si está elaborado el Plan de trabajo del año y existe evidencia del análisis del cumplimiento del mismo en cada mes y ambos están aprobados por la máxima autoridad.
- Comprobar si existe evidencia documental de los objetivos de trabajo del área comercial.

2.2.3 GUÍA ACTIVIDAD RECAPE DE NEUMATICOS.

- Comprobar si existe contrato con las plantas Recapadoras actualizado del año en curso.
- Comprobar si se conoce el Plan de Recape por cada cliente del presente año por meses.
- Comprobar si se conoce la instrucción sobre el cuidado y explotación y cuido de los neumáticos, entregada por el MINAZ.
- Comprobar si se visitan a los clientes para conocer si tienen neumáticos en ciclos de recape para su captación y entrega a las Plantas Recapadoras.
- Comprobar si se revisan los cascotes que entregan los clientes para recapar para detectar si están aptos o no para el recape.
- Comprobar si se envía la información conciliada todas las semanas a través del sistema de Azumat.
- Comprobar el cumplimiento del Plan acumulado (el incumplimiento del Plan inválida de manera automática.

Expediente de autocontrol.

- Comprobar si existe evidencia documental de la auto y evaluación del desempeño y del diseño del puesto de trabajo.
- Comprobar si existe evidencia documental de la guía de autocontrol.
- Comprobar si está elaborado el Plan de trabajo del año y existe evidencia del análisis del cumplimiento del mismo en cada mes y ambos están aprobados por la máxima autoridad.
- Comprobar si existe evidencia documental de los objetivos de trabajo del área comercial.

2.2.4 GUÍA ACTIVIDAD AGROQUIMICO (BASE DE AMONIACO)

- Comprobar si la planta de amoniaco está certificada por el organismo rector Organización territorial de Normalización (OTN)
- Comprobar si están certificados por escrito los siguientes medios:
 - Mangueras.
 - Manómetros.
 - Válvula multifor.
- Comprobar si se realizo la prueba hidráulica .comprobar la fecha de la última prueba que se realizo.
- Comprobar la existencia de agua para una emergencia por si accidente.
- Comprobar si están pintados con su cromatismo lo siguiente.
 - Nodrizas.

- Aplacadores.
- Tanque aéreo.
- Tuberías.
- Balas.
- Verificar los Recursos que faltan para garantizar la actividad.
- Comprobar si están capacitados los trabajadores que laboran en esta área. Verificar la proyección de capacitación de este personal.
- Comprobar si los trabajadores poseen los medios de seguridad y protección siguientes:
 - Guantes.
 - Botas de goma.
 - Careta antigás.
- Comprobar si existe personal calificado para operar la base de amoniaco.
- Comprobar si el equipo o camión rutero presenta las siguientes condiciones técnicas:
 - Si esta certificado por el Ministerio del Interior (MIININT).
 - Si presenta licencia operativa del transporte (LOT).
 - Si presenta inspección técnica (FICAV).
 - Si presenta neumático apto para recape.
 - Si se encuentra pintado con rótulo y logotipo.
 - Si el equipo está legalizado en registro de Vehículos.
 - Si el chofer está capacitado en este tipo de transportación especial.
 - Si están certificadas las válvulas.
 - Si el equipo cumple con las normas de seguridad y protección.

Cumplimiento de rutero con las nodrizas.

- Si la agencia o base le rutea el amoniaco al productor.
- Comprobar si la base de amoniaco está iluminada.
- Comprobar si existe cercado perimetral.
- Comprobar si existe yermo o basura.
- Comprobar si el acceso vial esta en las siguientes condiciones:
 - Bueno.
 - Regular.
 - Malo.
- Comprobar si existen comunicaciones en la base de amoniaco por:
 - Planta de radio.
 - Teléfono.
 - Otros.

- Ninguno.
- Comprobar el estado técnico de las bombas de la base de amoniaco.
- Comprobar el estado técnico del compresor de la base de amoniaco.
- Comprobar el estado técnico de las mangueras de la base de amoniaco.
- Comprobar si están la cantidad de nodrizas concentrada en la base de amoniaco:
 - Nodrizas concentradas.
 - Nodrizas a concentrar.
 - Nodrizas certificadas.
- Comprobar de las nodrizas concentradas su conservación, si están calzadas del suelo y otros.
- Comprobar si a las nodrizas les faltan neumáticos y cámaras.
- Comprobar si la existencia de la nodriza da el balance de aplicación de amoniaco.
- Comprobar de los aplicadores concentrados en la base:
 - Total de aplicadores.
 - Aplicadores concentrados.
 - Aplicadores certificados.
- Comprobar si existen equipos para la tracción de los aplicadores (tractores). Explicar necesidad en caso que la halla y quien es el responsable de garantizarlo.
- Comprobar si la distribución de amoniaco se realiza por un programa.
- Comprobar si el área de Fertilizantes y Herbicidas de la agencia ha realizado alguna inspección técnica (demostrar prueba documental).
- Verificar si deajo plan de medidas de las deficiencias detectadas en dicha inspección.
- Verificar las necesidades de la base de amoniaco para la campaña.

Plan de Prevención y Evaluación de Riesgos.

- Verificar si se prevén posibles manifestaciones y medidas en el Plan de Prevención a partir del análisis de causas y condiciones.
- Comprobar si está confeccionado el Plan de Prevención y el Mapa de Riesgos, teniendo en cuenta lo estipulado para el control interno en esta actividad.

Expediente de autocontrol.

- Comprobar si existe evidencia documental de la auto y evaluación del desempeño y del diseño del puesto de trabajo.
- Comprobar si existe evidencia documental de la guía de autocontrol.
- Verificar si está elaborado el Plan de trabajo del año y existe evidencia del análisis del

cumplimiento del mismo en cada mes y ambos están aprobados por la máxima autoridad.

- Comprobar si existe evidencia documental de los objetivos de trabajo del área comercial.

2.2.5 GUIA ACTIVIDAD DEPÓSITO DE ÁCIDO.

Para Construir los depósito de ácido (Requisitos a tener en cuenta).

- Micro localización de la ubicación del tanque (estudio de la dirección de los vientos predominantes).
- Permiso de autorización del Instituto de ciencia, tecnología y medio ambiente (CITMA) y la agencia de protección contra incendios (APCI).
- Licencia de construcción por Planificación Física.
- Visto bueno de Salud Pública y Defensa Civil.

Para poner en marcha el depósito de ácido.

- Se realiza la Prueba de almacenaje: se le echa la cantidad de ácido hasta que tape las válvulas de salida y se deja descansar de seis a doce horas para detectar cualquier salidero.
- Al efectuar el llenado total debe ser de forma escalonada hasta su capacidad total.

Medidas de seguridad.

- Los despachos deben de efectuarse por la válvula inferior.
- La tapa superior del tanque debe de llevar junta de goma y tornillos de bronce para eliminar los escapes.
- El respiradero debe ser de forma de cuello de ganso doble para eliminar los gases al medio ambiente o de lo contrario que valla a un recipiente de agua.
- Techado para protegerlo de la humedad por lluvia o sereno.
- Sistema de ducha de enfriamiento para su manipulación.
- Debe tener cercado perimetral.
- Debe tener muro de contención y piso para cuando exista un derrame.
- Comprobar si tiene iluminación de seguridad.
- Poner en lugar visible la capacidad del tanque en toneladas y en litros.
- Debe existir puerta con candado para evitar el acceso de personal ajeno.
- Control de acceso en lugar visible.
- Lavar el tanque después de efectuar los despachos.

Plan de Prevención y Evaluación de Riesgos.

- Verificar si se prevén posibles manifestaciones y medidas en el Plan de Prevención a partir del análisis de causas y condiciones.

- Comprobar si esta confeccionado el Plan de Prevención y el Mapa de Riesgos, teniendo en cuenta lo estipulado para el control interno en esta actividad.

Expediente de autocontrol.

- Verificar si existe evidencia documental de la auto y evaluación del desempeño y del diseño del puesto de trabajo.
- Verificar si existe evidencia documental de la guía de autocontrol.
- Comprobar si está elaborado el Plan de trabajo del año y existe evidencia del análisis del cumplimiento del mismo en cada mes y ambos están aprobados por la máxima autoridad.
- Comprobar si existe evidencia documental de los objetivos de trabajo del área comercial.

2.2.6 GUÍA ACTIVIDAD LOGISTICA (GUÍA ECONOMÍA DE ALMACÉN)

- Comprobar si cada almacén cuenta con la Resolución. 59 del Ministerio de comercio Interior (MINCIN) y si las mismas se aplican.
- El almacén posee el Expediente Logístico (EXPELOG) y esta actualizado.
- Verificar si existe acta responsabilidad material de los medios de rotación normado (puede ser colectiva o individual).
- Comprobar si existe acta responsabilidad material de los (activos fijos tangibles.)
- Comprobar si existe acta responsabilidad material de los Útiles y herramientas.
- Verificar si están establecidos los nombres, cargos y firmas del personal autorizado a ordenar la entrega del producto.
- Comprobar si existe documentos con las firmas autorizadas a entregar recursos a los clientes (incluye ruterros).

Control de los medios de rotación de inventarios.

- Comprobar si se realiza el cuadre diario, participa el encardo de almacén y se actualiza las diferencias con el almacén y submayor de inventarios.
- Comprobar si se realiza el conteo físico del 10% mensual, participa el encargado de almacén y se actualizan las diferencias con el almacén y submayor de inventarios. Verificar si existe plan temático del año por cada almacén. Verificar su efectividad.
- Se cuentan, miden y pesan el producto recepcionado y vendido en el almacén.
- Verificar si el encargado del almacén, no tiene acceso al documento primario (factura) del suministrador, y se realiza la recepción a ciego.
- El personal del almacén no tiene acceso a los registros contables y a los submayores del registro de control de inventario.
- Comprobar que cada almacén informe las existencias de cada productos en los modelos de entrada y salida después de anotado los movimientos de inventarios en la tarjeta de estibas.

Comprobar si se anotan en las ordenes de despachos las existencias para realizar el cuadro perpetuo en cada despachos y si el mismo se realiza diariamente.

- Verificar si participa la máxima autoridad de los almacenes en la comisión de inventarios y si existe evidencia documental.
- Se analiza en la comisión de inventarios las diferencias de faltantes y sobrantes detectadas en las comprobaciones físicas de las cantidades de existencias de medios de rotación.
- Comprobar si existe plan de rotación de las mercancías.
- Comprobar si existe plan de conservación de la mercancía.
- Comprobar que los inventarios ociosos por exceso o desuso se controlan separadamente en los almacenes y contablemente.
- Se notifican a los suministradores o transportistas las reclamaciones originadas por faltantes de origen, errores en precios y cálculos al primero y por averías o rotura en ambos casos.
- Están amparadas documentalmente las transferencias de mercancías entre los almacenes de la entidad.

Certificado comercial.

Decreto Ley 184.

- Posee el establecimiento o almacén Certificado Comercial.
- Se corresponde lo autorizado en el certificado comercial con:
 - Lo aprobado en el objeto social.
 - La nomenclatura de productos y/o servicios aprobados.
 - Lo que hace realmente el almacén.

Certificado comercial se encuentra:

- Vigente.
- Actualizado.
- Visible al cliente.
- En buen estado.

Condiciones constructivas.

- El almacén cumple las condiciones constructivas requeridas en:
 - Techo.
 - Paredes.
 - Pisos.
 - Puertas.
 - Ventanas.

Existe correcta iluminación en:

- Área de recepción.
- Área de despacho.
- Área de almacenamiento.
- Área exterior.

Equipos y medios de almacenamiento.

- Tienen los siguientes equipos de manipulación funcionando:
 - Montacargas.
 - Carretillas.
 - Transpaletas.
 - Bandas transportadoras.
- Tienen los medios de pesaje y medición de almacenamiento funcionando:
 - Estantes.
 - Paletas.
 - Paletas cajas.
 - Autosoportante.
- Verificar si los medios de pesaje y de medición se encuentran certificados por el organismo correspondiente y si están actualizados según correspondan.
- Verificar si en almacenes de productos alimenticios operan equipos de combustión interna (montacargas).

Organización tecnológica.

- Se encuentran delimitadas las áreas de recepción, almacenamiento y despacho en cada almacén.
- Los productos que constituyen reservas se encuentran almacenados y separados del resto de los recursos en cada almacén.

Se observa desaprovechamiento de las capacidades por:

- Falta de equipamiento tecnológico.
- Subutilización del medio unitarizador y/o alojamiento del estante.
- Deficiente disposición de los estantes y/o estibas.
- Baja altura de las estibas.
- Cumplen los estantes y /o estibas de productos con la separación establecida con respecto a techos paredes y piso.
- Se observan en el almacén estibas mal conformadas con peligro de derrumbarse.
- Los almacenes de productos alimenticios se encuentran ubicados cerca de fábricas o lugares de sustancias tóxicas o químicas.
- En los almacenes grandes y techados se observan funcionando 2 puertas como mínimo.

- Se encuentran productos almacenados directamente sobre el piso.
- Existen y se respetan las marcas gráficas del envase y/o embalaje.
- Se encuentran los pasillos y las puertas de acceso al almacén bloqueado con productos u objetos.
- Posee el almacén un sistema de señalización internacional.
- Se identifica cada producto almacenado con una tarjeta de estiba.

La tarjeta de estiba esta correctamente elaborada con los siguientes aspectos:

- Códigos, descripción y unidad de medida, precio y cuenta contable de inventario.
- Ubicación del producto, folio, cuño y firmada por el área contable.
- Registro de operaciones (fecha, documento que se asienta, entrada, salida y firma).
- Las tarjetas de estibas están actualizadas y colocadas junto a los productos almacenados o en lugar próximo a los que se encuentre a la intemperie o destilen sustancias que las deterioren.
- Se controlan las existencias en unidades físicas de los productos en almacén a través de las tarjetas de estibas.
- Existe control de ubicación de los productos dentro del área de almacenamiento.
- Comprobar si tienen definidos los productos de lento y nulo movimiento.
- Verificar si presentan mercancía en el almacén sin la documentación primaria establecida (Recepción).
- Comprobar si las mercancías en el almacén están dentro de la nomenclatura aprobada para el establecimiento.
 - La documentación se encuentra conciliada con el proveedor.
 - Existe un área dentro el almacén para realizar la conservación.
 - Existe un área dentro el almacén para recipientes vacíos.
 - Existe un área dentro el almacén para los útiles, herramientas y medios de limpieza.

Calidad.

- Comprobar si existen o se observan productos perecederos colocados a la intemperie.
- Comprobar si existen almacenados productos incompatibles.
- Al realizarse el conteo físico contra tarjeta de estiba existe correspondencia entre cantidades físicas, saldo de la tarjeta de estiba y submayor de inventario.
- La rotación de los productos es correcta.
- Se observa estibas de chícharos de fácil infestación intercaladas con granos nobles (judías, lentejas, frijoles negros y colorados).
- Existe control de las fechas de vencimiento en los productos perecederos.
- Existen productos almacenados fuera de su fecha de vencimiento en el almacén.

- Existen productos almacenados que sean incompatibles su almacenaje según sus normas.
- Existen las normas técnicas para almacenar los productos químicos y sustancias peligrosas.
- El almacén posee un área definida para la merma.
- Se analizan las causas que generan las mermas y deterioro en exceso a la norma técnica, el importe de cada producto y el monto total de cada afectación.
- Existen las condiciones de almacenamientos para todo tipo de electrodo (cámara de climatización).
- Existen las condiciones de almacenamientos para todo tipo productos de goma, cojín para ponche (cámara de conservación).

Higiene.

- Se garantiza la higiene del almacén mediante:
 - Una correcta limpieza de paredes, pisos y estibas.
 - Áreas libres de residuos de alimentos, grasas, desechos sólidos, combustibles y otros.
 - La no detección de vectores en las áreas de almacenamiento.
 - El almacén cuenta con un programa de control de plagas efectuándose la fumigación requerida.
 - Existen productos plagados sin tratamiento.
 - Se observa en el almacén productos plagados.
 - Se encuentran producto almacenado en mal estado junto con los demás productos.
 - Existe producto no apto de consumo humano sin tramitar destino.

Seguridad y protección.

- Las puertas y ventanas presentan las condiciones de seguridad requeridas.
- Se encuentra delimitado el nivel de acceso al almacén, con los nombres y cargo del personal con acceso.
- En caso de detectarse un presunto hecho delictivo se procede a la realización de la denuncia policial teniendo encuenta lo que establece la legislación vigente.
- Esta realizado el plan de prevención de cada almacén.
- Esta realizado el levantamiento de los riesgos de cada almacén documentalmente.
- Esta realizado el mapa de riesgo de cada almacén.
- Se encuentra activado el punto de extinción contra incendio con todos sus medios y certificado. Por la agencia de protección contra incendios (APCI).
- Poseen personal de seguridad y protección en cada objetivo necesario.

Categorización.

- El Almacén se encuentra categorizado.
- Referir en qué nivel tecnológico (I, II ó III) y el Plan de Medidas acordado con la Comisión

Evaluadora.

Plan de Prevención y Evaluación de Riesgos.

- Se prevén posibles manifestaciones y medidas en el Plan de Prevención a partir del análisis de causas y condiciones.
- Este confeccionado el Plan de Prevención y el Mapa de Riesgos, teniendo en cuenta lo estipulado para el control interno en esta actividad.

Expediente de autocontrol

- Existe evidencia documental de la auto y evaluación del desempeño y del diseño del puesto de trabajo.
- Existe evidencia documental de la guía de autocontrol.
- Está elaborado el Plan de trabajo del año y existe evidencia del análisis del cumplimiento del mismo en cada mes y ambos están aprobados por la máxima autoridad.
- Existe evidencia documental de los objetivos de trabajo del área comercial.

2.2.7 GUIA ACTIVIDAD DE LA RESERVA ESTATAL.

Cumplimiento de las obligaciones con las reservas.

- Cumplimiento de los planes de medidas orientados.

Se cumplen las medidas indicadas en los planes de medidas elaborados.

- Cumplimiento de la acumulación de las Reservas Estatales y Movilizativa.
- Se cumple con la acumulación de las Reservas Estatales en el período.
- Se cumple con la acumulación de las Reservas Movilizativas en correspondencia con lo planificado en la demanda y lo real acumulado en el almacén.
- La entidad planificó, solicitó y recibió el financiamiento para el respaldo de la acumulación.

Situación de los movimientos de las Reservas y sus restituciones.

- Existen en los expedientes de las Reservas los documentos oficiales que amparan las autorizaciones de los movimientos por los niveles correspondientes.
- Se cumplen los plazos de devolución de los productos de las Reservas en préstamo, rotaciones, y cambios de ubicación provisional.
- Se reponen a las Reservas los productos afectados como resultado de las violaciones, huracanes y otros.

Sobre las autoinspecciones.

- Existen las evidencias documentales de que se realizan las autoinspecciones por la Entidad con la frecuencia y calidad requeridas y se informa de sus resultados.
- Existen las evidencias documentales de que se realizan las autoinspecciones por los órganos y organismos responsabilizados con la frecuencia y calidad requeridas.

Registro, control y otras obligaciones con las Reservas.

- Poseen los expedientes de las Reservas Estatales y Movilizativas; están actualizados y contienen los documentos establecidos.
- Están establecidos y firmados el Contrato de la Reserva Estatal y el Acta de Constitución de las Reservas Movilizativas.
- Existe el cálculo de necesidades de las Reservas Movilizativas; se puntualiza y actualiza anualmente.
- Están conciliadas las Reservas acumuladas entre la entidad y la Delegación del Instituto de la reserva económica (INRE).
- Existe correspondencia de los productos acumulados en las Reservas con las nomenclaturas aprobadas.
- Se cumple en tiempo con el envío de los informes establecidos sobre los estados actuales de las Reservas Materiales a los organismos superiores y al instituto nacional de la reserva económica (INRE). Tienen la calidad requerida y cumplen los requisitos establecidos.

Verificación del estado cuantitativo de las reservas.

- Coinciden las cantidades físicas acumuladas con el resultado de la verificación de los productos muestreados.

Cumplimiento de la logística de almacenes.

- Rotación y Conservación.
- Se realiza y se cumplen los planes de rotación de los productos, según sus plazos.
- Existen productos almacenados fuera de su fecha de vencimiento.
- Existen productos incompatibles almacenados juntos con alimentos.
- Se aplica la conservación, mantenimiento y preservación de los productos.
- Existen Reservas con envejecimiento tecnológico o que no se corresponda con la nomenclatura aprobada.

Control de Calidad.

- Existe y se ejecuta el plan de limpieza y desinfección del almacén, equipos, medios, pisos, paredes, ventanas, puertas y áreas exteriores.
- Existe el expediente de trazabilidad de los alimentos y se actualiza con las fumigaciones aplicadas y otros hechos.
- Se realiza el control de calidad y las certificaciones de los productos que lo requieren y con la sistematicidad establecida.
- Existen productos con afectación de la calidad.
- Existe el plan de fumigación y se ejecuta en correspondencia con el programa de control de

plagas, contra insectos, roedores y animales domésticos.

- Existen productos plagados sin tratamientos.
- Se encuentran almacenados productos en mal estado, junto con el resto de los productos.
- Existen productos no aptos para consumo humano sin tramitar destino.
- Existe lenta extracción de productos no aptos con destino final.

Normativas de almacenamiento y estado constructivo de los almacenes y equipamiento.

- Existe una correcta organización de los productos en el almacén.
- Está instrumentado el expediente de logística de almacenes (EXPELOG).
- Existe adecuada iluminación del almacén.
- Se cumplen los parámetros de temperatura y humedad requeridos.
- Existe adecuada ventilación (artificial o natural).
- Existen productos directamente en el piso.
- Poseen los productos el embalaje correspondiente.
- Se cumple con las medidas de separación entre estibas, paredes, techo, piso.
- Existen productos bloqueados.
- El almacén dispone de áreas para averías, mermas y productos afectados.
- Existen filtraciones por el techo, ventanas, o por el sistema de desagüe interior del almacén.

Registro, control contable, control interno y prevención.

- Está organizado el registro y control de los productos.
- Se contabilizan las reservas en la cuenta de orden establecida por el ministerio de finanzas y precio (MFP).
- Las tarjetas de estibas y el submayor de inventarios están actualizados, firmados, acuñados y foliados por contabilidad.
- Hay coincidencia en las anotaciones de las tarjetas de estiba con el submayor de inventario de las Reservas y las existencias físicas.
- Están delimitados para el personal del almacén los accesos al submayor de las Reservas.
- Existe evidencia de la realización del control interno por la entidad a las Reservas acumuladas.
- Están identificados los riesgos de las Reservas acumuladas y están instrumentadas las medidas preventivas de control.

Medidas de seguridad y protección y seguridad contra incendios.

De las medidas de seguridad y protección.

- Existe y está actualizado los planes de medidas de seguridad y protección.
- Se cumplen las medidas para la seguridad y protección de las Reservas Materiales.

De las medidas contra incendios.

- Existen y están en buen estado los medios de extinción de incendios.
- Existen los certificados de la agencia de protección contra incendios (APCI) en los casos que lo requiere.
- De los planes de evacuación de las Reservas Materiales.
- Existen los planes de evacuación de las Reservas Materiales.
- Está compatibilizados los aseguramientos para el cumplimiento de los planes.

Plan de Prevención y Evaluación de Riesgos.

- Se prevén posibles manifestaciones y medidas en el Plan de Prevención a partir del análisis de causas y condiciones.
- Este confeccionado el Plan de Prevención y el Mapa de Riesgos, teniendo en cuenta lo estipulado para el control interno en esta actividad.
- Expediente de autocontrol.
- Existe evidencia documental del auto evaluación del desempeño y del diseño del puesto de trabajo.
- Existe evidencia documental de la guía de autocontrol.
- Está elaborado el Plan de trabajo del año y existe evidencia del análisis del cumplimiento del mismo en cada mes y ambos están aprobados por la máxima autoridad.
- Existe evidencia documental de los objetivos de trabajo del área comercial.

CONCLUSIONES: CAPITULO 2

A lo largo de este capítulo se caracterizo la agencia objeto de estudio con sus 7 áreas comerciales donde se elaboro para cada una de ellas una guía de evaluación del control interno inherente a cada área que recoge los aspectos normados que deben conducir su trabajo en aras de que los objetivos se cumplan con una conducción segura y ordenada de la actividad.

Capítulo III

CAPITULO # 3: VALIDACION DE LAS GUIAS DE EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA ACTIVIDAD DE COMERCIALIZACION.

3.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS FUNCIONES DE LOS ESPECIALISTAS QUE EMITIERON SU CRITERIO ACERCA DE LAS GUÍAS DE EVALUACIÓN DISEÑADAS PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO EN LAS ÁREAS COMERCIALES.

Nombre: Alejandro Martínez González.

Años de Experiencia: 6.

Nivel Educacional: Técnico Medio en Hidrotecnia.

Cargo: JEFE DE AREA COMERCIAL-GUIA ACTIVIDAD COMERCIAL.

FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES:

- ✓ Se subordina al Director General.
- ✓ Exigir porque se recepciones, conserven y preserven debidamente las mercancías.
- ✓ Garantizar con la calidad y puntualidad requerida la firma y ejecución de los contratos, tanto con los clientes como con los proveedores, adoptando o proponiendo la adopción de las medidas encaminadas a garantizarlo conforme a las disposiciones vigentes.
- ✓ Tener debidamente actualizada, almacenada, conservada, rotada y controlada la reserva estatal.
- ✓ Localizar y preparar la reserva.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las normas de consumo.
- ✓ Trabajar en la búsqueda de formas para lograra el ingreso en divisas, proponiéndolas al nivel requerido para su aprobación.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir los requisitos de la calidad, así como un adecuado conocimiento al respecto, sobre la base que esta es un conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas.
- ✓ Alcanzar el máximo nivel en la economía de almacenes.
- ✓ Garantizar el cumplimiento del Plan de Ventas.

- ✓ Gestionar la venta de los productos ociosos y de lenta rotación.
- ✓ Efectúa la evaluación mensual del desempeño.
- ✓ Las demás que se le asignen por las instancias superiores a las cuales se subordina, referidas al cumplimiento de los objetivos trazados.

Nombre: Héctor López Hernández.

Años de Experiencia: 5.

Nivel Educativo: Técnico Medio en Mecanización.

Cargo: TECNICO EN COMERCIALIZACIÓN AGROINDUSTRIAL (Especialista Principal) – GUIA CIRO REDONDO O FABRICACION Y RECUPERACION DE PIEZAS DE REPUESTOS.

FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES:

- ✓ Orienta y supervisa las regulaciones, proyectos de tarea a incluir en los planes, así como las exportaciones e importaciones de países y productos seleccionados.
- ✓ Ejecuta estudios de mercado que le sean solicitados como parte de la estrategia de comercialización del nivel que corresponda.
- ✓ Participa en los Comités de Contratación para el análisis de negociaciones.
- ✓ Asesora a quien corresponda, afín de lograr el máximo aprovechamiento de las ventajas económico - comerciales, arancelarias, monetarias y financieras en los negocios. Participa y promueve estudios específicos para la sustitución de importaciones y en la elaboración e implementación de las líneas fundamentales a desarrollar para la preparación de los directivos, técnicos y trabajadores así como en su implementación.
- ✓ Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Nombre: Carlos García González.

Años de Experiencia: 6

Nivel Educativo: Bachiller.

Cargo: ESPECIALISTA C EN GESTIÓN COMERCIAL – GUIA RECAPE DE NEUMATICOS.

FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES:

- ✓ Elabora contratos de la actividad y realiza los análisis comerciales correspondientes.
- ✓ Realiza y propone las medidas correspondientes con respecto a los incumplimientos en la ejecución de los contratos.

- ✓ Factura ingresos por los conceptos correspondientes referentes a la actividad comercial y otros servicios de apoyo a las mismas.
- ✓ Analiza planes, proyecciones y estrategias para el mejor desarrollo de la actividad comercial.
- ✓ Controla las cuentas por cobrar y pagar.
- ✓ Fundamenta la reclamación a los suministradores, prepara informes resumen, recomendaciones y proposiciones relacionadas con la actividad comercial.
- ✓ Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Nombre: Marleny Águila Águila.

Años de Experiencia: 5.

Nivel Educativo: Ingeniera Agroindustrial.

Cargo: ESPECIALISTA C EN GESTIÓN COMERCIAL – GUIA ACTIVIDAD DE AGROQUIMICO.

FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES:

- ✓ Elabora contratos de la actividad y realiza los análisis comerciales correspondientes.
- ✓ Realiza y propone las medidas correspondientes con respecto a los incumplimientos en la ejecución de los contratos.
- ✓ Factura ingresos por los conceptos correspondientes referentes a la actividad comercial y otros servicios de apoyo a las mismas.
- ✓ Analiza planes, proyecciones y estrategias para el mejor desarrollo de la actividad comercial.
- ✓ Controla las cuentas por cobrar y pagar.
- ✓ Fundamenta la reclamación a los suministradores, prepara informes resumen, recomendaciones y proposiciones relacionadas con la actividad comercial.
- ✓ Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Nombre: Luisa Martínez Gómez.

Años de Experiencia: 9.

Nivel Educativo: Ingeniera Agrónoma.

Cargo: ESPECIALISTA C EN GESTIÓN COMERCIAL – GUIA DEPOSITO DE ACIDO.

FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES:

- ✓ Elabora contratos de la actividad y realiza los análisis comerciales correspondientes.

- ✓ Realiza y propone las medidas correspondientes con respecto a los incumplimientos en la ejecución de los contratos.
- ✓ Factura ingresos por los conceptos correspondientes referentes a la actividad comercial y otros servicios de apoyo a las mismas.
- ✓ Analiza planes, proyecciones y estrategias para el mejor desarrollo de la actividad comercial.
- ✓ Controla las cuentas por cobrar y pagar.
- ✓ Fundamenta la reclamación a los suministradores, prepara informes resumen, recomendaciones y proposiciones relacionadas con la actividad comercial.
- ✓ Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Nombre: Rangel Fernández Castellón.

Años de Experiencia: 6

Nivel Educativo: Técnico Medio Agroindustrial.

Cargo: TECNICO EN COMERCIALIZACIÓN AGROINDUSTRIAL (ESPECIALISTA PRINCIPAL) – GUIA LOGISTICA DE ALMACENES.

FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES:

- ✓ Orienta y supervisa las regulaciones, proyectos de tarea a incluir en los planes, así como las exportaciones e importaciones de países y productos seleccionados.
- ✓ Ejecuta estudios de mercado que le sean solicitados como parte de la estrategia de comercialización del nivel que corresponda.
- ✓ Participa en los Comités de Contratación para el análisis de negociaciones.
- ✓ Asesora a quien corresponda, afín de lograr el máximo aprovechamiento de las ventajas económico - comerciales, arancelarias, monetarias y financieras en los negocios.
- ✓ Participa y promueve estudios específicos para la sustitución de importaciones y en la elaboración e implementación de las líneas fundamentales a desarrollar para la preparación de los directivos, técnicos y trabajadores así como en su implementación.
- ✓ Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Nombre: Yanet Cepero Bonet.

Años de Experiencia: 9.

Nivel Educativo: Ingeniera Industrial.

Cargo: ESPECIALISTA “A” EN ECONOMÍA DE ALMACENES – GUIA RESERVA ESTATAL.

FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES:

- ✓ Participa en análisis de cambios de áreas, utilización de capacidades instaladas, implantación de normas de inventarios y consumo de material; en estudios de racionalización de inventarios, consumo material o utilización de productos menos costosos.
- ✓ Ejecuta programas de control a los niveles subordinados en relación con el aprovechamiento racional de los recursos, normación de inventarios y de consumo material y sustitución de importaciones y recuperación de materias primas.
- ✓ Supervisa la aplicación de las normas y procedimientos establecidos en la actividad de economía de almacenes.
- ✓ Analiza, propone y aplica medidas técnico organizativas para la reducción de los gastos de trabajo en los procesos de circulación, manipulación y almacenamiento de mercancías.
- ✓ Controla el uso y explotación de medios de almacenaje a través de los indicadores técnicos.
- ✓ Hace estudios de los balances de carga y capacidad para optimizar el aprovechamiento en los almacenes.
- ✓ Exige la utilización de los medios de izaje idóneos según las cargas a manipular.
- ✓ Elabora planes anuales y quinquenales de ahorro de recursos.
- ✓ Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requieran.

Nombre: Ariel Avello Miranda.

Años de Experiencia: 6.

Nivel Educativo: Ingeniero Agrónomo.

Cargo: DIRECTOR GENERAL SUCURSAL CIENFUEGOS – CRITERIO GENERAL.

FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES:

- ✓ Se subordina al Director de AZUMAT
- ✓ Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las orientaciones y disposiciones de la superioridad, cumpliendo los acuerdos que le atañen y que emanen del Consejo Empresarial.
- ✓ Determinar y disponer la ejecución estratégica de la actividad que dirige a partir de los lineamientos trazados por la Dirección de AZUMAT y el organismo superior así como otros organismos con facultades rectoras estatales y responder por ello ante la Presidencia del Grupo.
- ✓ Fiscalizar y organizar el funcionamiento integral de la Empresa, controlando y exigiendo por el cumplimiento de los planes.
- ✓ Exigir la calidad de los productos que se comercializan en el sistema.
- ✓ Velar por todo lo concerniente a las actividades de la Defensa, Protección Física y Protección e

Higiene del Trabajo, así como las medidas para preservar el Medio Ambiente; exigiendo por su cumplimiento.

- ✓ Evaluar de forma sistemática los resultados económicos, la aplicación de los principios de funcionamiento de la actividad contable y financiera, la agilidad de los cobros y pagos, el cumplimiento de la disciplina tecnológica, el uso y conservación de los recursos con que cuenta la Empresa y el cumplimiento de todas las normas y regulaciones contenidas en la base documental, emitiendo las orientaciones necesarias para superar los aspectos negativos detectados o proponiéndolas al nivel correspondiente cuando por si no le corresponda adoptarlás.
- ✓ Designar al personal dirigente y otros cuadros adscritos a su Empresa, de acuerdo con la política trazada y la nomenclatura establecida.
- ✓ Ejecutar la evaluación de los cuadros y dirigentes conforme a la nomenclatura aprobada, Velando por el cumplimiento de la política y el trabajo con los cuadros.
- ✓ Adoptar medidas de control interno a fin de evitar el desvío y/o sustracción de mercancías.
- ✓ Proponer o dictar, según el caso, las medidas disciplinarias que procedan contra los trabajadores de la Empresa, así como la responsabilidad material, conforme a la legislación vigente.
- ✓ Efectúa la evaluación mensual del desempeño.
- ✓ Las demás que se le asignen por las instancias superiores a las cuales se subordina, referidas al cumplimiento de los objetivos trazados.

Nombre: Zenaida Desada Torres.

Años de Experiencia: 18.

Nivel Educativo: Lic. Control Económico.

Cargo: AUDITOR A ASISTENTE – CRITERIO GENERAL.

FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES:

- ✓ Participa en actividades de auditoría.
- ✓ Verifica el cumplimiento de los principios de control interno.
- ✓ Verifica la existencia de inventarios, activos fijos tangibles arqueos, análisis de ingresos y gastos.
- ✓ Realiza pruebas de suma, cálculos, cuadros, confirmación de saldos, entre otros;
- ✓ Sirve de perito cuando se requiera o apoya el trabajo pericial, brinda información para la elaboración de informes de auditoría;
- ✓ Ejecuta los tipos de auditoría acorde a su especialidad profesional y dictamina al respecto;
- ✓ Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Nombre: Alejo Becerra Álvarez.

Años de Experiencia: 20.

Nivel Educativo: Lic. Control Económico.

Cargo: INSPECTOR “A” DE LA AGROINDUSTRIA AZUCARERA

– CRITERIO GENERAL.

FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES:

- ✓ Elabora los programas de las inspecciones a desarrollar a nivel nacional o territorial a partir de las indicadas dadas al nivel que corresponda, de los resultados de las auditorías, inspecciones los organismos rectores o derivadas de las quejas de los trabajadores.
- ✓ Asesora y coordina con las áreas involucradas según el objeto de la inspección las actividades a ejecutar.
- ✓ Dispone y controla las medidas destinadas a la eliminación de las infracciones detectadas durante el proceso de inspección.
- ✓ Instruye durante el proceso de inspección al personal inspeccionado para su participación.
- ✓ Supervisa el cumplimiento de las medidas, normas, orientaciones y disposiciones que se establecen para el desarrollo o funcionamiento de las entidades.
- ✓ Participa en el esclarecimiento de los hechos en los que presuntamente se hayan cometido desviaciones.
- ✓ Atiende y comprueba las quejas sugerencias y denuncias planteadas por los trabajadores.
- ✓ Capacita y asesora sistemáticamente a trabajadores en su especialidad.
- ✓ Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Nombre: Hildeliza Monzón Santana.

Años de Experiencia: 20.

Nivel Educativo: Lic. Economía.

Cargo: JEFE DE AREA CONTABILIDAD Y FINANZAS – CRITERIO GENERAL.

FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES:

- ✓ Se subordina al Director General.
- ✓ Dirigir y controlar la elaboración del Plan de Negocios; el Flujo de Caja, la Disciplina Financiera, la Política de Precios y tarifas; el Plan de Trabajo y Salarios; Inversiones; Portadores Energéticos y el Plan de Créditos.
- ✓ Controlar el presupuesto en divisas de sus insumos y de los clientes.
- ✓ Controlar y alertar la política a seguir en lo relativo al presupuesto de gastos de la Dirección de la Empresa y sus Puntos de Venta.
- ✓ Exigir por el cumplimiento del proceso inversionista en todas sus partes.

- ✓ Realizar evaluaciones periódicas de los resultados económicos y adoptar las medidas pertinentes.
- ✓ Emitir Balances de Comprobación, Estado de Resultados, Estados de Costos, Indicadores seleccionados y análisis de las Cuentas por Cobrar y Pagar por edades, todo ello mensualmente como resumen de su actividad.
- ✓ Efectuar los ingresos por concepto de cobros (en efectivo o cheques) y depositarlos en la cuenta bancaria.
- ✓ Asegurar la integridad y el control financiero de los intereses del Estado en la Empresa, cumpliendo para ello los principios, normas y procedimientos de contabilidad, costos y control interno.
- ✓ Garantizar la actualización del Sub-Mayor de vacaciones y la Tarjeta SNC-2-25.
- ✓ Efectúa la evaluación mensual del desempeño.
- ✓ Las demás que se le asignen por las instancias superiores a las cuales se subordina, referidas al cumplimiento de los objetivos trazados.

SINTESIS

Nombre y apellido	Nivel escolar	Especialidad	Años de experiencia en el cargo	Cargo	Guía Evaluada
Alejandro Martínez González.	Superior	Hidrotecnia.	6	Jefe de área comercial.	Guía actividad comercial.
Héctor López Hernández	Técnico Medio	Mecanización.	5	Técnico en comercialización agroindustrial (especialista principal)	Guía Ciro Redondo o Fabricación y Recuperación de piezas de repuestos
Carlos García González	Superior	-	6	Especialista c en gestión comercial	Guía Recape de Neumáticos.
Marleny Águila	Superior	Ingeniera	5	Especialista C en	Guía actividad de

Águila.		Agroindustrial		gestión comercial	agroquímico.
Luisa Martínez Gómez.	Msc.	Ingeniera Agrónoma.	9	Especialista C en gestión comercial	Guía deposito de acido.
Rangel Fernández Castellón.	Superior	Agroindustrial.	6	Técnico en comercialización agroindustrial (especialista principal)	Guía logística de almacenes.
Yanet Cepero Bonet.	Superior	Ingeniera Industrial.	9	Especialista "a" en economía de almacenes	Guía reserva estatal.
Ariel Avello Miranda.	Superior	Ingeniero Agrónomo.	6	Director general sucursal Cienfuegos	Criterio general.
Zenaida Desada Torres.	Msc.	Lic. Control Económico	18	Auditor A asistente	Criterio General.
Alejo Becerra Álvarez.	Superior	Lic. Control Económico	20	Inspector "A" de la Agroindustria Azucarera	Criterio General.
Hildeliza Monzón Santana.	Superior	Lic. Economía.	20	Jefe de área Contabilidad y Finanzas	Criterio General.

3.2 AVALES DE LOS ESPECIALISTAS SELECCIONADOS.

AVAL.

GRUPO NACIONAL AZCUBA.

EES EMPRESA LOGISTICA AZUMAT, AGENCIA 5 SEPTIEMBRE SUCURSAL CIENFUEGOS.

DIRECCIÓN COMERCIAL.

Asunto: Certificación de conformidad con las guías elaboradas.

Yo, **Alejandro Martínez González**, Jefe de área comercial de la entidad EES Empresa Logística Azumat, Agencia 5 Septiembre, Sucursal Cienfuegos, he revisado las **Guías** elaboradas para uso de nuestra entidad, dando a conocer mi total conformidad con las mismas ya que reúnen los parámetros que deben ser supervisados en cada una de las áreas comerciales para un buen funcionamiento de la Sucursal.

Los aspectos contenidos en las mismas se corresponden con las orientaciones del grupo nacional AZCUBA para el año 2012 y con el objeto Empresarial de la unidad.

Y para que así conste se expide el presente a los 7 días del mes mayo del 2012.

“Año 54 de la Revolución”.

AVAL.

GRUPO NACIONAL AZCUBA.

EES EMPRESA LOGISTICA AZUMAT, AGENCIA 5 SEPTIEMBRE, SUCURSAL CIENFUEGOS.

DIRECCIÓN COMERCIAL.

Asunto: Certificación de conformidad con las guías elaboradas.

Yo, **Héctor López Hernández**, Técnico en Comercialización Agroindustrial (Especialista Principal) de la entidad EES Empresa Logística Azumat, Agencia 5 Septiembre, Sucursal Cienfuegos, he revisado las **Guías** elaboradas para uso de nuestra entidad, dando a conocer mi total conformidad con las mismas ya que reúnen los parámetros que deben ser supervisados en cada una de las áreas comerciales para un buen funcionamiento de la Sucursal.

Los aspectos contenidos en las mismas se corresponden con las orientaciones del grupo nacional AZCUBA para el año 2012 y con el objeto Empresarial de la unidad.

Y para que así conste se expide el presente a los 7 días del mes mayo del 2012.

“Año 54 de la Revolución

AVAL.

GRUPO NACIONAL AZCUBA.

EES EMPRESA LOGISTICA AZUMAT, AGENCIA 5 SEPTIEMBRE, SUCURSAL CIENFUEGOS.

DIRECCIÓN COMERCIAL.

Asunto: Certificación de conformidad con las guías elaboradas.

Yo, **Carlos García González** Especialista C en Gestión Comercial de la entidad EES Empresa Logística Azumat, Agencia 5 Septiembre, Sucursal Cienfuegos, he revisado las **Guías** elaboradas para uso de nuestra entidad, dando a conocer mi total conformidad con las mismas ya que reúnen los parámetros que deben ser supervisados en cada una de las áreas comerciales para un buen funcionamiento de la Sucursal.

Los aspectos contenidos en las mismas se corresponden con las orientaciones del grupo nacional AZCUBA para el año 2012 y con el objeto Empresarial de la unidad.

Y para que así conste se expide el presente a los 7 días del mes mayo del 2012.

“Año 54 de la Revolución.

AVAL.

GRUPO NACIONAL AZCUBA.

EES EMPRESA LOGISTICA AZUMAT, AGENCIA 5 SEPTIEMBRE, SUCURSAL CIENFUEGOS.

DIRECCIÓN COMERCIAL.

Asunto: Certificación de conformidad con las guías elaboradas.

Yo, **Marleny Águila Águila** Especialista C en Gestión Comercial de la entidad EES Empresa Logística Azumat, Agencia 5 Septiembre, Sucursal Cienfuegos, he revisado las **Guías** elaboradas para uso de nuestra entidad, dando a conocer mi total conformidad con las mismas ya que reúnen los parámetros que deben ser supervisados en cada una de las áreas comerciales para un buen funcionamiento de la Sucursal.

Los aspectos contenidos en las mismas se corresponden con las orientaciones del grupo nacional AZCUBA para el año 2012 y con el objeto Empresarial de la unidad.

Y para que así conste se expide el presente a los 7 días del mes mayo del 2012.

“Año 54 de la Revolución”

AVAL.

GRUPO NACIONAL AZCUBA.

EES EMPRESA LOGISTICA AZUMAT, AGENCIA 5 SEPTIEMBRE, SUCURSAL CIENFUEGOS.

DIRECCIÓN COMERCIAL.

Asunto: Certificación de conformidad con las guías elaboradas.

Yo, **Luisa Martínez Gómez** especialista C en Gestión Comercial de la entidad EES Empresa Logística Azumat, Agencia 5 Septiembre, Sucursal Cienfuegos, he revisado las **Guías** elaboradas para uso de nuestra entidad, dando a conocer mi total conformidad con las mismas ya que reúnen los parámetros que deben ser supervisados en cada una de las áreas comerciales para un buen funcionamiento de la Sucursal.

Los aspectos contenidos en las mismas se corresponden con las orientaciones del grupo nacional AZCUBA para el año 2012 y con el objeto Empresarial de la unidad.

Y para que así conste se expide el presente a los 7 días del mes mayo del 2012.

“Año 54 de la Revolución”.

AVAL.

GRUPO NACIONAL AZCUBA.

EES EMPRESA LOGISTICA AZUMAT, AGENCIA 5 SEPTIEMBRE, SUCURSAL CIENFUEGOS.

DIRECCIÓN COMERCIAL.

Asunto: Certificación de conformidad con las guías elaboradas.

Yo, **Rangel Fernández Castellón**, Técnico en Comercialización Agroindustrial (Especialista Principal) de la entidad EES Empresa Logística Azumat, Agencia 5 Septiembre, Sucursal Cienfuegos, he revisado las **Guías** elaboradas para uso de nuestra entidad, dando a conocer mi total conformidad con las mismas ya que reúnen los parámetros que deben ser supervisados en cada una de las áreas comerciales para un buen funcionamiento de la Sucursal.

Los aspectos contenidos en las mismas se corresponden con las orientaciones del grupo nacional AZCUBA para el año 2012 y con el objeto Empresarial de la unidad.

Y para que así conste se expide el presente a los 7 días del mes mayo del 2012.

“Año 54 de la Revolución”.

AVAL.

GRUPO NACIONAL AZCUBA.

EES EMPRESA LOGISTICA AZUMAT, AGENCIA 5 SEPTIEMBRE, SUCURSAL CIENFUEGOS.

DIRECCIÓN COMERCIAL.

Asunto: Certificación de conformidad con las guías elaboradas.

Yo, **Yaneth Cepero Bonet**, Especialista "A" en Economía de Almacenes de la entidad EES Empresa Logística Azumat, Agencia 5 Septiembre, Sucursal Cienfuegos, he revisado las **Guías** elaboradas para uso de nuestra entidad, dando a conocer mi total conformidad con las mismas ya que reúnen los parámetros que deben ser supervisados en cada una de las áreas comerciales para un buen funcionamiento de la Sucursal.

Los aspectos contenidos en las mismas se corresponden con las orientaciones del grupo nacional AZCUBA para el año 2012 y con el objeto Empresarial de la unidad.

Y para que así conste se expide el presente a los 7 días del mes mayo del 2012.

"Año 54 de la Revolución".

AVAL.

GRUPO NACIONAL AZCUBA.

EES EMPRESA LOGISTICA AZUMAT, AGENCIA 5 SEPTIEMBRE, SUCURSAL CIENFUEGOS.

DIRECCIÓN.

Asunto: Certificación de conformidad con las guías elaboradas.

Yo, **Ariel Avello Miranda**, Director general de la entidad EES Empresa Logística Azumat , Agencia 5 Septiembre ,Sucursal Cienfuegos, he revisado las **Guías** elaboradas para uso de nuestra entidad, dando a conocer mi total conformidad con las mismas ya que reúnen los parámetros que deben ser supervisados en cada una de las áreas comerciales para un buen funcionamiento de la Sucursal.

Los aspectos contenidos en las mismas se corresponden con las orientaciones del grupo nacional AZCUBA para el año 2012 y con el objeto Empresarial de la unidad.

Y para que así conste se expide el presente a los 7 días del mes mayo del 2012.

“Año 54 de la Revolución”.

AVAL.

GRUPO NACIONAL AZCUBA.

EES EMPRESA LOGISTICA AZUMAT, AGENCIA 5 SEPTIEMBRE, SUCURSAL CIENFUEGOS.

DIRECCIÓN AUDITORIA.

Asunto: Certificación de conformidad con las guías elaboradas.

Yo, **Zenaida Desada Torres**, Auditor A asistente de la entidad EES Empresa Logística Azumat, Agencia 5 Septiembre, Sucursal Cienfuegos, he revisado las **Guías** elaboradas para uso de nuestra entidad, dando a conocer mi total conformidad con las mismas ya que reúnen los parámetros que deben ser supervisados en cada una de las áreas comerciales para un buen funcionamiento de la Sucursal.

Los aspectos contenidos en las mismas se corresponden con las orientaciones del grupo nacional AZCUBA para el año 2012 y con el objeto Empresarial de la unidad.

Y para que así conste se expide el presente a los 7 días del mes mayo del 2012.

“Año 54 de la Revolución”.

AVAL.

GRUPO NACIONAL AZCUBA.

EES EMPRESA LOGISTICA AZUMAT, AGENCIA 5 SEPTIEMBRE, SUCURSAL CIENFUEGOS.

DIRECCIÓN INSPECCION.

Asunto: Certificación de conformidad con las guías elaboradas.

Yo, **Alejo Becerra Álvarez**, Inspector "A" de la Agroindustria Azucarera de la entidad EES Empresa Logística Azumat, Agencia 5 Septiembre, Sucursal Cienfuegos, he revisado las **Guías** elaboradas para uso de nuestra entidad, dando a conocer mi total conformidad con las mismas ya que reúnen los parámetros que deben ser supervisados en cada una de las áreas comerciales para un buen funcionamiento de la Sucursal.

Los aspectos contenidos en las mismas se corresponden con las orientaciones del grupo nacional AZCUBA para el año 2012 y con el objeto Empresarial de la unidad.

Y para que así conste se expide el presente a los 7 días del mes mayo del 2012.

"Año 54 de la Revolución"

AVAL.

GRUPO NACIONAL AZCUBA.

EES EMPRESA LOGISTICA AZUMAT, AGENCIA 5 SEPTIEMBRE, SUCURSAL CIENFUEGOS.

DIRECCIÓN ECONOMICA.

Asunto: Certificación de conformidad con las guías elaboradas.

Yo, **Hildeliza Monzón Santana**, Jefe del Área de Economía de la entidad EES Empresa Logística Azumat, Agencia 5 Septiembre, Sucursal Cienfuegos, he revisado las **Guías** elaboradas para uso de nuestra entidad, dando a conocer mi total conformidad con las mismas ya que reúnen los parámetros que deben ser supervisados en cada una de las áreas comerciales para un buen funcionamiento de la Sucursal.

Los aspectos contenidos en las mismas se corresponden con las orientaciones del grupo nacional AZCUBA para el año 2012 y con el objeto Empresarial de la unidad.

Y para que así conste se expide el presente a los 7 días del mes mayo del 2012.

“Año 54 de la Revolución”.

Conclusiones

CONCLUSIONES

Con la realización de este trabajo se logro diseñar las guías de evaluación del control interno para la actividad de comercial, Ciro Redondo, recape de neumático, Fertilizantes y Agroquímicos, Deposito de Acido, Logística de Almacenes y Reserva Estatal.

Las siete guías antes mencionada fueron validadas por los correspondientes especialista comerciales de cada área y se incorporo además el criterio del director General, Auditor, Inspector y Económico de la Agencia 5 Septiembre Sucursal Cienfuegos.

Por primera vez se confeccionan guías de evaluación del sistema de control interno para la actividad de comercialización en la agencia 5 septiembre de la sucursal Cienfuegos las cuales pueden ser utilizadas de forma generalizada en cualquier agencia de este sector.

Las guías elaboradas constituyen un material al servicio de los comerciales que les permitirá fortalecer el control interno para cada una de estas áreas.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

1. Aplicar sistemáticamente por los especialistas comerciales y trabajadores de las áreas comerciales las guías elaboradas para erradicar progresivamente las fallas que presenta el sistema de comercialización.
2. Deben concretar en la práctica las orientaciones recibidas por el grupo AZCUBA referente al cumplimiento de resoluciones de diversos organismos recogidos en las guías diseñadas.
3. Perfeccionar las siete guías elaboradas en la medida en que se modifique la legislación vigente hasta la fecha.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. *Resolución Económica del VI Congreso del Consejo de Estado*. (2012). (p. 70). La Habana: Consejo de Estado.
2. Jaime C McDonald. (2006). *Evaluación del Sistema de Control Interno en la "Empresa Estatal Socialista Comercializadora Escambray*. Cienfuegos UCF.
3. Capote Cordobés G. (2000). *El control Interno y el control*. Granma: La Habana
4. Cook. Auditoria/ Cook.. [s.l].. [s.n].-- 333p.
5. Meigs W. (1994). *Principios de Auditoria*. México: Diana.
6. Suárez Suárez Andrés S. (1991). *La Moderna Auditoria*. Madrid: Mc Grau.
7. Chapman L William. (1965). *Procedimientos de auditoría*. Buenos Aires: Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal.
8. Fowler Newton E. (1976). *Tratado de Auditoria*. Buenos Aires: Contabilidad Moderna
9. Blanco Felipe. (1984). *El control integrado de Gestión*. Madrid: APD.
10. Charry Rodríguez Alirio. (2000). *El control interno y los principios de evaluación de gestión en las entidades del Estado*. La Habana: Ciencias Sociales.
11. Catácora, F, *Sistemas y Procedimientos Contables*. F Catácora Venezuela: Primera Edición Editorial McGraw/Hill, 1996. — 459p.
12. Redondo A. (1993). *Curso Practico de Contabilidad General*. Venezuela: Centro Contable Venezolano.
13. Poch R. (2000). *Manual de Control Interno*. España: Gestión.
14. Quintana Cabrales Alcides. (2006). Control Interno. Retrieved from <http://www.google.com/cecf>.
15. Conceptos Modernos de Control Interno. (2011, diciembre). . Retrieved from <http://64.233.161.104/search?q=cache:XkozxhdurROJ:www.sisepuede.com.ec/docs/MICIL.doc+INFO RME+COCOhl=es.2006>.
16. Control Interno- ¿Un concepto entendido por todos? (2011, diciembre). . Retrieved from <http://www.kpmg.com.mx/publicaciones/prensa/colaboracion1pdf>.
17. Control interno Cuba. (2011, November). . Retrieved from <http://www.contadoronline.cubaindustria.cu/Control%20Interno/Control%20Interno.htm#ControlIntern>

[o.](#)

18. Control Interno- Informe COSO. (2011, diciembre de). . Retrieved from <http://www.econet.uncu.edu>.
19. Control Interno. Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial. (2011, diciembre). . Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales/financieros/articulos/no11controlinternohtmu.ar>.
20. El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones. (2007). . Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- Amat Alvarez, E. (2011, November). El Control Interno en la Economía Empresarial. . Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/fin/Finanzas-control> interno.htm.
- Antonio de Miranda, O. T. (1981). *Auditoria de las Empresas*. La Habana: Unidad de produccion No1 del EIMAV.
- Antonio, M. (2011, November). Concepto, Importancia y Principios del Control. Retrieved from <http://www.monografia.com/trabajos11/prico/prico.shtmlhttp>.
- Best, J. W. (1984). *Metodología de la Investigación*. Buenos Aires: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Blanco Felipe. (1984). *El control integrado de Gestión*. Madrid: APD.
- Capote Cordobés G. (2000). *El control Interno y el control*. Granma: La Habana.
- Carmona González M. (2011, Dic. de). El papel de la auditoria en los procesos de mejora continua de la gestión. Retrieved from <http://www.upr.edu.cu>.
- Catácora, F, *Sistemas y Procedimientos Contables*. F Catácora Venezuela: Primera Edición. Editorial McGraw/Hill, 1996. — 459p.
- Chacon Paredes, V. (2011, November). El control interno como herramienta fundamenta contable y controladora de las organizaciones. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos10/coni/coni.shtml>.
- Chapman L William. (1965). *Procedimientos de auditoría*. Buenos Aires: Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal.
- Charry Rodríguez Alirio. (2000). *El control interno y los principios de evaluación de gestión en las entidades del Estado*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Conceptos Modernos de Control Interno. (2011, diciembre). . Retrieved from <http://64.233.161.104/search?q=cache:XkozxhdurROJ:www.sisepuede.com.ec/docs/MICIL.doc+INFORME+COCOHL=es.2006>.
- Control Interno- ¿Un concepto entendido por todos? (2011, diciembre). . Retrieved from <http://www.kpmg.com.mx/publicaciones/prensa/colaboracion1pdf>.
- Control interno Cuba. (2011, November). . Retrieved from <http://www.contadoronline.cubaindustria.cu/Control%20Interno/Control%20Interno.htm#ControlInterno>.

Control Interno- Informe COSO. (2011, diciembre de). . Retrieved from <http://www.econet.uncu.edu.ar>.

Control Interno. Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial. (2011, diciembre). . Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales/financieros/articulos/no11controlinternohtm>.

Cook. Auditoria/ Cook.. [s.l].. [s.n].-- 333p.

Coopes , Lybrand. (2011, diciembre). "Manual de Auditoria. Retrieved from www.monografias.com.

El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones. (2007). . Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>.

Fernando Poblete. (2011, November). Normas de Auditoria. Retrieved from www.eduardoleyton.com.

Fowler Newton E. (1976). *Tratado de Auditoria*. Buenos Aires: Contabilidad Moderna.

Francisco Borrás. (2011, October). Auditoría, control y fiscalización. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos15/auditor/auditor-fiscalizashtml>.

Gaceta financiera. (2011, October). . Retrieved from www.gacetafinanciera.com.

Holmes A. (1994). *Auditorías Principios y Procedimientos* (Limusa.). México.

Holmes A W. (2000). *Principios y Procedimientos*. México: Hispano Americana.

Holmes., A. (1994). *Auditorías Principios y Procedimientos*. Mexico:: Limusa.

Jaime C McDonald. (2006). *Evaluación del Sistema de Control Interno en la "Empresa Estatal Socialista Comercializadora Escambray*. Cienfuegos UCF.

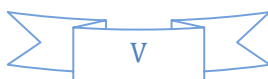
López Toledo. (2011, diciembre). Reflexiones sobre el control. Retrieved from <http://mcampus.ucf.edu/cu/contabilidad/default.asp>.

Martínez Calderón. (2011, September). El control interno : Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos14/control.shtmlcontrol>.

Meigs W. (1994). *Principios de Auditoria*. México: Diana.

Poch R. (2000). *Manual de Control Interno*. España: Gestión.

Pomares. (2011, de diciembre de 21). Desarrollo de la Auditoria en el mundo. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos17/auditoria/auditoria-desarrollo.shtml>.



Quintana Cabrales Alcides. (2006). Control Interno. Retrieved from <http://www.google.com/cecfs>.

Redondo A. (1993). *Curso Practico de Contabilidad General*. Venezuela: Centro Contable Venezolano.

Suárez Suárez Andrés S. (1991). *La Moderna Auditoria*. Madrid: Mc Grau.

ANEXOS

Resolución No. 60/11

POR CUANTO: Por la Ley No. 107, aprobada el 1ro. de agosto de 2009 por la Asamblea Nacional del Poder Popular, se crea la Contraloría General de la República, la que tiene entre sus funciones específicas, según lo establecido en el Artículo 31 inciso l), normar, supervisar y evaluar los sistemas de control interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo.

POR CUANTO: La necesidad de continuar perfeccionando el control interno, aconsejan dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y No. 13, de 18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país.

POR CUANTO: Por Acuerdo de la Asamblea Nacional del Poder Popular, de 1ro de agosto de 2009, la que suscribe fue elegida para ocupar el cargo de Contralora General de la República.

POR TANTO: En el ejercicio de las facultades que me han sido conferidas,

RESUELVO:

PRIMERO: Aprobar las:

NORMAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 1. La presente disposición tiene por objetivo establecer normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este Órgano. Constituye un modelo estándar del Sistema de Control Interno.

ARTÍCULO 2. A los efectos de la aplicación de la presente resolución, se anexan como parte de esta con los números I y II respectivamente, el glosario de términos de las normas del Sistema de Control Interno y el modelo del Plan de Prevención de Riesgos.

ARTÍCULO 3. El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los

riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

ARTÍCULO 4. Cada órgano, organismo, organización y entidad diseña, armoniza, implementa y autocontrola de forma sistemática de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones, en correspondencia con lo establecido en la Ley No. 107 y validan el Sistema de Control Interno de las dependencias que le están subordinadas, de acuerdo con su estructura.

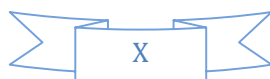
ARTÍCULO 5. Conforme a lo establecido en los artículos 15 y 16 de la Ley No. 107, respecto a la responsabilidad de la máxima autoridad, le corresponde a ésta la aprobación del Sistema de Control Interno que se diseñe y se decida implementar en su órgano, organismo, organización y entidad.

Sección primera DE LOS PRINCIPIOS BÁSICOS

ARTÍCULO 6. En el diseño e implementación del Sistema de Control Interno, los órganos, organismos, organizaciones y entidades deben cumplir con los principios básicos siguientes:

- a. **Legalidad.** Los órganos, organismos, organizaciones y entidades dictan normas legales y procedimientos en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente, para el diseño, armonización e implementación de los Sistemas de Control Interno en el cumplimiento de su función rectora o interna a su sistema, para el desarrollo de los procesos, actividades y operaciones, tal como lo consigna el Reglamento de la Ley No. 107 en el Artículo 78.
- b. **Objetividad.** Se fundamenta en un criterio profesional a partir de comparar lo realizado de forma cuantitativa y cualitativa, con parámetros y normas establecidas.
- c. **Probidad administrativa.** Se relaciona con el acto de promover con honradez la correcta y transparente administración del patrimonio público y en consecuencia exigir, cuando corresponda, las responsabilidades ante cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidades o acto ilícito.
- d. **División de funciones.** Garantiza que los procesos, actividades y operaciones sean controlados y supervisados de manera que no pongan en riesgo su ejecución, contrapartida y limiten su revisión.
- e. **Fijación de responsabilidades.** Se establecen las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, que prevean las funciones y

responsabilidades de cada área, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo, así como la consecuente responsabilidad de cada uno de los integrantes de la



organización, estableciendo en forma obligatoria que se deje evidencia documental, de quién y cuándo efectúa cada una de las operaciones en los documentos y registros.

f. **Cargo y descargo.** Este principio está íntimamente relacionado con el de fijación de responsabilidades y facilita su aplicación. La responsabilidad sobre el control y registro de las operaciones de un recurso, transacción, hecho económico o administrativo, debe quedar claramente definida en la forma establecida.

Debe entenderse como el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza, la entrega de recursos (descargo) debe tener una contrapartida o recepción (cargo) y cuando esta operación se formaliza documentalmente la persona que recibe firma el documento asumiendo la custodia de lo recibido.

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

Sección segunda DE LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES

ARTÍCULO 7. El Sistema de Control Interno diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, tiene las características generales siguientes:

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

b. **Flexible.** Responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica. En entidades que cuenten con reducido personal, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, previendo que la máxima autoridad o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.

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

Sección tercera DE LAS LIMITACIONES

ARTÍCULO 8. El Sistema de Control Interno está relacionado con el concepto de seguridad razonable, al reconocer la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones, originados por errores en interpretaciones de normas legales, en la toma de decisiones, por acuerdos entre personas y al evaluar la relación costo – beneficio.

CAPÍTULO II DE LOS COMPONENTES Y NORMAS DE CARÁCTER GENERAL

ARTÍCULO 9. El Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre si, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son los siguientes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, los que se encuentran estructurados en normas.

Sección primera AMBIENTE DE CONTROL

ARTÍCULO 10. El componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conforman el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance. Se estructura en las siguientes normas:

- a) **planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual:** la máxima autoridad de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades debe integrar a su Sistema de Control Interno, el proceso de planificación, los objetivos y planes de trabajo, para relacionarlo con los procesos, actividades y operaciones en el interés de asegurar el cumplimiento de su misión y de las disposiciones legales que le competen.
- b) **integridad y valores éticos:** el Sistema de Control Interno se sustenta en la observancia de valores éticos por parte de los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios y trabajadores de los órganos, organismos, organizaciones y

demás entidades, cuya dirección desempeña un papel principal al contribuir con su ejemplo personal a elevar el compromiso ético y sentido de pertenencia de todos sus

integrantes, los que deben conocer y cumplir el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, el Reglamento Orgánico, el Manual de Procedimiento, el Convenio Colectivo de Trabajo, el Código de Conducta Específico si lo hubiere y su Reglamento Disciplinario Interno, según corresponda.

El desarrollo de estos valores conforma una cultura organizacional definida, la cual permite preservarlos y contribuir a su fortalecimiento en el marco de la organización y su entorno. Para esto, los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben definir de manera participativa sus valores, los que deben formar parte de la gestión y se miden de forma cualitativa mediante el actuar de sus miembros.

c) **idoneidad demostrada:** la idoneidad demostrada del personal es un elemento esencial a tener en cuenta para garantizar la efectividad del Sistema de Control Interno, lo cual facilita el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo.

El proceso de selección y aprobación del personal, debe asegurar que el candidato seleccionado posea el nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos y competencias exigidos; una vez incorporado a la entidad, debe consultar los manuales de funcionamiento y técnicos, los cuales se aprueban por la máxima autoridad, así como recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios para desempeñar su trabajo.

d) **estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad:** los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades elaboran su estructura organizativa, para el cumplimiento de su misión y objetivos, la que se grafica mediante un organigrama, se formaliza con las disposiciones legales y procedimientos que se diseñan, donde se establecen las atribuciones y obligaciones de los cargos, que constituyen el marco formal de autoridad y responsabilidad, así como las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales en correspondencia con los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan.

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

Sección segunda GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS

ARTÍCULO 11. El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos. El componente se estructura en las siguientes normas:

a) **identificación de riesgos y detección del cambio:** en la identificación de los riesgos, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La identificación de riesgos se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar.

Los factores externos incluyen los económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos y los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.

La identificación de riesgos se realiza de forma permanente, en el contexto externo pueden presentarse modificaciones en las disposiciones legales que conduzcan a cambios en la estrategia y procedimientos, alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto y de ahí en sus planes y programas, y desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse provocarían obsolescencia técnica, entre otros; en el contexto interno, variaciones de los niveles de producción o servicios, modificaciones de carácter organizativo y de estructura u otros.

Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en su ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

Una vez identificados los riesgos se procede a su análisis, aplicando para ello el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia y en los casos que sea posible, cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse.

b) **determinación de los objetivos de control:** los objetivos de control son el resultado o propósito que se desea alcanzar con la aplicación de procedimientos de control, los que deben verificar los riesgos identificados y estar en función de la política y estrategia de la organización.

Luego de identificar, evaluar y cuantificar, siempre que sea posible, los riesgos por procesos, actividades y operaciones, la máxima dirección y demás directivos de las áreas, con la participación de los trabajadores, realizan un diagnóstico y determinan los objetivos de control, dejando evidencia documental del proceso.

El diagnóstico se realiza en reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, las cuales son presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas; debe estar presente al menos uno de los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización, con la información y antecedentes específicos del área. En estas reuniones se realiza entre todos un diagnóstico con los objetivos de control a considerar y se definen las medidas o procedimientos de control a aplicar, las mismas serán antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores en asamblea de afiliados donde se les explica el procedimiento a seguir para su desarrollo.

c) **prevención de riesgos:** esta norma constituye un conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético - moral, técnico - organizativos y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los riesgos internos y externos, así como los hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuados y en un clima de impunidad, provocan manifestaciones de corrupción administrativa o la ocurrencia de presuntos hechos delictivos.

En función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados por los trabajadores de cada área o actividad y las medidas o acciones de control necesarias, se elabora el Plan de Prevención de Riesgos, cuyos aspectos más relevantes tributan al del órgano, organismo, organización o entidad, el que de forma general incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión. Los planes elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el órgano colegiado de dirección.

El Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran. Es necesario que los resultados de los análisis de causas y condiciones efectuados, sobre los hechos que se presenten y las

valoraciones realizadas en cuanto a la efectividad del Plan de Prevención de Riesgos,

sean divulgados, en el interés de transmitir la experiencia, y el alerta que de ello se pueda derivar, a todo el sistema.

El Plan de Prevención de Riesgos se estructura por áreas o actividad y el de la entidad. En su elaboración se identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas. (Anexo No. II)

El autocontrol se considera como una de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos para medir la efectividad de estas y de los objetivos de control propuestos.

Sección tercera

ACTIVIDADES DE CONTROL

ARTÍCULO 12. El componente Actividades de Control establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades.

Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo. Se estructura en las siguientes normas:

a) coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización: el Sistema de Control Interno para que sea efectivo requiere de una adecuada interrelación y coordinación de trabajo entre las áreas que ejecutan los procesos, actividades y operaciones; cada operación necesita de la autorización de la autoridad facultada y debe quedar específicamente definida, documentada, asignada y comunicada al responsable de su ejecución.

Se establece un balance entre la separación de tareas y responsabilidades y el costo de dividir las funciones o tareas asignadas, lo cual debe quedar documentado en caso de no poderse cumplir e implementar controles alternativos que aseguren razonablemente el adecuado desempeño de los responsables.

b) documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y

hechos: todas las transacciones, operaciones y hechos económicos que se realicen, deben tener soporte documental, ser fiables y garantizar la trazabilidad; también debe

garantizarse la salvaguarda de las actas de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia. Los documentos podrán estar en formato impreso o digital, según se determine por la entidad, salvo lo que expresamente se regule por los órganos y organismos rectores.

Las transacciones o hechos deben ejecutarse de acuerdo con la autorización general o específica de la administración y registrarse conforme a su clasificación, en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad.

c) **acceso restringido a los recursos, activos y registros:** el acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe ser protegido, otorgándosele permisos sólo a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar actas con las cuales se responsabilizan de su utilización y custodia.

Los activos están debidamente registrados y se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia y prevenir riesgos de sustracción, despilfarro, uso indebido u otras irregularidades.

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

e) **control de las tecnologías de la información y las comunicaciones:** los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades que cuenten con tecnologías de la información y las comunicaciones, integran y concilian el Plan de Seguridad Informática con su Sistema de Control Interno, en el que se definen las actividades de control apropiadas a partir de la importancia de los bienes e información a proteger, en correspondencia con la legislación vigente, considerando los riesgos a que están sometidos; los permisos de acceso a los diferentes niveles de información automatizada, que deben quedar registrados mediante el documento que corresponda, debidamente firmado.

f) **indicadores de rendimiento y de desempeño:** los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades establecen sus indicadores de rendimiento y de desempeño de tipo cualitativos y cuantitativos de acuerdo con sus características,

tamaño, proceso productivo de bienes y servicios, recursos, nivel de competencia y demás elementos que lo distingan, con el fin de evaluar el cumplimiento de los

objetivos fijados. Con la información obtenida se adoptan las acciones que correspondan para mejorar el rendimiento y el desempeño.

Sección cuarta

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

ARTÍCULO 13. El componente Información y Comunicación precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes. Se estructura en las siguientes normas:

a) **sistema de información, flujo y canales de comunicación:** el sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturalezas de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, así como de acuerdo con los requerimientos establecidos para la información oficial contable y estadística que corresponda; es flexible al cambio, puede estar total o parcialmente automatizado, provee información para la toma de decisiones, cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para la entrada, procesamiento, almacenamiento y salida de la información, facilitando y garantizando su transparencia.

El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la organización: ascendente, descendente, transversal y horizontal, su diseño debe contribuir a ofrecer información oportuna, clara y veraz para la toma de decisiones.

Se establecen y funcionan adecuados canales y medios de comunicación, que permitan trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos).

Con el objetivo de generalizar las medidas que por su importancia o significación lo requieran, a partir de la investigación, estudio y análisis realizado acerca de los principales problemas, la máxima dirección decide las acciones de divulgación a desarrollar.

b) **contenido, calidad y responsabilidad:** la información contribuye al cumplimiento de las responsabilidades individuales y a la coordinación del conjunto de actividades que desarrollan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para el logro de sus objetivos, debe transmitir la situación existente en un determinado

momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.

El sistema de información debe incluir un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo, así como la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice.

c) **rendición de cuentas:** Los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios, tienen el deber legal y ético de responder e informar acerca de su gestión, administración, manejo y rendimiento de fondos, bienes o recursos públicos asignados y los resultados en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido, así como otros aspectos de interés que resulten necesarios, ante sus órganos superiores, consejo de dirección y colectivo de trabajadores.

El sistema de rendición de cuentas diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades debe incluir todos los elementos que permitan conocer el destino de los recursos y les garanticen el mejor uso posible de estos para satisfacer las necesidades públicas. Con la rendición de cuentas debe lograrse que toda persona asuma con plena responsabilidad sus actos, informando no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación, sin olvidar la importancia del componente ético en su actuación y conducta.

Sección quinta

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

ARTÍCULO 14. El componente Supervisión y Monitoreo está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas. Se estructura en las siguientes normas:

a) **evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno:** el Sistema de Control Interno es objeto de evaluación para conocer la eficacia de su funcionamiento y permitir su retroalimentación y mejora continua; la evaluación comprende un conjunto de actividades de control incorporadas a los procesos, actividades y operaciones que se llevan a cabo mediante el seguimiento de sus resultados.

Cuando se detecte alguna deficiencia en el funcionamiento del Sistema de Control

Interno, los jefes de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades emprenden oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su

fortalecimiento, de conformidad con los objetivos y recursos disponibles. También verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.

Los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades mediante la aplicación del autocontrol sistemático garantizan su función de control, adecuan, actualizan y gradúan la aplicación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República en correspondencia con su actividad y sus características. A partir de los resultados obtenidos se elabora un plan de medidas, el que debe ser evaluado por el órgano colegiado de dirección.

b) **comité de prevención y control:** los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, constituyen mediante disposición legal su Comité de Prevención y Control, que preside la máxima autoridad, la que designa para su integración a otros directivos, ejecutivos, asesores jurídicos y el auditor interno según la estructura que corresponda; así como a otros funcionarios que tienen a su cargo las funciones o actividades de cuadros, atención a la población, inspección, seguridad y protección, entre otros que se determinen; además de trabajadores que gocen de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia.

El Comité de Prevención y Control es un órgano asesor que está vinculado directamente al órgano colegiado de dirección, con el objetivo de velar por el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo. Su composición, la permanencia en este y la periodicidad de las reuniones, son definidas por la máxima autoridad que corresponda, en estas es necesario contar con la presencia de dirigentes sindicales, según proceda. Debe quedar evidencia documental del cronograma de reuniones, así como de los temas tratados, acuerdos adoptados y su seguimiento en las sesiones de trabajo.

Entre sus funciones fundamentales se encuentran: conocer las disposiciones legales relativas al Sistema de Control Interno, con el propósito de formular propuestas, auxiliar a la dirección en el diagnóstico de los objetivos de control; en la organización, conducción y revisión del proceso de elaboración del Plan de Prevención de Riesgos y su posterior seguimiento, a partir del análisis integral de los resultados de acciones de control y la evaluación de las causas y condiciones que generan las deficiencias detectadas y propone las acciones y recomendaciones que considere necesarias para el mejor funcionamiento y eficacia del Sistema de Control Interno; coordinar y orientar la divulgación de información y capacitación a los trabajadores acerca de políticas, disposiciones legales y procedimientos emitidos por la entidad o de carácter vinculante, apoyando a la dirección; así como otras funciones que se consideren necesarias por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para la gestión de riesgos y el

cumplimiento de su misión y objetivos.

CAPÍTULO III

DE LOS CONTROLES ASOCIADOS A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES

Sección primera.

DE LOS CONTROLES GENERALES

ARTÍCULO 15. Los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades que poseen tecnologías de la información y las comunicaciones para el diseño e implementación del Sistema de Control Interno, garantizan la seguridad de la información durante el proceso, intercambio, reproducción y conservación de la misma, adoptando las medidas que permitan la integridad, confidencialidad, oportunidad y disponibilidad de datos y recursos, mediante la aplicación efectiva de los controles generales de las tecnologías de la información y las comunicaciones: controles de seguridad lógica, de seguridad física, de adquisición y desarrollo de programas, de garantía de la continuidad del proceso de información, de organización, entre otros.

Sección segunda

DE LOS CONTROLES A LOS SISTEMAS DE APLICACIÓN

ARTÍCULO 16. Los controles a los sistemas de aplicación soportados sobre las tecnologías de la información y las comunicaciones, garantizan la seguridad del procesamiento de las transacciones u operaciones, incluyen los procedimientos manuales asociados, requiriéndose una efectiva combinación con los controles generales para asegurar el cumplimiento de los requisitos de la información en correspondencia con los principios básicos del Sistema de Control Interno.

Sección tercera

DE LA CERTIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS CONTABLE – FINANCIEROS SOPORTADOS SOBRE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

ARTÍCULO 17. Los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para mantener de forma razonable la efectividad del Sistema de Control Interno, están obligados a utilizar sistemas contable – financieros, certificados por los ministerios de Finanzas y Precios y de la Informática y las Comunicaciones, de forma tal que se garantice la seguridad y protección de los sistemas automatizados expuestos en el Plan de Seguridad Informática.

CAPÍTULO IV

DE LOS VÍNCULOS CON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

ARTÍCULO 18. Los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades que tienen implementados sistemas de gestión, integran estos al Sistema de Control Interno.

SEGUNDO: Toda acción de control que ejecute el Sistema de Control y Supervisión del Estado establecido mediante la Ley No. 107, verifica el Sistema de Control Interno implementado en el tema objeto de revisión.

TERCERO: A partir de la entrada en vigor de la presente resolución, los jefes de los órganos, organismos de la Administración del Estado y entidades nacionales establecen en un término de sesenta (60) días naturales, la definición de los plazos para el diseño e implementación de los sistemas de control interno, de cada una de las organizaciones y entidades que se les subordinan o de las cuales son órgano de relación.

CUARTO: Esta resolución entra en vigor a los quince (15) días posteriores a su publicación en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

DÉSE CUENTA al Presidente de la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.

ARCHÍVESE el original en la Dirección Jurídica de este Órgano.

PUBLÍQUESE en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Dada en La Habana, el día 1 del mes de marzo de 2011.

Gladys María Bejerano Portela
Contralora General de la República

El Dr. José M. Betancourt Araoz, Asesor Jurídico de la Dirección Jurídica de la
CONTRALORÍA GENERAL

CERTIFICA QUE: El presente documento es copia fiel y exacta de su original
que obra en los archivos de esta Dirección

Dada en la ciudad de La Habana, a los 1 días del mes de marzo de 2011.

Firma

ANEXO I
Resolución No. 60/11

GLOSARIO DE TÉRMINOS

TÉRMINOS	SIGNIFICADO
Acción correctiva	Acción para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.
Acción preventiva	Acción para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.
Acciones técnico-organizativas en el Plan de Prevención de Riesgos	Son las vinculadas a la precisión, divulgación y control del cumplimiento: del encargo estatal u objeto social, de la misión y de los objetivos, de las funciones y atribuciones de la entidad u organismo, de la delimitación de las responsabilidades, facultades individuales y colectivas, así como de las disposiciones legales.
Acciones de carácter ético – moral	Son acciones dirigidas de modo consciente a eliminar las actuaciones contrarias a las normas legales y a la ética de los cuadros, funcionarios del Estado y trabajadores en el ejercicio de su cargo o en el desempeño de la función asignada; caracterizadas por una pérdida de valores ético-morales incompatibles con la sociedad cubana, que se comenten para satisfacer intereses personales o de un tercero. En el Plan de Prevención de Riesgos van encaminadas a despertar motivaciones, cultivar atributos, formar valores éticos y morales, fortalecer principios y convicciones de los trabajadores en general. No se trata de elaborar una lista de tareas sino llevar las ideas que sustentan y fortalecen nuestro sistema social, a todos los campos y esferas de trabajo, en cada acción, para que incida cotidianamente, con mayor integralidad en la formación de una cultura ética, con un carácter educativo sobre las conductas de las personas.

Acciones de control en el Plan de Prevención de Riesgos	Son las acciones dirigidas al chequeo de la elaboración y cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos y el control de los planes de las entidades subordinadas.
Actividad	Conjunto de operaciones o tareas propias de una entidad o persona realizadas con el propósito de obtener un resultado esperado.
Actividades continuas	Actividades de control que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas.
Código de ética	Documento donde se establecen los principios y valores éticos que deben regir el comportamiento de los miembros de la organización, las actuaciones que han de ser evitadas y el modo de resolver determinados conflictos éticos que puedan presentarse.
Competencia profesional	Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociada a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.
Componentes del Sistema de Control Interno	Son elementos que de manera integrada ejercen una función específica para el cumplimiento de los objetivos del Sistema de Control Interno; se estructuran en normas de carácter general.
Confabulación	Ponerse de acuerdo para emprender algún plan, generalmente ilícito.
Confiabilidad de la información	Condición de información apropiada para la administración con el fin de operar la entidad.

Confidencialidad	Condición que determina que la información no esté disponible ni sea revelada a individuos, entidades o procesos no autorizados.
Control	Conjunto de acciones que se ejecutan para comprobar la aplicación de las políticas del Estado, así como del cumplimiento del plan de la economía y su presupuesto.
Controles de acceso	Controles referidos a la práctica de restringir la entrada a un bien o propiedad a personas autorizadas.
Corrupción administrativa	Es la actuación contraria a las normas legales y a la ética por los cuadros, dirigentes, funcionarios del Estado, el Gobierno y de otras organizaciones consideradas sujetos de la Contraloría General de la República, en el ejercicio de su cargo o en el desempeño de la función asignada; caracterizada por una pérdida de valores ético-morales, incompatible con los principios de la sociedad cubana, que se comete para satisfacer intereses personales o de un tercero, con el uso indebido de las facultades, servicios y bienes destinados a la satisfacción del interés público o social para obtener beneficios materiales o ventajas de cualquier clase y que tiene como base el engaño, el soborno, la deslealtad, el tráfico de influencias, el descontrol administrativo y la violación de los compromisos contraídos al acceder a los cargos; cuyas prerrogativas fueron empleadas en función de tales actividades de corrupción.
Cultura organizacional	Interrelación entre la estructura de creencias, valores y formas de manifestarlas y trasmitirlas, así como de actuación de las personas integrantes en situaciones correctas, que condicionan la conducta de sus miembros y que van a caracterizar los procesos y comportamientos individuales, grupales y de la organización, además, de su influencia en las funciones directivas y las decisiones a todos los niveles.

Detección del cambio	Conjunto de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados en el entorno externo e interno, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar los objetivos de la entidad en las condiciones deseadas.
Directivos superiores	Son los que dirigen, aprueban y controlan las políticas; por su alcance ocupan los cargos de dirección del más alto rango en los órganos superiores y demás órganos estatales, organismos de la administración central de estado, entidades nacionales, consejos de los órganos locales del poder popular y organizaciones superiores de dirección del sistema empresarial y su designación corresponde a la nomenclatura superior de ellos.
Directivos	Son los que elaboran, orientan, controlan, guían y despliegan las políticas; por su alcance ocupan los cargos de dirección de nivel intermedio y su designación corresponde generalmente a la nomenclatura de los jefes de los órganos superiores y demás órganos estatales, organismos de la administración central del estado, entidades nacionales, consejos de la administración de los órganos locales del poder popular y el sistema empresarial, por excepción algunos cargos pertenecen a la nomenclatura superior.
Disponibilidad de la información	Cualidad o condición que debe cumplir la información de ser accesible y utilizable por solicitud de una entidad o persona autorizada
Diagnóstico de riesgos e identificación de objetivos de control	Procesos encaminados a determinar las áreas de mayor complejidad, identificando y evaluando por cada una de ellas los riesgos, puntos vulnerables y objetivos de control, para así enfrentar las posibles manifestaciones negativas que favorecen la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades, delitos y manifestaciones de corrupción administrativa. Estos procesos deben ser continuos, dinámicos, participativos, preventivos y transformadores.

Ejecutivos	Es la categoría de cuadros más amplia, son los que participan en la elaboración, realizan, ejecutan y controlan el cumplimiento de las políticas en lo que les corresponde, por su alcance ocupan cargos de dirección u otros en los órganos estatales, organismos de la administración central del estado, entidades nacionales, entidades presupuestadas y el sistema empresarial; su designación corresponde a la nomenclatura inmediata superior a la entidad o a su jefe según corresponda.
Entidad	Organización con personalidad jurídica propia, constituida conforme a las leyes cubanas, con fines económicos, administrativos, sociales, culturales, u otros definidos en su objeto social.
Estructura organizativa	Distribución y orden con que está compuesta una entidad (cargos, funciones, unidades organizativas y niveles de autoridad), incluyendo el conjunto de relaciones entre todos los miembros.
Evaluación costo – beneficio	Procedimiento para evaluar programas o proyectos, que consiste en la comparación de costos y beneficios, con el propósito de que estos últimos excedan a los primeros pudiendo ser de tipo monetario o social, directo o indirecto.
Fondos Públicos	Son los recursos, valores, bienes y derechos provenientes del patrimonio público, asignados por el Estado.
Función	Conjunto de actividades o tareas asignadas a un cargo.
Funcionario	Los designados para desempeñar cargos de carácter profesional de complejidad y responsabilidad en la función pública o en las organizaciones de producción, servicios, administración y otras, teniendo atribuciones específicas y alguna esfera de decisión limitada. Pueden organizar, distribuir y controlar la labor de un pequeño grupo de trabajadores.

Fecha de cumplimiento de las medidas en el Plan de Prevención de Riesgos	La fecha de cumplimiento no se debe identificar con los plazos diarios, permanentes, bimensuales o trimestrales, atendiendo a lo establecido para su ejecución. En todos los casos se precisa la fecha en la que se controla el cumplimiento de las medidas o evalúan sus resultados. Se deben realizar acciones de autocontrol sobre el cumplimiento anterior como una medida más del Plan de Prevención de Riesgos según se establezca por la entidad.
Gestión	Conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
Gestión del conocimiento	Comprende el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el conocimiento de la entidad (capital intelectual) aumente de forma significativa mediante la gestión de las capacidades del personal y el aprendizaje producto de la solución de problemas, para el cumplimiento de los objetivos y metas.
Indicadores de desempeño	Son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores.
Indicadores de rendimiento	Son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan información acerca del grado de eficiencia, economía y eficacia en la ejecución de las operaciones.

Idoneidad demostrada	Principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.
Integridad	Cualidad de las personas que mantienen principios morales sólidos, rectitud, honestidad, sinceridad y el deseo de hacer lo correcto, así como profesar y vivir en un marco de valores.
Integridad de la información	Precisión y suficiencia de la información, así como su validez de acuerdo con los valores y expectativas de la entidad.
Impacto	Efecto en los compromisos y objetivos de la política de la organización, en sus partes interesadas, en la propia organización, en los colectivos de trabajadores, en la sociedad y en el medio ambiente. El efecto puede ser positivo o negativo.
Importancia relativa	Todo aquello que afecte el resultado de una organización, bien sea en forma cualitativa o cuantitativa.
Implementar	Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar a cabo algo.
Impunidad	Quedar la conducta sin sanción.
Medidas a tomar en el Plan de Prevención de Riesgos	Acciones concertadas que se emprenden de forma colegiada por la administración y el colectivo laboral, dirigidas a eliminar o disminuir al máximo posible, las causas y condiciones que propician la comisión de indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción administrativa. No deben reproducir funciones u orientaciones metodológicas ya establecidas; cuando se identifiquen peligros por el incumplimiento o violación de éstas, las acciones deben estar dirigidas a su verificación, comprobación y evaluación, con métodos participativos. Las medidas no deben expresarse en forma de aspiraciones o

anhelos, sino en acciones concretas cómo lograr lo plasmado con
y medibles, que respondan al

	anterioridad.
Mejora continua	Actividad recurrente desarrollada en los procesos, actividades y tareas de una entidad con el objetivo de lograr mejoras en la productividad en términos de eficacia, eficiencia y economía, y por ende mejorar su competitividad.
Misión	Es el objetivo supremo de la organización y expresa la necesidad social que debe satisfacer la entidad, la razón más amplia que justifica la existencia de la organización. Debe orientar el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la organización en un plazo determinado.
Nivel de riesgo aceptable	Nivel de riesgo que la entidad está dispuesta y en capacidad de asumir para cumplir con sus objetivos, sin incurrir en costos ni efectos adversos excesivos en relación con sus beneficios esperados o ser incompatible con las expectativas de los sujetos interesados.
Objetivos de control	Resultados o propósitos que se desean alcanzar, se corresponde con la política y estrategia de la organización, y es el fin a que se dirigen o encaminan uno o varios procedimientos o acciones de control para evitar las manifestaciones negativas.
Oportunidad	Ocasión para efectuar las actividades de recopilar, procesar y generar información, las que deben realizarse cumpliendo las conveniencias de tiempo y de lugar, de acuerdo con los fines institucionales.
Organismo Conjunto de	oficinas, dependencias y entidades que forman un cuerpo o institución y se rigen por un conjunto de leyes.
Órgano Conjunto de	personas que actúan en representación de una organización o persona jurídica en un ámbito de competencia determinado.
Organización	Conjunto de personas e instalaciones organizadas y

reguladas por un conjunto de
normas con

responsabilidades, autoridades y relaciones en función

de determinados fines.

Participación activa y consciente de los trabajadores	Proceso sistemático en el cual la administración propicia la intervención de los trabajadores e interactúa con ellos, desde la identificación de riesgos o puntos vulnerables y sus posibles manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades, presuntos hechos delictivos o de corrupción administrativa hasta la identificación y el análisis de sus causas y condiciones. La participación de los trabajadores debe estar presente en la elaboración del Plan de Prevención de Riesgos; en la ejecución de las medidas; en el control de la efectividad de éstas, así como, en su actualización. Incluir en la Asamblea de Afiliados, el análisis del cumplimiento del Plan de Prevención de Riesgos y de las causas y condiciones que propician los hechos que se produzcan, promoviendo en tales casos la evaluación crítica sobre los incumplimientos y el aporte de nuevas ideas para perfeccionarlas, enriquecerlas y divulgarlas.
Patrimonio	Conjunto de bienes y derechos propios adquiridos por cualquier título.
Patrimonio público	El conjunto de bienes, derechos y obligaciones cuya titularidad pertenece al Estado.
Planeación	Proceso de planificación, en el cual se establecen las proyecciones sobre la base de un análisis exhaustivo del entorno de la organización, los objetivos de trabajo y sus criterios de medidas o indicadores, las acciones que aseguran su cumplimiento y el de otras misiones y funciones expresadas en los correspondientes planes de trabajo.
Políticas	Pautas, reglas o directrices de acción elegidas como guías en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional. Sirven como base para la implementación de los procedimientos y la ejecución de las actividades de

control.

Posible manifestación negativa	Acción u omisión con o sin intención, que cometida por un sujeto propio o ajeno a la entidad, lesiona un punto vulnerable de la misma, constituyendo en esencia el modo de operar, la forma mediante la cual se expresa una indisciplina, ilegalidad o manifestación de corrupción administrativa.
Punto vulnerable	Es la actividad, área, operación, relación, documentación o procedimiento legal, proceso técnico-productivo, comportamiento ético profesional de directivos, funcionarios y trabajadores, o elemento físico, que por sus características de exposición a riesgos internos o externos es susceptible de que recaiga sobre él la acción u omisión del sujeto comisor, consistente en una indisciplina, ilegalidad, presunto hecho delictivo o manifestación de corrupción administrativa. En el Plan de Prevención de Riesgo en un punto vulnerable pueden identificarse uno o varios riesgos y posibles manifestaciones negativas.
Prevención	Acción y efecto de prevenir. Es la preparación, la disposición que se forma para evitar algún riesgo, preparar con anticipación alguna cosa, prever el daño o peligro, anticiparse a la ocurrencia del riesgo de un evento o tarea. En el Plan de Prevención de Riesgos son las acciones organizadas previamente que promueven un mayor control para fortalecer la disciplina, el respeto a la legalidad, la ejemplaridad y el desarrollo de una cultura de máxima honradez y eficiencia.
Probabilidad de ocurrencia	La posibilidad de que un evento dado ocurra.
Procedimiento	Manera específica de realizar una actividad, que debe estar contenida en documentos aprobados, la cual incluye el objeto y el alcance de una actividad, qué debe hacerse y quien debe hacerlo, cuándo, dónde y cómo debe hacerse, qué materiales y equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse.

Proceso	Conjunto de recursos y actividades que transforman elementos de entrada (insumos) en elementos de salida (producto/servicio); los recursos incluyen el personal, las finanzas, las instalaciones, los equipos, las tecnologías, las técnicas y los métodos.
Proceso de actualización sistemática, análisis y perfeccionamiento continuo de los planes de prevención de riesgos	Proceso dirigido a la búsqueda, análisis y superación de los componentes del Plan de Prevención de Riesgos donde se analizan de forma crítica la correspondencia entre las medidas trazadas y su efectividad, en relación con el análisis de las causas y condiciones que favorecen las deficiencias e irregularidades detectadas, en las acciones de control y ante cualquier riesgo interno o externo, así como hecho de indisciplinas, ilegalidades y corrupción ocurridos en la entidad o fuera de esta. Además, determina la existencia de nuevos riesgos y las medidas a aplicar, por cambios en las condiciones en que las organizaciones desarrollan sus actividades, ya sean en el contexto externo o interno, pudiendo ser temporales o permanentes.
Reglamento Disciplinario Interno	Reglamento Disciplinario de cada organización, constituye el complemento de las normas, disposiciones legales de aplicación general en materia de disciplina, que tiene como objeto fortalecer el orden laboral, la educación de los trabajadores y el enfrentamiento a las indisciplinas e ilegalidades en ocasión del desempeño del trabajo.
Revisión	Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia de un tema, para alcanzar los objetivos establecidos.
Riesgo	Es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. El riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia.

Seguridad	Conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes; eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a las personas, acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.
Seguridad razonable	Nivel de seguridad alcanzable, debido a limitaciones objetivas que impiden lograr la seguridad total.
Sistema de aplicación	Se entiende como sistemas de aplicación la suma de procedimientos manuales y programados mediante la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
Sistema de gestión	Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos, y para lograr dichos objetivos. Un sistema de gestión de una organización, podría incluir diferentes sistemas de gestión.
Sistema de información	Está constituido por los métodos y procedimientos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de los directivos y ejecutivos para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad.
Sujetos interesados	Personas naturales y jurídicas, internas o externas a la institución, que pueden afectar o ser afectadas directamente por las decisiones.
Tareas claves	Tareas cuya concentración en las competencias de una sola persona, podría permitir la realización o el ocultamiento de fraudes, errores, omisiones o cualquier tipo de irregularidades, y en consecuencia debilitar el Sistema de Control Interno y el logro de los objetivos.

Tecnologías de la información y las comunicaciones	Conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de información, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética.
Tolerancia al riesgo	Nivel de aceptación en la variación de los objetivos.
Transacción	Operación administrativa, económica y comercial que implica un proceso de decisión.
Transparencia de la gestión	Deber de los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de permitir que sus actos de gestión puedan ser informados y evidenciados con claridad a las autoridades de gobierno y a la ciudadanía en general, a fin de que estos puedan conocer y evaluar cómo se desarrolla la gestión con relación a los objetivos y metas institucionales y cómo se invierten los recursos públicos.
Trazabilidad	Es un conjunto de medidas, acciones y procedimientos que permiten registrar e identificar cada producto, servicio o transacción desde su origen hasta su destino final.
Validar	Confirmar mediante la aportación de evidencia objetiva, que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.
Valores	Principios morales, éticos, patrióticos, de solidaridad humana; preferencias culturales; espíritu de sacrificio y actitudes psicológicas que guían los juicios personales y su comportamiento.
Visión	Valores y aspiraciones genéricas de la organización, concebidas a largo plazo.
Vulnerabilidad	Grado en el que los objetivos pueden ser afectados adversamente por los riesgos a los que están expuestos.

La Habana, 1 de marzo de 2011.

" 22 "

•

1

TERCERO: El presente Procedimiento será de estricto cumplimiento de toda la Empresa, Sucursales y Agencias que la integran, Siendo responsabilidad del Director de la Sucursal que sea de conocimiento de todos los cuadros, Dirigentes, Funcionarios, Especialistas y Trabajadores de su Sucursal y Agencias Subordinadas.

CUARTO: Esta Resolución entrara en vigor a partir del momento de su notificación.

Notifíquese A los Directores de la Empresa, Directores de Sucursales y Representante de la Sección Sindical.

Comuníquese a los Especialistas y trabajadores de la Empresa, Sucursales, Agencias ya cuantas personas naturales y jurídicas resulten procedentes.

DADA en La Habana, 3 días de Octubre del 2011.
"Año 53 del triunfo de la Revolución"

Omar Felino Irola Valero.

Director General.
AZUMAT

	PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DEL AUTOCONTROL	Código PAZ-OC 002
---	--	---

ANEXO UNICO RESOLUCIÓN No. 400/2011

1- Objetivo.

Establecer el mecanismo para aplicar las Guías de Autocontrol en la Empresa de Logística AZUMAT, sus Sucursales y Agencias. Mediante la aplicación de las Guías de Autocontrol detectar deficiencias, enunciarlas y elaborar un plan de medidas que contribuya a su erradicación. Establecer una información homogénea para recibir las acciones de autocontrol que se realizan en las Agencias y Sucursales.

2- Alcance.

El presente Procedimiento es aplicable a todas las actividades de Autocontrol que se desarrollan en las Agencias y Sucursales de la empresa de Logística AZUMAT.

3- Responsabilidades.

Las Áreas de Regulación y Control de la Oficina Central quedan responsabilizadas con la elaboración de las Guías de Autocontrol que se aplicarán en las Agencias y Sucursales.

Es responsabilidad de los Directores de Sucursales la aplicación de lo que se establece en el presente Procedimiento para con las Agencias subordinadas, así como la información mensual que debe brindar como resumen a la Oficina Central de la empresa.

Los Jefes de Agencias son los responsables directos con la aplicación de las Guías de Autocontrol de forma mensual a todos los niveles de su entorno laboral (Áreas, Grupos, Brigadas y trabajadores individuales), de mantener el control estricto del movimiento de los recursos y el cumplimiento del manual de operaciones, así como informar detalladamente a la Dirección de la Sucursal de la realización de todas las acciones de autocontrol que se ejecuten mensualmente.

Siendo responsable colateral el Director de la Sucursal del control, seguimiento y cumplimiento de las acciones a ejecutar por parte de sus Agencias subordinadas, enunciado en el párrafo anterior.

Es responsabilidad del todo el personal que ejecuta las acciones de control interno en las Agencias y Sucursal aplicar las reglas establecidas en el presente documento.

4- Desarrollo.

4.1. Las Guías de Autocontrol elaboradas por la Oficina Central y que se aplicarán en las Agencias y Sucursales serán adecuadas a cada segmento estructural, llegando hasta el puesto de trabajo, definiendo que cada trabajador conozca cuáles son sus responsabilidades en el cumplimiento de lo que con respecto a control interno se establece en la empresa.

4.2. Cada Jefe de Área, Especialista Principal o Jefe de Brigada exigirá que todos los trabajadores que tienen subordinados se apliquen la Guía de Autocontrol que le corresponda de acuerdo con las funciones que tiene establecidas en el diseño del puesto de trabajo que ocupa.

	PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DEL AUTOCONTROL	Código PAZ-OC- 002
		Edición 01
		Fecha Septiembre 2011
		Página 2 de 4

4.3. Las Guías de Autocontrol que cada trabajador elabora serán despachadas con el jefe inmediato superior, quien tiene la responsabilidad de evaluar la veracidad de la autoevaluación, para lo cual utilizará métodos de comprobación mediante evidencias que certifiquen la coherencia necesaria en esta importante actividad. Esta evaluación servirá de base para la evaluación de los resultados individuales del trabajo mensualmente.

4.4. También deberá utilizarse para elaborar los planes de medidas necesarios para eliminar las deficiencias que se detectan en la aplicación de las Guías de Autocontrol.

4.5. El resultado de estos autocontroles (autoevaluación), individuales de cada trabajador, debe discutirse en el seno del colectivo del área, elaborando el citado plan de medidas, con las deficiencias que se señalan para la erradicación de las mismas y tomar las medidas necesarias para la no ocurrencia en los meses próximos.

4.6. Cada Sucursal y Agencia mantendrá el debido control de las actividades de Autocontrol, para lo cual elaborará un expediente, el que debe contar con los siguientes documentos:

- Una carátula con los datos:
 - o Nombre de la Sucursal o Agencia.
 - o Expediente de Autocontroles.
 - o Fecha de elaboración y período que abarca.
- En su interior debe constar con:
 - o Fotocopia de la Resolución del Director General de la Empresa de Logística AZUMAT, que aprueba el presente Procedimiento.
 - o Copia del Procedimiento aprobado.
 - o Guías de Autocontroles aplicadas por cada área de trabajo, firmadas por quienes la elaboran y aprobadas por el jefe inmediato superior.
 - o Planes de medidas para erradicar las deficiencias encontradas.
 - o Evidencias documentales de las revisiones del cumplimiento de los planes de medidas.

4.7. El resultado resumen de estas acciones de control se discutirá en las sesiones del Consejo de Dirección de las Sucursales y Agencias, como punto permanente en el orden del día, mensualmente.



	PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DEL AUTOCONTROL	PAZ-OC- 002
		Edición 01
		Fecha: Septiembre 2011
		Página 3 de 4

4.8. La Oficina Central de la Empresa comprobará periódicamente que se cumplan estas acciones de control en las Sucursales y Agencias, para lo cual utilizará los métodos de evaluación de informaciones brindadas, así como visitas del cuerpo de inspección y especialistas de las áreas de regulación y control. De igual forma los Directores de Sucursales con sus inspectores y demás especialistas verificarán dicho funcionamiento en su territorio.

4.9. Cada Jefe de Agencia debe garantizar que se consolide y envíe la información a la Sucursal antes del día 5 de cada mes en el modelo que se Anexa con el número 1 al presente Procedimiento y forma parte integrante del mismo.

4.10. La Sucursal consolida las informaciones recibidas de las Agencias y se encarga de enviarla en soporte digital los días 7 de cada mes a la Oficina Central, además de entregar una copia impresa certificada y firmada, en el despacho con el Director General que se realiza mensualmente.

4.11. Como complemento de la información cuantitativa que recoge el modelo se deben mencionar las principales deficiencias y las medidas a tomar para su erradicación, en caso excepcional informar otras medidas adoptadas.

4.12. Cada Sucursal debe enviar la información al cierre de cada trimestre dando cumplimiento a la Resolución 101/2003 del MAC, Cumplimiento de la Disciplina Administrativa y Control de los Recursos, de la misma forma del modelo que se presenta en el Anexo 1.

	PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DEL AUTOCONTROL	PAZ-OC- 002
		Edición 01
		Fecha: Septiembre 2011
		Página 4 de 4

ANEXO 1

**INFORME DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE AUTOCONTROL.
RESOLUCIÓN 400/2011**

Fecha: D M A

Sucursal:

Agencia:

RESULTADO POR TEMAS

Nro.	Áreas	Total de temas revisados	Deficiencias detectadas	Autoevaluación por guía de autocontrol de cada área revisada				Temas no revisados	Evaluación final del área
				S	A	D	M		
1	Dirección								
2	Sala de Análisis								
3	Cuadros								
4	Jurídico								
5	Seguridad, Protección y Defensa								
6	Auditoría								
7	Inspección								
8	Comercial								
9	Contabilidad y Finanzas								
10	Capital Humano								
11	Operaciones								
12	Informática y Desarrollo								
13	Servicios Generales								
14	Producciones y autoconsumo								
	Total General								

Nombre y apellidos del Director de la Sucursal o Agencia que elaboró la información

Firma y Cuño.

Recibió conforme.

Empresa de Logística AZUMATNombre y ApellidosFirma

Nota: La calificación será el resultado de: 95 a 100 puntos **Satisfactorio**, de 80 a 94 puntos **Aceptable**, de 70 a 79 puntos **Deficiente**, menos de 69 puntos **Mal**.