



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Estudios Económicos

Título: Guía de Control Interno en áreas claves de la Empresa de Comercio y Gastronomía en el Municipio de Cumanayagua.

Autor: Carmen Luisa Martínez Álvarez

Tutor: Licenciada Aleida Aguilera Hernández

Curso 2011-2012

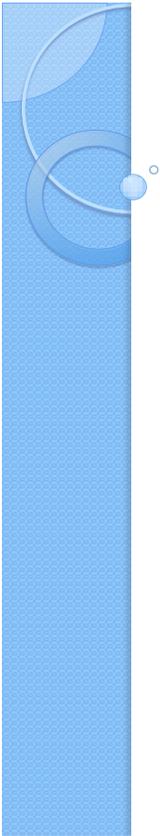
“Año 54 de la Revolución”

PENSAMIENTO

PENSAMIENTO

...
“El problema es que la gente no es perfecta ni mucho menos y hay que perfeccionar los sistemas de control para detectar la primera infracción que se produzca, porque esta es la que conduce a todas las demás. La gente puede ser muy buena, la primera vez, pero cuando basados en la indisciplina cometen actos de sustracciones de tipo personal para reponer a los dos o tres días, después se va enlazando esto y se convierten en ladrones, en traidores y se van sumiendo cada vez más en el delito.”...

Che.



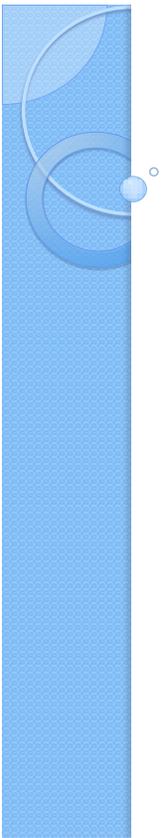
DEDICATORIA

EN ESPECIAL A MI HIJA, POR
DEMOSTRARME QUE SIEMPRE QUE SE
QUIERE, SE PUEDE.

A MI ESPOSO, QUE SIN SU APOYO
INCONDICIONAL NO HUBIESE LLEGADO AL
FINAL.

A MAYRELYS, POR SU AYUDA EN LA
IMPRESIÓN DE TODOS MIS DOCUMENTOS.

A MI MADRE, PARA QUE SE SIENTA
ORGULLOSA DE MI.



AGRADECIMIENTOS

A todos los que hicieron posible que hoy esté terminado mi proyecto de grado.



RESUMEN

Resumen

Hoy en día el proceso de control interno toma suprema importancia en el desarrollo de nuestras empresas, en los últimos tiempos se ha convertido en tema recurrente en todas las entidades del país por el aumento de la vulnerabilidad del nivel de incertidumbre y la velocidad de los cambios y el amplio espectro de amenazas.

En la investigación desarrollada se realizó un análisis de los aspectos teóricos y normativos sobre el proceso de control interno que sirvió de base conceptual para la misma que posibilita su utilización posterior como referencia y material de estudio para los miembros de la entidad.

Se elaboró una guía de autocontrol basada en la Resolución 60/011 de la Contraloría General de la República de Cuba y utilizando como elemento principal la actualización de la guía de autocontrol enero/2012.

Se aplicó la guía para saber la situación actual que presenta el proceso de control interno incluyendo en el mismo: entrevistas y observación física. Lo que permitió determinar las insuficiencias y/o deficiencias que presenta la Empresa de Comercio y Gastronomía en Cumanayagua en las distintas áreas claves tomadas para dicha investigación que son, Economía, Recursos Humano y Comercial.

Summary

Today in day the process of control internal taking supreme importance in the development of our companies, in the last times has become recurrent topic in all the entities of the country for the increase of the vulnerability of the level of uncertainty and the speed of the changes and the wide spectrum of threats.

In the developed investigation he/she was carried out an analysis of the theoretical and normative aspects on the process of internal control that served as conceptual base for the same one that facilitates their later use as reference and study material for the members of the entity.

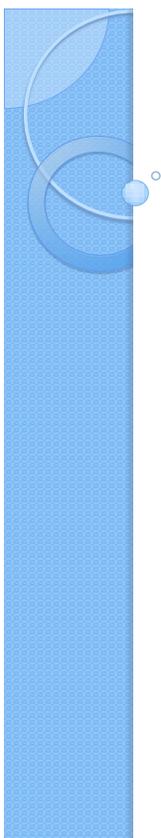
An autocontrol guide was elaborated based on the Resolution 60/011de the General Controllership of the Republic of Cuba and using as main element the upgrade of the guide of autocontrol january/2012.

The guide was applied to know the current situation that presents the process of internal control including in the same one: you interview and physical observation. What allowed to determine the inadequacies and/or deficiencies that it presents the Company of Trade and Gastronomy in Cumanayagua in the different key areas taken for this investigation that you/they are, Economy, Resources Human and Commercial.



ÍNDICE

| INDICE | PÁG |
|--|------------|
| Introducción..... | 13 |
| Capítulo 1: Generalidades teóricas del Sistema de Control Interno..... | 18 |
| 1.1. Antecedentes y origen del Control Interno. | 19 |
| 1.2. Definición del Control Interno. | 20 |
| 1.3. Informe C.O.S.O | 28 |
| 1.4. Objetivos del Control Interno en Cuba..... | 31 |
| 1.5. Formas de hacer el estudio y evaluación del Control Interno..... | 32 |
| 1.6. Componentes y Normas del Control Interno..... | 36 |
| Capítulo 2: Guía de Control Interno en áreas claves de la Empresa de Comercio y Gastronomía en el Municipio de Cumanayagua | 51 |
| 2.1. Caracterización de la Empresa de Comercio y Gastronomía..... | 52 |
| 2.2. Elementos de la Matriz DAFO de la Empresa..... | 55 |
| 2.3: Situación problemática de la entidad..... | 59 |
| 2.4-Guía para el mejor funcionamiento de la Empresa de Comercio y Gastronomía..... | 61 |
| Capítulo 3: Aplicación de la Guía para la evaluación del sistema de Control Interno..... | 67 |
| 3.1 Deficiencias encontradas por componentes. | |
| 3.2 Propuesta para la Formación en Valores del Personal de la Empresa de Comercio y Gastronomía..... | 86 |
| Conclusiones..... | 99 |
| Recomendaciones..... | 101 |
| Bibliografía..... | 103 |
| Anexos..... | 108 |



INTRODUCCIÓN

Introducción

La aplicación de los principios de control interno y la ejecución y existencia de un plan de prevención es tarea común de todas las Empresas, a efectos de prever los riesgos existentes en cada caso, evaluar lo que estos representan, cuantificar estos riesgos y establecer las medidas de control que puedan corresponder, a los efectos de asegurar planes preventivos que realmente cumplan los objetivos trazados y tiendan a minimizar los factores internos y externos, que pueden afectar de diferentes maneras el funcionamiento de las entidades no quedando exenta de este control la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía, subordinada al Poder Popular Municipal, comenzó a transitar por el primer paso del perfeccionamiento empresarial, el cual fue detenido por no tener la contabilidad certificada, en análisis realizado al expediente de acciones de control de 5 años anteriores 2006 hasta el 2010, todas las verificaciones y comprobaciones efectuadas por organismos internos y externos, los resultados obtenidos han sido deficientes poniéndose de manifiesto ineficiencias que repercuten en la economía y eficiencia de la entidad al no existir un mecanismo que controle la gestión de la entidad.

Es por ello que de la valoración de los resultados y las medidas a aplicar, tienen, con mayor fuerza una base económica, y su correspondiente valoración financiera, demostrativo del logro posible de las medidas y procedimientos que el presente trabajo proyecta.

El desarrollo tecnológico trae consigo una mayor exigencia sobre el control, vinculada a mejoras en la organización y gestión de la administración. 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.

En Cuba se vienen realizando comprobaciones nacionales al Control Interno, a partir del año 1999, en conjunto por la ANEC y el ministerio de finanzas y precios y al unirse a estos el Ministerio de Auditoría y Control se cobra un auge mayor en cuanto a este tema, los principios en los que se asienta y los antecedentes del sistema de Control Interno y junto con las medidas de prevención que le son inherentes se asentaban en los documentos reguladores emitidos por los ministerios antes mencionados específicamente contenidos en las Resoluciones 297/03 del primero de estos ministerios y 13/16 del ministerio de Auditoría y Control.

En el año 2011 queda aprobada la Resolución 60 de la CGR, esta disposición constituye un modelo estándar básico del Sistema de Control Interno que tiene por objetivo establecer normas y principios de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de este Órgano. Para ello, cada uno lo diseña, implementa y autocontrola de forma sistemática de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones, en correspondencia con lo establecido legalmente; y validan el Sistema de Control Interno de las dependencias que le están subordinadas, de acuerdo con su estructura.

El Control Interno presenta una de las técnicas más avanzadas de la administración moderna, ya que su objetivo fundamental es precisamente detectar y evaluar las causas que afectan distintas variables en el desempeño empresarial, mencionándose entre otras, la economía, eficiencia, eficacia y el impacto sobre el medio ambiente en su sentido más amplio.

En los próximos años, se acrecentará la necesidad e importancia del empleo de estas técnicas, ya que la Empresa de Comercio y Gastronomía tendrá que proyectarse hacia el futuro y disponer de enfoques que se concentren en la evaluación de la efectividad operativa en cuanto al logro de metas, funciones administrativas y la detección de aquellas fallas que deben ser erradicadas para cumplir los objetivos de la organización, así como instrumentos para calibrar el comportamiento de las variables que afectan los

procesos iterativos entre las distintas áreas funcionales de la gerencia y sus sistemas relevantes para la toma de decisiones gerenciales.

Por tanto se define como **problema de investigación**: ¿Cómo evaluar el sistema de Control Interno en la Empresa de Comercio y Gastronomía, acorde a las tendencias actuales?

Hipótesis de este proyecto:

Si se diseña una guía que responda a las características de “La Empresa de Comercio y Gastronomía” de Cumanayagua se logra que se evalúe la eficacia del Sistema de Control Interno.

Teniendo presente todo lo anteriormente se define como objetivos de esta investigación:

Objetivo general

Elaborar una guía que evalúe el sistema del control interno en áreas de economía, recursos humanos y comercial en La Empresa de Comercio y Gastronomía de Cumanayagua a partir de sus propias características

Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente el sistema de control interno.
- Elaborar la Guía de control interno de las Áreas claves de economía recursos humanos y comercial de La Empresa de Comercio y Gastronomía de Cumanayagua.
- Aplicar la Guía de Control Interno en las áreas claves de economía, recursos humanos y comercial de la Empresa de Comercio y Gastronomía de Cumanayagua. .

En esta investigación se utilizan las siguientes variables:

Variable Dependiente: El Control Interno

Con los resultados de este trabajo La Empresa de Comercio y Gastronomía recibirá beneficios ya que a través de la guía de control interno esta empresa constara de una poderosa herramienta que examine el funcionamiento organizacional de la Empresa así como todos sus objetivos , planes , políticas, sus métodos y normas.

Variable independiente:

Los departamentos de los que se espera el mejor resultado, Economía, Recursos Humanos y Comercial.

Beneficios esperados

Si se aplica correctamente la Guía de Control Interno La Empresa de Comercio y Gastronomía puede aumentar los resultados en su Eficiencia ,en su Economía y en su Eficacia , así como obtener mayor utilidad y reducir los costos obteniendo un mejor aprovechamiento de los recursos humanos .

Métodos de Investigación:

- Estudio general y documental.
- Muestreo y rastreo
- Revisión y análisis documental.
- Inspección.

La investigación se proyecta en tres capítulos los cuales se estructuraron de la manera siguiente:

Capítulo 1

En este capítulo abordaremos sobre los fundamentos teóricos del control interno, breve reseña histórica y su evolución, conceptos, objetivos, importancia.

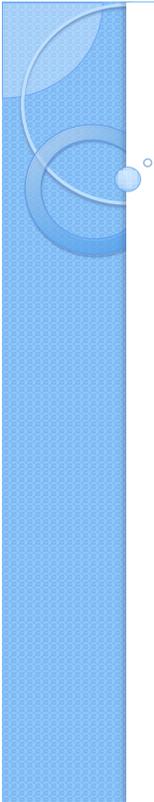
Capítulo 2

Estructura organizativa , estructura contable así como normas y aspectos que nos familiarizaran como la identidad en la parte de esta etapa , también daremos toque a la misión , visión , valores compartidos y análisis estratégico de La Empresa de

Comercio y Gastronomía ,así como elaborar la guía de control para las áreas claves que son : Economía ,Recursos Humanos y Comercial.

Capítulo 3

En este capítulo se aplica la guía del Control Interno basada en las áreas claves en La Empresa de Comercio y Gastronomía en Cumanayagua.



CAPÍTULO # 1

Capítulo – 1. Generalidades teóricas del Sistema de Control Interno

1.1- Antecedentes y origen.

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

Es en la revolución industrial cuando 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 que fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

De manera general, podemos afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración.

Desde la perspectiva de quien lo ejerce, el control se ha clasificado en dos, el externo y el interno. A nivel mundial, en el sector público el control externo incluye desde la acción de los Órganos Superiores de Control hasta la de la sociedad civil, que exigen transparencia, eficiencia y eficacia en el uso de los fondos públicos, y el control interno incluye la acción de la Administración Activa como la principal responsable de la idoneidad de ese control interno y de su aplicación, y la de las Auditorías Internas como un mecanismo más de control, que desempeña una función asesora y de servicio que agrega valor a la gestión institucional y debe proporcionar una garantía razonable de que la actuación del jerarca y del resto del personal se ejecuta de conformidad con sanas prácticas y el marco legal vigente.

En materia de control interno, el apoyo de los Órganos Superiores de Control a la

Administración Activa, sujeto pasivo de su competencia, se materializa mediante la emisión y actualización de normativa, labores de asesoramiento e informes con instrucciones que propicien mejoras y fortalecimiento en los sistemas de control interno que diseña, aplica y mantiene esa Administración.

El crecimiento de los mercados, los cambios tecnológicos, la necesidad de seleccionar la información más útil de entre grandes cantidades, la promulgación de leyes y otros instrumentos jurídicos con mayores exigencias de control, la aparición de nuevas formas de abuso de los bienes públicos y el creciente reclamo a los administradores públicos de rendir cuentas por su gestión, son condiciones que requieren la toma de acciones concretas por parte de la Administración Activa para mejorar sus sistemas de control interno, a fin de que éstos se conviertan en herramientas efectivas para conducir a las instituciones hacia el logro de su cometido, aprovechar al máximo los recursos disponibles y prevenir el desperdicio y el uso inadecuado o ilícito de esos recursos.

Como respuesta a esos cambios, se han desarrollado métodos que permiten tener una visión global y estratégica de las organizaciones y de su entorno, como punto de partida para el éxito en la gestión. Estos esfuerzos han dado como resultado diversos enfoques de control interno que actualmente configuran una concepción más novedosa e integral del papel que el control debe cumplir como parte de los sistemas administrativos y por ende, de un sistema de rendición de cuentas.

1.2- ¿Qué es el Control Interno?

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno. Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico, el mejor sistema de control interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrón a empleado.(Bejerano Pórtela, 2011)

El control interno está definido como la serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la administración activa para proporcionar una seguridad razonable en torno a la consecución de los objetivos de la organización, fundamentalmente en las siguientes categorías: a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información; c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones; y d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico (Cuba. Finanzas y Precios 1994).

La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de las empresas, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa.

El control interno debe establecer previo estudio de las necesidades y condiciones de cada empresa.

Expresa (Chacón Paredes, 2006) que el control interno está representado por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

Plantea (Martínez Calderón, 2005) que el Control de Gestión: " Es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la entidad y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados "

Para (Amat, 1992), el Control de Gestión es: " El Conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sean coherentes con los objetivos de esta ".

Según(Jordan, 2004), el Control de Gestión es: " Un instrumento de la Gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos, es una función coordinada para la planificación de objetivos acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados ".

Un sistema de control Interno es el conjunto de medidas que adopta la organización con el fin de proteger sus recursos contra el despilfarro, el fraude o el uso ineficiente, asegurar la veracidad de los datos de la contabilidad, de las operaciones financieras, y el cumplimiento de las políticas y normativas económicas de la entidad, así como evaluar el desempeño de todas las divisiones administrativas y funcionales de la entidad. (Colectivo de Autores ,2000).

En la Segunda Convención Nacional de Auditores Internos. Auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, Buenos Aires, 1975. Es el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción, con el objetivo de lograr:

- ♥ Razonable protección del patrimonio.
- ♥ Cumplimiento de políticas prescritas por la organización.
- ♥ Información contable y eficiente.
- ♥ Eficiencia operativa.

En el libro de auditoria (Cook, 1987), expresa: 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.

El control interno comprende de organización y todos los métodos y procedimientos en forma coordinada se adaptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración. (Fontes, 2002).

Por su parte (Willingham, 1987), profesor de contabilidad de la Universidad de Houston expresa: El control interno comprende el plan de organización y la coordinación de todos los métodos y medidas adoptadas por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, para promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas administrativas prescritas por la dirección de la empresa.

Expresa (Catácora, 1996), 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".

La coordinación en el comportamiento de los hombres en las distintas funciones heterogéneas, coordinadas de forma homogénea en cuanto a criterios económicos "

En el Manual de Control Interno (Poch, 1992), refleja que " El Control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos "

Asegura (Leonardo, 1990), que " Los controles son en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden "

En el documento Estándar se define el Control Interno como: " Cualquier acción tomada por parte de la gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas sean cumplidas. La gerencia establece el control a través de la planeación, organización, dirección, ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados "

Plantea: (Charry Rodríguez ,1994), " El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una Entidad, es decir, que las

actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el Control Interno "

En la revista *Ata Dirección* (García, 1994), se refiere a que " El tema del "controlling", adquiere en la actualidad una nueva interpretación porque la empresa se encuentra en un proceso de cambio total. Una de las claves fundamentales del controlling moderno radica básicamente en la función de coordinación.

La jefa del departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín (Pérez , 2005), en su artículo dice: " El Control de Gestión es como una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia relevante, que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, se ha convertido en un tema de gran actualidad.

Expresa (Chacón, 2006), " El Control Interno es un proceso integrado a los procesos y un conjunto de mecanismos burocráticos añadidos a los mismos "

El concepto emitido por (Redondo, 1994) es: " 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 limitan los procedimientos de auditorías.

Define (Holmes ,1994), el Control Interno como: " Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la Entidad, evita desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización "

La Federación de Contadores Públicos en Venezuela , lo definen como: " El plan de organización y medidas coordinadas adaptadas al negocio, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada Entidad "(Colegio de Contadores 1994).

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.

El Colectivo de Autores de Auditoría Montgomery, define que el Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadamente adoptados dentro de una empresa para salvaguardar su archivo, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, fomentar la eficiencia de operación y alentar la observación de las políticas administrativas prescritas. (Auditoría Montgomery, 1991).

Plantea (Mórea, 1997) que “el control es la acción que compara la actuación real con la prevista y marca los desvíos para corregir la acción, o bien prever las decisiones o planes”.

Según (Araujo, 1999) plantea que: "Se entiende por Control Interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes; métodos, principios, formas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una Entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración, la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos"..

Es así que el control en su concepción más general examina, censura, con anterioridad suficiente determinada realidad que aprueba o corrige. Este puede ser externo, de gestión o interno. Es conveniente destacar que en la práctica los dos últimos convergen en uno solo. Puede servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Sobre este tema se han dado distintas definiciones, provenientes de prestigiosos autores:

Para (Lucas, 1997) el Control Interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

Asimismo, el concepto de control interno emitido por (González, 2002) es que: el control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el Control Interno.

Según (Giovanni, 2004) entiende por Control Interno: "es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos.

Para (Pérez Campaña, 2008) jefa del departamento de ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín en su artículo dice "El Control de Gestión como una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia relevante, que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, se ha convertido en un tema de gran actualidad.

Plantea (Blanco, 1997), que: "La moderna filosofía del Control de Gestión presenta la función del control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y el empleo de eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa".

La vicepresidenta del Consejo de Estado Gladys Bejerano afirma que controlar no es desconfiar, sino ayudar a la búsqueda de mejoras por más calidad en el trabajo, anteponiendo barreras contra la indisciplina, la incompetencia, la incapacidad o la impunidad; por ello el control es una de las funciones principales de la dirección, sin control no se puede hablar de mejoras, de perfeccionamiento. (Hernández, 2007).

No cabe duda de que el control interno, es un proceso que se caracteriza por ser integrador, flexible y razonable, La actualización del modelo económico cubano, no podemos verlo como un fenómeno propiamente de los economistas, sino de cada uno de

los trabajadores y pueblo en general desde su frente de acción. Todo parece indicar que el aparato legislativo por el que se ampara el proceso de control interno está claramente estructurado, pero todo sería en vano si no ponemos nuestro granito de arena, y optimizamos los recursos que el país pone en nuestras manos, como una forma más de hacer Revolución. (Salvat Mariño, 2011).

(Carela Ramos ,2011) expresa, hay quienes no saben en qué consiste el control interno y qué objetivo persigue “el Sistema de Control Interno es un proceso no un acontecimiento o una circunstancia aislada, sino una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de la entidad, “No es algo que se crea hoy y estará intacto de por vida por lo que tendrá que ser evaluado constantemente y variará en la misma medida que cambien las características de la organización y su entorno; entonces no es un fin a cumplir, sino un instrumento a utilizar por la dirección de la entidad para lograr la eficiencia y eficacia en las operaciones y la utilización de los recursos”.

Muy a menudo el concepto de Control Interno se entiende exclusivamente en términos de prácticas y procedimientos contables. Sin embargo, se amplía este concepto y se incluyen las políticas básicas dictadas por la dirección ejecutiva, y se obtienen significados con los que la dirección pueda tener la seguridad de que tales políticas se están llevando a cabo, entonces puede quedar muy claro que el Control Interno efectivo viene a ser una de las piedras angulares para una dirección afortunada. Uno de los temas esenciales es la planificación de la organización acompañada con declaraciones de obligaciones y responsabilidades bien definidas. Cuanto más se estudia el tema del Control Interno, más claro se ve que este no es el resultado de la aplicación de teorías y principios abstractos, sino que es una condición bastante viva, dinámica y hasta cambiante, como resultado de cantidad de decisiones, algunas de ellas contables, pero otras muchas propias de la dirección ejecutiva por sí misma". (Normas y Procedimientos de Auditoría Relacionados, 2008).

El control interno es un instrumento gerencial por excelencia que permite a las entidades alcanzar sus objetivos e identificar aquellos cambios internos y externos que pudieran afectar el logro de los mismos. (Sánchez, 2009).

El Control Interno constituye el conjunto de políticas adoptadas por un ente, para salvaguardar sus recursos contra desperdicios, fraudes e insuficiencias, verificar la exactitud y confiabilidad del sistema de información financiera, alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la organización y promover la eficiencia de sus operaciones. (Valeri, 2008).

El control interno significa cosas distintas para diferente gente. Ello origina confusión entre personas de negocios, legisladores, reguladores y otros. Dando como resultado malas comunicaciones y distintas expectativas, lo cual origina problemas. Tales problemas se entremezclan cuando el término, si no es definido claramente, se escribe en leyes, regulaciones o reglas. (Marín de Guerrero, 1992).

(Bejerano Pórtela, 2011) define y describe el control interno para:

- Establecer una definición común que sirva a las necesidades de diferentes partes.
- Proporcionar un estándar mediante el cual las entidades de negocios y otras - grandes o pequeñas, en el sector público o privado, con ánimo de lucro o no - puedan valorar sus sistemas de control y determinar cómo mejorarlos.
- El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el Consejo de Directores, administrador y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos.

Según (Mantilla, 2006) plantea que el control interno comprende el plan de organización, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad para proteger sus recursos, propender a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas.

1.3 Informe C.O.S.O.

EL Informe C.O.S.O (Committee of Sponsoring Organization), el cuál se le conoce también como “La Comisión de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway”,

donde a través del mismo Control Interno fue sometido a un riguroso estudio. Entre los miembros de COSO se cuentan el American Institute of chartered Public Accountants (AICPA), el Financial Executives Institute (FEI), The Institute of Internal Auditors (IIA), The Institute of Management Accountants (IMA), y la American Accounting Association (AAA, que agrupa a profesores universitarios de contabilidad), cuyas instituciones mencionadas anteriormente gozan de reconocido prestigio y tienen relación directa con el Control Interno.

A nivel organizacional, este documento destaca la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan cabalmente la trascendencia del control interno, la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico a conceder a la auditoría y esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a los procesos operativos de la empresa y no como un conjunto pesado, compuesto por mecanismos burocráticos.

A nivel regulatorio o normativo, el Informe C.O.S.O ha pretendido que cuando se plantee cualquier discusión o problema de control interno, tanto a nivel práctico de las empresas, como a nivel de auditoría interna o externa, o en los ámbitos académicos o legislativos, los interlocutores tengan una referencia conceptual común, lo cual hasta ahora resultaba complejo, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre control interno. , (Marín de Guerrero, 1992).

Finalidad del informe C.O.S.O

-Establecer una definición común de control interno que responda a las necesidades de las distintas partes.

-Facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades, cualquiera que sea su tamaño y naturaleza, puedan evaluar su sistema de control interno.

Definición de Control Interno según las normas C.O.S.O, (Ladino E.2007).en un sentido amplio, define el control interno como: Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos

dentro de las siguientes categorías:

- ♥ Eficacia y eficiencia de las operaciones
- ♥ Fiabilidad de la información financiera
- ♥ Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables

El control interno es un proceso multidireccional. Es un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas dirigidas a la consecución de un fin, no es un fin en sí mismo. Los procesos de negocios que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la organización o entre las mismas, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación ejecución y supervisión. El control interno es parte de dichos procesos y está integrado a los mismos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento. Constituye una herramienta útil para la gestión, pero no es un sustituto de ésta.

Esta conceptualización del control interno dista mucho de la antigua perspectiva, que veía al control interno como un elemento añadido a las actividades de una entidad o como una carga inevitable impuesta por los organismos reguladores o por los dictados de burócratas excesivamente celosos. Los controles internos no deben ser añadidos sino incorporados a la infraestructura de una entidad, de manera que no entorpezcan sino que favorezcan la consecución de los objetivos de la entidad. El hecho de “incorporarlos” permitiría identificar desviaciones en costes en actividades operativas básicas, y además se agilizaría el tiempo de respuesta para solucionar estas desviaciones o costes innecesarios.

En Cuba, en la Resolución Económica del Quinto Congreso del Partido Comunista 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..."(Cuba. Consejo de Estado1997).

1.4-Objetivos del Sistema de Control Interno en Cuba

En la Ley No.107/2009 se define como: "proceso sistemático, que las acciones establecidas por la legislación especial en esta materia, que se diseñan y ejecutan por la administración, para asegurar la consecución de los objetivos siguientes:

- a) Proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito;
- b) Asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o se brinda;
- c) Garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas, mercantiles u otras similares que se realicen, de acuerdo con su objeto social o encargo estatal;
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico;
- e) Cumplir con el ordenamiento técnico establecido por los organismos rectores, para el empleo de herramientas, equipos, instrumentos y otros medios de carácter similar, en la realización de los distintos procesos a su cargo.

Se crea la Contraloría General de la República, como un órgano estatal estructurado verticalmente en todo el país, con el objetivo y misión fundamental de auxiliar, a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado, en la ejecución de la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno, en razón a ello propone la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico-administrativo y una vez aprobada, dirigir, ejecutar y comprobar su cumplimiento, así como, dirigir metodológicamente y supervisar el sistema nacional de auditoría; ejecutar las acciones que considere necesarias con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público y prevenir y luchar contra la corrupción.

Se define como Sistema de Control Interno, las acciones establecidas en esta materia, diseñadas y ejecutadas por la administración, para asegurar la consecución de los objetivos que en el referido artículo se precisan.(Bejerano Pórtela, 2011)

Resulta necesario actualizar las disposiciones legales que regulan el Sistema de Control Interno y la Prevención establecidas mediante la Resolución No. 297, de 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y la Resolución No. 13, de 18 de

enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, por lo que se precisa la derogación de esta última.

La que suscribe la Resolución 60 fue elegida para ocupar el cargo de Contralora General de la República, por la Asamblea Nacional del Poder Popular, en el Tercer Período Ordinario de Sesiones de la VII Legislatura, el 1ro de agosto de 2009, adoptándose el Acuerdo No. VII-33, de la misma fecha. . (Bejerano Pórtela, 2011).

La presente disposición constituye un modelo estándar básico del Sistema de Control Interno que tiene por objetivo establecer normas y principios de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de este Órgano. Para ello, cada uno lo diseña, implementa y autocontrola de forma sistemática de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones, en correspondencia con lo establecido legalmente; y validan el Sistema de Control Interno de las dependencias que le están subordinadas, de acuerdo con su estructura.

El control interno se divide en:

Control Administrativo, donde se debe observar y aplicar en todas las fases o etapas del proceso administrativo.

Control Financiero - Contable, orientado fundamentalmente hacia el control de las actividades financieras y contables de una entidad.

A la conjunción de estos dos elementos deriva en el Sistema Integral de Control Interno.

1.5-Formas de hacer el estudio y evaluación del control interno.

1-Método Descriptivo: Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas

las unidades administrativas que intervienen, nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad.

Detallar ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos en vigor, mencionando los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que los manejan, quienes son las personas que custodian bienes, cuanto perciben por sueldos, etc.

La información se obtiene y se prepara según lo juzgue conveniente el Contador Público, por funciones, por departamentos, por algún proceso que sea adecuado a las circunstancias.

La forma y extensión en la aplicación de este procedimiento dependerá desde luego de la práctica y juicio del Contador Público observada al respecto, y que puede consistir en:

A. Preparar sus notas relativas al estudio de la empresa de manera que cubran todos los aspectos de su revisión.

B. Que las notas relativas contengan observaciones únicamente respecto a las deficiencias del control interno encontradas y deben ser mencionadas en sus papeles de trabajo, también cuando el control existente en las otras secciones no cubiertas por sus notas es adecuado. Siempre deberá tenerse en cuenta la operación en la unidad administrativa precedente y su impacto en la unidad siguiente.

Ventajas:

- El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa.
- Se obliga al Contador a realizar un esfuerzo mental, que acostumbra al análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.

Desventajas:

- Se pueden pasar inadvertidos algunas situaciones anormales.
- No se tiene un índice de eficiencia.

2-Método Gráfico.

Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones.

Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, aun cuando hay que reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo por parte del auditor en la elaboración de los flujogramas y habilidad para hacerlos.

Se recomienda el uso de la carta o gráfica de organización que según el autor George R. Terry, dichas cartas son cuadros sintéticos que indican los aspectos más importantes de una estructura de organización incluyendo las principales funciones y sus relaciones con los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Ventajas:

Proporciona una rápida visualización de la estructura del negocio.

Desventajas:

- Pérdida de tiempo cuando no se está familiarizado a este sistema o no cubre las necesidades del contador.
- Dificultad para realizar pequeños cambios o modificaciones ya que se debe elaborar de nuevo.
- Se recomienda como auxiliar a los otros métodos.

3-Método de Cuestionarios.

Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones. El objetivo de estos cuestionarios es evaluar el

control interno, por lo que han sido diseñados para determinar si es adecuado el sistema de control interno de la entidad no excluyen la inserción de preguntas adicionales que en opinión del auditor, sean necesarias para evaluar correctamente el control interno.

Los cuestionarios han sido preparados con espacios para respuestas "Negativas", "Afirmativas", o "No aplicables". Todas las preguntas deben ser respondidas y se debe dar una razón del motivo cuando no haya respuesta concreta o no sea aplicable.

Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido. Una respuesta afirmativa en los cuestionarios indica el grado de control interno satisfactorio.

Las respuestas negativas deben ser apoyadas por una información complementaria para hacer los cuestionarios lo más informativo posible. La investigación del sistema de control interno no solo se satisface con las respuestas de las preguntas, sino que el auditor debe acompañar estos con la observación y/o pruebas de que los procedimientos indicados en las respuestas se están siguiendo en la práctica.

Este método es el seleccionado para evaluar el sistema de control interno en la guía propuesta debido a que ofrece las siguientes ventajas:

Ventajas:

- Sirve de guía al que los prepara a través de la investigación requerida para la descripción adecuada del sistema, y además una respuesta "No" es una llamativa que centra la atención en una situación peligrosa.
- Representa un ahorro de tiempo.
- Por su amplitud cubre con diferentes aspectos, lo que contribuye a descubrir si algún procedimiento se alteró o discontinuó.
- Es flexible para conocer la mayor parte de las características del control interno.

Desventajas.

- El estudio de dicho cuestionario puede ser laborioso por su extensión.
- Muchas de las respuestas si son positivas o negativas resultan intrascendentes si no existe una idea completa del porqué de estas respuestas.

Su empleo es el más generalizado, debido a la rapidez de la aplicación.

De los métodos vistos anteriormente, ninguno de ellos trata con relativa profundidad, el elemento clave de la entidad, el humano. Para cubrir ese vacío se presenta un cuarto método:

4-Detección de funciones incompatibles

El auditor mediante el uso de sencillos cuestionarios, detectará funciones incompatibles del personal involucrado en la operación, administración, control y marcha de la entidad sujeta a auditoría.

Se presenta como una hoja de cuestionario, que en la parte superior derecha, se menciona la función clave y ahí mismo se anotan los nombres de los ejecutantes, a continuación, sobre el lado izquierdo de la hoja, están consignadas otras funciones donde se anotarán los nombres de los ejecutantes, si el nombre de la persona que realiza la función clave se repite en las otras funciones, se constituye así una función incompatible que será anotada a continuación en la columna de observaciones y en consecuencia habremos descubierto una falla en el control interno.

1.6- Componentes y Normas del Sistema de control interno

- ♥ AMBIENTE DE CONTROL
- ♥ GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS
- ♥ ACTIVIDADES DE CONTROL
- ♥ INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.
- ♥ SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Ambiente de Control

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 estratégica, 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 planeación estratégica, 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 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 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. (Bejerano Pórtela 2011)

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 y se formaliza con las disposiciones legales y procedimientos que diseñan, donde se establecen las atribuciones y obligaciones de los cargos, que constituyen el marco formal de autoridad y responsabilidad, y se establecen 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 entidades establecen y cumplen las políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos, diseñando los procedimientos donde se relacionen las acciones a desarrollar en cumplimiento de las disposiciones legales establecidas a tal efecto; prestando especial atención a la formación de valores, al desarrollo en función de incrementar sus capacidades, manteniendo por parte de los jefes inmediatos un control sistemático y evaluación del cumplimiento de lo establecido en los planes de sus subordinados.

Gestión y prevención de riesgo

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. (Bejerano Pórtela, 2011)
- Los factores externos incluyen 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 - morales, 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. (Bejerano Pórtela, 2011)
- 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 lección, y el alerta que de ello se pueda derivar, a todo el sistema.
- Los Planes de Prevención de Riesgos se estructuran 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.
- 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.

Actividades de Control

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, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como la comprobación de las transacciones u operaciones económicas 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 y 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. (Bejerano Pórtela, 2011)
- 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. 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 distinguen, con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados. Con la información obtenida se adoptan las acciones que correspondan para mejorar el rendimiento y el desempeño.

Información y comunicación

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia respecto a que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente. Deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que la manera como las

actividades individuales se relaciona con el trabajo de otros. Deben tener un medio de comunicar la información significativa. También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

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 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 las entradas, procesamiento, almacenamiento y salidas de la información, facilitando y garantizando su transparencia. (Bejerano Pórtela, 2011)

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 y 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.

Supervisión y Monitoreo

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:

- 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.
- 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, el 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.

Existe sinergia e interrelación entre esos componentes, formando un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. Los sistemas de control interno están entrelazados con las actividades de operación de la entidad y existen por razones fundamentales de negocios. El control interno es más efectivo cuando los controles se construyen en la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la

empresa. Construir en los controles apoya la calidad y las iniciativas de empoderamiento, evita costos innecesarios y permite respuestas rápidas a las condiciones cambiantes.

Existe una relación directa entre las tres categorías de objetivos, los cuales son: qué se esfuerza una entidad en conseguir, y los componentes, los cuales representan lo requerido para conseguir los objetivos. Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivos. Cuando revisamos cualquier categoría - la efectividad y eficiencia de las operaciones, por ejemplo - todos los cinco componentes deben estar presentes y funcionar efectivamente para concluir que el control interno sobre las operaciones es efectivo.

La comisión de Procedimientos de Auditoría del IMCP, al estudiar las normas de auditoría concluye que el Contador debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente en la empresa que examina, con el fin básico de determinar la confianza que puede asignar a cada fase y actividad del negocio, para precisar la naturaleza, alcance y oportunidad que ha de dar a sus pruebas de auditoría.

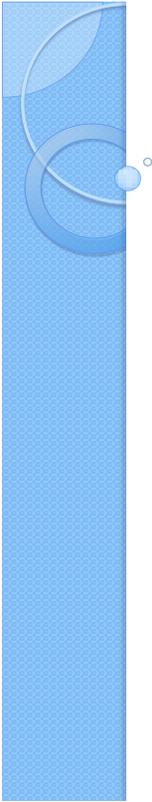
El estudio de la evaluación del control interno, tienen como objeto primario la formulación de un programa de auditoría, que al ejecutarse permite al Contador emitir un dictamen sobre los estados financieros.

El fin de la revisión de los procedimientos de contabilidad y de control interno, es averiguar cuáles son los procedimientos empleados y la eficiencia del sistema de control interno existente, como base para determinar el alcance del examen.

La revisión no termina con las investigaciones realizadas al principio de la auditoría sino que continúan en el transcurso de ella.

Para que el auditor pueda darse cuenta cabal de la estructura orgánica y a llegarse de elementos para estudiar y evaluar la organización y el equipo humano que la integra, deberá empezar por obtener un organigrama detallado de la misma, en el caso de que no existiera, será una razón más para que el auditor lo elabore o actualice y en el desarrollo de esta tarea encontrará una magnífica oportunidad de empezar a conocer la operación organizacional de la entidad o de la función sujeta a auditoría y sobre todo, las personas involucradas.

Según el Boletín 3050 emitido por la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, dentro de sus generalidades nos explica que el estudio y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir la norma de ejecución del trabajo que requiere que "el auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría".



CAPÍTULO # 2

Capítulo 2: Guía de Control Interno en áreas claves de la Empresa de Comercio y Gastronomía en el Municipio de Cumanayagua.

2.1. Caracterización de la Empresa de Comercio y Gastronomía.

La Empresa de Comercio y Gastronomía radicada en Calle Escuela No.5, entre Antonio Machado y Escuela Interior, en Cumanayagua .Cienfuegos, esta entidad jurídica se crea mediante Resolución No.219, del Ministerio de Economía y Planificación, de fecha 7 de Julio de 1997, subordinada al MINCIN, con número de instrucción tributaria 03000612770.

Esta empresa se dedica según su **Objeto empresarial**, aprobado por el ministro de Economía y Planificación, según resolución # 1749/05, a:

1. Comercializar de forma minorista, productos alimenticios, productos industriales y agrícolas en MN.
2. Brindar servicios Gastronómicos en la red de comercio y gastronomía en MN a la población y en divisas a trabajadores de organismos e instituciones de acuerdo a las autorizaciones de Ministerio de Economía y Planificación, por cheque.
3. Operar centros de elaboración de productos alimenticios con destino a la red de comercio y gastronomía.
4. Brindar servicios de alojamiento no turístico (restaurantes, cafeterías, centros nocturnos, hoteles, a la población y Organismos) en MN.
5. Servicios de parqueo de motos, bicicletas y otros medios de transporte en MN.
6. Alquiler de locales, círculos sociales, áreas de recreación culturales y otros en MN.
7. Alquiler de equipos y medios disponibles de la empresa a organismos y entidades en MN.
8. Servicio música grabadora en MN.
9. Comercializar de forma minorista de las tiendas comisionista, bienes de consumo e intermedios, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior en MN.
10. Comercializar de forma minorista, otros productos según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior en MN.
11. Prestar servicios de guarda bolso, ponchera y parqueo en MN.
12. Operar granjas de autoconsumo para su autoabastecimiento.
13. Ofertar servicios de buffet y protocolo a entidades en MN.

14. Brindar servicios de transportación y comedor obrero a los trabajadores en MN.
15. Todas aquellas actividades productivas, comerciales y de servicios autorizadas a cobrar en divisas en el objeto empresarial, se autorizan hasta el 30 de abril de 2005, pasando a operar la entidad en lo sucesivo en MN solamente.

Organigrama de la Empresa

Del organigrama de la entidad hasta el año 2011, se puede comprobar que presenta una estructura funcional compuesta por Dirección General con siete Sub Direcciones que son: Comercio, Gastronomía, Recursos Humanos, Economía, Fiscalización, Administración y Plan Turquino. Además, existen nueve zonas comerciales, con dirección de cada una de las zonas y que a su vez tienen en su dirección un grupo de unidades del comercio y la gastronomía (Anexo – 1).

Trabajadores de la Empresa

Cuenta actualmente la empresa con un total de 1096 trabajadores, desglosados por las diferentes categorías ocupacionales de los cuales existen 1076 cubiertas y 20 vacantes. (ANEXO-2)

Además se comercializan una serie de productos y mercancías tanto para la canasta básica de la población como para dar respuesta a los Programas de la Revolución. Los principales resultados económicos del período evaluado muestran resultados satisfactorios y un alto nivel de eficiencia económica. (Ver Anexo 3)

Posición de estrategia

Para el desarrollo del proceso estratégico de la empresa se siguen una serie de pasos que son necesarios evaluar de manera sistemática y participativa y que se irán exponiendo con una secuencia lógica.

Tiene como Misión

Dar cumplimiento a la política comercial del Ministerio del Comercio Interior con el fin de satisfacer las crecientes necesidades de la población, en cuanto al nivel nutricional y de los servicios.

Valores Compartidores

Satisfacción al Cliente: Pensar siempre en nuestros clientes, incorporar la calidad en la presentación de los servicios como una filosofía en todas las unidades y establecer la calidad total de los productos elaborados.

Amor al Trabajo: sentir al trabajo como una necesidad vital, con un disfrute personal y de vida de la organización que ennoblezca cada una de las actuaciones.

Ética: Mantener una actitud de principios que permitan conductas acordes a la organización, a la sociedad y a la Revolución.

Trabajo en Equipo: Desarrollar la dirección participativa para lograr la mejora continua a través de la sinergia Organizacional.

Exigencia: Hacer cumplir las funciones de la empresa socialista para lograr los resultados que espera la sociedad de la organización.

Orientación al Futuro: Colectivo que se prepara para mejorar cada día más los servicios y la atención al cliente, lo que permite tener una visión amplia y segura hacia el progreso de la actividad asumiendo rasgos de disciplina, responsabilidad y dedicación para con su colectivo y clientes, siendo estos los principales promotores para alcanzar los objetivos y metas con seguridad y plena profesionalidad.

Sentido de Pertenencia: La actuación colectiva e individual se sustenta en una especial sensibilidad de las unidades la que revela a través de su identidad un amor a la cultura atesorada en la humanidad asumiendo como propias las causas y necesidades del desarrollo empresarial como una realización consciente de la necesidad del desarrollo social y económico nacional, aportando sus capacidades con pleno sentido de servicio a la sociedad cubana. Estos valores son necesarios fomentarlos en el colectivo de trabajadores para lograr la misión y la visión.

Tiene como Visión

Mantener un desarrollo sostenido en sus principales líneas de acción, contar con un equipo de trabajo y control altamente capacitado, aplicación de métodos y técnicas modernas de dirección, garantizar medios, condiciones y la aplicación e implementación de tecnología de punta; tener una dirección que como resultado de su gestión garantice condiciones de vida y de estimulación a sus trabajadores; contar con una estrategia que permita el cumplimiento exitoso de su objetivo supremo.

Análisis del Entorno General

En el análisis del Entorno General se determinaron los factores claves del entorno:

Dimensión Política, Dimensión Macroeconómica, Dimensión Ramal y dentro de ellas las variables que pueden beneficiar o perjudicar a la Empresa en el futuro, Derivado de este análisis se elaboró el perfil estratégico del entorno que sirvió de base para la elaboración de los escenarios. Se analizaron los tres escenarios el optimista, el pesimista y el real. En el consejo de dirección se decidió trabajar con el escenario más probable hasta el 2011 del cual se expone un resumen.

Escenario Probable

El gobierno de los Estados Unidos recrudescer la política que las relaciones de intercambio con la Unión Europea no son las más favorables pero se buscan alternativas. Las relaciones con los Gobiernos de Venezuela, Brasil y Argentina adoptan políticas para el incremento del intercambio comercial y la integración económica. El desarrollo social del país sigue consolidándose. La empresa con su aporte a la balanza comercial logra un crecimiento del 20% de sus ventas.

2.2. Elementos de la Matriz DAFO de la Empresa.

Del análisis del entorno general y el específico se determinaron las amenazas y oportunidades que el mismo ofrece.

Amenazas

1. Pérdida de la integridad y de los valores éticos en los trabajadores.
2. No certificar la contabilidad.
3. Que no exista el estricto control sobre la seguridad y salud del trabajador.
4. No llevar un estricto control sobre los expedientes de cobros y pagos.
5. La no confección de los expedientes de rendimiento.
6. Descontrol de la documentación primaria.
7. Demora en la exhibición de las mercancías a la venta.
8. Que se realicen ventas de productos a los consumidores alterados de precio.
9. Que no exista sistema de pago aprobado y su reglamento.
10. Desactualización de las tarjetas de combustible.

Oportunidades

1. Poder desarrollar cursos de capacitación a la fuerza de trabajo.
2. Poder contar con los abastecimientos necesarios en los almacenes.
3. Trabajar coordinadamente con la resolución 60/11 que exige, supervisar y evaluar los sistemas de control interno, con el propósito de aspirar a la introducción en el sistema del perfeccionamiento empresarial.
4. Contar con el personal idóneo para ocupar las plazas de las unidades.
5. Lograr la certificación de la contabilidad para realizar el pago de la estimulación material al trabajador.
6. Lograr la disminución de las indisciplinas, ilegalidades, delitos y hechos de corrupción.
7. Lograr mayor estabilidad en el control y uso del combustible y el transporte.

Factores claves de éxito

1. Alto nivel de los valores éticos.
2. Capacidad de respuesta a las cambiantes condiciones del entorno.
3. Calidad de los servicios.
4. Habilidades comerciales.
5. Garantía para los clientes.

Análisis Interno

Se realizó el análisis interno, en el que cada zona comercial y unidades funcionales determinaron sus puntos débiles y fuertes.

Fortalezas

1. Contar con personal técnico capacitado y con experiencia.
2. La no participación del consejo de dirección integral.
3. Contar con el comité de ingreso y que sea eficiente.
4. Buena calidad de los servicios prestados.
5. Control estricto en el sistema de venta de productos normados.
6. La correcta uniformidad en los colectivos de los trabajadores.
7. Contar con un folleto de normas para elaborar masas conformadas por cada centro de elaboración.
8. Contar con las normas técnicas del grupo 14 por cada zona comercial.
9. Contar con el sistema de evaluación del desempeño.
10. Contar con el grupo de enfrentamiento a la corrupción e legalidades.

Debilidades

1. Poco conocimiento sobre integridad y valores éticos por parte del colectivo de trabajadores.
2. Incumplimiento de los planes de ventas.
3. Falta de combustible y transportes para el traslado de la mercancías.
4. No existe un factor de conciencia para impulsar hacia adelante a la empresa.
5. Falta la divulgación de las normas establecidas para el desarrollo de una cultura ética.
6. No contar con las fuerzas de trabajo calificadas necesarias para el desarrollo del trabajo.
7. No contar con los medios de protección para el trabajo de aquellos que lo requieran.
8. Poca capacitación a la fuerza de trabajo.
9. No contar con un sistema automatizado en la empresa.

10. Escasa fluidez financiera, necesidad de un análisis integral por parte de los organismos globales.

Áreas de resultados claves

Para la selección de dichas áreas se tomó como principal criterio los factores críticos del éxito identificados en el análisis del entorno, Estas áreas son las que garantizan el paso hacia adelante de la empresa y quedaron conformadas como se muestra a continuación:

- Economía
- Recursos Humanos.
- Comercial

Objetivos Estratégicos de la Empresa

A partir de las indicaciones recibidas del Consejo de la Administración Provincial y los lineamientos del trabajo del partido y los Lineamientos del Ministerio, la Dirección Provincial elaboró la propuesta de objetivos para alcanzar a largo, mediano y corto plazo. A continuación se exponen los principales objetivos estratégicos a alcanzar.

1. Implantar un sistema de análisis de control óptimo de los inventarios en proceso.
2. Garantizar la distribución en los ciclos establecidos de los productos alimenticios normados y del mercado paralelo
3. Controlar mensualmente el comportamiento de los niveles de inventario de mercancía para la venta; alcanzando una disminución con relación al año anterior.
4. Garantizar el aseguramiento de los diferentes mercados de bienes y servicios, de acuerdo con la política trazada para la distribución y el consumo familiar, incrementando las ventas de bienes y servicios del sistema de Comercio Interior en no menos de un 9,7 %.
5. Concentrar con los productos nacionales el aseguramiento de los niveles de actividad que se planifican para las diferentes actividades del sistema de comercio, representando el 94,2 % de la circulación mercantil.

6. Considerar la eliminación de la venta normada de cigarros, fósforos, jabón de tocador, jabón de lavar, crema dental y detergente líquido preservando los niveles actuales de ofertas en estos productos, que se incorporan al mercado paralelo, de cigarros y tabacos y de productos de higiene y limpieza.
7. Incrementar la participación de las ventas de los productos no alimenticios en el mercado paralelo en no menos del 25 %, representando el 65 % de las ventas.
8. Los aportes al presupuesto deben ser superiores al 12 %, incrementándose para ello: en no menos del 10 % el impuesto de circulación y ventas, los aportes sobre utilidades, el rendimiento de la inversión estatal y un 6% el impuesto sobre los servicios.
9. Cumplir el plan de servicios físicos y de valor diseñado para cada programa, logrando una media per cápita de 12 servicios por habitantes.
10. Garantizar la recuperación de las unidades de comercio de productos no alimenticios a fin de elevar la calidad en la prestación del servicio a la población.
11. Reducir el consumo de portadores energéticos en términos de intensidad energética en un 1%.

2.3: Situación problemática de la entidad.

La Empresa Municipal Comercio y Gastronomía de Cumanayagua cuenta con dos actividades fundamentales la actividad del Comercio que es la encargada de vender la canasta básica a la población y la venta de productos industriales y la otra actividad es la de Gastronomía encargada de prestar servicios gastronómicos como: comestibles, bebidas, tabacos y cigarros, así como otros alimentos listos para la venta de forma minorista.

Es necesario destacar que en la empresa objeto de estudio, es conocido por resultados obtenidos en investigaciones efectuadas que no se aplica un buen sistema de control interno siendo reconocido este problema y lo que de esto se deriva, careciendo esta organización de las herramientas que proporciona este tipo de trabajo, viéndose limitado el avance dentro del perfeccionamiento que la entidad requiere para una evaluación rápida, sistemática, oportuna y objetiva en las áreas claves escogidas por ser de las que se espera mayores resultados

Dado las razones expuestas y la representatividad de las actividades para obtener utilidades en la misma y su crecimiento en estos últimos años, se manifiesta la necesidad de una guía que facilite un control interno como herramienta para medir la situación actual de la dirección.

2.4-Guía para el mejor funcionamiento de la Empresa de Comercio y Gastronomía.

AMBIENTE DE CONTROL

Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual

- 1- Efectuar una vez al mes rendiciones de cuenta por los cuadros, funcionarios y personal que administre recursos.
- 2- Revisar que del código de ética de los contadores y del personal del área económica financiera estén firmados.
- 3- Medición trimestral del actuar de los jefes de unidades básicas mediante visitas sorpresivas.
- 4- Comprobar que la selección de cuadros y dirigentes administrativos se efectúe sobre la base de los principios establecidos y de los conocimientos requeridos para el cargo.
- 5- Revisar si se elabora sobre la base establecida la captación, selección y adiestramiento de todo el personal.

Integridad y valores éticos

- 6- Realizar semestralmente la discusión del convenio colectivo y el reglamento disciplinario donde intervengan activamente todos los trabajadores con su dirección sindical al frente.
- 7- Comprobar constancia de las discusiones de los aspectos que conforman el convenio colectivo de trabajo mediante actas de la reunión.
- 8- Chequear en las asambleas sindicales el avance del cumplimiento del convenio colectivo de trabajo aprobado.
- 9- Evaluar en los matutinos, consejos de dirección y en la asamblea de representante todo lo relacionado sobre ética y moral socialista.

Idoneidad demostrada

- 10-Chequear el programa de conferencias en las diferentes reuniones sindicales por parte del personal debidamente calificado para que le explique a los trabajadores con cifras objetivas el papel que juega cada uno en el desarrollo del plan de ventas y los servicios de la entidad.

- 11- Revisar cursos de capacitación para los cuadros sindicales que lo necesiten.
- 12- Realizar conferencias en donde se estudie la vida y obra de Martí, Che, Fidel y otras personalidades.
- 13- Comprobar mediante talleres el estudio del pensamiento de dichas personalidades asociado a los valores identificados con la entidad.
- 14- Revisar la realización sistemática de matutinos con la información política a los trabajadores de la empresa.
- 15- Controlar el modo de actuación de los trabajadores en las diferentes actividades políticas-ideológicas convocadas.
- 16- Realizar un nuevo curso sobre las herramientas de control interno.
- 17- Revisar que este incluido en la capacitación de los trabajadores las normas del sistema de control interno.

Estructura organizativa

- 18- Comprobar que se mantengan actualizados los documentos relativos a:
 - plantilla aprobada y cubierta
 - estructura organizativa (organigrama de la entidad).
- 19- Revisar si están definidas las atribuciones y obligaciones de cada cargo.
- 20- Supervisar el trabajo y los resultados de los subordinados a los cuales se les delegó autoridad.

GESTION Y PREVENCIÓN DE RIESGOS

Identificación del riesgo y detección de los cambios

- 21- Revisar que estén identificados los riesgos internos y externos que afectan el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- 22- Comprobar si se tiene en cuenta en la identificación de los riesgos el principio de importancia relativa.
- 23- Determinar la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados.
- 24- Chequear si se tiene en cuenta la probable pérdida que los riesgos puedan ocasionar, en los casos que sea posible.

25-Revisar el seguimiento y evaluar la variación de los riesgos, para determinar cómo se han modificado y si ha aumentado o disminuido su incidencia.

26-Chequear si se modifican los controles establecidos, a partir del seguimiento y evaluación de la variación de los riesgos.

Prevención de riesgos

27- Comprobar que este elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas y el de la entidad.

28- Revisar que este incluido en el plan de prevención la seguridad informática.

29- Chequear si se analiza y actualiza, periódicamente, el Plan de Prevención de Riesgos con la participación de los trabajadores, dejando evidencias de estas acciones en las actas.

ACTIVIDAD DE CONTROL

Coordinación entre las áreas

30-Realizar acciones encaminadas al enfrentamiento de los factores de riesgo y sus consecuencias.

31-Comprobar si se involucra en ello a todos los factores que participan en la dirección del centro tales como Partido Comunista de Cuba, Unión de Jóvenes Comunistas, Central Trabajadores de Cuba.

32- Chequear las guardias operativas que controlen el estricto cumplimiento de las medidas implantadas en resolución del cuerpo de defensa y protección.

33- Realizar chequeos sorpresivos a las diferentes áreas claves de acceso limitado con el fin de controlar el flujo de personal ajeno a estas.

34- Chequear la información sobre los niveles de acceso en las diferentes departamentos.

Documentación, registro oportuno

35-Realizar un mayor control y exigencia de la documentación emitida en la entidad.

36-Comprobar la capacitación de todo el personal que labora en las áreas técnicas y demás departamentos que tributan información.

37-Realizar con mayor exigencia por parte de los jefes de departamentos a la hora de revisar y firmar estos documentos para así evitar deficiencias.

38- Chequear la exigencia para que se cumpla la política aprobada por la empresa con relación al efectivo en caja.

39- Revisar que el jefe de departamento sea el encargado de supervisar diariamente este objetivo.

Acceso restringido a los recursos

40- Revisar que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.

41- Comprobar si las llaves de los locales de la entidad son controladas por el personal debidamente autorizado.

42- Chequear que los activos de valor están adecuadamente protegidos.

43- Revisar que los activos de valor tengan asignado a un responsable para su custodia.

Rotación del personal

44- Revisar la definición de los puestos de trabajo que requieren rotación de personal, realizar un programa de rotación especificando además el plan del mismo.

45- Comprobar que más de una persona tenga conocimiento de un puesto de trabajo para que no exista atraso en el mismo. Por ejemplo en el departamento de contabilidad.

46- Chequear si se garantiza que se cumpla el plan de rotación ante cualquier eventualidad.

Control de las tecnologías de la información

47- Realizar el plan de seguridad informática.

48- Comprobar la actualización de forma semanal el Anti-virus evitando así que la máquina presente contaminación lo cual puede producir pérdida de información y rotura de los equipos.

49- Controlar el acceso de usuarios a la misma.

Indicadores del desempeño

50- Comparar los resultados obtenidos con respecto al plan y analizar con relación al real del año anterior.

51-.- Objetivos:

- Sobre cumplir el Plan de ventas
- Disminuir los gastos totales planificados
- Aumentar las utilidades.
- Aumentar la productividad del trabajo
- Los trabajadores obtengan mejores salarios.

Cumplimiento de los objetivos, funciones, tareas individuales y realización del Trabajo, con eficiencia, calidad y productividad requerida.

52.- INDICADOR FORMADOR:

- Sobre cumplir el plan de venta mensual en Valores y Surtidos.
- Comportamiento de la disciplina y aprovechamiento de la jornada de trabajo.

53- INDICADORES CONDICIONANTES GENERALES

- No deteriorar el Gasto Total por peso de Venta planificado mensual.
- No deteriorar el Gasto de Salario por peso de Valor Agregado Bruto mensual.

Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo

54- INDICADORES CONDICIONANTES ESPECÍFICOS

- Certificar la calidad de los servicios prestados mensual.
- No tener faltantes mensual.
- No tener hecho delictivo mensual.
- No presentar Violaciones de Precios.

Uso y cuidado de los materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos, de los equipos y medios de protección personal.

INFORMACION Y COMUNICACION

Sistema de información

55- Realizar el control de los documentos enviados una vez al mes.

56- Chequear a las diferentes partes ya sea el receptor o el que envía que se emita de conjunto con la documentación el acuse de recibo, como constancia de la entrega correspondiente.

57-Comprobar que se le comunique a todos los trabajadores responsables de los documentos , los resultados positivos y negativos de la entidad, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detecten en la misma.

58- Revisar si se tiene en cuenta las sugerencias de los trabajadores para mejorar los controles y si son analizadas por la máxima dirección y reciben respuesta sobre las mismas.

SUPERVISION O MONITOREO

Evaluación y determinación de la eficacia

59- Realizar ajustes en el plan de supervisión o monitoreo existente de modo que se establezcan etapas para cada uno de los departamentos a controlar.

60- Revisar la evidencia en cada una de las comprobaciones realizadas en los diferentes departamentos.

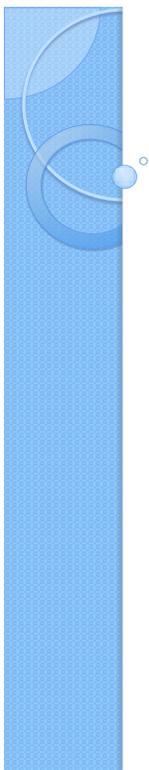
61- Chequear que sea analizado en el consejo de dirección de la empresa cada uno de los informes presentados por la comisión de supervisión o monitoreo.

62- Comprobar que el personal este informado acerca de los controles y nuevas disposiciones

Comité de prevención y control

63- Revisar si el Comité de Prevención y Control chequea el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo.

64- Supervisar si se analizan y corrigen de forma oportuna las deficiencias o desviaciones ocurridas.



CAPÍTULO # 3

CAPITULO -3: APLICACIÓN DE LA GUIA DE CONTROL INTERNO

3.1. Deficiencias encontradas por componentes.

Ambiente de control

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno, marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concientización de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno. (Diagnóstico Ver Anexo 4).

Planeación Estratégica

- 1-Estan elaborados los planes de trabajo de cada área clave.
- 2- El plan de capacitación 2011 presenta tachaduras y borrones.
- 3- No se tiene el diseño del puesto de trabajo de elaboración de productos.
- 4- No hay evidencia de la discusión del convenio colectivo y el reglamento disciplinario con el colectivo obrero.

ORGANIGRAMA

La Empresa cuenta con una estructura organizativa (Ver Anexo1) acorde con las características de la entidad divididas en las distintas áreas específicas la cual es funcional y busca de manera lineal acercar lo más posible la dirección de la base.

INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS

Se revisaron la existencia de normas y reglas aplicadas en la entidad que tributan a una cultura ética. Existe un programa de formación de valores donde se trabaja para la formación y desarrollo de 9 valores los cuales son los más representativos del centro.

- Honestidad
- Patriotismo
- Honradez
- Laboriosidad
- Dignidad
- Humanismo
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Justicia

Está firmado el código de ética por todos los especialistas dirigentes y cuadros, además, se tiene el código de ética para los trabajadores del área económica y se efectuó un evento sobre el cuadro y su ética, todo lo cual contribuye a la formación de una conciencia de ética en el colectivo.

IDONEIDAD DEMOSTRADA

Los niveles de calificación y competencia profesional de los dirigentes y trabajadores están basado en los mecanismos y procedimientos establecidos por la entidad, en la selección del personal por la comisión de expertos donde se evalúa el mejor derecho para ocupar una plaza así como para seleccionar a los trabajadores de mayor calificación, procediéndose a la evaluación, análisis y aprobación por el comité de experto sobre los casos que se les presta a selección, aunque en muchos casos con el transcurso del tiempo la persona seleccionada no sea la más idónea.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La empresa cuenta con un manual de organización y funciones encontrándose debidamente organizado así como las resoluciones firmadas por el director de la empresa los requerimientos que trae consigo están acorde con las necesidades de la misma.

POLITICAS Y PRÁCTICAS EN PERSONAL

Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación, adiestramiento, calificación, promoción y disciplina de la empresa están en correspondencia con los propósitos de esta, la realización de acciones de capacitación que permitan garantizar los objetivos de trabajo y la evaluación del desempeño de manera mensual y anual (Ver Anexo 5).

Gestión y Prevención de Riesgos

La gestión y prevención de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio. (Ver Anexo 6).

IDENTIFICACION DE RIESGO Y DETECCION DEL CAMBIO

Los riesgos están identificados y clasificados por áreas al igual que el Plan de Prevención y no confeccionado de acuerdo a lo legislado donde tiene que tener presente los objetivos de trabajo por cada área.

1-Inadecuada seguridad física para las mercancías recibidas.

2-Se reciben en ocasiones productos con poco tiempo de vencimiento.

3-Se comprobó que existen problemas con la conservación de productos (neveras).

Ejemplo de cómo tiene mal confeccionado identificación de los riesgos.

Resolución # 60/2011

Componente: Gestión y Prevención de riesgos

Empresa de Comercio y Gastronomía 2011

Área – Economía

Riesgo- 1-Autorizar entrega a organismos no autorizados o personas a cambios de prebendas o beneficios personales.

Frecuencia -30

Cantidad -150.00

Perdida en Valores -4500.00

Posibles implicados-Gestor promotor de ventas, Estibadores, Pesadores, Encargado de Almacén.

Calificación -Moderado e interno

Medidas -Comprobar que se revise el control de las facturas contra ventas efectuadas en los IPVC de la Empresa.

Riesgo -2-Descontrol en el pesaje de productos, pesas rotas, o falta de tara de los envases y demás medios lo que ocasiona entrega a clientes y unidades por encima o por debajo de la cifra real.

Frecuencia -50

Cantidad-80.00

Perdida en valores-4000.00

Posibles implicados –Gestor promotor de ventas, Estibadores, Pesadores, Encargado de Almacén, Dependiente controlador de mercancías.

Calificación-Moderado e interno.

Medidas-Revisar la comprobación de las taras de los medios así como que los medios de pesajes estén revisados por el CEN y aprobados.

Riesgo -3-Efectuar ventas así como la recepción de mercancías sin especificar kg. en pesos y unidades físicas

Frecuencia –80

Cantidad-85.00

Perdida en valores-6800.00

Posibles implicados-Gestor promotor de ventas, Estibadores, Pesadores, Encargado de Almacén.

Calificación-Moderado e interno.

Medidas-Revisar sistemáticamente el control de las facturas verificando que las modificadas posean todos los requisitos establecidos.

Riesgo-4--Mala confección de facturas donde no se refleje lo entregado a clientes y lo distribuido por unidades o no se pongan todos los datos de uso obligatorio.

Frecuencia-20

Cantidad-40.00

Perdida en valores-8000.00

Posibles implicados-Gestor promotor de ventas, Pesadores, Operador de Micro, Encargado de Almacén.

Calificación-Moderado e interno.

Medidas-Revisar en los chequeos sorpresivos que se efectúan en el centro, con la finalidad de detectar alteración en las facturas y órdenes de despacho.

Riesgo -5- Descontrol de los inventarios que provoquen y faciliten la sustitución de productos.

Frecuencia-20

Cantidad-400.00

Perdida en valores-800.00

Posibles implicados –J de Almacén.

Calificación-Moderado e interno.

Medidas-Revisar periódicamente los inventarios.

Riesgo-6-Deficiencias técnicas en las pesas que no reflejan lo real despachado.

Frecuencia-10

Cantidad-100.00

Perdida en valores –1000.00

Posibles implicados-Técnico de las Pesas, Pesadores, Jefe Anden, Jefe de ventas, Jefe comercial.

Calificación-Moderado e interno.

Medidas-Revisar los controles de los medios de pesaje y que estos garanticen su confiabilidad y la existencia de actas de responsabilidad individual.

Riesgo -7-Violación de los listados de precios oficiales

Frecuencia –20

Cantidad-200.00

Perdida en valores-4000.00

Posibles implicados –Esp. Contab. Y Costos Admón. Cocina Centralizada. Área Aseguramiento Gestor Promotor de ventas.

Calificación-Grande e interno.

Medidas-Supervisar que se revisen sistemáticamente los listados de precios y que estos se apliquen.

Riesgo-8-No efectuar conciliación entre las áreas de ventas y de economía.

Frecuencia-20

Cantidad-10.00

Perdida en valores-200.00

Posibles implicados-Gestor Promotor de Ventas, Esp. Contab. Y Costos.

Calificación-Moderado e interno.

Medidas-Supervisar que se efectúen de forma diaria las conciliaciones y que se evalúen y solucionen los problemas resultantes de ellas.

Riesgo -9- No revisar las mercancías que garantizan la canasta básica

Frecuencia-5

Cantidad-1000.00

Perdida en valores-5000.00

Posibles implicados-jefe comercial y subdirector de la empresa

Calificación-Moderado externo.

Medidas-Mantener actualizada el control del programa de entrega.

Riesgo-10-No efectuar la conciliación de las ventas diarias con las entidades compradoras.

Frecuencia-100

Cantidad-100.00

Perdida en valores-10000.00

Posibles implicados-Esp. Contabilidad y costo Operador de micro

Calificación-Moderado e interno.

Medidas-- Controlar que se efectúen las conciliaciones de venta

- No efectuar ventas a clientes que no presentan la conciliación debidamente firmada y acuñada.

La empresa dispone de procedimientos como son:

- La aplicación de encuestas para conocer los criterios de los clientes internos y externos sobre las ventas y los servicios.
- Encuestas sobre la aplicación de valores a todos los trabajadores del centro.
- Libros de notas con los criterios de las personalidades que visitan el centro.
- Medición de los indicadores económicos, producciones y su comparación con períodos anteriores.
- Criterios emitidos por los trabajadores, funcionarios y dirigentes recogidos en los consejos de dirección y asamblea de producción.
- Medición y análisis sistemático del comportamiento de los hechos delictivos y su comparación con períodos anteriores.
- Medición de los indicadores definidos en la entidad que nos permite conocer la situación relacionada con las compras, egresos, ingresos y la situación de la calidad.
- Medición de los niveles de satisfacción de las necesidades personales y laborales que emite el colectivo de trabajo.

Los que le permiten captar e informar oportunamente los cambios que se registren tanto en su ámbito interno como externo y que pueden conspirar contra la posibilidad del incumplimiento de sus objetivos sociales.

Sistemáticamente en la evaluación e identificación de los riesgos se realizan análisis de la situación de los cambios que se producen en el entorno en que la entidad desarrolla su

acción, adoptando medidas y fortaleciendo todas aquellas cuestiones que puedan originar reacciones negativas en ellas.

Para la medición del cambio se tiene presente un grupo de situaciones como son:

- Cambio en el contexto externo
- Crecimiento acelerado
- Introducción de nuevas líneas de productos y subproductos
- Reorganización de las ventas

Actividad de control

Las actividades de control en una entidad juegan un papel determinante pues a través de ella se ejecutan una serie de procedimientos basados en la revisión, análisis, comprobaciones, etc., en todos los niveles de organización cuyo objetivo fundamental está en contribuir a una mejor confiabilidad de la información financiera. (Diagnóstico Ver Anexo 7) Ver Anexo 8)

COORDINACION ENTRE AREAS Y DOCUMENTACION

1. La venta de merienda y almuerzo a trabajadores no se liquidan de forma diaria; se espera terminar la venta total para liquidar todo el efectivo.
2. Se tiene en caja más del monto permisible según carta circular.
3. Facturas del mes de noviembre hay 3 que no tienen todas las copias en economía.
4. No se concilian todas las ventas con los clientes.
5. Un trabajador ocupa una Plaza sin pasar por la comisión de expertos.
6. Al modelo SC4-04 notificación de vacaciones, deducciones, licencias y subsidios le faltan datos de uso obligatorio.
7. Se comprobó que en los subsidios existen errores para el cálculo del promedio.
8. En el modelo SC-2-01 Solicitud de compra le faltan datos de uso obligatorio.
9. Se revisaron entregas de productos a entidades sin tener la resolución nombrando al comprador y sin modelo SC-2-01 solicitud de compra.
10. Las solicitudes no están firmadas por la persona autorizada.
11. El registro de asistencia presenta borrones y tachaduras.
12. Al aplicarse el modelo de SC-2-15 Hoja de Inventario Físico se observaron problemas en la captación en el área de contabilidad.
13. Se encontraron problemas en las tarjetas de entradas y salida con falta de firmas.

Información y comunicación

1. Actualizar las personas con acceso al sistema de información.
2. No hay evidencia del sistema de información.

SEPARACION DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES

Existe una resolución que autoriza las personas designadas por el director a operar las cuentas bancarias, su cancelación y cuadre. De igual manera hay evidencia mediante actas y resoluciones de la autorización al personal facultado a confeccionar, revisar y aprobar el pago por concepto de dietas, anticipos y otros pagos menores.

Cada jefe de departamento tiene un acta de responsabilidad donde se especifica todos los activos fijos que tiene bajo su custodia y en ella se detalla el número de inventario, la clasificación, denominación y valor del mismo por el cual deberá responder en caso de pérdida o extravió y está firmada por el responsable de los activos fijos y el custodio del área de que se trate. De igual modo se procede con los útiles en uso y en almacén, los que estén en uso se controlaran mediante un acta de responsabilidad material firmada por el responsable de los útiles bajo, su custodia, el cual responderá materialmente en caso de pérdida o extravió y son chequeados y controlados periódicamente por el área económica dejando prueba de las verificaciones hechas al respecto.

NIVELES DEFINIDOS DE AUTORIZACION

En la empresa están definidos los niveles de autorización de las principales actividades de la entidad como son la autorización de movimientos de Medios Básicos que consta mediante Resolución donde aparecen las personas y firmas facultadas para mover un medio básico de un área para otra, traslado, baja, enviado a reparar y otros. De igual modo están establecidos los niveles de autorización para la entrada al almacén, especificando los nombres y apellidos de las personas y firmas autorizadas para la solicitud y extracción de productos y mercancías del mismo.

DOCUMENTACION Y REGISTRO OPORTUNO Y ADECUADO DE LAS TRANSACCIONES Y HECHOS

En la empresa se registraran todas las operaciones contables de forma automatizada mediante un mayor y submayor específico lo que permite la emisión de los diferentes estados financieros al cierre de cada periodo , de manera que cada especialista, contador o auxiliar confecciona los registros primarios de las cuentas bajo su responsabilidad y emitirán los comprobantes de operaciones, ingresos o pagos que guardan en la máquina para su pase automáticamente a los diferentes sub.-mayores y el cuadro de la cuenta en particular, lo que permitirá la confección automatizada de los estados financieros.

ACCESO RESTRINGIDO A LOS RECURSOS, ACTIVOS Y REGISTROS

Se establecen mecanismos y procedimientos para la custodia de los recursos y acceso al control de los activos mediante pases autorizados, medidas de protección física, etc. El cajero es el único autorizado a poseer la combinación de la caja fuerte y de ésta se guarda copia en sobre sellado y lacrado en poder del director. El cajero custodia únicamente los recursos monetarios de la empresa y otros documentos autorizados no teniendo acceso a los registros contables del efectivo.

ROTACION DEL PERSONAL EN LAS TAREAS CLAVES

Se establece la rotación del personal siempre y cuando no se debiliten las regulaciones del control interno en lo que respecta a la actividad de nóminas, cajas, cobros y pagos, ventas y otras que son proclives a un debilitamiento del control, pues requiere del dominio de algunos trabajadores en otros puestos de trabajos diferentes al que ejecutan para lograr que sean más integrales los técnicos o especialistas evitando atrasos por enfermedad, vacaciones u otras causas que provoquen la ausencia de uno de ellos en un momento dado. Esta rotación no siempre se cumple ocurriendo atraso en la información.

CONTROL DE LA TECNOLOGIA DE LA INFORMACION

En los archivos de la empresa constan documentos que acreditan la certificación del plan de seguridad informática firmado por el director y aprobado por el jefe de seguridad informática

de la misma. Está establecido un sistema de claves para el acceso a los equipos, módulos, al servidor y a terminales, se guardarán en sobres lacrados en poder de la dirección con el objetivo de impedir el acceso de intrusos o personas no autorizadas a operar las máquinas que son fuente de información. Los programas anti-virus se mantienen desactualizados no impidiendo la contaminación de los micros computadoras con virus que puedan penetrar a través de disquetes o memorias. La entidad tiene establecido un programa de salvadas de toda la información procesada en los equipos de computación y estas son resguardadas en un lugar seguro fuera del área donde se encuentran instalados los equipos.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Los indicadores e índices de rendimiento tanto en las ventas como en los consumos de energía, combustibles, materias primas y otros, se miden comparando los resultados obtenidos con respecto al plan y se analizan periódicamente en el informe de la eficiencia, permitiendo a la dirección de la empresa conocer los incumplimientos de los diferentes índices planificados. (Ver anexos 3)

Consta con los planes a lograr en la productividad por trabajador, salario medio, costo por peso de la producción bruta y mercantil, gasto de salario por peso de valor agregado, gasto total por peso total de ingreso y otros indicadores más que llevados a diferentes tablas permitiendo conocer los incumplimientos y desviaciones con relación a igual período del año anterior.

En cada consejo de dirección se analizan los resultados económicos logrados y se discute en el informe de la gestión donde mediante tablas y análisis será debatido por todos los miembros del consejo de dirección de acuerdo a sus resultados, discutiendo las desviaciones e incumplimientos y demás causas que originaron buenos o malos resultados de lo cual se tomarán medidas de solución en cada caso para lograr los objetivos previstos.

Se discute con los trabajadores el plan del año explicándole los indicadores fundamentales a obtener como el valor de la producción, gasto de salario, total de ingreso, total de gasto, utilidades, etc. lo que permite que el colectivo se vea comprometido a dar cumplimiento de los mismos.

INFORMACION Y COMUNICACION

La información relevante es captada, procesada y transmitida de tal modo que llega oportunamente a todos los sectores y permite asumir las responsabilidades individuales. La comunicación es inherente a los sistemas de información, las personas conocen, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Proceso de Control Interno. (Diagnóstico Ver Anexo 9)

SISTEMA DE INFORMACION

El sistema de información interna y externa consiste en que toda la documentación recibida o emitida se registre adecuadamente. Reflejando quien la recibió y quien la entregó. Lo que hasta el momento no se realiza en la entidad.

CALIDAD DE LA INFORMACION

En la entidad existe diseñado el flujo de información circular (Ver Anexo 10) y está debidamente actualizado. Se cumplen en los procedimientos previstos en el sistema de información referida a la detección, recepción y procesamientos de la información interna. La información es la adecuada, fiable, puntual, comprensible, con nivel de detalle y llega a la persona adecuada con su formato.

Ésta es revisada y rediseñada al detectar deficiencia y cuenta con un personal capacitado y preparado para asimilar los cambios y transmitirlos.

RENDICION DE CUENTAS

Se realiza rendición de cuentas por parte de los administradores de las unidades en el término de cada tres meses en consejos de dirección lo cual representa un largo periodo para analizar el comportamiento de las mismas.

CANALES DE COMUNICACIÓN

Tienen confeccionado toda la documentación así como el flujo de las informaciones internas y externas creándose los mecanismos de comunicación para conocer las opiniones, quejas y sugerencias emitidas por la población y los trabajadores

Buscando una mayor comunicación con los trabajadores se ha establecido además un día para su atención, las reuniones de reflexión en las áreas donde se analizan los problemas de disciplina laboral, cumplimiento del plan de enfrentamiento al delito y las inquietudes que presentan los mismos. Además de aplicarse de forma correcta los mecanismos establecidos como son:

- Consejo (semanal)
- Consejo de Dirección Ampliado (Mensual)
- Comité de control para analizar con los trabajadores los problemas referentes al Control Interno y la aplicación de la Resolución 60/2011
- Comité de prevención para analizar el cumplimiento de la Resolución 107 del Ministerio de Auditoría y Control.
- Análisis Trimestral y Anual de los objetivos del centro.
- Reuniones de reflexión para las diferentes áreas.
- Reuniones trimestrales para el análisis y enfrentamiento a la conducta delictiva, indisciplinas y manifestaciones de corrupción.

Supervisión o monitoreo

Es el proceso que evalúa la eficacia del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. (Diagnóstico Ver Anexo 11)

1. No hay evidencia de todas las comprobaciones realizadas en el sistema de supervisión o monitoreo.
2. Cada área tiene que tener su plan de supervisión y monitoreo y realizar evaluaciones de forma periódica y no existe.

3. La empresa aplica la supervisión por objetivo y estos no fueron evaluados de manera sistemática.

COMITE DE CONTROL

Además cuenta con un comité de control el cual está constituido por 10 miembros, los cuales se encargan de efectuar acciones de supervisión o monitoreo por las diferentes departamentos del centro, aplica las directivas generales, elaborándose informes de forma mensual donde se reflejan las deficiencias por componente de dicho período y ésta es de conocimiento del director y del Consejo de Dirección.

RESPONSABLES DEL CONTROL INTERNO

Se tiene un grupo de trabajo que atiende la supervisión y el monitoreo, cuando ocurre un hecho delictivo o indisciplina se realiza un análisis de causa y condiciones la cual es la base del enfrentamiento y perfeccionamiento constante de los registros y por tanto del componente. Las dificultades fundamentales en este componente están dadas en la falta de evidencia de las acciones realizadas.

Principales deficiencias Señaladas por áreas claves.

Área de Economía

1. Los saldos del balance no están sustentados por los registros de las cuentas.
1. No existe registro de las Letras de cambio y las mismas no son utilizadas como instrumento de pago.
2. El registro de la Cta. 194 Producción Terminada está mal confeccionado y se actualiza a lápiz.
3. Existen 14 000.00 pesos pendientes de la cuenta 565 (Cuenta por cobrar diversas) desde el 2009.
4. Se descontaron 230.00 pesos de más en un pago a trabajadores por concepto de retenciones.
5. Se dejaron de contabilizar 450.00 pesos procedentes de las ventas de jabón a los trabajadores.
6. Se contabilizaron erróneamente 46 098.53 pesos en un comprobante manual.
7. Se efectuó una mala captación de un comprobante por error del operador que lo

realizó.

8. Se realizó un comprobante de ajuste doble por la persona encargada de autorizar el primero de ellos.

9. No se realiza la liquidación diaria de las ventas a los trabajadores hasta que las mismas no concluyen.

10. Se efectuó el cálculo del promedio para el pago de los certificados médicos sobre la base de 7 meses siendo lo correcto sobre 6.

11. Se realizaron captaciones erróneas de datos que provocaron situaciones de faltantes y sobrantes en el almacén.

Diagnóstico Realizado

- Se revisaron los temas siguientes,

1. Tesorería o Efectivo.

2. Cuentas por Cobrar.

3. Cuentas por Pagar.

4. Inventario.

5. Combustible.

6. Activo Fijo Tangible.

7. Nóminas.

8. Tecnología de la Información.

9. Actividades Estadísticas.

Tesorería o Efectivo.

1. La relación de Cheque pendiente está mal redactada ya que debe decir cheque y trasferencias y no se pone en el modelo los importes de los cheques.

2. La cuenta en el submayor específico sale con saldo contrario a su naturaleza.

3. La diferencia encontrada entre el submayor específico y la conciliación es debido al mal uso de las sub. Cuentas.

4. El registro de los cheques emitido plasma los datos de uso obligatorio, diferenciando los cancelados y caducados.

5. Hay cheques emitidos que no están firmados por quien los recibió.
6. En la caja existía el dinero autorizado no encontrándose sobrante ni faltante .
7. No existen documentos que acreditaran que se le realizaron arqueos sorpresivos a la cajera con periodicidad.
8. Las actas de responsabilidad Material son elaboradas en Modelos viejos los que plantean el decreto Ley 92 y es el 249.

Cuentas por Cobrar

1. Las facturas comerciales están bajo custodia en la caja debidamente foliadas con números consecutivos.
2. Se revisaron las facturas canceladas de enero-marzo quedando constatado que todas están debidamente firmadas y tienen el motivo de su cancelación.
3. Las facturas y los documentos que las amparan están debidamente archivados y bajo custodia.
4. Se realizan a fin de cada mes la confirmación de saldo.

Cuentas por Pagar

1. Se confirmó que los saldos que muestra las cuentas por pagar está debidamente sustentados por las facturas recibidas.
2. La entidad no efectúa pagos a terceros.
3. En los contratos revisados le faltaban documentos como el nombre de la empresa aún con estas condiciones está firmada por ambas partes.
4. Al realizar la confirmación de saldos se encontró que estos estaban cuadrados en ambas partes, además la empresa realiza a fin de mes la confirmación de saldo.

Inventario

1. En la empresa existe un programa para realizar Inventario mensual de tal forma que en el año se le realice un inventario general al almacén.
2. Está actualizada el acta de responsabilidad material aunque está elaborada en los Modelos viejos.
3. Los productos del almacén están salvaguardados ya que presenta buenas condiciones física.

4. Al realizar el inventario físico se encontró deficiencia en la tarjeta de aceite el día 17/3 ya que se le dieron salida a 80 Kg. de aceite y eran 90 Kg. Por error del almacenero esto fue ajustado el día 1/4.

Combustible

1. Existen normas de consumo para todos equipos, éstas son enviadas por el gobierno anualmente, debidamente firmadas y aprobadas por los ejecutivos correspondientes.
2. En la empresa solo existe una tarjeta de consumo de combustible, esta es recargada por el gobierno municipal y se lleva como Útiles y Herramientas.

Activo Fijo Tangible

1. Al realizar el conteo se encontró que faltaban los taburetes 11576, 11578, 11599, 11600, 11625, los cuales se encontraban en el área de MTTO para ser reparados mostrándonos la carta que acreditaba dicho faltante elaborado el 13/2/08 y el Acta de responsabilidad Material.

Nómina

Como parte del Control Interno para conocer la confiabilidad de lo pagado en el centro se efectuó una comprobación a 10 trabajadores para un 6.3% de la plantilla del centro correspondiente al mes de febrero del 2011 encontrándose que.

1. Se revisaron los modelos P2 y P4 relacionados con la plantilla los cuales están actualizados y todos los compañeros tomados como muestra están registrados y actualizados en la nómina.
2. Los cargos y números que identifican a los trabajadores coinciden con la plantilla en el reporte para el pago y en las nóminas.
3. Las nóminas, debido a que se usa una impresora de brazo corto no refleja todos los datos de uso obligatorio. Ejemplo no refleja el importe del 50% el cual fue calculado manualmente.
3. Al verificar la plantilla con la nómina se encontraron deficiencias las cuales están dadas por vacaciones, nocturnidad ,5%, clave 30 que es el 70% y la 25 que se paga un 60%.
4. Existe la separación de funciones en cuanto a la elaboración de la nómina ya que esta parte de una pre nómina elaborada por personal, luego en contabilidad se elabora la nómina revisándola el económico y el director de la empresa , más tarde se

elabora el cheque y se procede a la extracción del efectivo en el banco por la cajera la cual realiza el pago.

Tecnología de la Información

1. Existe una serie de documentos en el área informática los cuales acreditan los sistemas contables financieros soportados en la tecnología así como el nivel de acceso al área, el acta de responsabilidad por los medios básico.
2. Los sistemas de nóminas, cuentas por pagar, AFT, están sin proteger por código o clave.
3. Los antivirus están desactualizados debido a que está caducada la licencia operativa.
4. Entra al área de la computadora personal ajeno lo cual afecta el control de acceso al local.

Actividad Estadística

En la entidad se confecciona la información de una serie de modelos estadísticos como son:

| No. | Nombre | Período | Envía |
|-----------|--|---------|---------|
| Formato-1 | Ventas por modalidades | Mensual | Empresa |
| DG-1 | Desglose de los ingresos | Mensual | Empresa |
| | Por gastronomía | Mensual | Empresa |
| | Efecto económico de la Estrategia de la economía | Mensual | Empresa |
| Formato-2 | Ventas por conceptos | | |
| | Gastronómicos | Mensual | Empresa |
| Formato-3 | Ventas de productos de | | |
| | Cadena | Mensual | Empresa |
| | Parte Diario | Mensual | Empresa |
| | Combustible | Mensual | Empresa |
| 59032 | ONE | Mensual | Empresa |
| 5240 | Estimación Salario | Mensual | Empresa |

Área de Recursos Humanos

1. Falta el diseño de los puestos de trabajos de elaboración de productos.
2. El no análisis por la comisión de experto de los trabajadores de nuevo ingreso.
3. El modelo SC-4-04 Vacaciones le faltan datos de uso obligatorio.
4. El registro de asistencia presenta borrones y tachaduras.
5. La tarjeta de entrada y salida presenta problema con la firma
6. La no existencia de evidencia del cumplimiento del plan de supervisión o monitoreo.
7. La falta de actualización de las Resoluciones Internas.
8. Mala confección de la Evaluación del desempeño.

Área de Comercial

- No se Elabora el sistema que organiza la actividad de mercadotecnia en la empresa.
- No se cumple el plan de mercadotecnia y por tanto no hay control de su cumplimiento mensualmente.
- Falta en la empresa un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente que permita la mejora y el perfeccionamiento de los servicios de la empresa.

3.2. Propuesta para la Formación en Valores del Personal de la Empresa de Comercio y Gastronomía.

En Cuba, las razones históricas que sostienen la identidad y la soberanía tienen un fuerte contenido ético, que nació y evolucionó en la conformación de la espiritualidad nacional, forjada en el trabajo, en las luchas constantes por la independencia y contra aquellos cubanos que con su conducta se opusieron a la esencia emancipadora y dignificadora de nuestra ideología Martiana y Fidelista. En la espiritualidad cubana, la moral y la política constituyen una unidad indisoluble, y alcanzan una elevada expresión.

La necesidad de profundizar y fortalecer la educación en valores por todos los factores socializadores, es una tarea importante hoy más que nunca en todo el mundo. De ello depende salvar a lo más preciado que ha existido en nuestro planeta: el ser humano. Como vehículo facilitador de la actuación integrada de todos los factores de la sociedad cubana actual en la dirección del reforzamiento de los valores que necesita nuestro socialismo, surge este Programa Director, con la elaboración del mismo se da cumplimiento a un acuerdo del Grupo de Trabajo del Buró Político en ocasión de analizar los resultados del estudio “Principales causas y condiciones de la corrupción administrativa en Cuba en la actualidad”. Los valores son convicciones que designan la significación positiva de las cosas, hechos, fenómenos, relaciones y sujetos, para un individuo, un grupo o clase social, o la sociedad en su conjunto.

La razón del porque se comenzó este trabajo estuvo dada por la situación de que el componente Ambiente de Control presenta problemas en la empresa ya que éste fue fuertemente cuestionado por la dirección del partido, el sindicato y la dirección del sector por los hechos delictivos y hallazgos que ocurrieron en el mismo.

Es significativo que la imagen que se tenía en el entorno social sobre la Empresa de Comercio y Gastronomía estaba vinculado a hechos que constituyen delitos e indisciplinas sociales, siendo el esfuerzo que realizaba una mayoría de sus trabajadores manchado por el accionar de una minoría que es combatida y fuertemente rechazada por todas las organizaciones del centro, los trabajadores y la sociedad.

Causas que puso en evidencia esta empresa

- El consejo de dirección en el año 2010 presentó un total de 8 movimientos y en el 2009 se realizaron 7, esta alta movilidad afecta tanto el trabajo como al desempeño de sus funciones en el personal dirigente o no.

- Se observaban un grupo de situaciones problemáticas que dependían directamente del accionar de los jefes, su exigencia, combatividad, disciplina y capacidad para ser ejemplo.

- El trabajo político-ideológico presentaba dificultades faltando sistematicidad en esta labor, el personal carece en muchos casos del sentido de la identidad y pertenencia.

- Durante el 2010 se observa un crecimiento en los indicadores económicos y una reducción de eficiencia.

En la empresa se tomó como punto de partida para el comienzo de un trabajo político e ideológico donde con la ya existencia de algunos valores en los trabajadores se comenzó a trabajar con 5 valores que se consideraban fundamentales en este momento y por orientaciones del Director General de la empresa; se estableció que se incorporara como lineamiento y acciones generales para el programa director el reforzamiento en valores.

- Dignidad.
- Patriotismo
- Humanismo
- Honestidad.
- Honradez.
- Laboriosidad.
- Responsabilidad
- Solidaridad.
- Justicia

Definiciones de valores y sus modos de actuación

Dignidad:

Definición teórica

Es el respeto a sí mismo, a la patria y a la humanidad.

De la ética de José Martí

“Porque si en las cosas de mi patria me fuera dado preferir un bien a todos los demás, un bien fundamental que de todos los del país fuera base y principio, y sin el que los demás bienes

serían falaces e inseguros, ese sería el bien que yo preferiría: Yo quiero que la ley primera de nuestra República sea el culto de los cubanos a la dignidad plena del hombre”.

Definición operacional (Modos de actuación asociados al valor en la Empresa de Comercio y Gastronomía) (ECG).

- Tener una conducta consecuente con la ética de la Revolución cubana.
- Combatir toda manifestación de egoísmo, individualismo, consumismo y sumisión.
- Mantener un comportamiento ejemplar en la actividad social y en la vida cotidiana.
- Mantener el proyecto de vida individual indisolublemente ligado al proyecto social socialista y poner el talento al servicio de la Revolución.
- Sentir orgullo de ser cubano y respetar a los símbolos patrios.

Patriotismo:

Definición teórica

Es la lealtad a la historia, la patria y la Revolución socialista, y la disposición plena de defender sus principios para Cuba y para el mundo.

De la ética de José Martí

“El patriotismo es de cuantas se conocen hasta hoy, la levadura mejor, de todas las virtudes humanas”.

“Patria es humanidad”

Definición operacional (Modos de actuación asociados al valor en la ECG)

- Tener disposición a asumir las prioridades de la Revolución, al precio de cualquier sacrificio.
- Ser un fiel defensor de la obra de la Revolución socialista en cualquier parte del mundo.
- Actuar siempre en correspondencia con las raíces históricas, enalteciendo sus mejores tradiciones revolucionarias: el independentismo, el antiimperialismo y el internacionalismo, en el espíritu de la Protesta de Baraguá.
- Poseer sentido de independencia nacional y de orgullo por su identidad.
- Tener conciencia de la importancia de su labor y ponerla en función del desarrollo económico y social del país.
- Participar activamente en las tareas de la defensa de la Revolución.
- Fortalecer la unidad del pueblo en torno al Partido.

Es de significar que en las encuestas realizadas a nuestro colectivo ocupa el 1er lugar el Patriotismo

Humanismo:

Definición teórica

Es el amor hacia los seres humanos, y la preocupación por el desarrollo pleno de todos sobre la base de la justicia.

De la ética de José Martí

“La cobardía y la indiferencia no pueden ser nunca las leyes de la humanidad. Es necesario para ser servido de todos, servir a todos”.

De la ética de Fidel Castro

“...es ser tratados y tratar a los demás como seres humanos”

Definición operacional (Modos de actuación asociados al valor en la ECG)

- Sentir los problemas de los demás como propios. Brindar afecto, comprensión, mostrar interés, preocupación, colaboración y entrega generosa hacia las personas.
- Respetar a las personas sobre la base del valor intrínseco del ser humano.
- Propiciar un clima de confianza, respeto y amistad entre las personas, en la familia, la comunidad, el colectivo estudiantil o laboral. Escuchar a las otras personas con empatía y comprensión, en el que puedan expresar sus opiniones, preferencias y sentimientos.
- Autocontrolar las manifestaciones de agresividad que pueden darse hacia otras personas, afectando su integridad física y moral.
- Ser altruistas y desprendidos con absoluto desinterés.

Solidaridad:

Definición teórica

Es comprometerse en idea y acción con el bienestar de los otros: en la familia, la escuela, los colectivos laborales, la nación y hacia otros países. Es estar siempre atento a toda la masa humana que lo rodea.

De la ética de José Martí

“Piérdase las vidas empleadas en el amor de sí propio”.

De la ética de Fidel Castro

Solidaridad no es dar lo que nos sobra, sino compartir lo que tenemos.

Definición operacional (Modos de actuación asociados al valor en la ECG)

- Identificarse con las causas justas y defenderlas.
- Estar dispuesto a realizar acciones internacionalistas dentro y fuera del país, incluso al precio de elevados sacrificios materiales y espirituales.
- Contribuir desde lo individual, al cumplimiento de las tareas colectivas.
 - Socializar los resultados del trabajo y el estudio.
- Participar activamente en la solución de los problemas del grupo y la comunidad.
- Promover actitudes colectivistas, de austeridad y modestia.
- Fortalecer el espíritu de colaboración y de trabajo en equipo. Desarrollar la consulta colectiva, el diálogo y el debate para la identificación de los problemas y la unidad de acción en la selección de posibles alternativas de solución.

Responsabilidad:

Definición teórica

Es el cumplimiento del compromiso contraído ante sí mismo, la familia, el colectivo y la sociedad

De la ética de José Martí

“No puede ser: ver un deber y no cumplirlo es faltar a él”

Definición operacional (Modos de actuación asociados al valor en la ECG)

- Desarrollar con disciplina, conciencia, eficiencia, calidad y rigor las tareas asignadas.
- Asumir la crítica y la autocrítica como poderoso instrumento de autorregulación moral.
- Propiciar un clima de compromiso, consagración y nivel de respuesta a las tareas asignadas.
- Conocer y respetar la legalidad socialista y las normas administrativas establecidas.
- Promover un modo de participación democrática, donde los individuos se sientan implicados en los destinos de la familia, la comunidad, su colectivo estudiantil, laboral, y el país.
- Respetar, defender y fomentar la propiedad social sobre los medios de producción.
- Cuidar el medio ambiente.

Laboriosidad:

Definición teórica

Se expresa en el máximo aprovechamiento de las actividades laborales y sociales que se

realizan a partir de la conciencia de que el trabajo es la única fuente de riqueza, un deber social y la vía para la realización de los objetivos sociales y personales.

De la ética de José Martí

“El trabajo, este dulcísimo consuelo, esta fuente de fuentes, esta fuente de orígenes, este cincel, pincel, creador, evocador, este amigo que une, añade, sonrío, avigora y cura, [...] El trabajo me place”

Definición operacional (Modos de actuación asociados al valor en la ECG)

- Mostrar plena dedicación a la actividad laboral y social que se realiza.
- Poseer capacidad para enfrentar los obstáculos y encontrar soluciones a los problemas presentados en la actividad social que se realiza.
- Cumplir con disciplina, eficiencia y calidad las tareas encomendadas.
- Sentir mayor realización personal, en tanto mayor sea su aporte social en la actividad que desempeña.
- Combatir cualquier manifestación de acomodamiento y vagancia.

Honradez:

Definición teórica

Se expresa en la rectitud e integridad en todos los ámbitos de la vida y en la acción de vivir de su propio trabajo y esfuerzo.

De la ética de José Martí

“La honradez es el vigor en la defensa de lo que se cree, la serenidad ante las exigencias de los equivocados ante el clamoreo de los soberbios, ante las tormentas que levantan los que entienden mejor su propio provecho que el provecho patrio”.

Definición operacional (Modos de actuación asociados al valor en la ECG)

- Vivir con lo que se recibe sin violar la legalidad ni la moral socialista.
- Administrar los recursos económicos del país, en cualquiera de sus niveles, de acuerdo con la política económica trazada por el Partido.
- Velar porque los recursos económicos se destinen hacia su objeto social.
- Combatir la enajenación de la propiedad social en beneficio de la propiedad individual.
- Respetar la propiedad social y personal, no robar.
- Enfrentar las manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades, fraude y hechos de corrupción.

Honestidad:

Definición teórica

Se expresa al actuar de manera sincera, sencilla y veraz. Permite expresar un juicio crítico y ser capaz de reconocer sus errores en tiempo, lugar y forma adecuada, para contribuir al bien propio, colectivo y de la sociedad. Es lograr armonía entre el pensamiento, el discurso y la acción.

De la ética de José Martí

“El que nada quiere para sí, dirá la verdad siempre”

“La verdad no se razona; se reconoce, se siente y se ama”:

De la ética de Fidel Castro

“...es no mentir jamás ni violar principios éticos...”

Definición operacional (Modos de actuación asociados al valor en la ECG)

- Apego irrestricto a la verdad. Ser sincero en su discurso y consecuente en su acción.
- Tener valentía para expresar lo que se piensa.
- Combatir las manifestaciones de doblez moral, hipocresía, traición, fraude y mentira.
- Ser autocrítico y crítico.

Justicia:

Definición teórica

Es el respeto a la igualdad social que se expresa en que los seres humanos sean acreedores de los mismos derechos y oportunidades, sin discriminación por diferencias de origen, edad, sexo, ocupación social, desarrollo físico, mental, cultural, color de la piel, credo y de cualquier otra índole.

De la ética de José Martí

“Mientras que la justicia no esté conseguida, se pelea”

De la ética de Fidel Castro

“... es luchar por nuestros sueños de justicia para Cuba y para el mundo...”

Definición operacional (Modos de actuación asociados al valor en la ECG)

- Cumplir y hacer cumplir la legalidad socialista.
- Luchar contra todo tipo de discriminación en los ámbitos familiar y social.

- Promover en los ámbitos políticos, económicos y sociales la incorporación del ejercicio pleno de la igualdad.
- Valorar con objetividad los resultados de cualquier actividad laboral y social.
- Contribuir con su criterio a la selección de personas que por sus méritos sean acreedoras de reconocimiento moral y material.

En la instrumentación del Programa Director, y en el objetivo que se debe alcanzar mediante éste, resulta imprescindible la comprensión y precisión de lo que a cada uno de los factores socializadores le corresponde, bien sea por la vía curricular, extracurricular, como por vías no formales y sus necesarias interrelaciones.

Es por ello que, cada uno de los factores de la sociedad que tiene una función educativa, debe definir el rol específico, en el reforzamiento de los valores aquí declarados, a partir del encargo social asignado por el Partido y el Estado.

Durante el mes de Octubre hasta el 6 de Noviembre del 2011 en la empresa se efectuó una encuesta a 63 trabajadores por el método de cuestionarios (Ver Anexo 12); dándole seguimiento al trabajo de educación en valores morales y patrióticos.

Cuando analizamos los resultados productivos de eficiencia económica y , observamos los avances alcanzados en la ECG; donde la disminución del delito ha sido notable, este índice en el 2011 es significativo y nos permite situarnos en una posición realmente de avanzada en el enfrentamiento de las actitudes corruptas, y además saber que estamos contribuyendo a la aseveración hecha por nuestro comandante en jefe de que “ La Revolución va acabar con la corrupción y no la corrupción con la Revolución”.

El trabajo fue realizado mediante encuesta anónima y por áreas, reflejándose en las mismas el sentir de nuestros trabajadores y su nivel de conciencia política.

Los aspectos que según los trabajadores más los motivan para trabajar en la empresa son los siguientes:

- Utilidad del trabajo que realizan donde de 41 que respondieron este aspecto 40 (para un 98%) lo consideran como decisivo.
- Oportunidad de desarrollo profesional donde 30 encuestados (para un 48%) lo consideran como muy bueno.
- Posibilidades de capacitación donde de 37 que responden 35 (para un 95%) lo consideran de muy bueno.
- El reconocimiento al trabajo 40 compañeros se refieren a él, 28 (para un 70%) lo consideran como bueno, pero 12 (para un 30%) opinan que aún no es bueno.

Estos 4 aspectos por su puntuación constituyen aspectos positivos de la empresa y la base de lograr una motivación, con relación a la eficiencia en el trabajo y del valor laboriosidad.

Los aspectos más negativos sobre motivación con relación al trabajo son:

- 25 compañeros (para un 40%) consideran que las condiciones de trabajo en la empresa no son buenas, refiriendo un amplio grupo de causas, las cuales en lo fundamental responden a situaciones objetivas y materiales, y refieren que el centro continúa trabajando por el patriotismo, y entrega de su colectivo.
- Un total de 35 encuestados (para un 56%) se refieren de forma negativa al sistema de estimulación y consideran que se debe pagar por los resultados obtenidos, y 11 trabajadores (para un 17%) en sus respuestas se observan desconocimientos con relación al sistemas de pago y otros opinan que se deben respetar más los planes y no estarlos cambiando de manera habitual todos los meses, esta situación afecta valores como la laboriosidad, y se deja de ver el trabajo como la única fuente de riqueza y la vía para la realización de los objetivos sociales y personales.
- De 36 encuestados (para un 57%) que responden el aspecto "Se tienen en cuenta los criterios de los trabajadores para la toma de decisiones", 21 (para un 58%) consideran que Si y 15 (para un 42%) dicen que No, por lo cual la administración debe prestarle mayor atención a la participación de los trabajadores en la toma de dediciones, esto limita a que se establezca un modo de participación democrático.

En lo relacionado con los métodos de dirección de los jefes solo 8 entrevistados para un 13% del total consideran que no son adecuados o que faltan.

Los tres principales problemas de la empresa según interés de los trabajadores son:

1. Lo relacionado con la organización del trabajo y el pago de la estimulación con 33 encuestado que realizaron planteamiento negativos (para un 52%) lo que desglosaron de la siguiente forma

- 18 con relación a inconformidad con el pago de la estimulación (para un 55%) pues consideran que no se corresponde con el trabajo realizado.
- 7 compañeros plantean desacuerdos por tener que trabajar todos los sábados (para un 21%).
- 3 se refieren a organización de trabajo en el área (para un 9%).
- 5 que se trabajan horas extra y no se pagan (para un 15%).

2. La protección e higiene del trabajo recibe 42 señalamientos (para un 67%) del total siendo, la poca calidad de las medidas de protección con 15 señalamiento (para un 36%) y las malas condiciones de trabajo con 17 (para un 40%) los más significativos, las cuales demuestran el patriotismo y la laboriosidad de un colectivo laboral.

3. Los problemas técnicos –organizativos; con el aseguramiento de materia prima con 44 señalamientos (para un 70%) del total es el más relacionado por el colectivo con 23 señalamientos (para un 52%) a la falta de equipos tecnológicos y 12 señalan (para un 27%) por falta la materia prima, lo que conlleva a problemas organizativos y de aprovechamiento, esto afecta la responsabilidad.

Todo lo anterior son aspectos que se refleja en valores, tales como la honestidad, la responsabilidad y la ética.

Luego de efectuados estos análisis los valores fundamentales de nuestro colectivo laboral son los siguientes.

- **Patriotismo:** Con 50 señalamientos para un 79% del total como un valor de mucho dominio por el colectivo y en su actuar diario se refleja viéndose los compañeros como defensores de la revolución, participando activamente en las tareas de la defensa donde todos los compañeros están integrados a la defensa de la patria y donaron su

día de haber.

- **Honradez:** Recibe 50 votos para un 79% del total pero aun 3 compañeros para un 6% lo señalan como un valor principal pero con criterios alrededor de el; por parte de miembros del colectivo en su actuar.

- **Honestidad:** Es el tercero de los valores del colectivo con 49 votos positivos para un 78% del total; pero 3 encuestados para un 6% refirieron que aún hay miembros de nuestro colectivo que no han hecho suyo este valor; estando todo el trabajo futuro encaminado a enfrentar las manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades, fraudes y hechos de corrupción realizando el mayor control en la administración de los recursos.

- **Laboriosidad:** Con 44 votos positivos para un 70% del total permite caracterizar al colectivo, observándose un incremento en el aprovechamiento de la jornada laboral y una mayor conciencia en el desarrollo de la actividad laboral; la disciplina ha mejorado, así como la eficiencia; nuestro personal se siente más realizado.

Como se puede apreciar el colectivo comprende como sus valores principales a estos 4 y los hacen suyos; por lo cual nos encontramos en un colectivo patriótico, laborioso y que trabaja por hacer suyos valores vitales como la honradez y la honestidad, pero aún se mantienen pequeños grupos atentando contra ellos.

Los valores con menos votos son:

- **Dignidad:** De 33 votos para un 52% del total; 5 para un 15% plantean que no saben que es la ética y otros que no tienen dominio de ella, lo cual afecta todo lo relacionado en la lucha contra el delito.

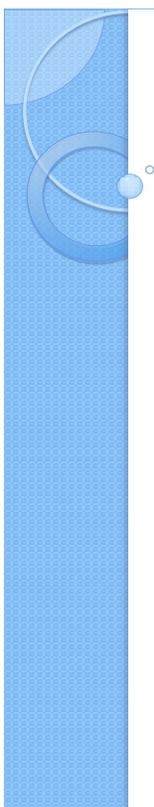
- **Justicia:** Recibe 25 votos para un 40% del total, con 4 señalamientos negativos para un 16%; los compañeros lo ven en un marco estrecho y solo lo asimilan como defender a los débiles o ponerse de parte de ellos y defenderlos; pero no lo ven asociado a cumplir y hacer cumplir la legalidad socialista, a la valoración crítica y objetiva de los resultados de cualquier actividad laboral; así como a los criterios objetivos cuando se va a seleccionar a algún compañero.

Para fortalecer el trabajo en valores y con ello mejorar la cultura política y el enfrentamiento al delito; los encuestados consideran:

- Incrementar el trabajo político-ideológico por las áreas y en conversación hombre-hombre; 27 votos para un 43% del total; 5 donde los compañeros señalan el trabajo político-ideológico para un 19%; 9 realizar más debates políticos para un 33%; 8 efectuar conversatorios e impartir clases de valores y de ética para un 30%.

10 compañeros para un 16% del total se refirieron a fortalecer los matutinos con mayor participación e información.

8 encuestados para un 13% del total se pronuncian porque se retomen los trabajos voluntarios, como vía para el trabajo político, así como que se mantengan las reflexiones por las áreas de trabajo, como vía de análisis de los problemas y su esclarecimiento en el lugar que ocurren, todo esto en el fortalecimiento del trabajo en valores.



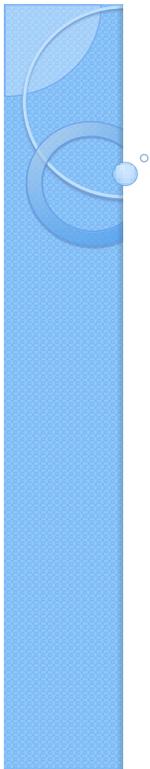
CONCLUSIONES

Conclusiones

-A través de la realización de este diagnóstico en la Empresa de Comercio y Gastronomía, se ha llegado a la conclusión de que el proceso de control interno es deficiente.

-Todo lo anteriormente analizado nos muestra una panorámica del nivel que posee el proceso de control interno en la Empresa, en la cual no son aplicados correctamente los componentes planteados en la Resolución 60/11 y que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas.

-Para la erradicación de estas deficiencias se confeccionó en el capítulo dos una guía de autocontrol para el perfeccionamiento del proceso de control interno que puede ser utilizado por la alta dirección de la empresa como herramienta para fortalecer su funcionamiento.



RECOMENDACIONES

Recomendaciones

Como resultado de las conclusiones de la investigación realizada en la Empresa de Comercio y Gastronomía en Cumanayagua se recomienda:

1. Evaluar y poner en práctica de manera participativa la guía de autocontrol propuesta para el perfeccionamiento del proceso de control interno en la Empresa de Comercio y Gastronomía.
2. Socializar con el colectivo de trabajadores los resultados del presente trabajo.
3. Lograr métodos de trabajo para conocer los criterios de los trabajadores y perfeccionar la comunicación para posibilitar que estos conozcan con anticipación las medidas que se adoptan y puedan participar de forma activa.
4. Actualizar periódicamente el componente de gestión de riesgos incorporando en su análisis los resultados de auditorías, visitas, inspecciones, así como indisciplinas u otros hechos.

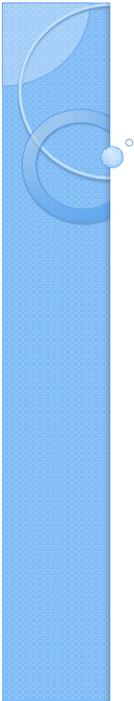


Bibliografía

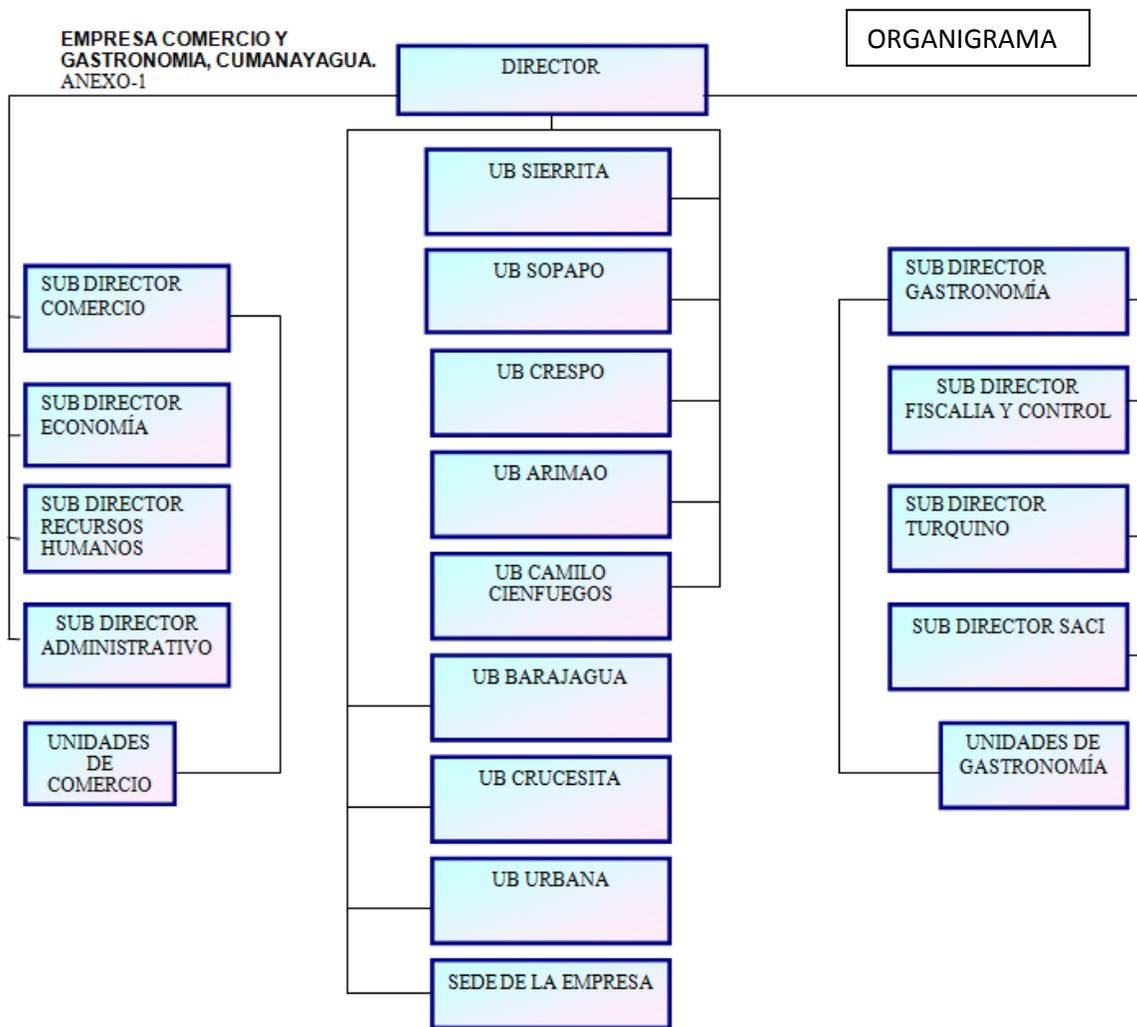
- Amat, J. M. (2000). El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Colombia: Ediciones Gestión.
- Auditoria Montgomery. (1991). México: Limusa.
- Bejerano Pórtela, G. M (2011). Resolución No. 60 /11. La Habana: MINCI N.
- Blanco, F. (1997). El Control Integrado de Gestión, Madrid: Apd.
- Buff, E. (1987). Modern productions Management. U.S.A: Mc Graw hill Book Company.
- Carela Ramos R.(2011) El control interno es aliado del orden y la eficiencia . Retrieved from <http://www.sierramaestra.cu/santiago/opinion/13386>
- Catácora, F. (1996). Sistemas y Procedimientos Contables. Venezuela: McGraw/Hill.
- Chacón Paredes, V. (2006). El control interno como herramienta fundamental contable Y controladora de las organizaciones. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos10/coni/coni.shtml>.
- Charry Rodríguez, A. (1994). El Control Interno y los Principios de Evaluación de Gestión en Las Entidades del Estado. México: Limusa.
- Colegio de Contadores. (1994). Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados Venezuela: Venezuela.
- Colectivo de Autores. (2000) Lo que todos debemos conocer sobre Auditoria. La Habana: Política.
- Cook, J. W. y Winkle. G. M. (1987). Auditoria. México: Interamericana.
- Cuba. Ministerio de Auditoría y Control. (2008). La Habana: Autor
- Cuba. (2009) Asamblea Nacional del Poder Popular Ley No. 107 / 09: Ley de la Contraloría General de la República de Cuba. La Habana: Autor
- Cuba. Consejo de Estado. (1997). Resolución Económica del V Congreso del Consejo de Estado. La Habana: Autor.
- Cuba. Finanzas y Precios. (1994). Ley Nro. 7428 del 7 de septiembre de sistemas de control Interno. La Habana: Autor.
- Fontes, Silvio. (2002). Curso de Control Interno para Directivos de Organismos Globales de la Economía. Pueblo Y Educación
- García Echeverría. S. (1994). El con trolling Moderno: Bases del Management. Venezuela: McGraw/Hill.

- Gómez, Giovanni E. (2004). Control Interno. Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm>.
- González, María. (2002). El Control Interno. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin>.
- González, María. (2005). Control Interno. Retrieved from <http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>
- Hernández S. (2007), Sin control no se puede hablar de mejoras, Tribuna de La Habana Retrieved from <http://www.tribuna.co.cu/etiquetas/2011/enero/9/control.html>
- Holmes, A. W. (1994). Auditorias. Principios y Procedimientos. México: Limusa.
- Ladino, E. (2007). Control Interno, Informe COSO. . Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso2.shtml>.
- Leonard, W. (1990). Auditoria Administrativa: Evaluación de Métodos y Eficiencia Administrativa, México: Diana.
- Marín de Guerrero, M. A. (1992). Nuevos conceptos de control interno. Informe C.O.S.O.
- Martínez Calderón, L.(2005). El control interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión. . Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos12/arleidi/arleidi.shtml>.
- .Mantilla B.S.A. (2006) Libro Auditoría del control interno Editorial: ECOE, Colombia
- Mórea, L. (1997). Control Interno-Informe de Coso. Sinexi S.A. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml>.
- Pérez, Marisol. (2005). El sistema de Gestión. Conceptos básicos para su diseño. Retrieved from www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/siscontrges
- Pérez Campaña, M. (2008). Sistema de Control de Gestión. Sistemas de Gestión, Retrieved from; <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>.
- Poch, R. (1992). Manual de Control Interno. Barcelona: Redondo, A. (1992). Curso Práctico de Contabilidad General. . Venezuela: Centro Contable Venezolano.
- Redondo, A. (1993). Curso Práctico de Contabilidad General. Venezuela: Centro Contable Venezolano.

- Reflexiones en torno a la información necesaria para los directivos. (2002). Retrieved from www.improjuven.com.
- Salvat Mariño U. (2011) Control Interno, una forma más de hacer Revolución. . Retrieved from <http://www.radiojiguani.icrt.cu/index.php?option>
- Sánchez, (2009). El Control Interno. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin>.
- Slosse Taylor, L . (1991). Auditoria Montgomery. Un nuevo enfoque empresarial. México: Limusa.
- Valeri, (2008). Servicio de Administración Tributaria. México.
- Willinghan, J.J. (1987). Auditoria: Conceptos y Métodos. Bogota: Mc Grau/Hill.



ANEXOS



Anexo 2

Composición de la fuerza de trabajo

| Categoría ocupacional | cantidad | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|-------|----|-----|----|------|----|-----|----|--|
| | | Univ. | % | T.M | % | 12mo | % | 9no | % | |
| dirigentes | 187 | 77 | 41 | 96 | 51 | 14 | 8 | - | - | |
| cuadros | 20 | 10 | 50 | 10 | 50 | - | - | - | - | |
| técnicos | 120 | 42 | 35 | 57 | 47 | 21 | 18 | - | - | |
| administrativos | 32 | 15 | 47 | 17 | 53 | - | - | - | - | |
| Servicios | 445 | 7 | 2 | 129 | 29 | 200 | 45 | 109 | 24 | |
| Obreros | 312 | 18 | 6 | 280 | 90 | 14 | 4 | | | |
| total | 1096 | 169 | 15 | 589 | 53 | 249 | 22 | 109 | 10 | |

| categoría | Cantidad trabajadores | | | | | |
|-----------------|-----------------------|---------|-----|---------|----|------------------|
| | | hombres | % | mujeres | % | Promedio De edad |
| dirigentes | 187 | 180 | 96 | 7 | 4 | 48,6 |
| cuadros | 20 | 20 | 100 | - | - | 41,8 |
| técnicos | 120 | 10 | 8 | 110 | 92 | 37 |
| administrativos | 32 | 2 | 6 | 30 | 94 | 46 |
| servicios | 445 | 150 | 34 | 295 | 66 | 40,6 |
| Obreros | 312 | 156 | 50 | 156 | 50 | 42 |
| total | 1096 | 518 | 44 | 598 | 55 | 41,9 |

Composición étnica

Total de trabajadores-1096

Blancos –556

Negros- 222

Promedio de edades

Mujeres: 41.8

Hombres: 41,9

Mestizos- 318

**ESTADO DE SITUACIÓN
SISTEMA NACIONAL DE CONTABILIDAD
ENTIDAD COMERCIO Y GASTRONOMIA
CUMANAYAGUA noviembre 30/2011**

| CUENTAS | CONCEPTOS | FILA | nov-10 | nov-11 |
|---------|---|-----------|---------------------|---------------------|
| | ACTIVOS | 1 | | |
| | ACTIVOS CIRCULANTES | 2 | 12885915.00 | 12830405.62 |
| 101 | Efectivo en Cajas | 3 | 21366.00 | 23347.00 |
| 102 | Efectivo en Cajas por depositar | 4 | 874412.00 | 579904.00 |
| 110 | Efectivo en Banco MN | 5 | 838921.00 | 238800.62 |
| 135 | Cuentas por cobrar a corto plazo | 6 | 99357.00 | 33287.00 |
| 137 | Cuentas por cobrar a otras entidades | 7 | 4233.00 | 932.00 |
| 146 | Pagos anticipados | 8 | 5317.00 | 6057.00 |
| 161 | Anticipo a Justificar | 9 | 411.00 | 411.00 |
| 164 | Adeudos con el Presupuesto del Estado | 10 | 301601.00 | 301601.00 |
| 165 | Adeudos con el Presupuesto del Estado | 11 | 682580.00 | 1017096.00 |
| | Inventarios | 12 | 10355170.00 | 10926423.00 |
| 370 | Descuento Comercial | 13 | 297453.00 | 297453.00 |
| | ACTIVOS FIJOS | 14 | 2411765.00 | 2410665.00 |
| 240 | ACTIVOS FIJOS | 15 | 3907963.00 | 3907963.00 |
| 375 | Depreciación de los Activos | 16 | 1661933.00 | 1663033.00 |
| 265 | Inversión Estatal | 17 | 165735.00 | 165735.00 |
| | OTROS ACTIVOS | 18 | 130668674.00 | 143653231.00 |
| 330 | Perdidas en Investigación | 19 | 49711.00 | 49711.00 |
| 332 | Faltante de Bienes en Investigación | 20 | 28034.00 | 24001.00 |
| 334 | Cuentas por cobrar Diversas | 21 | 71838.00 | 71838.00 |
| 347 | Cuentas por cobrar litigios | 22 | 20.00 | 20.00 |
| 350 | Operaciones entre Dependencias | 23 | 130132697.00 | 143121287.00 |
| 356 | Pagos a cuenta de Utilidades | 24 | 386374.00 | 386374.00 |
| | | 25 | | |
| | TOTAL DE ACTIVOS | 26 | 145966354.00 | 158894301.62 |
| | PASIVOS CIRCULANTES | 27 | 11301706.00 | 11411597.62 |
| 405 | Cuentas por Pagar a Proveedores | 28 | 5191668.00 | 5414741.00 |
| 440 | Obligaciones con el presupuesto del Estado | 29 | 202333.00 | 260254.62 |
| 455 | Nominas por pagar | 30 | 159007.00 | 172152.00 |
| 460 | Retenciones por pagar | 31 | 1841.00 | 2270.00 |
| 470 | Prestamos Recibidos por Pagar | 32 | 5561766.00 | 5388813.00 |
| 492 | Provisiones para Vacaciones | 33 | 184327.00 | 172603.00 |
| 493 | Provisiones para Innovación y Racionalización | 34 | 764.00 | 764.00 |
| | OTROS PASIVOS | 35 | 130168143.00 | 143156933.00 |
| 555 | Sobrante en Investigación | 36 | 14225.00 | 14225.00 |

| | | | | |
|------------|---------------------------------------|-----------|---------------------|---------------------|
| 565 | Cuentas por cobrar Diversas | 37 | 21221.00 | 21421.00 |
| 575 | Operaciones entre dependencias | 38 | 130132697.00 | 143121287.00 |
| | | | | |
| | TOTAL DE PASIVOS | 39 | 141469849.00 | 154568530.62 |
| 600 | Inversión Estatal | 40 | 3903661.00 | 3902561.00 |
| 645 | Reserva para Contingencias | 41 | 11764.00 | 11764.00 |
| 646 | Reservas para inversiones | 42 | 132004.00 | 132004.00 |
| | Utilidad del Período | 43 | 449076.00 | 279442.00 |
| | Perdidas del Períodos | 44 | | |
| | TOTAL DE PATRIMONIO | 45 | 4496505.00 | 4325771.00 |
| | TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO | 46 | 145966354.00 | 158894301.62 |

Contador

Dakdelays Rodríguez Toledo

Tahimalú Carranza Carpio

Certificamos que los datos contenidos en este Estado Financiero corresponde a las anotaciones contables del acuerdo con las regulaciones vigentes

Director

María Rodríguez

**ESTADO DE RESULTADO
SISTEMA NACIONAL DE CONTABILIDAD
ENTIDAD COMERCIO Y GASTRONOMIA
CUMANAYAGUA
ACUMULADO HASTA LA FECHA NOVIEMBRE
2011**

| | | | 2010.00 | 2011.00 |
|--|---|-------------|--------------------|--------------------|
| | CONCEPTOS | FILA | 40483.00 | 40848.00 |
| | Venta | 1 | 56429754.00 | 62290830.00 |
| | Subsidio al Producto | 2 | 2134314.00 | 2468830.00 |
| | VENTAS NETAS | 3 | 58564068.00 | 64759660.00 |
| | Menos | 4 | | |
| | Impuestos | 5 | 2087808.00 | 2264196.00 |
| | Costo de Ventas | 6 | 49855813.00 | 55194010.00 |
| | Gastos de Operaciones y Generales | 7 | 6001020.00 | 6460487.00 |
| | | 8 | | |
| | UTILIDAD O PERDIDA EN EL OPERACIÓN | 9 | 619427.00 | 840967.00 |
| | Menos | 10 | | |
| | Gastos Financieros | 11 | 380665.00 | 770739.00 |
| | Gastos por Pérdida | 12 | | 1100.00 |
| | Gastos de Años Anteriores | 13 | 2937.00 | 2937.00 |
| | Gastos de Comedores | 14 | 81358.00 | 81358.00 |
| | Más | 15 | | |
| | Ingreso de Años Anteriores | 16 | 118107.00 | 118107.00 |
| | Ingresos de Comedores | 17 | 65340.00 | 65340.00 |
| | Otros ingresos | 18 | 111162.00 | 111162.00 |
| | | 19 | | |
| | UTILIDAD O PERDIDA EN EL PERIODO | 20 | 449076.00 | 279442.00 |
| | | | | |

Contador
Dakdelays Rodríguez Toledo
Tahimalú Carranza Carpio

Director
María Rodríguez

Certificamos que los datos contenidos en este Estado Financiero corresponde a las anotaciones contables del acuerdo con las regulaciones vigentes

Anexo 3 Principales Indicadores Económicos

NOVIEMBRE 2011.

| INDICADORES | MES | | | ACUMULADO | | |
|---|------|-------|-----|-----------|---------|-----|
| | PLAN | REAL | % | PLAN | REAL | % |
| Producción Mercantil | 95.1 | 145.5 | 160 | 1 047.8 | 1 010.5 | 96 |
| Valor agregado | 78.5 | 123.3 | 157 | 658.2 | 859.7 | 131 |
| Ventas Totales | 95.1 | 151.4 | 159 | 1 047.8 | 1 063.1 | 101 |
| Impuesto de circulación | | 4.5 | | | 4.5 | |
| Ventas | | 146.9 | | | 1 058.6 | |
| Gastos | 76.6 | 107.0 | 139 | 822.6 | 926.0 | 113 |
| Gastos productivos | 0.7 | 1.2 | 171 | 10.5 | 13.6 | 130 |
| Fondo de salario | 43.8 | 66.6 | 150 | 456.6 | 552.2 | 121 |
| Costo salario x valor agregado | 0.56 | 0.53 | 95 | 0.69 | 0.64 | 93 |
| Costo salario X precio venta | 0.46 | 0.43 | 93 | 0.43 | 0.55 | 128 |
| Gasto de materia prima | 15.9 | 21.0 | 132 | 175.9 | 145.6 | 83 |
| Otros ingresos | 2.6 | 1.3 | 50 | 27.4 | 15.0 | 55 |
| Utilidad | 21.1 | 41.2 | 195 | 252.6 | 147.6 | 58 |
| Gasto de salario x producción mercantil | 0.46 | 0.45 | 98 | 0.43 | 0.54 | 126 |
| Promedio de trabajadores | 142 | 139 | 98 | 139 | 133 | 96 |
| Productividad x valor agregado | 553 | 887 | 160 | 4735 | 6464 | 136 |
| Salario medio | 308 | 476 | 155 | 3285 | 4153 | 126 |
| Aporte del 12.5 y 25 % | 17.4 | 24.8 | 143 | 172.4 | 207.1 | 120 |
| Total de ingreso | 97.7 | 152.7 | 156 | 1 075.2 | 1 078.1 | 101 |

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

| | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|
| Integridad y valores éticos | | | | |
| 12. | Se ha desarrollado un programa de formación de cultura ética de la entidad, donde se les hace conocer a los trabajadores los valores éticos definidos y la importancia de su cumplimiento. | | | |
| 13. | Cuenta la entidad con el Código de Ética de los Cuadros del Estado | | | |

| | | | | |
|-----|--|--|--|--|
| | Cubano. | | | |
| 14. | Los cuadros tienen firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano. | | | |
| 15. | Cuenta la entidad con un Código de Conducta Específico, en el que se exponen los valores éticos que deben cumplir los trabajadores considerados en el mismo. | | | |
| 16. | Conocen los cuadros y trabajadores lo que está establecido en el Reglamento Disciplinario de la entidad. | | | |
| 17. | Los cuadros y trabajadores discutieron y aprobaron en Asamblea el Reglamento Disciplinario de la entidad. | | | |
| 18. | Cuenta la entidad con el Convenio Colectivo de Trabajo. | | | |
| 19. | El Convenio Colectivo de trabajo se elabora conjuntamente entre la administración y la organización sindical. | | | |
| 20. | Los trabajadores emiten criterios sobre lo planteado en el Convenio Colectivo de trabajo antes de ser aprobado. | | | |
| | Idoneidad Demostrada | | | |
| 21. | Están elaborados los perfiles de competencia de acuerdo a los datos que exige la legislación vigente del MTTs. | | | |
| 22. | Están definidos de forma clara y explícita los contenidos de trabajo de cada cargo, a partir de las funciones asignadas a los mismos. | | | |
| 23. | Están definidas las actividades o tareas básicas que debe realizar cada trabajador, según su cargo, para dar cumplimiento a los contenidos mencionados en el punto anterior. | | | |
| 24. | Cuenta el área de Gestión de Recursos Humanos con un registro actualizado o base de datos sobre el estado general de la fuerza de trabajo. | | | |
| 25. | Este registro contiene los datos que exige la resolución vigente del MTSS. | | | |
| 26. | Cuenta la entidad con el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, actualizado de cada trabajador, de acuerdo a la legislación vigente. | | | |
| 27. | Se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas, en función de las deficiencias detectadas en el cumplimiento de las funciones asignadas. | | | |
| 28. | Se encuentra incluido en la capacitación de los trabajadores las normas del sistema de control interno. | | | |
| 29. | Se realiza las evaluaciones de desempeño a los trabajadores. | | | |
| 30. | Para la evaluación del desempeño se tiene en cuenta los indicadores establecidos en la legislación vigente. | | | |

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| 31. | Está constituido el Comité de Expertos, según corresponda y hay evidencia del funcionamiento del mismo. | | | |
| 32. | Para la selección del personal, en el Comité de Expertos, se tiene en cuenta el nivel de preparación y experiencia que debe poseer el candidato de acuerdo con los requisitos y perfiles exigidos. | | | |
| Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad | | | | |
| 33. | Cuentan con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social, empresarial o encargo estatal. | | | |
| 34. | Cuenta con la disposición que aprueba la plantilla de cargos de la misma. | | | |
| 35. | Está conformado un reglamento orgánico o manual de funcionamiento según corresponda. | | | |
| 36. | Está conformado un manual de procedimientos. | | | |
| 37. | Están definidas las funciones generales y específicas de cada área. | | | |
| 38. | Las funciones específicas dan respuesta a cada una de las funciones generales. | | | |
| 39. | Las funciones de cada cargo, que se reflejan en el perfil de competencia, dan respuesta las funciones del área a la que pertenece dicho cargo. | | | |
| 40. | Están definidas las atribuciones y obligaciones de cada cargo. | | | |
| 41. | La estructura está definida a partir de las funciones de la entidad. | | | |
| Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos | | | | |
| 42. | Está implementada la Norma Cubana del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano. | | | |
| 43. | Cuenta la entidad con un registro de personal donde se controlan los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos. | | | |
| 44. | Cuenta la entidad con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores. | | | |
| 45. | Se cumple con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada. | | | |
| 46. | Está elaborado el programa de acogida a los nuevos trabajadores, que garantice su iniciación laboral y desarrollo. | | | |
| 47. | Se cumple con lo establecido en la legislación, con respecto al período de prueba, para evaluar que el trabajador posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar. | | | |
| 48. | Se cumplen las normativas establecidas para la contratación del personal. | | | |
| 49. | Está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el Reglamento de estimulación donde se definen los trabajadores y áreas que abarca el | | | |

| | | | | |
|-----|--|--|--|--|
| | sistema de estimulación que se utiliza y el procedimiento para su aplicación. | | | |
| 50. | Se aplican, controlan y evalúan los sistemas de pago por rendimiento, así como sus resultados y se rinde cuentas periódicamente ante los organismos superiores y el colectivo de trabajadores. | | | |

Anexo # 5

**Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía
Cumanayagua**

Evaluación del desempeño

Modelo Parcial

Unidad:

Nombre y Apellidos:

Cargo:

Área de trabajo:

Indicadores a medir

1. Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales, y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida.

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Incumple, presenta un dominio insuficiente de su contenido | 0 | | | | |
| Incumple en ocasiones, presenta un poco dominio | | 1 | | | |
| Generalmente cumple pero requiere control | | | 2 | | |
| Cumple satisfactoriamente y en el tiempo requerido | | | | 3 | |
| Cumple con precisión y calidad antes del tiempo requerido. | | | | | 4 |

2. Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo.

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Incumple con la disciplina, bajo aprovechamiento | 0 | | | | |
| En ocasiones incumple afectando aprovechamiento | | 1 | | | |
| Generalmente cumple, en ocasiones se descuida | | | 2 | | |
| Cumple con la disciplina y el aprovechamiento | | | | 3 | |
| Se destaca por su disciplina y aprovechamiento | | | | | 4 |

3. Cumplimiento de las normas de la seguridad y salud en el trabajo.

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Incumplimiento reiterado de las normas | 0 | | | | |
| No es sistemático en el cumplimiento de las normas | | 1 | | | |
| Generalmente cumple, en ocasiones se descuida | | | 2 | | |
| Cumple con las normas de manera sistemática | | | | 3 | |
| Cumplimiento cabal y muy satisfactorio | | | | | 4 |

4. Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los periodos energéticos, de los equipos y medios de protección personal.

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| No cumple con el uso y cuidado de los recursos | 0 | | | | |
| Le falta sistematicidad en su uso y cuidado. | | 1 | | | |
| Generalmente cumple, en ocasiones se descuida | | | 2 | | |
| Uso racional de recursos y medios | | | | 3 | |
| Extremadamente cuidadoso con el uso. | | | | | 4 |

Resumen de la evaluación:

Desempeño Deficiente 0-7

Desempeño Adecuado 8-12

Desempeño Superior 13-16

Evaluado por: _____

Cargo: _____

Firma: _____

Opinión del evaluado:

Conforme: _____ **Inconforme:** _____

Firma: _____

**Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía
Cumanayagua**

Evaluación del desempeño

Modelo Anual

Nombre y Apellidos:

Cargo:

Dependencia:

Área de trabajo:

Indicadores a medir

1. Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Incumple con todas las recomendaciones efectuadas | 0 | | | |
| No logró cumplir con todas las recomendaciones | | 1 | | |
| Cumple con la mayor parte de las recomendaciones | | | 2 | |
| Cumple con todo lo recomendado en el mayor tiempo posible | | | | 3 |
| Cumple lo recomendado antes del tiempo señalado | | | | 4 |

2. Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales, y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida.

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Incumple, presenta un dominio insuficiente de su contenido | 0 | | | |
| Incumple en ocasiones, presenta un poco dominio | | 1 | | |
| Generalmente cumple pero requiere control | | | 2 | |
| Cumple satisfactoriamente y en el tiempo requerido | | | | 3 |
| Cumple con precisión y calidad antes del tiempo requerido. | | | | 4 |

3. Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo.

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Incumple con la disciplina, bajo aprovechamiento | 0 | | | |
| En ocasiones incumple afectando aprovechamiento | | 1 | | |
| Generalmente cumple, en ocasiones se descuida | | | 2 | |
| Cumple con la disciplina y el aprovechamiento | | | | 3 |
| Se destaca por su disciplina y aprovechamiento | | | | 4 |

4. Cumplimiento de las normas de la seguridad y salud en el trabajo.

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Incumplimiento reiterado de las normas | 0 | | | |
| No es sistemático en el cumplimiento de las normas | | 1 | | |
| Generalmente cumple, en ocasiones se descuida | | | 2 | |
| Cumple con las normas de manera sistemática | | | | 3 |
| Cumplimiento cabal y muy satisfactorio | | | | 4 |

5. Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los periodos energéticos, de los equipos y medios de protección personal.

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| No cumple con el uso y cuidado de los recursos | 0 | | | |
| Le falta sistematicidad en su uso y cuidado. | | 1 | | |
| Generalmente cumple, en ocasiones se descuida | | | 2 | |
| Uso racional de recursos y medios | | | | 3 |
| Extremadamente cuidadoso con el uso. | | | | 4 |

6. Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| No cumple con el plan de capacitación y desarrollo | 0 | | | |
| No cumple con algunas de las acciones del plan. | | 1 | | |
| Cumple con la mayor parte de las acciones del plan. | | | 2 | |
| Cumple en tiempo con todas las acciones del plan | | | | 3 |
| Cumple exitosamente y antes del tiempo establecido. | | | | 4 |

Resumen de la evaluación:

Desempeño Deficiente 0-8

Desempeño Adecuado 9-16

Desempeño Superior 17-24

Evaluado por: _____

Cargo: _____

Firma: _____

Opinión del evaluado:

Conforme: _____ **Inconforme:** _____

Firma: _____

Competencias Laborales a considerar la Evaluación del desempeño para obtener el Coeficiente de Participación Laboral (CPL) de cada trabajador.

El jefe inmediato mensualmente realiza la evaluación del desempeño y se le da a conocer a los trabajadores.

| | |
|---|----------------|
| Área de la Dirección | Hasta 2 |
| a) Cumplimentar las tareas asignadas en los plazos y con la calidad requerida. | 1.1 |
| b) Cumplimentar las normas establecidas en cuanto al ahorro de portadores energéticos. | 0.2 |
| c) Cumplir con las normas de seguridad y salud del trabajo. | 0.1 |
| d) Actitud ante la superación. | 0.1 |
| d) Disciplina laboral. | 0.5 |
| - No presentar ausencias injustificadas. | 0.2 |
| - No presentar impuntualidades en el horario establecido. | 0.15 |
| - Aprovechamiento de la jornada laboral. | 0.15 |
| Área Contable - Financiera | Hasta 2 |
| a) Cumplimentar las tareas asignadas en los plazos y con la calidad requerida. | 1.1 |
| b) Cumplimentar las normas establecidas en cuanto al ahorro de portadores energéticos | 0.2 |
| c) Cumplir con las normas de seguridad y salud del trabajo. | 0.1 |
| d) Actitud ante la superación. | 0.1 |
| e) Disciplina laboral. | 0.5 |
| - No presentar ausencias injustificadas. | 0.2 |
| - No presentar impuntualidades en el horario establecido. | 0.15 |
| - Aprovechamiento de la jornada laboral. | 0.15 |
| Área de Gastronomía | Hasta 2 |
| a) Hacer cumplir las normas y reglamentos para los servicios gastronómicos y la recreación. | 0.45 |
| b) Hacer cumplir las normas y reglamentos tecnológicos de Elaboración de los alimentos | 0.45 |
| c) Actitud ante la superación. | 0.1 |
| d) Cumplimentar las tareas asignadas en los plazos y con la calidad requerida. | 0.5 |
| e) Disciplina laboral. | 0.5 |
| - No presentar ausencias injustificadas. | 0.2 |
| - No presentar impuntualidades en el horario establecido. | 0.15 |
| - Aprovechamiento de la jornada laboral. | 0.15 |

| | |
|---|--------------------|
| Área de Comercio. | Hasta 2 |
| a) Cumplimentar las tareas asignadas en los plazos y con la calidad requerida. | 0.4 |
| b) Cumplir las normas y reglamentos para prestación de los servicios comerciales. | 0.4 |
| c) Cumplimentar las normas establecidas en cuanto al ahorro de portadores energéticos | 0.3 |
| d) Cumplir con las normas de seguridad y salud del trabajo. | 0.2 |
| e) Actitud ante la superación. | 0.2 |
| f) Disciplina laboral. | 0.5 |
| - No presentar ausencias injustificadas. | 0.2 |
| - No presentar impuntualidades en el horario establecido. | 0.15 |
| - Aprovechamiento de la jornada laboral. | 0.15 |
| Área de Capital Humano | Hasta 2 |
| a) Cumplimentar las tareas asignadas en los plazos y con la calidad requerida. | 0.4 |
| b) Cumplir con los indicadores de trabajo y salario | 0.4 |
| c) Cumplimentar las normas establecidas en cuanto al ahorro de portadores energéticos | 0.3 |
| d) Cumplir con las normas de seguridad y salud del trabajo. | 0.2 |
| e) Actitud ante la superación. | 0.2 |
| f) Disciplina laboral. | 0.5 |
| - No presentar ausencias injustificadas. | 0.2 |
| - No presentar impuntualidades en el horario establecido. | 0.15 |
| - Aprovechamiento de la jornada laboral. | 0.15 |
| Área de Fiscalización y Control | Hasta 2 |
| a) Cumplimentar las tareas asignadas en los plazos y con la calidad requerida. | 1.1 |
| b) Cumplimentar las normas establecidas en cuanto al ahorro de portadores energéticos | 0.2 |
| c) Cumplir con las normas de seguridad y salud del trabajo. | 0.1 |
| d) Actitud ante la superación. | 0.1 |
| e) Disciplina laboral. | 0.5 |
| - No presentar ausencias injustificadas. | 0.2 |
| - No presentar impuntualidades en el horario establecido. | 0.15 |
| - Aprovechamiento de la jornada laboral. | 0.15 |

Evaluación

| | |
|-----------------------------|--------------|
| Desempeño Deficiente | 0-8 |
| Desempeño Adecuado | 9-16 |
| Desempeño Superior | 17-24 |

Anexo-6 COMPONENTE "GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS"

| No. | Aspectos a Verificar | SÍ | NO | NP |
|---|---|----|----|----|
| Identificación del riesgo y Detección del Cambio | | | | |
| 51. | Están identificados y se analizan periódicamente los riesgos internos y externos de cada proceso, actividad y operación, que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad. | | | |
| 52. | Para la identificación de riesgos fueron consultados los siguientes documentos (según corresponda): <ul style="list-style-type: none"> - Expediente de las acciones de control realizadas. - Control de trámite y respuestas de las quejas y denuncias. - Análisis de matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). - Planteamientos en los procesos de rendición de cuentas. - Estados de opinión de la población. - Planteamiento de los trabajadores en las asambleas de afiliados. - Informes de balance de trabajo anual. - Criterios aportados por las organizaciones políticas y de masas del centro. - Información sobre ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción. - Resultado de reuniones de intercambio de experiencias. - Resultados de encuestas realizadas. - Análisis del organigrama de la entidad. - Diagramas de flujos. - Manuales. - Contratos. - Otras fuentes. | | | |
| 53. | Están identificadas las posibles causas que pueden condicionar la ocurrencia de dichos riesgos. Estas causas deben estar determinadas para cada riesgo de forma independiente. | | | |
| 54. | Para la identificación de los factores internos se tuvo en cuenta: la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros. | | | |
| 55. | Para la identificación de los factores externos se tuvo en cuenta los: económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos. | | | |
| 56. | Está determinada la frecuencia o probabilidad de ocurrencia en el año, de cada riesgo identificado. | | | |

| | | | | |
|-----|--|--|--|--|
| 57. | Está determinada la posible pérdida o el impacto ocasionado por cada riesgo identificado. | | | |
| 58. | Fueron evaluados los riesgos teniendo en cuenta la frecuencia o probabilidad de ocurrencia y la posible pérdida o impacto ocasionado. | | | |
| 59. | Se determinó la importancia relativa del riesgo, valorándose la incidencia del mismo en baja, media o alta. | | | |
| | Determinación de los objetivos de control | | | |
| 60. | Tiene definido los objetivos de control que se desean alcanzar a partir de los riesgos identificados. | | | |
| 61. | Se han aplicado las medidas necesarias para lograr los objetivos de control y el cumplimiento de los procedimientos. | | | |
| 62. | Tienen las actas de las reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, donde se realizaron los diagnósticos para la determinación de los objetivos de control. | | | |
| 63. | Esas reuniones fueron presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas y participaron los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización | | | |
| 64. | Esas reuniones fueron antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores donde se les explicó el procedimiento a seguir para su desarrollo. | | | |
| | Prevención de riesgos | | | |
| 65. | Está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas y el de la entidad. | | | |
| 66. | Están definidas por cada riesgo las medidas que deben dar cumplimiento a los objetivos de control esperados. | | | |
| 67. | Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad Informática en el Plan de Prevención de Riesgos. | | | |
| 68. | Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad y Protección Física en el Plan de Prevención de Riesgos. | | | |
| 69. | Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos en la fecha en que corresponde su verificación. | | | |
| 70. | En el Plan de Prevención de Riesgos se han considerado los hechos de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que pueden derivarse de cada riesgo identificado. | | | |
| 71. | Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos; a partir del análisis realizado de cambios ocurridos en el ambiente interno y externo, que provocan variación de los riesgos. | | | |

| | | | | |
|-----|--|--|--|--|
| 72. | Se analiza y actualiza, periódicamente, el Plan de Prevención de Riesgos con la participación de los trabajadores, dejando evidencias de estas acciones. | | | |
|-----|--|--|--|--|

Anexo-7 COMPONENTE "ACTIVIDADES DE CONTROL"

| No. | Aspectos a Verificar | SÍ | NO | NP |
|-----|---|----|----|----|
| | Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización | | | |
| 73. | Están definidas en el Reglamento orgánico o Manual de funcionamiento las relaciones entre las áreas. | | | |
| 74. | Están establecidos en los procedimientos: la aprobación, autorización, supervisión y evaluación de cada proceso, actividades y operación. | | | |
| 75. | Está definida la información y servicio que se recibe o presta, dada la relación entre áreas, direcciones y departamentos. | | | |
| 76. | Están asignadas a personas diferentes, las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, para que no se afecte la división de funciones y la contrapartida. | | | |
| 77. | En los casos donde no se cumple la división de tareas y responsabilidades, se han definido la forma de control y supervisión. | | | |
| 78. | Están identificados los responsables colaterales de los procesos, actividades y operaciones, cuando se detectan deficiencias y violaciones en los controles realizados. | | | |
| 79. | Se adoptan medidas cuando se detectan deficiencias y violaciones, fijando la responsabilidad en quien corresponda. | | | |
| 80. | Las operaciones que se realizan cuentan con la autorización de la autoridad facultada. | | | |
| 81. | Las operaciones deben quedar específicamente definidas, documentadas, asignadas y comunicadas al responsable de su ejecución. | | | |
| 82. | Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones de la entidad. | | | |
| | Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos | | | |
| 83. | Todas las transacciones, operaciones y hechos económicos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma. | | | |
| 84. | Se analizan los gastos incurridos por elementos, así como cualquier otra clasificación que se requiera; a través del modelo Análisis de Gastos. | | | |
| 85. | Se adjuntan a los comprobantes de operaciones los documentos, papeles de trabajo u otros justificantes que respalden aquellas operaciones que no se recogen en ningún registro específico. | | | |

| No. | Aspectos a Verificar | SÍ | NO | NP |
|---|--|----|----|----|
| 86. | Los registros, submayores y otros modelos que se utilizan en contabilidad, cumplen con los datos obligatorios establecidos en la legislación vigente. | | | |
| 87. | Se salvaguardan las actas de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores. | | | |
| 88. | Los manuales técnicos y de funcionamiento se aprueban por la máxima autoridad de la entidad. | | | |
| 89. | La documentación de la entidad se encuentra en formato impreso o en digital, según se determine por la entidad, salvo lo que expresamente se regule por el órgano u organismo rector. | | | |
| 90. | Están registrados las transacciones o hechos económicos conforme a lo establecido en la legislación vigente, en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad. | | | |
| 91. | El Balance de Comprobación de Saldos, concuerda con lo escrito en los submayores, documentos primarios y cuentas correspondientes. | | | |
| 92. | Los modelos "Estado de Situación" y "Estado de Resultado" coinciden con los saldos de las cuentas del Balance de Comprobación de Saldos. | | | |
| 93. | En los procedimientos conformados para el desarrollo de los procesos, subprocesos y actividades están definidos los controles necesarios para enfrentar los riesgos identificados. | | | |
| 94. | Tienen establecidos contratos para sus relaciones de económicas con otras entidades. | | | |
| 95. | Los contratos cumplen con lo establecido en la legislación vigente. | | | |
| 96. | Existe correspondencia entre lo contratado, recibido y pagado. | | | |
| Acceso restringido a los recursos, activos y registros | | | | |
| 97. | Tienen procedimientos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes. | | | |
| 98. | Están definidos los niveles de acceso a las áreas y dependencias, así como en el horario que se establece este permiso. | | | |
| 99. | Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias. | | | |
| 100. | Los trabajadores portan durante toda la jornada laboral los solapines de identificación. | | | |
| 101. | Los visitantes portan durante su estancia en la entidad, los pases u otras identificaciones emitidas a la entrada de ésta. | | | |
| 102. | Existe un registro actualizado que lleve el control de los visitantes de la entidad. | | | |
| 103. | Existe un mecanismo de protección adecuado en cada una de las áreas de la entidad según corresponda, mediante cercas perimetrales, vallas, rejas, cerraduras, mecanismos electrónicos, etc. | | | |

| No. | Aspectos a Verificar | SÍ | NO | NP |
|------|--|----|----|----|
| 104. | Las puertas de almacenes y fábricas se mantienen debidamente cerradas en los días y horas no laborales o en otros casos de interrupción del trabajo. | | | |
| 105. | Las llaves de los locales de la entidad son controladas por el personal debidamente autorizado. | | | |
| 106. | Los almacenes y fábricas deben estar en su exterior provistos por ventanas, claraboyas, ventíleles, extractores de aires, etc. debidamente enrejados; así como la existencia de buena iluminación. | | | |
| 107. | Están identificadas las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes y estas tienen firmadas las Actas de Responsabilidad. | | | |
| 108. | Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización. | | | |
| 109. | Los activos de valor tienen asignado a un responsable para su custodia. | | | |
| 110. | Los activos de valor están adecuadamente protegidos; a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarmas, pases para acceso, etc. | | | |
| 111. | Los activos de valor están debidamente registrados y periódicamente se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. | | | |
| | Rotación del personal en las tareas claves | | | |
| 112. | Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades. | | | |
| 113. | Este plan de rotación contiene: la tarea clave, el período que debe durar la rotación, la fecha en que comienza la rotación, la tarea nueva que se va a efectuar, el nombre y cargo de la persona que realiza y el de la que realizará la tarea clave. | | | |
| 114. | Los trabajadores a cargo de dichas tareas se emplean periódicamente en otras funciones. | | | |
| 115. | Existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas. | | | |
| 116. | En el caso de contar con pocos trabajadores y dificultarse el cumplimiento de esta norma, se aumenta la periodicidad de las acciones de supervisión y control. | | | |
| | Control de las Tecnologías de la Información | | | |
| 117. | Existen políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de Información para el logro de los objetivos de la entidad. | | | |
| 118. | El o los responsables de la Seguridad Informática conocen sus funciones | | | |

| No. | Aspectos a Verificar | SÍ | NO | NP |
|------|--|----|----|----|
| 119. | Existe un Plan de Seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información. | | | |
| 120. | Se cumple el plan de Seguridad Informática y el mismo se actualiza ante cambios de personal, locales, tecnologías, aplicaciones o servicios; la aparición de nuevas amenazas o la variación de la probabilidad de ocurrencia de alguna de las existentes | | | |
| | Indicadores de desempeño | | | |
| 121. | Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal. | | | |
| 122. | Existen procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de desempeño. | | | |

Anexo # 8 : Arqueo de caja.

PT: a-1
Auditor: CMA
Fecha: 30/11/11

Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía en Cumanayagua
Temática: Efectivo en Caja. Fondo para cambio.

ARQUEO DEL EFECTIVO Y VALORES EN CAJA.

Establecimiento: Sede de la empresa
Hora comienzo 9:30am
Hora Terminación 9:50 am

Fecha:30/11/11
Fondo para cambio: 500.00CUP
Tipo de Moneda: CUP

Denominación y valores en caja:

| BILLETES | | IMPORTE | |
|-----------------------------------|-----------|------------------|------------------|
| | DE 100.00 | | |
| 3 | DE 50.00 | 150.00 | |
| 12 | DE 20.00 | 240.00 | |
| 4 | DE 10.00 | 40.00 | |
| 10 | DE 5.00 | 50.00 | |
| | DE 3.00 | | |
| 9 | DE 1.00 | 9.00 | |
| | | Sub-total | \$ 489.00 |
| MONEDAS | | | |
| | DE 3.00 | | |
| 7 | DE 1.00 | 7.00 | |
| 15 | DE 0.20 | 3.00 | |
| 20 | DE 0.05 | 1.00 | |
| | DE 0.01 | | |
| | | Sub-total | \$11.00 |
| TOTAL DE EFECTIVO ARQUEADO | | | 500.00 |
| Fondo aprobado: | | | 500.00 |
| Diferencia | | | 0.00 |
| Total arqueo. | | | 500.00 |

Custodia: Mileydis Granado Morales

Auditor: Carmen L. Martínez Álvarez

Certificación: Hacemos constar que en el día de la fecha se ha procedido a la comprobación de la totalidad del efectivo y mostrando el presente documento el resultado de la comprobación, la cual fue realizada por el auditor y devueltos a mi conformidad el efectivo.

Observaciones: Encontrándose en la caja las tarjetas:

5527 Diesel en cero

0853 Gasolina Regular en cero

7554 Gasolina Regular en cero

Se comprobó que la caja perteneciente a la Empresa posee el autorizo de fondo fijo por el BANDEC, no encontrándose diferencias en la misma así como las tarjetas prepagadas que se encontraba en custodia de la caja estaban en cero.

PT: b-1.2
 Auditor: CMA
 Fecha: 30/11/11

Conciliación Bancaria
 Entidad Auditada: Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía
 Alcance de la Auditoría: 30 de noviembre del 2011
 Temática: Efectivo en Banco.

| | | | Saldo según el |
|---|--|----------------------------|-----------------------------------|
| Saldo según libro 30 de noviembre de 2011 | | \$ 1567.05 | Estado del Banco: \$ 238800.62 |
| más | | | |
| 07/3 | Cheque depositado | 1156.03 | |
| 09/3 | Transferencia Recibida | 441897.01 | |
| | | <u>443053.04</u> | |
| | | \$ 444620.09 | |
| menos: | | | |
| 05/3 | Comisión Bancaria | 100,00 | |
| 08/3 | Pago Liq. Obligaciones del Presupuesto | 27888.50 | |
| 09/3 | Extracción Salario | 172152.00 | |
| 15/3 | Pago de Retenciones | 5678.97 | |
| | | 205819.47 | Saldo conciliado |
| | Saldo conciliado: | <u><u>\$ 238800.62</u></u> | \$ 238800.62 |

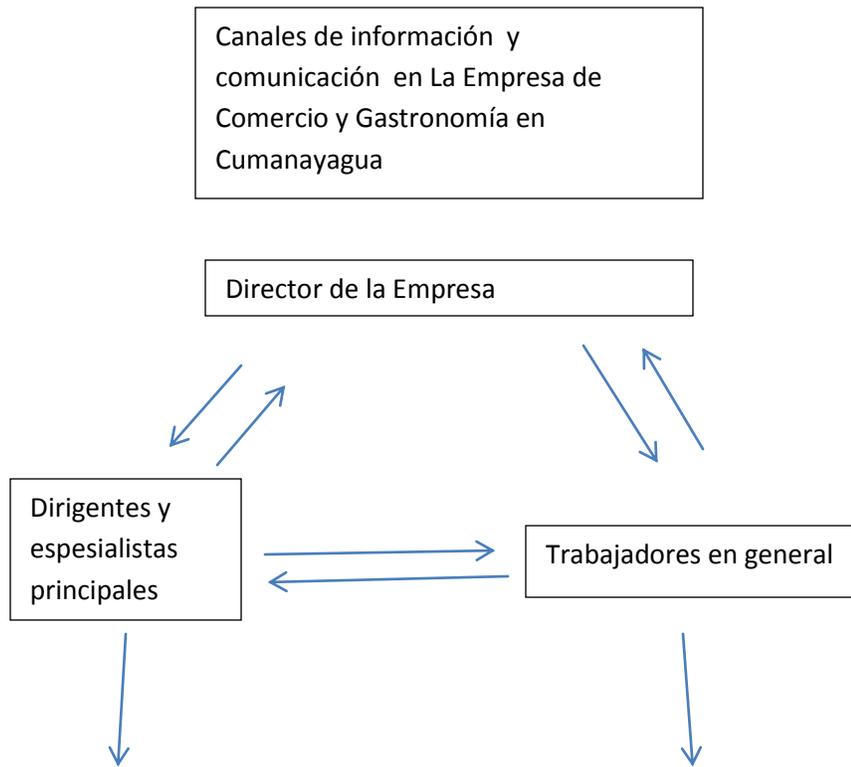
Anexo9 COMPONENTE “INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN”

No procede

| No. | Aspectos a Verificar | SÍ | NO | NP |
|--|--|----|----|----|
| Sistema de información, flujo y canales de comunicación | | | | |
| 123. | El sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturaleza de la entidad. | | | |
| 124. | El sistema de información es flexible al cambio, o sea, se puede modificar fácilmente. | | | |
| 125. | Este sistema provee información para la toma de decisiones. | | | |
| 126. | El sistema de información cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para las entradas, procesamiento, almacenamiento y salidas de la información, facilitando y garantizando su transparencia. | | | |
| 127. | Se revisan los sistemas de información en forma periódica y hay evidencia que respalde su realización. | | | |
| 128. | La información que se elabora tiene vinculación con la planificación, el cumplimiento del objeto social, empresarial o encargo estatal aprobado y las funciones de la entidad. | | | |
| 129. | El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la entidad: ascendente, descendente, transversal y horizontal. | | | |
| 130. | Está elaborado un diagrama del flujo de la información de la entidad. | | | |
| 131. | Los canales y medios de comunicación permiten trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos). | | | |
| Contenido, calidad y responsabilidad | | | | |
| 132. | La información transmite la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida. | | | |
| 133. | Existe un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo y la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice. | | | |
| 134. | Existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información. | | | |
| 135. | No hay duplicidad en la información y en los datos. | | | |
| 136. | La información que se brinda tiene el detalle adecuado, posee valor para la toma de decisiones, es correcta, actualizada, oportuna y suficiente. | | | |
| Rendición de cuentas | | | | |

| No. | Aspectos a Verificar | SÍ | NO | NP |
|------|--|----|----|----|
| 137. | Los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios informan de forma integral acerca de la transparencia de su gestión, toma de decisiones y justificación de las mismas. | | | |
| 138. | Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta. | | | |
| 139. | Se guardan las actas de las rendiciones de cuenta. | | | |
| 140. | En la rendición de cuenta se da a conocer los aspectos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> - El uso, custodia y destino de los recursos; - El cumplimiento de los objetivos y metas; - El estado de cumplimiento de las tareas, en el caso de las tareas no cumplidas se explican las causas y los responsables; - Las incidencias ocurridas; - La situación financiera de la entidad; - Los resultados de la entidad en ese período; - Las deficiencias, irregularidades, ilegalidades e indisciplinas ocurridas; - Otros aspectos que se consideren necesarios y característicos de la entidad. | | | |
| 141. | Periódicamente se rinde cuenta al órgano u organismo superior al que se subordina. | | | |

Anexo 10



-
- Consejo (2 frecuencias semanales)
 - Consejo de dirección (mensual)
 - Grupo de trabajo de cuadro (mensual)
 - Despacho (mensuales)

- Matutinos (semanales)
- Asambleas de afiliados (mensual)
- Despacho (diario)
- Asamblea de representante (trimestral)
- Discusión y aprobación de los Convenios Colectivos

Anexo-11 COMPONENTE "SUPERVISIÓN Y MONITOREO"

| No. | Aspectos a Verificar | SÍ | NO | NP |
|------|---|----|----|----|
| | Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno | | | |
| 142. | Se realizan periódicamente auto evaluaciones del sistema de control interno y a partir de dichos resultados se acometen acciones como: actualizaciones de procedimientos, identificación de nuevos riesgos y adopción de medidas disciplinarias, administrativas o fiscales de acuerdo a las consecuencias de dichas deficiencias | | | |
| 143. | Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas. | | | |
| 144. | Se realiza por el auditor interno verificaciones de los procesos más riesgosos de la entidad. | | | |
| 145. | El personal está informado acerca de los controles y nuevas disposiciones. | | | |
| 146. | Se comunica a los trabajadores los cambios en la entidad sobre procesos, políticas, etc. | | | |
| 147. | Se corresponden con la realidad los informes y estados financieros de la entidad y se entregan en las fechas establecidas. | | | |
| 148. | Contribuye el Sistema de Control Interno al logro de la economía, eficiencia y eficacia de la entidad. | | | |
| 149. | Se controla la implementación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas. | | | |
| | Comité de prevención y control. | | | |
| 150. | Está constituido el Comité de Prevención y Control, a través de un documento legal. | | | |
| 151. | El Comité de Prevención y Control está compuesto por la máxima autoridad y lo integran funcionarios y trabajadores que gocen de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia, así como asesores jurídicos y el auditor interno en las estructuras que corresponda. | | | |
| 152. | La composición, permanencia y la periodicidad de las reuniones del Comité de Prevención y Control, son definidas por la máxima autoridad que corresponda. | | | |
| 153. | Existe evidencia documental del cronograma de reuniones, así como de los temas tratados, acuerdos adoptados y el seguimiento de los mismos en sus sesiones de trabajo. | | | |
| 154. | El Comité de Prevención y Control coordina y orienta la divulgación, capacitación y aplicación de políticas y normas emitidas por la entidad o de carácter vinculante a la misma. | | | |
| 155. | El Comité de Prevención y Control elabora programas para la | | | |

| No. | Aspectos a Verificar | SÍ | NO | NP |
|------|---|----|----|----|
| | actualización del sistema de control interno, así como planifica mediante un plan las visitas de supervisión y autocontrol que se deben realizar para evaluar dicho sistema. | | | |
| 156. | El Comité de Prevención y Control chequea el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo. | | | |
| 157. | Se analizan y corrigen de forma oportuna las deficiencias o desviaciones ocurridas. | | | |
| 158. | Se le da un tratamiento adecuado a las deficiencias detectadas en las evaluaciones que realizan la dirección, la auditoría interna, la auditoría externa y demás entidades de control y fiscalización. | | | |
| 159. | Se adopta de inmediato las medidas necesarias ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades en la administración de los recursos o el incumplimiento de las disposiciones legales vigentes. | | | |
| 160. | Se actúa con la rigurosidad requerida en los casos de indisciplinas, ilegalidades y hechos que impliquen manifestaciones o presenten evidencias de actos de corrupción. | | | |
| 161. | Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes, en los casos que corresponda a los responsables colaterales, cuya inacción facilitó la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades y actos de corrupción. | | | |
| 162. | En los casos de violaciones consistentes en hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se da a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponérsele al infractor. | | | |

Anexo 12 Encuesta

Empresa Comercio y Gastronomía de Cumanayagua

Datos del Encuestado

Edad____ Sexo F____ M____

Nivel Escolar vencido

9no__ 12mo__ TM__ Superior__

Especialidad

Obrero__ Técnico__ Dirigente__ Servicio__ Admón.__

Tiempo en la Empresa ____ años

1- Marque con una X los aspectos que mas los motiva a trabajar en la empresa (al menos 5)

| | |
|--|--|
| Posibilidad de capacitación | |
| Oportunidad de desarrollo profesional | |
| Utilidad del trabajo que realiza | |
| Reconocimiento a su trabajo | |
| Método de dirección de los jefes | |
| Integrar la reserva de cuadro | |
| Se tiene en cuenta los criterios de los trabajadores para la toma de decisiones. | |
| Salario y sistema de estimulación | |

2- Evalúe el nivel de preparación que usted posee en relación con los valores del centro marque con una X los 5 valores que usted considera fundamentales en su área de trabajo.

| No. | Valores | Mucho dominio | Algún dominio | Ningún dominio |
|-----|-----------------|---------------|---------------|----------------|
| 1 | Honestidad | | | |
| 2 | Patriotismo | | | |
| 3 | Honradez | | | |
| 4 | Laboriosidad | | | |
| 5 | Dignidad | | | |
| 6 | Humanismo | | | |
| 7 | Responsabilidad | | | |
| 8 | Solidaridad | | | |
| 9 | Justicia | | | |

3- Mencione 3 Principales problemas de su centro según su criterio.

4- Mencione 3 Sugerencia para mejorar el trabajo de valores.

