



UNIVERSIDAD
CIENFUEGOS
Carlos Rafael Rodríguez

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIAL.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLES

SEDE UNIVERSITARIA ABREU

Trabajo de diploma

**TÍTULO: Identificación y Evaluación de Riesgos en la
Dirección Municipal de Cultura, Abreus.**

Autor(a): Clara Beatriz Garrido López

Tutor: Msc. Edelmis Chapis Cabrera

Año 54 de la Revolución

Curso 2011 -2012



Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la terminación de los estudios en la Especialidad de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, autorizando a que el mismo sea utilizado por las organizaciones e instituciones para los fines que estime conveniente. No podrá este trabajo ser presentado a eventos, ni publicado sin la aprobación del centro.

Firma del AUTOR

Los que abajo firmamos, certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la Dirección de nuestro centro y que el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico Técnica
Nombre, Apellidos y Firma

Computación
Nombre, Apellidos y Firma

Firma del TUTOR

Abreus, 18 de Mayo del 2012

"Año 54 de la Revolución"

AVAL

Hago constar que el presente trabajo investigativo fue elaborado por la compañera Clara Beatriz Garrido López, realizado el mismo La Dirección Municipal de Cultura, Abreus.

La Dirección Municipal de Cultura brindó y facilitó la información necesaria para la realización de la investigación, la que se reconoce como un trabajo útil para el organismo.

Elena Silvana Hernández de Armas

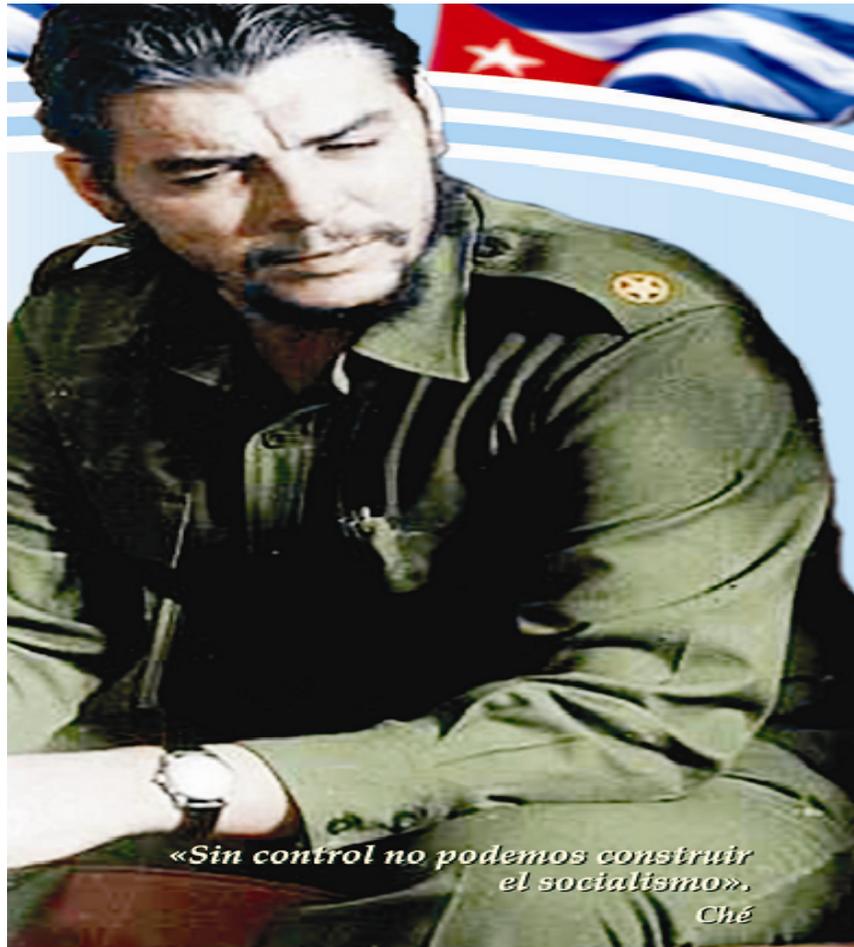
Directora de LA Unidad Municipal de Cultura Abreus

Hortensia Lemus Ávila

Especialista Principal de Economía

Pensamiento





*SIN CONTROL NO PODEMOS
CONSTRUIR EL SOCIALISMO.
Che*

Dedicatoria



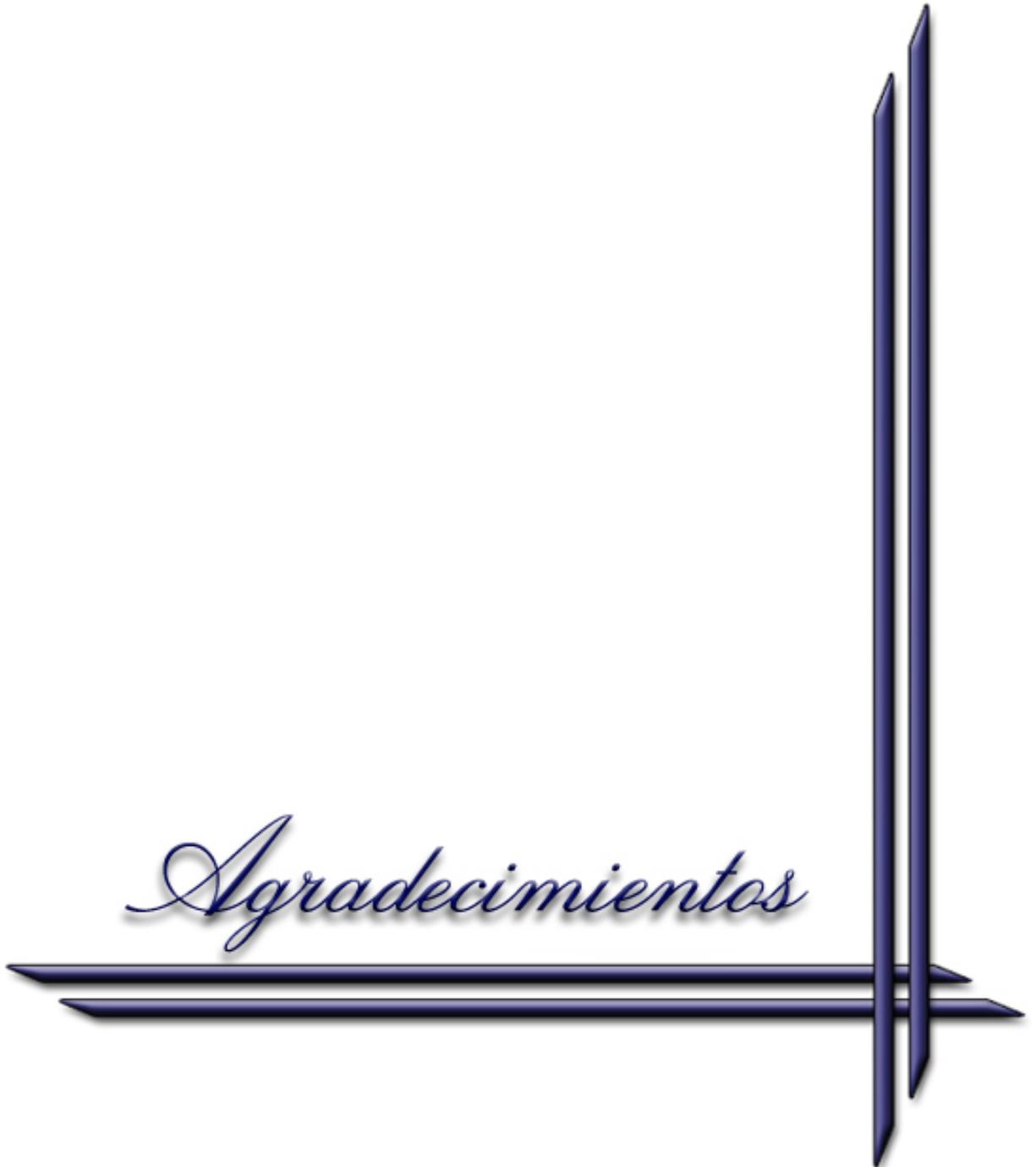
A mi hijo, que le sirva de ejemplo.

A mi esposa, por apoyo con amor.

A mis padres por esperar lo mejor de mí.

A mi consultor A, por su cooperación y ayuda.

Agradecimientos



A mi motor impulsor y consultor A. Dania Consuegra Salgueiro por la sabiduría y apoyo ofrecido, por su disposición incondicional para atender todas mis dudas y reclamos sin su ayuda este trabajo no hubiese existido.

A mi familia por estar siempre a mi lado y por esas horas de compañía que los estudios y mi trabajo de diploma sin querer le han arrebatado.

A mi compañera de aula Anay de León Pérez que me ha apoyado e impulsado todo este tiempo.

A mi compañera de trabajo que de una forma u otra me ha apoyado todo este tiempo.

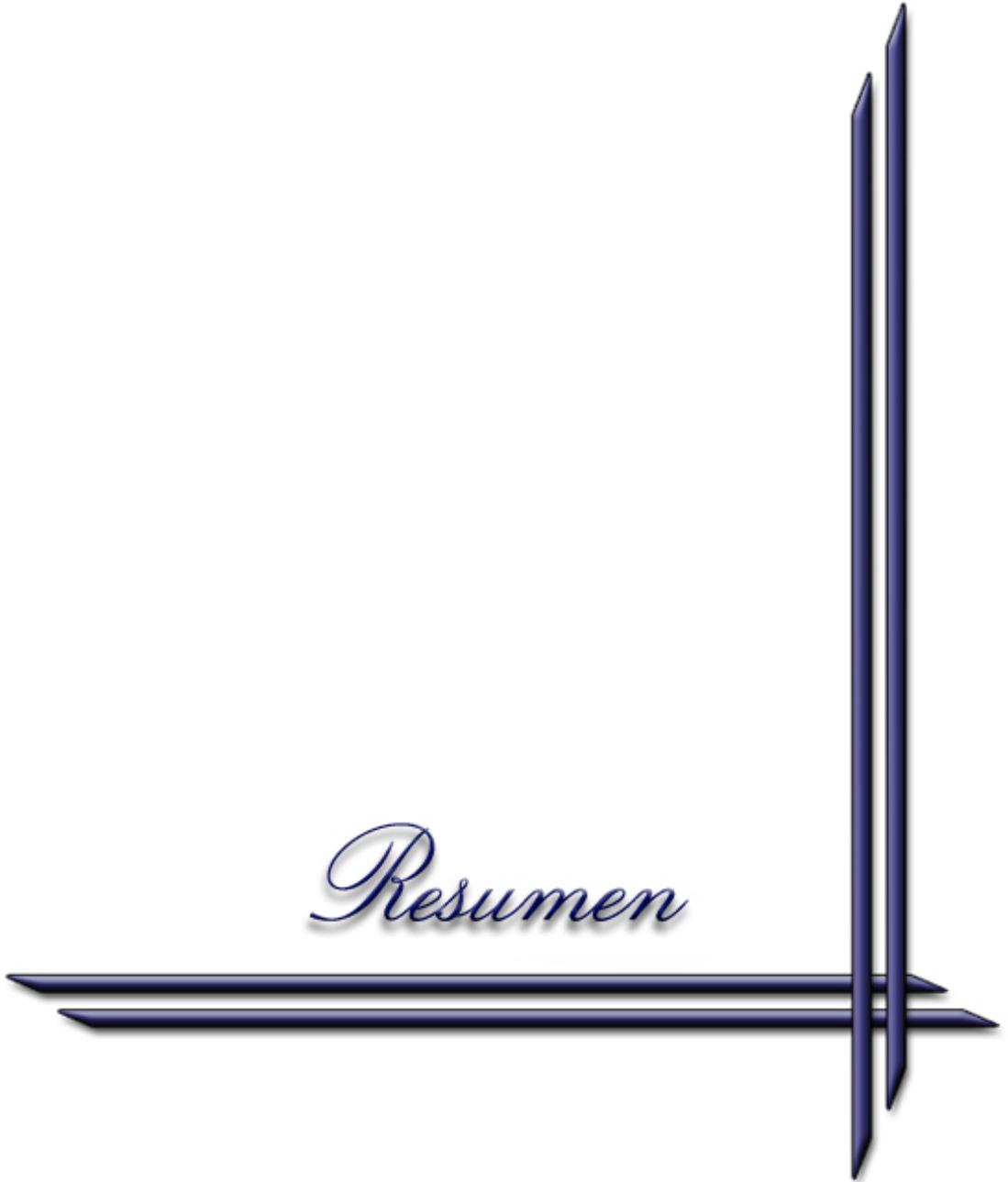
A mi directora que tanto tiempo y esfuerzo me brinda.

A la Revolución y a Fidel a los cuales le agradecemos que el futuro luminoso llegue al ciudadano mas humilde de esta tierra.

A todos los que de una forma u otra han contribuido a la materialización de este trabajo.

Muchas Gracias

Resumen



Resumen

El presente trabajo, Identificación y Evaluación de los Riesgos en la Dirección Municipal de Cultura Abreus tiene como objetivo necesidad de una gestión rápida y oportuna de los acontecimientos que puedan frenar el cumplimiento de los objetivos de la organización por áreas e instituciones, en busca de tomar decisiones oportunas para optimizar los resultados. El problema de investigación ha sido planteado intentando contribuir a elevar la calidad del Sistema de Control Interno (SCI), siendo posible con estos resultados establecer medidas que faciliten gestionar los riesgos y contribuir a lograr los objetivos propuestos, garantizándole a la entidad mantener un control oportuno de la actividad económica, la eficiencia y eficacia de las operaciones, el uso eficiente de los recursos de todo tipo, con el propósito de aportar una seguridad aceptable sobre el nivel de riesgos que se posee con los objetivos fijados por la entidad. Para este empeño fueron empleada técnicas de entrevistas a los trabajadores y personal directivo, revisión documental y en un último momento se aplica el método de criterio de especialistas para la evaluación del Sistema de Control Interno de la entidad. El aporte es fundamentalmente práctico ya que los resultados alcanzados en este trabajo permiten detectar cualquier desviación respecto a los objetivos establecidos y a su vez, hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, poner al tanto a la entidad objeto de estudio de las debilidades así como de los aspectos positivos que presenta su Sistema de Control Interno.

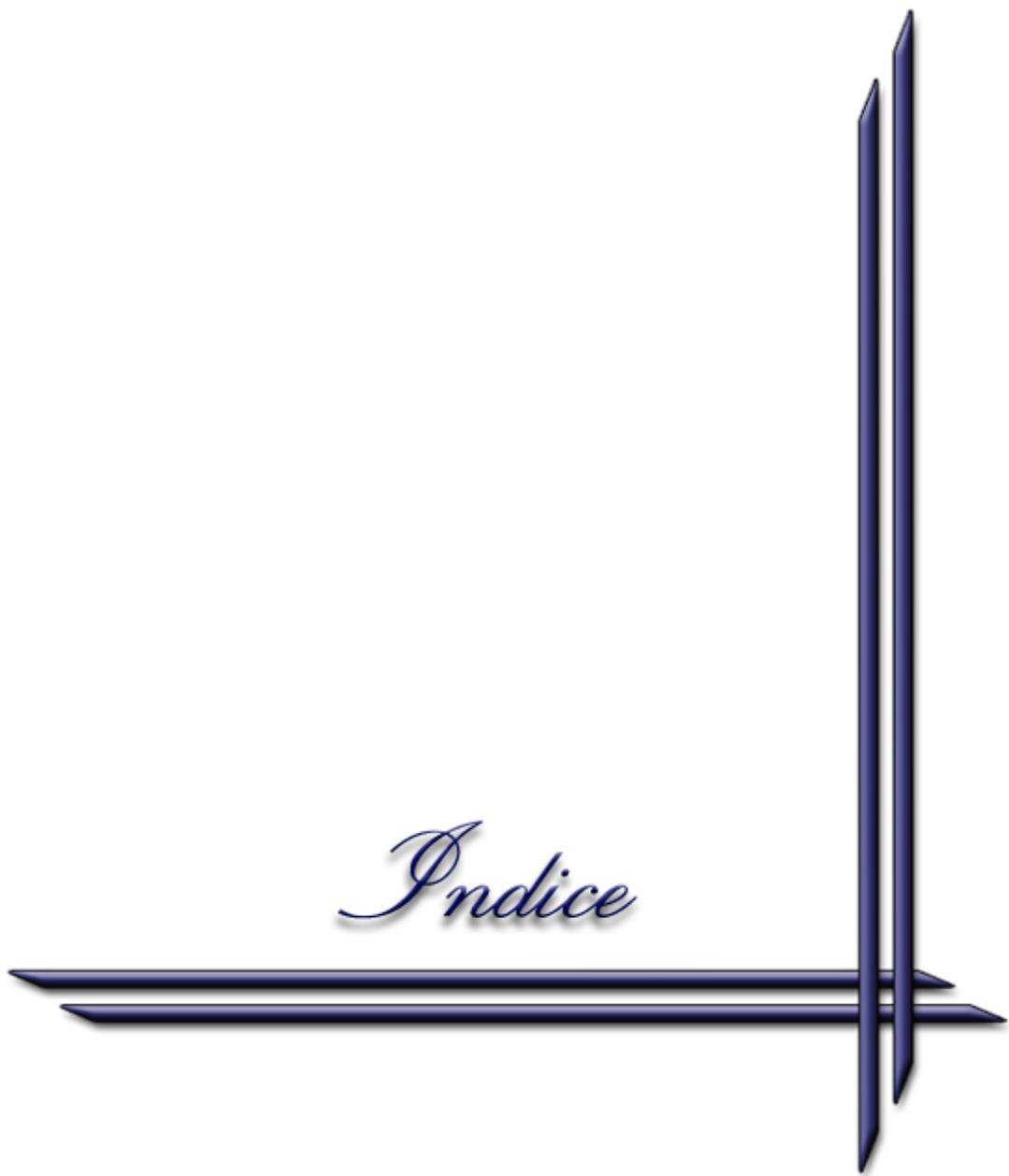
Summary



summary

This work, Identification and Risk Assessment in the Municipal Department of Culture aims to address the need for prompt and timely management of events that can stop the fulfillment of the objectives of the organization to areas and institutions looking to take timely decisions to optimize results. The research problem has been raised trying to help raise the quality of the Internal Control System (ICS), being possible with these results introduce measures to promote and help manage risks to achieving the proposed objectives, ensuring the appropriate entity to maintain control of the economy, efficiency and effectiveness of operations, efficient use of resources of all kinds, in order to provide adequate security on the level of risk that has the objectives set by the entity. For this effort were used interview techniques to workers and managers, document review and a final moment method is applied criteria for evaluation specialists Internal Control System of the entity. The practical contribution is mainly because the results obtained in this work to detect any deviation from the objectives and in turn, to address the rapidly changing economic and competitive environment, to acquaint the entity under consideration of the weaknesses and the positive aspects it presents its Internal Control System.

Indice



Contenido	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: Marco Teórico	4
1.1 Avance y Definición del Control Interno.....	4
1.2 Antecedentes y Evolución del Control Interno	7
1.3 Componentes y Normas Resolución 60/2011 de la CGRC.....	8
1.4 Administración de Riesgos	11
1.5 Clasificación, Identificación y fuentes de los riesgos	12
1.6 Evaluación de Riesgos	18
1.7 Plan de Prevención de los Riesgos	20
CAPITULO II: Diagnóstico general de la situación actual de los riesgos, incluyendo el análisis crítico de la caracterización de la entidad.....	25
2.1 Antecedentes del Sistema Presupuestario Cubano.....	25
2.1.1 El Presupuesto Central.....	26
2.1.2 Los Presupuestos Locales.....	27
2.1.3 Caracterización del sector Cultural	29
2.1.4 Caracterización del Municipio.....	29
2.1.5 Caracterización de la Dirección Municipal de Cultura de Abreus.....	30
2.2 Diagnóstico de la situación actual de los riesgos.....	44
CAPITULO III: Identificación y Evaluación de los Riesgos en La Dirección Municipal de Cultura Abreus	48
3.1 Identificación de Procesos, Áreas.	48
3.2 Identificación de los Riesgos	50
3.2.1 Esquema de Riesgos para La Dirección.....	50
3.2.2 Esquema de Riesgos para Dirección Regulación y Control Contable y Financieros.....	51
3.2.3 Esquema de Riesgos para Recursos Humanos	51
3.2.5 Esquema de Riesgos para Biblioteca	51
3.2.6 Esquema de Riesgos para Museo.....	52
3.3 Estimación de los Riesgos:	55
3.4 Detección del Cambio	62
CONCLUSIONES.	64
RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXOS	

Introducción



INTRODUCCIÓN

Por mucho tiempo el alcance del sistema de Control Interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de Control Interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas; el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados. No todos los directivos de nuestras organizaciones veían en el sistema de Control Interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto. Otro elemento que atentaba contra la eficiencia de los sistemas de Control Interno era que las actividades de control ya venían establecidas de forma global para todas las entidades del país, minimizando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y actividades de control que fueran más eficaces según las características de su entidad. Además, no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un sistema de Control Interno a la medida de sus necesidades.

La significación de control interno, sin importar cuán bien esté diseñado y sea operado, no puede garantizar que una institución alcance sus objetivos, en virtud de las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno, tales como los errores de juicio, las limitaciones de recursos, la necesidad de considerar el costo de los controles frente a sus beneficios potenciales, la eventualidad de violaciones del control, y la posibilidad de colusión y de infracciones por parte de la administración.

Desde la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el Control Interno existían en el ámbito internacional, ajustados, obviamente, al entorno empresarial característico de los países capitalistas. Es así, que en varios países del mundo se crean diferentes comisiones o grupos de trabajo para laborar sobre esta temática, con el objetivo de alcanzar una definición consensuada de Control Interno.

En los últimos años se ha incrementado la necesidad de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, debido a lo práctico que resulta el medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

La empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, de ahí la importancia de tener una planificación que permita verificar que los controles que se realicen permitan dar una mejor visión sobre su gestión

La voluntad de continuar perfeccionando el Control Interno, aconsejo dejar sin efecto las resoluciones 297, de 23 de septiembre de 2003 dictada por la ministra del Ministerio de Finanzas y Precios, y la

Nro. 13, de 18 de enero de 2006, dictada por la ministra del Ministerio de Auditoría y Control, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico – administrativo del país.

El 1ro. de marzo de 2011 la Contraloría General de la República de Cuba (CGRC) emite la Resolución No. 60 que pone en vigor las Normas del Sistema de Control Interno con el objetivo de establecer las normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de éste Órgano.

La provincia de Cienfuegos, realiza un importante esfuerzo por aplicar en todo su alcance la Resolución No. 60, en aras de lograr la eficiencia y eficacia que exige y se necesita.

Partiendo del creciente interés en el país del Perfeccionamiento de los Sistemas de Control Interno, como lo establece la Resolución No. 60/2011 de la CGRC, en La Dirección municipal de cultura en el municipio de Abreus, este no logra la integralidad necesaria, al ocurrir presuntos hechos delictivos en las instituciones, ni se utilizan las estrategias que de él se exige y es precisamente de esta insuficiencia de donde, se desarrolla esta investigación titulada: Identificación y Evaluación de los riesgos en La Dirección Municipal de Cultura Abreus, que tiene como **problema investigativo**, necesidad de una gestión rápida y oportuna de los acontecimientos que puedan frenar el cumplimiento de la objetivos de la organización por área e instituciones subordinadas a La Dirección municipal de cultura en el municipio de Abreus.

Objetivo General: Identificar y evaluar los riesgos en La Dirección Municipal de Cultura Abreus.

Objetivos Específicos:

- 1 Estudiar el marco teórico de la investigación a partir de la bibliografía consultada, tener en cuenta la situación actual del Control Interno en el ámbito internacional y nacional.
2. Diagnosticar la situación actual de los riesgos, que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos.
3. Identificar y evaluar los riesgos de La Dirección municipal de cultura en el municipio de Abreus

Se plantea como **Hipótesis:** que con la identificación y evaluación de los riesgos en la Dirección municipal de cultura de Abreus, será posible establecer medidas que faciliten gestionarlos y contribuir a lograr los objetivos propuestos.

Variable independiente: Control Interno.

Variable dependiente: Componente Gestión y Prevención de Riesgos

Métodos a utilizar

Del nivel Teórico.

- Análisis y Síntesis
- Inducción y Deducción
- Tránsito de lo abstracto a lo concreto

De los Empíricos

- Observación
- Entrevista a trabajadores.
- Estudio de Documentos.
- Aplicación de cuestionarios a trabajadores dirigentes y funcionarios

Estructura de Investigación

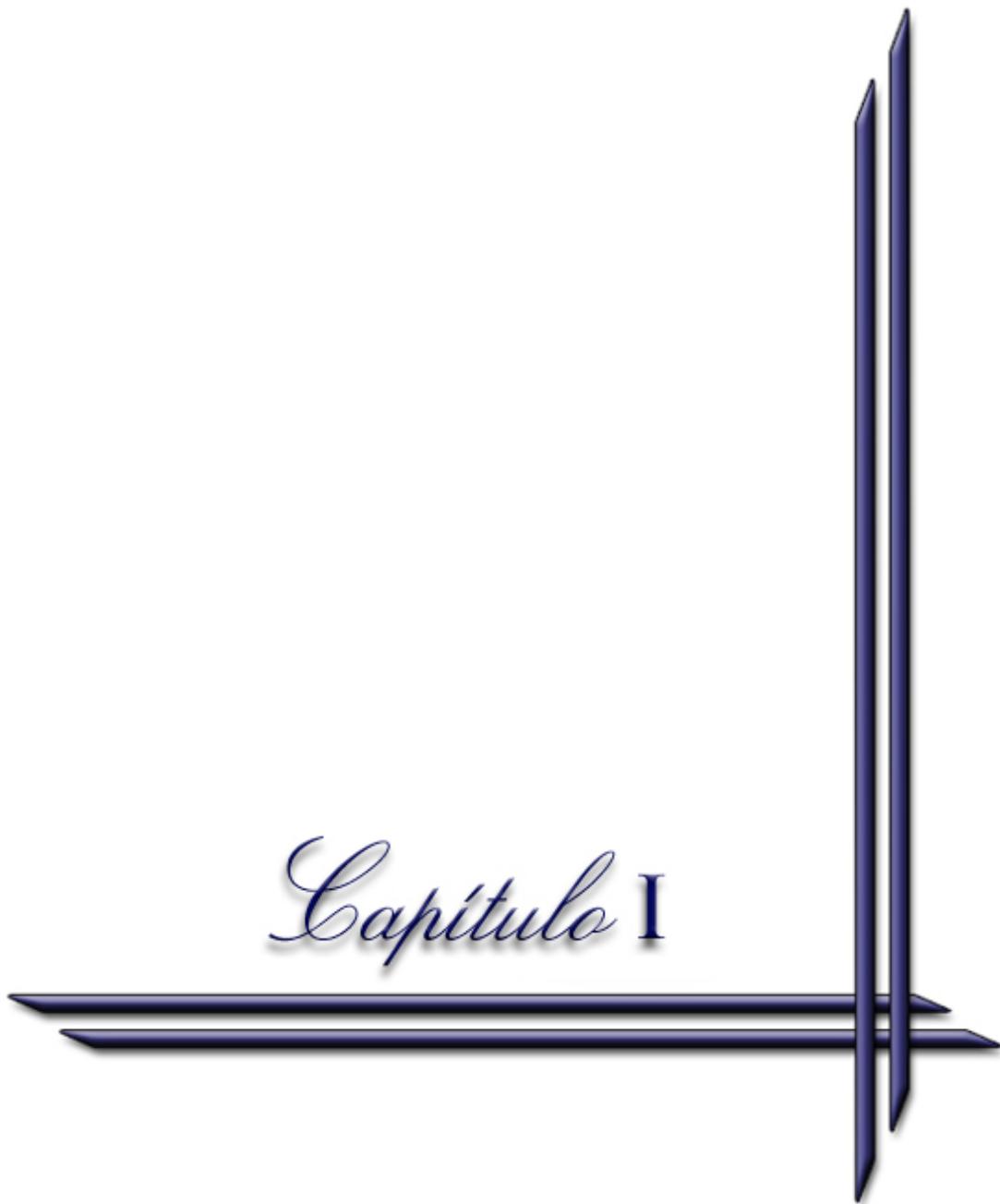
Para dar cumplimiento a los objetivos expresados anteriormente, el documento cuenta con tres capítulos.

Capítulo I: Se realiza un resumen sobre la revisión bibliográfica realizada en el tema que aborda elementos teóricos- conceptuales del origen y antecedentes de los Sistemas de Control Interno.

Capítulo II: Diagnóstico general de la situación actual de los riesgos, incluyendo el análisis crítico de la caracterización de la entidad.

Capítulo III: Identificación y evaluación de los riesgos en La Dirección Municipal de Cultura en el municipio de Abreus, determinando a través de éstos el cumplimiento de la hipótesis planteada

Capitula I



CAPITULO I: Marco Teórico

En el actual capítulo se realiza una investigación bibliográfica relacionada con el Control Interno y dentro de este el riesgo, a través de la fundamentación teórica. El análisis desarrollado nos permite conocer diferentes opiniones acerca del tema.

1.1 Avance y Definición del Control Interno

Referente al tema se ha utilizado distintas definiciones, provenientes de destacados autores e instituciones nacionales y extranjeras, detallándose a continuación una recopilación de las mismas.

♣ Pérez (2005), dice 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. La implantación de las medidas de control interno y la realización sistemática de los controles y de la aplicación de divisiones para erradicar las deficiencias detectadas, deben ser tareas prioritizadas de cada dirigente y de todos los trabajadores, que redundarán en un incremento de la eficiencia económica y en la calidad y el resultado positivo de las actividades desarrolladas por cada entidad.

♣ Segunda Convención Nacional de Auditores Internos. 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 confiable, eficiente y eficiencia operativa.

♣ Poch (1992), expresa: El control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos.

♣ Buffa (1987). Expresa que: Control es una función de administración que se elabora para asegurar que los hechos concuerden con los planes. Para que sea eficaz, se debe enfocar al presente, se debe centrar en la corrección y no en el error, debe, así mismo ser específico, de tal forma que se concentre en los factores claves que afecten los resultados. Es universal y abarca todas las fases de la empresa.

♣ Leonard (1990), asegura que los controles es en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden.

- ♣ Harold Koontz y Heinz Weihroh (1994), plantea que todo sistema de control debe atravesar por tres etapas.
- ♣ Universidad Nacional de Colombia. Control, autoridad, mando, manejo, dominio, etc. Persona o automatismo que lo ejerce. En cuanto a calidad en la comprobación de que en bien de consumo se halla dentro de las márgenes de tolerancia de calidad preestablecidas.
- ♣ Willingham (1982), 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.
- ♣ Catacora (1992), expresa que el control interno: Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable.
- ♣ Colmes (1993), lo define como: Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.
- ♣ Redondo (1993), Dice: Se debe hacer un estudio y una evaluación adecuada de control interno existente, como base para determinar la amplitud de las pruebas a las cuales se limitarán los procedimientos de auditorias.
- ♣ Moreno (n.d), Se entiende por Control Interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad.
- ♣ con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas y objetivos previstos.
- ♣ González (n.d.) 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.

- ♣ Naranjo (2005): El Control Interno es la evaluación de métodos y procesos que se interrelacionan en una unidad para la protección de sus activos, la obtención de información veraz y oportuna, la medición de la eficacia en las operaciones y la observación de políticas dictadas así como el cumplimiento de objetivos y metas establecidas.
- ♣ Instituto Mexicano de Contadores Públicos. En un sentido más amplio el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento.
- ♣ Chapman (1965). Por Control Interno se entiende: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a afectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa.
- ♣ Fowler (1976). Puede conceptuarse al Sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización.
- ♣ Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos se dice: El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que 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.
- ♣ Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). El control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales: Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma; obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Con el proceder de los años, se ha desarrollado una gran diversidad de conceptos y puntos de vista relacionados con el control interno, materializados en proyecto de ley, reglamentos, normas profesionales y directrices, informes públicos y privados y bibliografía especializada.

El mayor énfasis dado al control interno, tanto por el sector público como el privado, ha aumentado la sensibilidad de la dirección, los auditores internos y externos, legisladores y organismos de control y académicos en general, hacia la necesidad de un sistema eficaz de control interno para dirigir y controlar las actividades de una entidad.

El control interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia del trabajo general, a partir del estudio de sus características debe establecer sus acciones y medidas de control y deben cumplirse por todas las personas involucradas y responsabilizadas con su funcionamiento.

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

El primer cambio importante en la manera de considerar el control interno surgió de la necesidad de contar con información fiable como un medio indispensable para llevar a cabo un control eficaz. Los directivos de empresas en expansión han venido dando cada vez más importancia al uso de información financiera y no financiera para controlar las actividades de las mismas. Se elaboraron sistemas para mejorar la utilidad y la fiabilidad de la información.

El Control Interno se define ampliamente como un proceso realizado por las direcciones de las empresas para proporcionar seguridad razonable de sus objetivos.

Los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos de pérdidas y ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros, y el cumplimiento de las normas y regulaciones vigentes.

Esencialmente el control interno ha sido pensado para limitar el riesgo, ya que afectan las actividades de la entidad a través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema.

1.2 Antecedentes y Evolución del Control Interno

El Control Interno garantiza el éxito de una entidad. Es decir, que asegura la consecución de objetivos básicos empresariales o como mínimo la supervivencia de la entidad.

En los últimos años, diversos órganos públicos, privados y profesionales han dedicado una considerable atención al Control Interno y han propuesto recomendaciones o directrices sobre el tema. De este creciente interés han surgido diversas filosofías que han originado distintas opiniones sobre la naturaleza, el objetivo y la forma de conseguir un Control Interno eficaz.

En 1985, en los Estados Unidos de Norteamérica se crea un grupo de trabajo por la Treadway Comisión, denominado Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos (Nacional Commission of Fraudulent Financial Reporting), bajo las siglas en inglés COSO (committee of sponsoring organizations), nombrado Comité de Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway.

El Informe COSO es el resultado del esfuerzo que un grupo de trabajo, llevó a cabo por más de cinco años. Constituye un trabajo de investigación teórica desarrollado en EU por una comisión de profesionales de institutos y colegios de la auditoría y las finanzas, contadores públicos, la administración y la Organización Empresarial. La diversidad de instituciones de reconocido prestigio, involucradas directamente con el Control Interno, es una gran fortaleza del proceso de desarrollo, análisis y aceptación del informe COSO, así como de la difusión rápida, a través del mundo de los nuevos conceptos.

En síntesis el Informe COSO, propone recomendaciones de cómo evaluar, informar e implementar sistemas de control, teniendo como objetivo de control la efectividad y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

Por lo que en Cuba, el Consejo de Ministros aprueba como medida que permita el fortalecimiento de esta actividad, instruir al Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, que estableciera el concepto de Control Interno teniendo en cuenta las condiciones de la economía cubana de forma que pudiera aplicarse a todas las entidades y ser exigido por las autoridades competentes.

Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican de forma continua, se hacen necesarios mecanismos para identificar y minimizar los riesgos específicos asociados con el cambio, por lo que cada vez es mayor la necesidad de evaluar los riesgos previo al establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización.

1.3 Componentes y Normas Resolución 60/2011 de la CGRC

La necesidad de implementar lo establecido por la Resolución 60/2011, así como la importancia que estos principios tienen en el funcionamiento de las entidades, y el logro de lo que por la misma se persigue, un Manual de Procedimientos, que se identifique con todos aquellos Componentes y Normas que regulen y fijen las actividades a llevar a cabo en lo relacionado con el Control Interno.

Para satisfacer la implementación es necesaria la aplicación de los cinco componentes que integran el Control Interno establecido en la mencionada resolución.

Interrelacionándose los cinco componentes, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, e integrados al proceso de administración. Aunque los componentes se aplican a todas las entidades, las compañías pequeñas y medianas pueden implementarlos de forma diferente que las grandes. Sus controles pueden ser menos formales o menos estructurados, no obstante lo cual una compañía pequeña puede tener un control interno efectivo, donde sus componentes respondan a estos criterios:

Ambiente 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. Conformar el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance. Se estructura en las siguientes normas:

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

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, 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.
- b) Determinación de los objetivos de control.

c) Prevención de riesgos.

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

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

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

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.
- b) Contenido, calidad y responsabilidad.
- c) Rendición de cuentas.

Supervisión o Monitoreo. Está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el

seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas.

Se estructura en las siguientes normas:

- a) Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno.
- b) Comité de prevención y control.

Estas definiciones de la Resolución 60/2011 con un enfoque estratégico en el desarrollo de las entidades, deben incluir normas o procedimientos de carácter general para ser considerados en el diseño de los Sistemas de Control Interno en cada entidad, acompañados de criterios de control y de evaluación en algunas áreas de la organización teniendo en cuenta las características generales, diseñado de forma flexible e integral que responda a las condiciones propias permitiendo su adecuación y actualización periódica con un enfoque sistémico que abarque todas las operaciones y logre la participación de los trabajadores, este trabajo se centrara en el Componente II Gestión y Prevención de Riesgos y sus tres normas aplicadas a la entidad objeto de estudio.

1.4 Administración de Riesgos

La administración de riesgos es la disciplina que combina los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos de la empresa para identificar y evaluar los riesgos potenciales y decidir como manejarlos con una combinación optima de costo – efectividad. López (2004)

Justo cuando aparecía la Administración de Riesgos en los países desarrollados, se originaban en Cuba los cambios sociopolíticos más trascendentes de su historia. El fomento de una predominante economía estatal y el desarrollo de un programa social de largo alcance, condicionaron rasgos muy particulares de la Administración de Riesgos.

La práctica de la Administración de Riesgos cubana se ha caracterizado por la existencia de numerosas instituciones administrativas y científico-técnicas que norman aspectos parciales, ejemplo de las mismas lo constituye la Defensa Civil Cubana, la cual se fundó en 1966; a partir de esta fecha fue creado el Sistema Nacional de la Defensa Civil, el que fue resultado de los análisis posteriores realizados luego de ser gravemente afectado el país por el paso del huracán Flora en octubre de 1963. De tal modo la Defensa Civil de Cuba por su propia concepción, principios de organización, funcionamiento y participación masiva de la población acumula gran experiencia en la Administración de Riesgos de desastres originados por peligros hidrometeoro lógicos, convirtiéndose así en un verdadero sistema de medidas de protección de la población y de la economía del país. (Diplomado formación sistematizadores Administración de riesgos. Año 2009.

Un rasgo peculiar de nuestra práctica de Administración de Riesgos, consiste en que los trabajos han tenido un enfoque eminentemente operacional, y muy pocos han elaborado la arista económico-

financiera, como expresión resumida del impacto de los riesgos sobre la posición general del objeto analizado.

La carencia de especialistas de Administración de Riesgos y la inexistencia de un perfil laboral específico para atender la actividad en las entidades, parecen entonces una consecuencia de la falta de integralidad en la aplicación de una política de Administración de Riesgos.

La Administración de Riesgos deberá ser un componente fundamental que contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas de las empresas, y desde ese punto de vista se identificará más con la dirección general corporativa, no obstante no sería posible desarrollar esta dirección estratégica sin fortalecer la preparación y apoyar la posición del Administrador de Riesgos en las empresas.

La administración de riesgos debe partir de una política institucional definida y respaldada por la alta dirección que se comprometa a manejar el tema dentro de la organización, este compromiso incluye la sensibilización de los funcionarios de la empresa, dándoles a conocer la importancia de su integración y participación en este proceso.

Las empresas deben desarrollar su gestión cotidiana en un mundo cada vez más globalizado, en el cual los recursos humanos, económicos, financieros y medioambientales van en detrimento día a día, desplazándose en conceptos denominados por la incertidumbre e inseguridad y a los cuales tendrán que adaptarse, con el primordial objetivo de subsistir.

El objetivo fundamental, es el de minimizar los efectos adversos de los riesgos, con un costo mínimo mediante la identificación, evaluación y control de los mismos.

1.5 Clasificación, Identificación y fuentes de los riesgos

El riesgo ha estado ligado a la humanidad desde sus mismos orígenes, en diferentes aspectos de su quehacer cotidiano.

Riesgo: Es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. El riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia.

Atendiendo a criterios y puntos de vistas diferentes existen varios tipos de clasificaciones para riesgo por diferentes autores.

Entiende el concepto de riesgo como un factor cualitativo que describe cierto grado de incertidumbre sobre los resultados futuros de la inversión. También lo conceptualiza como situaciones desde la probabilidad puede aplicarse a los resultados futuros (García, 1990)

El riesgo incontrolado hace que el logro de los objetivos sea incierto. (Barca, 1997) Contingencia o eventualidad desde un daño o de una pérdida como consecuencia de cualquier clase de actividad y cuyo aseguramiento, cuando sea posible, puede ser objeto de contrato. (Banco Central de Cuba, 1997)

La posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto sobre los objetivos. (Estándar Australiano ,1999)

Posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos. (Universidad Nacional de Colombia, 2001)

El riesgo se puede definir como la combinación de la probabilidad de un suceso y sus consecuencias. (Federation of European Risk Management Associations (FERMA), 2003)

El riesgo es una posibilidad de sufrir una pérdida o no. (Dorta, 2004)

Desde el punto de vista estadístico, el riesgo se define como la esperanza matemática de la pérdida. (Gonzalo, 2005)

Desde una perspectiva más económica, se entiende por riesgo como algo que en caso de materializarse puede producir tantos efectos positivos para la empresa (fortalezas y oportunidades) como negativos (debilidades y amenaza). (Gonzalo, 2006.)

Entiéndase por riesgo la existencia de contextos con resultados diferentes a los previstos, debido a la ocurrencia de un acontecimiento fortuito e incierto que en un momento dado podrá interponerse en el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la organización y que tendrá su origen en a interrelación de tres componentes esenciales: Severidad o magnitud. Frecuencia o incertidumbre de ocurrencia. Nivel de Riesgos (Hurtado, 2007).

El riesgo se ha definido en muchos trabajos como algo determinante, la dificultad, el inconveniente, la amenaza, el problema, que ponen en duda el alcance de los objetivos empresariales; apareciendo algunas diferencias en los fragmentos de la conceptualización, pero en la mayoría de las definiciones el riesgo empresarial se interpreta en el espacio de categorías como incertidumbre, probabilidades, alternativas, pérdidas.

Cuando se expresa que existe o se corre riesgo se esta asumiendo que se afecta el cumplimiento de los objetivos y existen perdidas, por ende esta sensación se puede confrontar a lo que transmite la palabra oportunidad, mediante la cual podemos inferir que hay posibilidad de ganar algo.

El riesgo se relaciona con el carácter de incertidumbre y este a su vez se asocia con el hecho de que no nos damos cuenta que somos capaces de estimar o calcular la probabilidad con que se produce cada uno de los estados

El primer aspecto a tener en cuenta en la definición de riesgo es la incertidumbre, la cual puede ser entendida como la imposibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento dado.

Esta imposibilidad se debe principalmente al desconocimiento o insuficiencia de conocimiento sobre el futuro, independientemente de que este desconocimiento sea reconocido o no por los individuos. Si conociéramos con certeza lo que va a suceder no estaríamos corriendo ningún riesgo.

Existen inclusive ocasiones donde se conoce con certeza que algo va a ocurrir, como es la muerte de una persona, e incluso el paso de un huracán, pero no existe incertidumbre acerca de cuándo se producirá y la magnitud de los hechos.

Como segundo aspecto está la probabilidad: La posibilidad de que un evento dado ocurra

Es la proporción de veces que un evento en particular, ocurre, en un tiempo determinado, asumiendo que las condiciones fundamentales permanecen constantes.

La idea de probabilidad se relaciona con la incertidumbre, estableciendo una tendencia en el resultado de un evento. La primera es una tendencia medible y la segunda nos determina la posibilidad de realización del hecho o no.

La entidad está dispuesta y en capacidad de asumir el nivel de riesgo para cumplir con sus objetivos, sin incurrir en costos ni efectos adversos excesivos en relación con sus beneficios esperados o ser incompatible con las expectativas de los sujetos interesados.

Para denotar la causa que da origen a una pérdida y en otras ocasiones a los factores que pueden influenciar el resultado de una situación en un momento dado se utiliza el término Peligro y azarosidad; La azarosidad es el factor o los factores que influyen (incrementan o disminuyen) el efecto provocado por la ocurrencia del peligro.

Ante los riesgos no siempre las personas reaccionan de igual forma. Existen varios factores que influyen en el grado de aversión al riesgo y que pueden afectar el comportamiento de las personas en situaciones de incertidumbre como son: la situación económica, percepción de la magnitud del problema, personalidad, etc. Estos factores implican actitudes de los sujetos ante el suceso futuro que pueden ser: activa o pasiva, consciente o inconsciente, voluntaria o involuntaria, responsable o irresponsable, diligente o negligente. Cuando se tomen decisiones de gran relevancia para la empresa, el administrador de riesgos, debe estar consciente del efecto de sus propias actitudes frente al riesgo es por ello que es indispensable que sea una persona que tenga conocimiento pleno de los

alcances y limitaciones de su empresa, que conozca las ventajas de trabajar en equipo y que tenga bastante experiencia en la toma de decisiones.

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.

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.

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.

Realizándose la identificación de riesgos de forma permanente debe darse un seguimiento para que los mismos se actualicen, minimicen o se eliminen definitivamente.

Para garantizar lo anterior se deben controlar los siguientes aspectos:

- a) Se han identificado los riesgos que puedan afectar los objetivos de trabajo para la actividad y operación a desarrollar, en internos y externos
- b) Se dispone de procedimientos capaces de captar e informar los cambios en el entorno, que puedan conspirar contra los objetivos en las condiciones deseadas.
- c) Se ha determinado la frecuencia o probabilidad de ocurrencia de los riesgos detectados
- d) Se ha realizado el análisis de las pérdidas que podrían resultar por la ocurrencia del riesgo

La identificación de los riesgos constituye un elemento de gran importancia para propiciar que la entidad logre administrar correctamente los riesgos.

Los riesgos se identifican en un proceso interactivo que se encuentra integrado a la estrategia y planificación. Para la identificación del riesgo es conveniente partir de cero y no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores. (Arce 2005)

Para definir un riesgo es necesario conocer su causa, que es la que va determinar la existencia de este y si se puede afectar a la empresa o no. (Toledano 2003).

La identificación de los riesgos es continua y depende de la red de comunicación dentro de la organización, generando un flujo constante de la información acerca de las actividades de la organización

Como herramientas fundamentales para identificar los riesgos se encuentran:

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Organigramas
- Inspecciones.
- Diagramas de flujo

Existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas, se pueden mencionar a modo ilustrativo las siguientes:

Externas:

- Incluyen los económico - financieros,
- medioambientales,
- políticos, sociales y tecnológicos.

Internas:

- Incluyen la estructura organizativa,
- composición de los recursos humanos,
- procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.
- 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.

Las fuentes de riesgos tienen numerosos componentes, cualquiera de los cuales pueden dar lugar a un riesgo. Algunos componentes estarán bajo el control de la organización, mientras que otros estarán fuera por lo que es importante a la hora de identificar riesgos, considerar tanto los componentes que están bajo control de la empresa como aquellos que no lo están. (Grupo Kaisen S.A. Pág. 1-2.)

Se puede mencionar como fuentes genéricas de riesgo las siguientes:

1. Relaciones comerciales y legales.
2. Circunstancias económicas.
3. Comportamiento humano.
4. Eventos naturales.
5. Circunstancias políticas.
6. Aspectos tecnológicos y técnicos.
7. Actividades y controles gerenciales.
8. Actividades individuales.

Dando lugar a impactos en áreas como:

1. Los activos y recursos de la organización, incluyendo a su personal.
2. Sus ingresos y a sus derechos.
3. Costos en las actividades, tanto directos como indirectos.
4. En la gente.
5. En la comunidad.
6. En el desempeño de la organización.
7. En la ejecución y en el programa de actividades.
8. En el ambiente.
9. En los activos intangibles tales como la reputación, la imagen, los clientes, entre otros.
10. En el comportamiento organizacional.

Identificación del riesgo: Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en el logro de sus objetivos, ya sean de origen interno, es decir, provocados por la empresa teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento, como externos que

son los elementos de la organización que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos.

La identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación, en este proceso es conveniente partir de cero.

Su desarrollo debe comprender la realización de un análisis del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares y las amenazas y riesgos que se pueden afrontar.

- Un dominio o punto clave de la entidad puede ser:
- Un proceso que es crítico para su supervivencia.
- Una o varias actividades que sean responsables de parte de prestaciones importantes de servicios a la ciudadanía.
- Un área que está sujeta a leyes, decretos o reglamentos de estricto cumplimiento con amenazas de severas penas por incumplimiento.
- Un área de vital importancia estratégica para el Gobierno (Ejemplo: defensa, investigaciones tecnológicas de avanzada).

Al determinar estas actividades o procesos claves, fuertemente ligados a los objetivos de la entidad, debe tenerse en cuenta que pueden existir algunos de estos que no están formalmente expresados, lo cual no debe ser impedimento para su consideración. El análisis se relaciona con lo crítico del proceso o actividad y con la importancia del objetivo, más allá que éste sea explícito o implícito.

1.6 Evaluación de Riesgos

Una vez identificados los riesgos a nivel de institución, y de programa o actividad debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo:

- Una estimación de su frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia.
- Una valoración de la pérdida que podría resultar.

En general, aquellos riesgos cuya concreción esté estimada como de baja frecuencia, no justifican preocupaciones mayores, por el contrario, los que se estiman de alta frecuencia deben merecer preferente atención. Entre estos extremos se encuentran casos que deben ser analizados cuidadosamente, aplicando elevadas dosis de buen juicio y sentido común.

Existen muchos riesgos difíciles de cuantificar que, como máximo, se prestan a calificaciones de “grande”, “moderado” o “pequeño”; pero no debe cederse a la difundida inclinación de conceptuarlos

rápidamente como “no medidos”. En muchos casos, con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria.

Las técnicas empleadas dependerán de las necesidades y naturaleza de cada entidad.

Una vez que tales factores han sido identificados, la gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos, prevenir y atenuar su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información. Toda entidad enfrenta riesgos y éstos deben ser analizados y evaluados.

La Evaluación de Riesgos es una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos. Determinar y caracterizar un riesgo constituye un proceso de auto evaluación en cada uno de los momentos de la actividad productiva, de servicios, administrativa o de dirección, razón por la cual deben ser identificados y evaluados en correspondencia con su importancia, nivel de ocurrencia y magnitud del impacto que se le atribuye.

La Evaluación de Riesgos cobra importancia capital en cualquier organización, ya que representa la vía ideal para proporcionar una sólida base para estructurar un efectivo Control Interno y proteger los recursos y valores, materiales y humanos, de la organización, tanto tangible como intangible.

Fijar los objetivos de la entidad y evaluar sus principales riesgos, es el camino adecuado para identificar amenazas y factores críticos de éxito.

Determinación de los objetivos de control: Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la máxima dirección y los responsables de otras áreas deben determinar los objetivos específicos de control y, en relación con ellos, establecer los procedimientos de control más convenientes.

Una vez que la máxima dirección y los responsables de otras áreas han identificado y estimado el nivel de riesgo, deben adoptarse las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible.

Se deberán establecer los objetivos específicos de control de la entidad que estarán adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales.

En función de los objetivos de control determinados, se seleccionarán las medidas o salvaguardas que se estimen más efectivas al menor costo, para minimizar la exposición.

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

Una etapa fundamental del proceso de Evaluación del Riesgos, es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que la entidad desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera.

Se requiere un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan cambios ante los cuáles la entidad debe reaccionar.

A título de ejemplo se consignan algunas condiciones que deben merecer particular atención:

- Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología, cambios de autoridades, etc.
- Crecimiento acelerado: una entidad que crece a un ritmo demasiado rápido está sujeta a muchas tensiones internas y a presiones externas.
- Nuevas líneas de productos y servicios: la inversión en la producción de nuevos bienes o servicios generalmente ocasionan desajustes en el Sistema de Control Interno, el que debe ser revisado.
- Reorganizaciones: generalmente significan reducciones de personal que ocasionan, si no son racionalmente practicadas. Alteraciones en la separación de funciones y en el nivel de supervisión.
- Creación del sistema de información o su reorganización: puede llegar a generar un período de exceso o defecto en la información emitida, ocasionando en ambos casos la probabilidad de la adopción de decisiones incorrectas.

La evaluación de Riesgos es un proceso interactivo y continuo, que constituye el componente fundamental de un Sistema de Control Interno eficaz, dirigido a identificar y analizar, en cada nivel de la estructura de dirección y gestión, aquellas amenazas relevantes para el logro de los objetivos.

Constituye la base para determinar la forma en que tales amenazas deben ser manejadas para minimizar su impacto. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios que identifican y operan riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen desde el entorno de la organización (externos), como en el interior de la misma (internos).

1.7 Plan de Prevención de los Riesgos

El Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran. Es necesario que los resultados de los análisis de causas y condiciones efectuados, sobre los hechos que se presenten y las valoraciones realizadas en cuanto a la efectividad del Plan de Prevención de Riesgos, sean divulgados, en el interés de transmitir la experiencia, y el alerta que de ello se pueda derivar, a todo el sistema.

El Plan de Prevención de Riesgos se estructura por área 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.

Anteponerse a los cambios que puedan suceder en esos contextos será vital, no solo para subsistir sino también para darle cumplimiento a los objetivos propuestos por la entidad.

El sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba ha discutido y analizado el proyecto final de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, para actualizar el modelo económico cubano, con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugados con la necesaria formación de valores éticos y políticos de nuestros ciudadanos.

El Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, fue sometido a debate, siendo respaldado por la mayoría de los ciudadanos; reformulándose a partir de las propuestas realizadas por estos, en un proceso democrático de amplia participación popular, en la economía:

01. El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control. La planificación tendrá en cuenta el mercado, incluyendo sobre el mismo y considerando sus características.

04. Los cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos del sistema empresarial, las unidades presupuestadas y la administración estatal en general, se realizarán programadamente, con orden y disciplina, sobre la base de la política aprobada, informando a los trabajadores y escuchando sus opiniones, lo que impone un proceso de capacitación en todas las estructuras que facilite su realización

05. La planificación abarcará el sistema empresarial estatal, la actividad presupuestada, las asociaciones económicas internacionales, y regulará otras formas de gestión no estatales que se apliquen y será más objetiva en todos los niveles. Los nuevos métodos de planificación cambiarán las formas de control sobre la economía.

La planificación territorial tendrá en cuenta también estas transformaciones.

10. Las relaciones económicas entre las empresas, las unidades presupuestadas y las formas de gestión no estatal se refrendarán mediante contratos económicos y se exigirá por la calidad del

proceso de negociación, elaboración, firma ejecución, reclamación y control del cumplimiento de los mismos como instrumento esencial para la gestión económica.

12. La elevación de la responsabilidad y facultades hace imprescindible exigir la actuación ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad.

El Sexto Congreso del PCC, una vez evaluados los dictámenes de las cinco comisiones creadas, sobre las unidades presupuestadas considera y aprueba los siguientes lineamientos:

30. Las unidades presupuestadas cumplen funciones estatales y de Gobierno, así como de otras características como la prestación de servicios de salud, educación y otros. Se les definen misión, funciones, obligaciones y atribuciones.

32. No se crearán unidades presupuestadas para prestar servicios productivos ni para la producción de bienes. Las unidades presupuestadas que puedan financiar sus gastos con sus ingresos y generar un excedente, pasarán a ser unidades autofinanciadas, sin dejar de cumplir las funciones y atribuciones asignadas, o podrán adoptar, previa aprobación, la forma de empresas.

33. A las unidades presupuestadas que solo logren cubrir una parte de sus gastos con sus ingresos, se les aprobará la parte de los gastos que se financiará por el Presupuesto del Estado.

34. Se diseñará el sistema de dirección que regirá el funcionamiento organizativo, económico y de control de las unidades presupuestadas, simplificando su contabilidad.

42. Un sostenido incremento de la eficiencia como base del desarrollo económico, que permita lograr la disminución progresiva de los niveles de apoyo que se otorgan por el Estado y contribuya a mejorar, en lo posible, la oferta de productos y servicios esenciales para la población.

116. Las inversiones fundamentales a realizar responderán a la estrategia de desarrollo del país a corto, mediano y largo plazos, erradicando la espontaneidad, la improvisación, la superficialidad, el incumplimiento de los planes, la falta de profundidad en los estudios de factibilidad y la carencia de integralidad al emprender una inversión.

117. Constituirán la primera prioridad las actividades de mantenimiento tecnológico y constructivo en todas las esferas de la economía.

129. Diseñar una política integral de ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente que tome en consideración la aceleración de sus procesos de cambio y creciente interrelación a fin de responder a las necesidades del desarrollo de la economía y la sociedad a corto, mediano y largo plazo; orientada a elevar la eficiencia económica, ampliar las exportaciones de alto valor agregado, sustituir

importaciones, satisfacer las necesidades de la población e incentivar su participación en la construcción socialista, protegiendo el entorno, el patrimonio y la cultura nacionales.

137. Continuar fomentando el desarrollo de investigaciones sociales y humanísticas sobre los asuntos prioritarios de la vida de la sociedad, así como perfeccionando los métodos de introducción de sus resultados en la toma de decisiones a los diferentes niveles.

141. Rescatar el papel del trabajo y los ingresos que por él se obtienen como la vía fundamental para contribuir al desarrollo de la sociedad y a la satisfacción de las necesidades personales y familiares.

142. Garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población, y el rediseño de las políticas vigentes, según las posibilidades de la economía.

143. Dar continuidad al perfeccionamiento de la educación, la salud, la cultura y el deporte, para lo cual resulta imprescindible reducir o eliminar gastos excesivos en la esfera social, así como generar nuevas fuentes de ingreso y evaluar todas las actividades que puedan pasar del sector presupuestado al sistema empresarial.

144. Brindar particular atención al estudio e implementación de estrategias en todos los sectores de la sociedad para enfrentar los elevados niveles de envejecimiento de la población.

145. Continuar avanzando en la elevación de la calidad y rigor del proceso docente educativo, jerarquizar la superación permanente, el enaltecimiento y atención del personal docente, y el papel de la familia en la educación de niños y jóvenes. Lograr una mejor utilización y aprovechamiento de la fuerza de trabajo y de las capacidades existentes.

146. Formar con calidad y rigor el personal docente que se precisa en cada provincia y municipio para dar respuesta a las necesidades de los centros educativos de los diferentes niveles de enseñanza.

148. Reordenar gradualmente la red escolar. Mantener en la enseñanza media y media superior el mínimo indispensable de estudiantes internos y disminuir los gastos por conceptos de transporte, alimentación y base material de vida.

151. Elevar el rigor y efectividad del proceso docente-educativo para incrementar la eficiencia del ciclo escolar (porcentaje de graduados respecto a los matriculados al inicio del ciclo).

En particular Cultura acuerda:

163. Continuar fomentando la defensa de la identidad, la conservación del patrimonio cultural, la creación artística y literaria y la capacidad para apreciar el arte. Promover la lectura, enriquecer la vida cultural de la población y potenciar el trabajo comunitario como vías para satisfacer las necesidades espirituales y fortalecer los valores sociales.

164. Continuar elevando la calidad y rigor en la enseñanza artística profesional y ajustar las matrículas en las diferentes especialidades a las necesidades de las provincias y municipios y de las agrupaciones profesionales emblemáticas.

Como parte de la referida implementación se aprobarán las normas jurídicas que sean necesarias, para crear la base legal e institucional que respalde las modificaciones funcionales, estructurales y económicas que se adopten.

Capitula II



CAPITULO II: Diagnóstico general de la situación actual de los riesgos, incluyendo el análisis crítico de la caracterización de la entidad

El actual capítulo tiene como objetivo efectuar la caracterización de la entidad y el diagnóstico de la situación actual de los riesgos.

2.1 Antecedentes del Sistema Presupuestario Cubano

Durante la etapa comprendida entre los años 1967 a 1976, se deja de confeccionar el presupuesto y su utilización como instrumento financiero, junto al resto de los planes financieros del país.

Sin pretender evaluar las condiciones que dieron origen a tal decisión, esta etapa estuvo caracterizada por la eliminación de las relaciones contractuales, a partir del supuesto de que la economía podía desarrollarse y obtener crecimientos sin la existencia de relaciones mercantiles y desconociendo la ley del valor.

Ello derivó en la supresión del Presupuesto del Estado, del Sistema de Cobros y Pagos del sistema de Contabilidad y su sustitución por un sistema de registro estadístico en unidades físicas.

El Presupuesto fue sustituido por asignaciones de recursos monetarios solamente para el pago de salario y para las relaciones de crédito y pagos al sector privado.

En: Estrategia del desarrollo económico en Cuba, José Luís Rodríguez caracteriza esta etapa de la siguiente forma: En general, en el periodo que va desde 1965 a 1970 y sobre todo, entre 1967 y 1970, si bien existió una estrategia de desarrollo básicamente correcta, la misma no logró aplicarse con éxito a partir de errores cometidos en el campo de la política económica, los cuales repercutieron negativamente, a su vez, en el sistema de dirección de la economía.

El análisis crítico de estas deficiencias, derivó en una reconsideración del papel de las relaciones mercantiles en la etapa socialista, creándose condiciones para su implantación a partir de 1976, con la aplicación de un nuevo Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE).

El propio Rodríguez, en el referido texto expresa: la política económica aplicada, intentaría una interpretación más adecuada de la actuación de la ley del valor y de su interrelación con la ley de desarrollo planificado, lo cual tendría su expresión en las características específicas del nuevo sistema de dirección económica que comienza a implantarse a partir de entonces (1976) y cuyas bases venían gestándose ya desde 1970.

Uno de los subsistemas básicos del nuevo SDPE era precisamente el relacionado con las finanzas y la implantación del sistema del presupuesto estatal, que brindó un importante apoyo al perfeccionamiento gradual de la actividad financiera del país.

El primer presupuesto, luego de esta etapa, se aprueba para que rija a partir de 1977 y ha estado sujeto desde el punto de vista de su concepción metodológica y conceptual, a constantes cambios, en función de su perfeccionamiento como instrumento financiero de vital importancia.

El sistema presupuestario implantado, en el contexto del nuevo SDPE, debía dar respuesta a la división político-administrativa y en función de los niveles de gobierno recién creados, con la constitución de los Órganos Locales del Poder Popular a partir de todo el proceso de perfeccionamiento del aparato estatal.

De tal manera, en julio de 1980 quedó aprobada la Ley No. 29 “Ley Orgánica del Sistema Presupuestario del Estado”, conformado por presupuestos jurídicamente independientes que respondían a los municipios y las provincias, al Presupuesto Central y al Presupuesto de la Seguridad Social, pero vinculados entre sí. En la práctica, este último nunca operó como un presupuesto independiente, sino formando parte del Presupuesto Central.

Durante los primeros años de la década de los 90, como consecuencia de la desaparición del campo socialista una nueva crisis impacta la economía cubana, al verse resquebrajado su comercio exterior.

Lo anterior obliga a adoptar medidas en política económica y, consecuentemente en la política fiscal con tres objetivos básicos:

- 1- Lograr la estabilización macroeconómica y reducir la inflación.
- 2- Realizar una reforma dirigida a racionalizar las funciones del sector público y elevar la eficiencia en la asignación de recursos.
- 3- Preservar los principios del estado de bienestar, solidaridad, equidad y justicia social que caracteriza al Estado Cubano según su constitución.

Derivado de lo anterior la referida Ley No. 29, vigente durante 29 años, fue derogada por el Decreto-Ley No. 192 de la “Administración Financiera del Estado”, de la cual forma parte integrante el Sistema Presupuestario.

2.1.1 El Presupuesto Central.

El Presupuesto Central concentra una parte importante de los recursos financieros (principalmente los obtenidos a partir de la contribución indirecta) y puede contar además con recursos provenientes del crédito público, donaciones y dividendos.

Dentro del Sistema, es el único que posee capacidad legal para endeudarse, por lo que tiene como misión redistribuir, a través de transferencias, una parte de los recursos financieros a los diferentes presupuestos del sistema que no pueden cubrir con sus ingresos, la totalidad de sus gastos,

garantizando con ello, bajo el principio de solidaridad, el desarrollo económico, el incremento del bienestar material y el nivel cultural de la población de cada localidad.

Financia además los gastos de las actividades socioculturales y científicas de carácter nacional, los órganos de justicia, la defensa y el orden interior y los de financiamiento del gobierno central.

2.1.2 Los Presupuestos Locales

En los presupuestos locales se concentra una parte importante de las actividades socioculturales que brindan los servicios básicos a la población:

Educación preescolar, primaria y media, salud pública, asistencia social, servicios comunales, actividades culturales, deportivas y recreativas, y las de funcionamiento de los órganos locales de gobierno.

Para la realización y desarrollo de estas actividades, los presupuestos locales cuentan con las siguientes fuentes de ingresos:

✚ Ingresos cedidos: Proviene de los recursos que aportan las entidades de subordinación local y otros que por su procedencia están asociados a una erogación que tuvo o tiene que realizar la localidad. El ejemplo más claro es el Impuesto sobre la Fuerza de Trabajo, que se cede totalmente a los presupuestos locales, con independencia de la subordinación del contribuyente, ya que es en la localidad donde se formó y se atiende al trabajador y su familia.

✚ Ingresos participativos: Son ingresos que corresponden al Presupuesto Central y se otorga un tanto por ciento de participación de los recaudados en la localidad, de los cuales la participación se autoriza del Impuesto Sobre Utilidades de las empresas de subordinación nacional y de determinados productos del Impuesto sobre las Ventas y de Circulación.

Los ingresos participativos cumplen 2 propósitos:

1- Lograr una redistribución más equitativa de los recursos, en función del desarrollo alcanzado en cada territorio y en correspondencia con la infraestructura económica. Ello significa que las provincias y municipios de mayor desarrollo reciben un tanto por ciento de participación menor y viceversa.

2- Interesar a las autoridades del territorio a ejercer una acción efectiva sobre entidades que, aunque no son administradas por ellos, mediante un funcionamiento más eficiente, podrán realizar contribuciones mayores al territorio donde están ubicadas geográficamente.

De no resultar suficiente estos ingresos para enfrentar los gastos, del Presupuesto Central se realizan transferencias generales o de nivelación, con el propósito de equilibrar las capacidades fiscales de los diversos territorios, es decir una subvención.

Los presupuestos locales pueden recibir además, transferencias de Destino Específico, que como su nombre lo indica están dirigidas a emplearse en un propósito determinado, por lo que estos recursos no pueden usarse con fines diferentes al aprobado.

En las interrelaciones entre los diferentes presupuestos del sistema, el de la Provincia realiza un proceso similar de redistribución de recursos con sus municipios, que es lo establecido entre el Presupuesto Central y los provinciales.

Importancia de la programación Presupuestaria:

La planificación es el instrumento de dirección básico, que contempla los aspectos técnico, económico, sociales y productivos, de forma integral, con vista a potenciar la iniciativa y los esfuerzos de la empresa, en el cumplimiento de sus funciones y objetivos generales con el máximo de eficiencia y racionalidad, en la utilización de los recursos materiales y financiero y en la activa participación de los trabajadores en los resultados alcanzados.

Donde se trazan los objetivos a alcanzar a corto, mediano y largo plazo, basada en las dediciones por objetivos colegiándose entre los jefes y subordinados definiendo las responsabilidades individuales y el tiempo de ejecución de las diferentes tareas.

Proceso presupuestario

Constituye la forma en que se prevee, ejecuta y controla la actividad económica y financiera del sector público y este proceso esta integrado por cuatro fases:

- 1 – Elaboración
- 2 – Aprobación
- 3 – Ejecución
- 4 – Control

El sistema presupuestario en el municipio de Abreus esta compuesto por las unidades siguientes:

Salud

Comunales

INDER

Educación

Dependencia Interna

Cultura

2.1.3 Caracterización del sector Cultural

El triunfo de la revolución el primero de enero del 1959 abrió nuevas posibilidades al desarrollo de nuestra cultura en la esfera política, conceptual, moral, estética, científica, educativa y laboral, que se manifiestan en el alto nivel de conciencia política, patriótica e internacionalista, en el predominio de los conceptos científicos y materialistas acerca del mundo, en la moral inherente a la actitud activa ante la vida de cada miembro de la sociedad, en la responsabilidad ante el deber social en el desarrollo armonioso de la personalidad socialista.

Las posibilidades también consistieron en la incorporación de las masas trabajadoras al uso de los bienes culturales, en el desarrollo de su iniciativa creadora y sus actitudes y en la creación de nuevos valores culturales.

Los esfuerzos que se han realizado en ese sentido no tienen precedente en nuestro país y abarcan desde la erradicación del analfabetismo y la elevación del nivel cultural de los trabajadores, hasta el acercamiento del grado de instrucción general a la transformación del clima cultural y moral de nuestra sociedad.

Esos esfuerzos en el desarrollo de la cultura responden a la necesidad imperiosa de impulsar con ambición, con premura, con impaciencia, el desarrollo cultural del pueblo como condición indispensable para todo su desarrollo material, económico para todo su desarrollo humano y social.

El desarrollo cultural es una de las respuestas a nuestro desarrollo económico, social e individual.

Los elementos básicos de nuestra cultura se fundieron el 20 de octubre de 1868, es una fecha patriótica y también una fecha cultural: El día de la cultura cubana, conmemoramos la ocasión en que nuestro himno nacional se canto en Bayamo por primera vez, alimentó el patriotismo del pueblo encendió a los combatientes por la independencia e hizo brotar mas avanzado y radical nuestro pensamiento revolucionario.

2.1.4 Caracterización del Municipio

Abreus es un Municipio eminentemente agrícola, la mayoría de los asentamientos son zonas rurales. En todos los Consejos Populares contamos con promotores culturales, en muchos de ellos más de uno por el número de asentamientos que poseen.

De 75 Instructores de Arte graduados en la EIA, en estos momentos tenemos 48 instructores de la Brigada José Martí, 43 trabajan en Educación, distribuidos en 20 escuelas del Municipio, 4 en la Casa de la Cultura 1 en el Buró de la UJC.

En la cabecera Municipal se cuenta con 7 instituciones culturales:

- Museo Municipal.
- Biblioteca “Ricardo Llaguno”
- Cine “Martí”
- Sala de Video
- Librería (en construcción)
- Casa de la Cultura.
- Galería de Arte.

Este municipio, esta compuesto por 7 Consejos Populares los cuales lamentablemente no todas tienen instituciones culturales.

Próximo al Consejo de Abreus se encuentra el Consejo Popular de Constancia, con un Cine, “Nicolás López Viera” y la Biblioteca “Guillermo Moncada”, Yaguarama cuenta con un Cine, Horquita con la Sucursal Bibliotecaria “Henry Reeve” y una Sala de Video, Cieneguita y Charcas no tienen instituciones.

2.1.5 Caracterización de la Dirección Municipal de Cultura de Abreus.

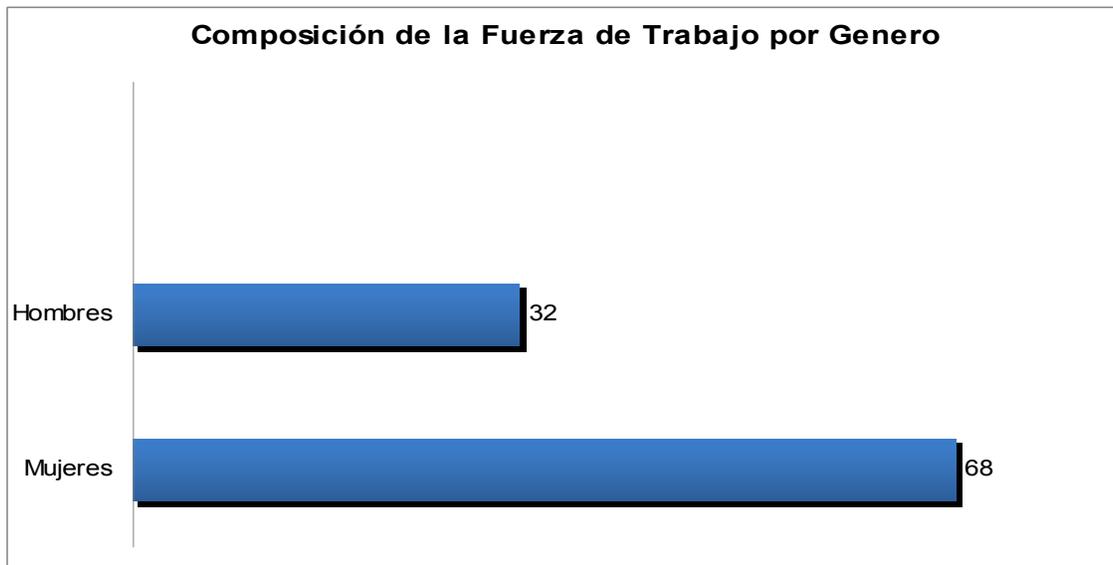
La Dirección Municipal de Cultura de Abreus se encuentra situada en la calle Severino Enrique s/n entre Ave. Libertad y Antonio Maceo en el Municipio de Abreus Provincia de Cienfuegos, fue creada mediante la aprobación de las Normas Reglamentarias de las Asambleas Municipales del Poder Popular de fecha 23 de Julio del año 1977 en la Asamblea Nacional correspondiente al primer período ordinario de sesiones (G.O. 23/7/77) y en su artículo No. 59 Capítulo VI establece la creación de las Direcciones Administrativas del Poder Popular, para la atención, dirección y control de las empresas y unidades presupuestadas que le están directamente subordinadas.

Hasta el 2000 que se crea por la Resolución 131 del Presidente Provincial de la Asamblea del Poder Popular, La Unidad Presupuestada, subordinada al Consejo de la Administración del Poder Popular.

La unidad presupuestada de la Dirección Municipal de Cultura se encuentra formada por la directora general y subordinados a ella se encuentran las siguientes direcciones: Cuadro y superación, Defensa, Programación y Comunicación, Programa Culturales e Investigaciones, Seguridad y Protección, Ciencias Informáticas y dirección de la Unidad municipal de la actividad cultural que cuenta con dos departamentos, el de Economía y Recursos Humanos, además se encuentran las instituciones: Casa de cultura, Museo y Biblioteca, mostrándose esto en el (anexo A)

La fuerza laboral de La Dirección Municipal de Cultura de Abreus es de 100 trabajadores, organizados en el Sindicato Nacional de Trabajadores de la cultura, de ellos 32 hombres que representa el 32 % y 68 mujeres que representan 68 % del total de trabajadores., representado en gráfico 2.1

Gráfico 2.1 Composición de la fuerza de trabajo por género Fuente (Elaboración Propia)



Esta fuerza de trabajo se encuentra distribuida de la siguiente forma: 8 dirigentes, 69 técnicos, 1 administrativo, 3 obreros, y 19 del área de servicio.

Objeto Social

El objetivo de la unidad es propiciar el desarrollo de una cultura general integral en los miembros de la comunidad teniendo como objeto social los siguientes servicios:

- ✚ Brindar servicios administrativos, económico a las instituciones culturales que le están adscriptas.
- ✚ Velar por el mantenimiento y reparación constructiva de las instituciones culturales.
- ✚ Promover, divulgar y desarrollar la obra de las artes en todas las redes y galerías del país.
- ✚ Realizar cursos, seminarios, talleres, eventos, tertulias, y simposios a nivel municipal, en las diferentes manifestaciones artísticas.
- ✚ Desarrollar procesos participativos de apreciación, creación y promoción artística- literaria que construyan al enriquecimiento espiritual de la población, al fortalecimiento del movimiento de artistas aficionados y la salvaguarda de la cultura popular tradicional.

2012

Autor(a): Clara Beatriz Garrido López

- ✚ Lleva a cabo la atención a creadores y personalidades de la cultura.
- ✚ Desarrollar el programa cultural del municipio y sus instituciones.
- ✚ Controlar y fiscalizar los recursos materiales, financieros y humanos asignados para garantizar el desarrollo de la cultura general integral.
- ✚ Fortalecer nuestra identidad mediante la protección, conservación, preservación, investigación, promoción e incremento del patrimonio cultural tangible e intangible.
- ✚ Cobrar el derecho de fotografía, fotocopia y literatura especializada, relacionada con el patrimonio cultural en moneda nacional.
- ✚ Efectuar el cobro de las entradas a los museos y otras instituciones patrimoniales en moneda nacional.

Análisis estratégico.

Misión: Propiciar el desarrollo de una cultura general integral en los miembros de la comunidad, facilitando la creación, apreciación y disfrute de las manifestaciones del arte y la literatura, a través del trabajo integrador de las instituciones culturales con los diferentes organismos, promotores, artistas, personalidades, haciendo énfasis en los asentamientos alejados de la cabecera municipal.

Visión: La Dirección Municipal de Cultura de Abreus Unidad ha fortalecido el trabajo de creación y apreciación artística y literaria, el diálogo con los creadores, la preservación del patrimonio cultural, la promoción y circulación de los productos culturales, así como la integración con organismos y organizaciones en la implementación de la política cultural favoreciendo el desarrollo sociocultural del territorio y ofertando además una programación cultural balanceada y coherente que de respuesta a las expectativas siempre crecientes de nuestro pueblo.

Valores Compartidos:

El objetivo es conocer si para los miembros de la organización, los valores constituyen los principales ideales para basar sus juicios y guiar su conducta

Teniendo en cuenta los siguientes elementos a considerar:

- ✚ Indagar si son los valores compartidos de la organización la base en la que se fundamentan las decisiones claves de la empresa.
- ✚ Determinar si esta filosofía cultural es el marco de referencia donde los individuos, los grupos y la organización total, rigen sus acciones dentro de una determinada escala de valores.

Identidad: propone el proceso de formación de los valores morales y la ética personal, el conocimiento y la práctica de tradiciones culturales de la comunidad y el país, la apreciación de autores y obras artísticas contemporáneas del patrimonio local y nacional, la identificación con la historia local, sus principales figuras y reconocimiento a sus valores y aportes. Constituye el fundamento de la nación y caracteriza los rasgos particulares del cubano.

Patriotismo: se fundamenta a partir del rescate y fortalecimiento de un conjunto de valores morales, políticos y sociales, a desarrollar por el sistema de instituciones culturales, artistas y creadores con lo cual se consolida el amor a la patria, el orgullo por su pasado y presente y la disposición de defender la patria.

Humanismo: partiendo del hombre como principal sujeto en cada proceso nuestra cultura pretende defender el derecho a la educación, trabajo, seguridad social, deporte y el conocimiento de nuestras costumbres y tradiciones; en fin todo lo que es posible en nuestra sociedad; pero sobre todo a la Cultura.

Creatividad: el derecho de esta capacidad dio origen a la Cultura, cuya evolución depende del incremento de la creatividad. Este valor se fortalece en el sector, a partir del desarrollo de la enseñanza artística, los talleres de creación y apreciación y la atención brindada al movimiento de Artistas Aficionados por la vanguardia y las Instituciones Culturales.

Sentido de pertenencia al sector de la Cultura: presupone el amor al trabajo, el cuidado del patrimonio cultural tangible e intangible y natural así como la participación de nuestros trabajadores en la promoción y difusión del acontecer cultural.

Matriz DAFO

Revisar diseño de la matriz D. A. F. O. (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) a partir del momento actual, de tal forma que brinde un marco de referencia conceptual, analítico y real que le permita asignar de manera más certera los recursos y apreciar mejor las oportunidades de negocio.

Fortalezas

- 1-Fuerza técnica y profesional con años de experiencia y con resultados de trabajos.
- 2- Prestigios alcanzados por artistas intelectuales y técnicos en diferentes eventos, concursos, forum artístico y científico.
- 3- Estabilidad en los cuadros directivos de las instituciones culturales.
- 4- Potencial artístico insertado en el cumplimiento y de las acciones y objetivos del Programa del Desarrollo Cultural.

- 5- Fortalecido el movimiento de artistas aficionados con grupos categorizados de A y unidades artísticas de calidad en todas manifestaciones.
- 6- existencias de espacios culturales sistemáticos en las instituciones, que involucran a artistas y creadores (Peñas).
- 7- Fortalecido el trabajo con el programa por el fomento de la lectura, destacándose las acciones del departamento de extensión bibliotecaria, de educación municipal y la labor del promotor del trabajo literario del municipio.
- 8- El nivel promocional e informático del trabajo cultural del Municipio expuesto en programas televisivos como Página Web.
- 9- La presencia de promotores culturales en todos los consejos urbanos, lo cual ha sido extendido a algunos asentamientos en los cuales contamos con promotores de la actividad cultural.
- 10- Instituciones culturales fundamentales integradas para el desarrollo del trabajo cultural.
- 11- Proyectos culturales con resultados positivos en el trabajo comunitario.
- 12- Construcción y habilitación de salas de televisión en los asentamientos más apartados (antes zonas de silencios).
- 13- Contar con un programa audiovisual consolidado, apoyado por el Cine, Casa de Cultura.
- 14 Cumplimiento exitoso de los convenios de trabajo con organismos y organizaciones, así como el fortalecimiento de las relaciones de cooperación con un grupo importantes de ellos.
- 15- Contar con estudiantes egresados de la Escuela de Instructores de Arte quien están realizando sus labores en centros educacionales del municipio.

Debilidades

1. Carencia de materiales de trabajo: computadora, grabadora, cámara fotográfica y audio de calidad para el desarrollo exitoso de la investigativa y divulgativa.
2. La divulgación e información de las actividades culturales no abarca todos los Consejos Populares.
3. Insuficientes espacios culturales para jóvenes a pesar de haber incrementado alguno.
4. Comunidades de difícil acceso que por la carencia de transporte se dificulta el trabajo de promoción cultural (zona desfavorecida)
5. Carencia de un transporte adecuado y combustible para el trabajo técnico metodológico.

6. El presupuesto a la cuenta de otros gastos no se corresponde con las necesidades del Programa de Desarrollo cultural.
7. Estímulos de poca calidad en concursos y eventos.
8. Deficiente mobiliario en las instalaciones culturales.

Amenazas

1. Películas de video con alto grado de violencia y sexo.
2. La concentración de equipos y recursos en área de divisas.
3. La situación económica del país.

Oportunidades

1. Poseer sitios naturales con atracción al turismo.
2. La jerarquización de trabajo cultural con una formación de una cultura general integral del individuo a nivel de país.
3. El perfeccionamiento de sistema de relaciones establecidas con Educación, Agricultura, Asociación de Agricultores Pequeños, Turismo, Organismos Políticos y de Masa para la ejecución de acciones socioculturales.
4. La utilización del canal educativo en el perfeccionamiento del programa audiovisual.

Objetivos de Trabajo

I.- Propiciar el desarrollo de la creación y promoción del arte y la literatura en todo el territorio (Dando cumplimiento al Lineamiento 163 de la Política Económica -Social del PCC).

II. Incrementar las ofertas culturales y recreativas en instituciones culturales y asentamientos de todo el municipio (Dando cumplimiento al Lineamiento 129, 133, 142, 143, 163 de la Política Económica -Social del PCC).

III. Perfeccionar la estrategia de desarrollo de los Recursos Humanos del sistema (Dando cumplimiento al Lineamiento -141, 146, 151, 164, 167, 169, 172 de la Política Económica -Social del PCC).

IV. Mantener la labor de rescate y salvaguarda del patrimonio cultural en defensa de nuestra identidad y los valores culturales más auténticos

(Dando cumplimiento al Lineamiento 137, 163 de la Política Económica -Social del PCC).

V. Lograr la eficiencia económica en el sistema de instituciones culturales

(Dando cumplimiento al Lineamiento 01, 05, 10, 12, 33, 34, 42, 116, 117, 124, 143 de la Política Económica -Social del PCC).

Objetivo: Valorar si, la empresa formula las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y objetivos que se han elegido a partir del contexto definido del análisis externo e interno, (ver tabla 2.1, 2.2, 2.3 2.4, 2.5)

Objetivo Estratégico en:

I - Creación y promoción artística literaria

1.- Propiciar el desarrollo de la creación y promoción del arte y la literatura en todo el territorio

Tabla 2.1 Criterios de medidas e indicadores del objetivo 1 Fuente (Elaboración Propia)

Criterios de medidas	Indicadores	Tareas	Responsables
1.1 Cumplir en un 100% el plan editorial previsto en el municipio	Publicados 2 títulos- Bien Publicados 1 títulos- Regular No publicado ninguno- Mal.	-Ejecución del plan editorial 2012. Ejecución de las acciones de promoción y divulgación a los títulos terminados.	Grupo editorial del municipio.
1.2 Ampliar los resultados obtenidos por el movimiento de artistas aficionados respecto al pasado año.	-Categorizados 2 U/A aficionados con categoría Provincial. -Categorizada 1 U/A aficionado con categoría Nacional.	-Ejecución de los ejercicios de categorización. -Evaluación de estrategias diseñadas por manifestaciones para la evaluación cualitativa del MAA.	Casa de Cultura.
1.3 Ampliar la participación de artistas y creadores de la vanguardia en los concursos y eventos hasta el nivel municipal.	Más de 3 artistas participantes - Bien De 1-3 artistas participantes- Regular De 0 participantes- Mal	-Diseño y envío de las convocatorias a concursos. -Ejecución de la promoción a concursos. -Invitación a artistas y creadores.	Subdirección Técnica provincial
1.4 Crear banda de concierto	Apertura de la banda de concierto en Abreus	Ejecución del programa de captaciones alumnos y docentes. Establecimiento de las sedes para el curso de bandas.	Subdirección Técnica provincial y municipal.
1.5 Cumplir a un 100% los eventos culturales que propician el desarrollo de la creación artística: Salón 5 de Septiembre, Festival de Teatro, Evento Coral.	Evaluación de los principales eventos y actividades principales. Socialización de sus resultados	-Ejecución del plan de eventos culturales. -Socialización de los eventos y actividades. -Aseguramiento a los eventos y actividades.	Subdirección Técnica municipal
1.5 Cumplir a un 100% con el envío de la información a los medios provinciales y nacionales.	Nivel de cumplimiento del envío de la información cultural a: la radio, prensa, Tv, Joven Club de Computación y los sitios digitales del MINCULT y la página Web del nodo Provincial Azurina.	-Participación en las reuniones con los medios del territorio. -Actualización semanal de los sitios digitales u otras vías divulgativas.	Subdirección Técnica municipal

II Vida cultural

2.- Incrementar las ofertas culturales y recreativas en instituciones culturales y asentamientos de todo el municipio.

Tabla 2.2 Criterios de medidas e indicadores del objetivo 2 Fuente (Elaboración Propia)

Criterios de medidas	Indicadores	Tareas	Responsables
2.1 Cumplir con más del 95% las acciones dirigidas a la formación de valores en niños, adolescentes y jóvenes	-Más del 95%de cumplimiento- Bien -Del 89-95% de cumplimiento - Regular Menos del 89%- Mal Calidad de las ofertas culturales	-Realización de los concursos: leer a Martí, Cuba que linda es Cuba, De dónde crece la palma, bailar casino, etc. - Ejecución de los eventos de cantorías, repentismo. -	Subdirección Técnica municipal
Ampliar las acciones dirigidas a instituciones culturales, organismos y organizaciones de las comunidades.	- Nivel de cumplimiento del plan de giras municipales y provinciales. - Calidad de las acciones de uso múltiple de cine - Nivel de participantes	-Ejecución de actividades en cines, salas de video, otras instalaciones. -Ejecución de las giras artísticas nacionales, provinciales, municipales	Subdirección Técnica municipal
2.2 Cumplir a un 100% con las actividades y eventos principales de la programación.	-Nivel de cumplimiento de: festejos populares, semanas de la cultura, plan del verano, semanas de receso docente, jornadas de la cultura cubana, Aniversario del triunfo de la Revolución -Grado de satisfacción de público. -Calidad de las ofertas culturales.	-Diseño y socialización de las actividades culturales. -Participación en la reunión de coordinación de las actividades. -Evaluación del plan de actividades. Socialización del cumplimiento de las actividades en taller de Programación u otros espacios	Subdirección Técnica municipal
2.3 Cumplir en no menos del 95% la	-Más del 90% de cumplimiento – Bien	-Diseño y socialización de las	Subdirección Técnica

programación cultural a centros penitenciarios, centros gastronómicos y otros espacios.	-Del 80-89 %de cumplimiento – Regular -Menos -80 %de cumplimiento- Mal Calidad de las opciones culturales. Participación de públicos	actividades culturales. -Participación en la reunión de coordinación de las actividades. -Evaluación del plan de actividades.	municipal
Lograr que todos los fines de semana (viernes, sábados y domingos) se desarrollen actividades recreativas en los asentamientos, consejos populares distantes.	Nivel de cumplimiento de la programación cultural hacia asentamientos y consejos populares por promotores culturales e instituciones culturales. Calidad de las ofertas culturales. Nivel de organización y promoción Participación de públicos	Diseño y discusión de la programación en el taller municipal Aprobación del plan de giras por la comisión de recreación y programación.	Subdirección Técnica municipal

Criterios de medidas	Indicadores	Tareas	Responsables
2.4 Actualizar sistemáticamente el 100% de los planes de reducción de desastres en tiempo de guerra y la defensa civil de acuerdo a lo establecido en la directiva #1 del Consejo de Defensa.	Más del 90-95% de las instituciones culturales poseen planes actualizados- Bien Del 85-90% de las instituciones poseen planes actualizados- Regular Menos del 80% de las instituciones con los planes actualizados- Mal	-Revisión de los planes y documentos del sistema institucional de la cultura. -Evaluación del cumplimiento de las acciones en la directiva #1 -Asesoría técnica y metodológica	Área de Defensa Dirección Municipal de Cultura.

III Potencial humano

3. Perfeccionar la estrategia de desarrollo de los Recursos Humanos del sistema

Tabla 2.3 Criterios de medidas e indicadores del objetivo 3 Fuente (Elaboración Propia)

Criterios de medidas	Indicadores	Tareas	Responsables
3.1 Cumplir a un 100% con la ubicación laboral de los egresados de la enseñanza artística, enseñanza general y universitarios de prácticas pre profesionales	Nivel de atención e información a egresados.	-Ubicación de los egresados en los centros e instituciones correspondientes. -Información de los centros de trabajo donde ejercerán su labor. -Presentación ante el colectivo. Inicio del ejercicio de adiestramiento laboral.	Área de los RR.HH.
Ampliar gradualmente la participación de los estudiantes en la vida cultural del territorio	Nivel de inserción de los estudiantes y sus proyectos artísticos.	-Participación de los estudiantes en las jornadas de la cultura municipales, galas, eventos y otras actividades.	Subdirección Técnica de la Casa de Cultura
Lograr una captación de estudiantes que responda a las necesidades de formación en el territorio y las posibilidades de la escuela.	Danza- 28% Música- 32% Plástica- 32% Total- 31%- representa 65 estudiantes más que el pasado año.	Ejecución del plan de promoción para las nuevas captaciones. Realización de las jornadas de puertas abiertas por manifestaciones en el municipio. Ejecución en tiempo de los exámenes de captación.	Subdirección Técnica de la Casa de Cultura
3.2 Ampliar el vínculo con artistas y creadores en los procesos de formación de la enseñanza artística través de: concursos, conferencias, talleres, intercambios.	Nivel de participación de artistas y creadores en los programas docentes y extra docentes Elevación del rigor y calidad de la enseñanza artística.	-Invitación a artistas a cursos, clases prácticas, conferencias y evaluación de los programas de estudio.	Subdirección Técnica
3.4 Alcanzar no menos del 95% de resultados favorables en los exámenes de ingreso a la ENA.	Más del 95% de resultados favorables- Bien Del 89,9 al 95% es Regular Menos del 89% es Mal	-Atención a estudiantes con dificultades técnicas. -Ejecución de las actividades docentes y extra docentes previstas en el plan de estudio.	Subdirección Técnica

3.5 Cumplir a un 100% con el programa de superación y capacitación del factor humano en la cultura.	Más del 90% de los cuadros se superan- Bien. -Del 85-90% logran superarse- Regular -Menos del 85% logran superarse- Mal	-Levantamiento de necesidades de superación. -Socialización de los cursos y otras modalidades de superación. -Evaluación del programa de superación.	Área de los RR.HH.
3.6 Cumplir con el proceso de evaluación de los cuadros .	Más del 80% con buenos resultados.	-Ejecución del plan de evaluación de los cuadros.	Área de cuadros
3.7 Lograr que al menos el 85% de los cargos de cuadros tengan reservas y que al menos el 50% estén preparadas para asumir el cargo.	Más del 85% tienen reservas relacionadas- B Del 80-85% tienen reservas relacionadas- R Menos del 80% tienen reservas relacionadas- M	-Ejecución de los procesos de entrenamientos. -Elaboración de los planes de preparación individuales de cada reserva.	Área de cuadros
3.8 Ejecutar en no menos del 80% las acciones de preparación de los cuadros y reservas en el sistema.	-Más del 65% reúnen al menos el 90% de las competencias- Bien. -Del 55-64% reúnen la menos el 90% de las competencias- Regular -Del 50-55% reúnen al menos el 90% de las competencias- Mal	-Completamiento de las reservas. -Diseño del plan de preparación individual. -Evaluación sistemática a las reservas.	Área de cuadros
Lograr la planificación del trabajo a todos los niveles de dirección.	Nivel de planificación de las principales actividades de la organización.	Realización y control de los planes de trabajo individuales. Realización, control y evaluación de los objetivos de trabajo de cada organización.	Dirección Municipal

IV Patrimonio cultural

4.- Mantener la labor de rescate y salvaguarda del patrimonio cultural en defensa de nuestra identidad y los valores culturales más auténticos

Tabla 2.4 Criterios de medidas e indicadores del objetivo 4 Fuente (Elaboración Propia)

Criterios de medidas	Indicadores	Tareas	Responsables
4.1 Cumplir en no menos del 95% con la divulgación y promoción radial, electrónica y comunitaria del patrimonio.	-Más del 95% de divulgación por los medios- Bien -Del 80-95% de divulgación por los medios u otras vías- Regular. -Menos del 80% de divulgación por los medios u otras vías- Mal	-Envío sistemático de información a los medios y demás vías de comunicación.	Museo Municipal
4.2 Cumplir en no menos del 80% con los planes de seguridad y protección en la conservación de piezas y sitios monumentos.	-Más del 80% de cumplimiento con los planes de conservación- Bien. -Del 75-80% de cumplimiento con los planes de conservación- Regular. -Del 60-75% de cumplimiento con la conservación- Mal	-Diseño y ejecución de los planes de seguridad y protección. -Evaluación periódica de estado de protección y conservación.	Museo Municipal
4.3 Lograr el cumplimiento a no menos del 95% del plan de investigaciones de la cultura popular tradicional.	Más del 95% de cumplimiento con el plan de investigaciones- Bien Del 89-95% de cumplimiento con el plan de investigaciones- Regular. Menos del 89% de cumplimiento del plan de investigaciones – Mal.	-Ejecución del plan de investigaciones. -Evaluación periódica de las investigaciones del patrimonio. -Socialización de los resultados.	Instituciones

V Economía de la cultura

5 Lograr la eficiencia económica en el sistema de instituciones culturales

Tabla 2.5 Criterios de medidas e indicadores del objetivo 5 Fuente (Elaboración Propia)

Criterios de medidas	Indicadores	Tareas	Responsables
5.1 Cumplir de forma eficiente con los siguientes elementos del presupuesto: Salario medio – \$ 297.25 Fondo de salario – \$ 8 969.918 MP	Eficiencia en el nivel de cumplimiento del presupuesto.	-Diseño del plan del presupuesto para todo el sistema. -Evaluación periódica del uso del presupuesto. -Socialización de los resultados de la evaluación.	Director de la UMAAC
5.2 Cumplir con los ingresos en: Cine Libro ARTEX-	Nivel de cumplimiento del plan de ingresos.	-Diseño del plan de ingresos. -Evaluación periódica de los ingresos.	Director de la UMAAC
5.3 Cumplen a un 100% de las medidas organizativas y administrativas a las violaciones detectadas en los controles efectuados: comprobaciones al gasto público, auditorías	Más del 90% de las medidas cumplidas- Bien 80-89,9% de las medidas cumplidas- Regular Menos del 80% de las medidas cumplidas- Mal	-Diseño y análisis del plan de medidas. -Evaluación de las medidas aplicadas.	Director de la UMAAC
5.4 Exigir con la aplicación de la guía de autocontrol en el 100% de las instituciones culturales.	Más del 97% de aplicación de la guía de autocontrol en el 90% de las instituciones- Bien. 94%-97% de aplicación de la guía de autocontrol en el 85% de las instituciones- Regular. Menos del 94% de aplicación de la guía en el 80%- Mal	-Evaluación periódica de la guía de autocontrol	Director de la UMAAC
Disminuir el delito y los hechos de corrupción en el sistema de la cultura	Cumplidas los controles previstos por el plan del año. Cumplimiento en no menos del 100% el plan de medidas dejados por los controles.	Ejecución del plan de los controles previstos la comisión de prevención y control.	.Comisión
5.5 Lograr el cumplimiento del plan reparaciones y mantenimientos.(Biblioteca)	De 1 obra- Bien	-Diseño de la tarea técnica de la actividad de mantenimiento. -Seguimiento y control a la tarea.	UMAAC

Sistema de trabajo para garantizar y controlar su cumplimiento:

✚ Evaluación integral de sus resultados en el Consejo de Dirección Municipal al cierre de cada trimestre, semestre y anual.

- ✚ Comisión de Prevención contra el delito corrupción e ilegalidades.
- ✚ Evaluación por el Departamento de Programas Culturales de los objetivos de trabajo de de manera trimestral.
- ✚ Evaluación de los objetivos de trabajo de la Dirección Municipal, conciliados con el CAM en diferentes momentos del año, según el plan de temas de este órgano.
- ✚ Evaluaciones de la Directora Municipal de Cultura, según su sistema de trabajo:
 - Consejo económico de la Dirección Municipal de Cultura. Mensual.
 - Visitas metodológicas y de inspección a los Consejos Populares, asentamientos e instituciones, según cronograma.
 - Despachos periódicos donde se puntualizan tareas que responden a estos objetivos.
 - Despacho quincenal con el departamento de Inspección del sistema de la cultura.
 - Despachos con directores y funcionarios de cultura.
 - Recorridos por la institución para el chequeo de mantenimientos y reparaciones.
 - Rendición de cuentas de los directores provinciales en consejos de dirección y comisiones de cuadros.
 - Rendición de cuenta de los directores de instituciones en los Consejos de Dirección de los diseños y evaluación de las jornadas de la Cultura, festejos populares y otros eventos culturales.
 - Evaluación y coordinación del cumplimiento de la programación en las diferentes locaciones e instituciones.
 - Reunión semanal, lunes 1:30PM, donde se chequean y puntualizan las tareas referidas a la programación y eventos culturales
 - La evaluación final del municipio estará determinada por el por ciento de cumplimiento de los objetivos según el grado de consecución. Si es igual o superior al 60% se evaluará de satisfactorio(S), si es inferior Insatisfactorio (I).
 - En cada caso se harán los análisis cualitativos pertinentes con el fin de profundizar en los procedimientos empleados, las causas las consecuencias y proyecciones de trabajo.

2.2 Diagnóstico de la situación actual de los riesgos

El año 2003 se puede definir como el año del control en Cuba ya que se emitieron por los Ministerios de Auditoria y Control y de Finanzas y Precios, disposiciones que tienen como fin, el obligatorio

cumplimiento del control de todos los recursos que el estado pone a disposición de las entidades para la creación de bienes y la satisfacción de las necesidades de la sociedad. (Resolución 13/03 extinto MAC y Resolución 297/03 MFP).

La Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, revoluciona el concepto de control interno ya que extiende su aplicación a todas las actividades que se desarrollan en las organizaciones proyectando el control interno a través de cinco componentes:

1. Ambiente de Control.
2. Evaluación de Riesgos.
3. Actividades de Control.
4. Información y Comunicación.
5. Supervisión y Monitoreo.

Establece normas o procedimientos de carácter general para ser considerados en el diseño de los sistemas de control interno de cada entidad.

Para el II componente Evaluación de riesgos objeto de este trabajo las normas son las siguientes:

1. Identificación de riesgos.
2. Estimación de Riesgos.
3. Determinación de los objetivos de Control.
4. Detección del Cambio.

Los planes de prevención fueron establecidos en el país por la Resolución No.13/03 del extinto MAC. La idea germinó del trabajo práctico, de la labor realizada durante los años 2001-2002, a partir del intercambio sistemático entre todas las organizaciones ejecutoras y de control a nivel central. Surgió como una necesidad para cohesionar, organizar, planificar y controlar las acciones, contra las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

Posteriormente la R/13/2003 del extinto MAC, con la experiencia de su aplicación se deroga y se dicta la R/13/2006 que modifica la anterior y tiene como objetivo el Enfrentamiento a las Indisciplinas Ilegalidades y Hechos de Corrupción después de la experiencia de aplicación de la anterior legislación.

Posteriormente con la creación de la Ley 107 se crea la Contraloría General de la República de Cuba de 1ro de agosto del 2009 en su disposición final segunda establece que el contralor general de la republica presenta a la aprobación del consejo de estado el reglamento de la ley.

En el artículo 52 de la Ley 107 establece que la supervisión de la CGRC se realiza con la finalidad de velar por el cumplimiento de las disposiciones legales vinculadas con la actividad económica financiera, preservar la disciplina y la integridad administrativa, así como para prevenir y detectar actos de corrupción administrativa, se ejecuta sobre la base de intereses estatales y a partir de las informaciones que se reciban por cualquier vía, en especial las provenientes del pueblo vinculadas con la ilegalidad en el control y uso de los recursos del estado y actos de corrupción administrativa.

Los artículos 80, 81, 82, y 83 fijan otras obligaciones relativas al sistema de control interno.

La CGRC atiende los planteamientos de la población, relacionados con actos de presunta corrupción administrativa u otras ilegalidades vinculadas con el uso incorrecto de los recursos materiales y financieros públicos.

La CGRC en Marzo del 2011 producto de la experiencia alcanzada en la implementación de el Sistema de Control Interno en Cuba dicta la R/60/2011 la presente disposición tiene por objetivo establecer normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este Órgano y constituye un modelo estándar del Sistema de Control Interno.

La Dirección Municipal de Cultura a tono con lo establecido en el país para el Sistema de Control Interno ha obtenido experiencia en su aplicación, aunque no se han alcanzado los resultados esperados producto de no tener la capacitación suficiente muestra de ello son los resultados obtenidos en inspecciones y auditorías que se han efectuado en nuestra entidad entre las principales deficiencias que han servido de base para la realización de nuestro trabajo tenemos las siguientes:

- Existe en la Unidad Presupuestada contratos que sobre pasa el tiempo de periodo a prueba y aún no cuentan con los expedientes laborales.
- Presentan baja ejecución del presupuesto de gastos de bienes y servicio en la biblioteca y el museo dado por baja ejecución de reparación y mantenimiento.
- Existe un sobregiro en la seguridad social de 2.1
- Diferencia en el 12.5 de la seguridad social, aportado al presupuesto erróneamente.

Todas estas deficiencias tienen que ver con la incorrecta identificación de los riesgos que afectan los objetivos de trabajo y por lo tanto no se podían minimizar o eliminar los mismos, pero además no se realizaba una correcta revisión de las medidas a aplicar contenidas en el plan de prevención por los responsables y ejecutantes según la fecha prevista, de ahí la importancia de la correcta y transparente aplicación de la Guía de Autocontrol, (Anexo B), que debe estar en correspondencia con

las características de las diferentes actividades, identificando y analizando los riesgos que enfrentan las mismas para alcanzar sus objetivos, eliminar o disminuir al máximo posible, las causas y condiciones que propician la comisión de errores, indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción administrativa, detectándose no conformidades en el componente II Gestión y Prevención Riesgo, (ver tabla 2.6).

Tabla 2.6 Aspectos que presentan deficiencias según guía de autocontrol, Fuente (Elaboración Propia)

Componentes	Normas	Aspecto que presenta deficiencias (según guía de Autocontrol de la Resolución No. 60 del 2011)
GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS	Identificación del riesgo y Detección del Cambio	72,73,74,75,76,77,78,79,80
	Determinación de los objetivos de control	81,82,83,84,85
	Prevención de riesgos	86,87,88,89,90,91,92,93,94

Por lo anterior es que resulta necesario buscar la alternativa para desarrollar el Componente II de la R/60/2011 de la CGRC como proponemos este trabajo en el próximo capítulo.

Capitula III



CAPITULO III: Identificación y Evaluación de los Riesgos en La Dirección Municipal de Cultura Abreus

3.1 Identificación de Procesos, Áreas.

¿En qué consiste realmente la Identificación de los Riesgos?

La identificación de riesgos es el proceso de determinar que puede suceder, por qué y cómo definir y registrar en detalles las fallas o causas en que se localizan los riesgos. Las fallas se definen como la probabilidad de incumplimiento de las funciones, eventos o situaciones que pueden coadyuvar a que no se logren las metas diseñadas en una entidad para un periodo determinado.

Para realizar este proceso se identifican por todas las áreas funcionales los procesos y eventos fundamentales a realizar para lograr cumplir con los objetivos que se trazó la organización para un período determinado. Se detallan cada uno de los posibles fallos y se analizan sus posibles consecuencias.

Existen en la Dirección Municipal de Cultura varias fuentes de riesgos que inciden directamente en la ocurrencia de los mismos; tanto internas como externas, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

Externas:

- Incluyen los económico - financieros,(Depende de la aprobación del presupuesto para actividades culturales en el territorio)
- Medioambientales(Las actividades culturales dependen de la situación metereológica que puede impedir que se logre la programación)
- Tecnológicos.(Obsolescencia de tecnología para determinados grupos musicales que es necesario alquilar el equipamiento con terceros)

Internas:

- Incluyen la estructura organizativa (Existe doble subordinación a CAM y Dirección Provincial de Cultura).
- 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.

- Modificaciones de carácter organizativo y de estructura u otros.(Falta de organización en las actividades)

Para la identificación de riesgos fueron consultados los siguientes documentos (según corresponda):

- 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.

La identificación 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, estando 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 levantamiento de riesgo, las mismas antecedidas por un trabajo de información y preparación de los trabajadores en asamblea de afiliados donde se les explica el procedimiento a seguir para su desarrollo.

El análisis realizado sobre la identificación de los riesgos, abarca todas las Instituciones y La Dirección Municipal de Cultura, como se muestra en la gráfico 3.1

Gráfico 3.1 Áreas claves de La Dirección Municipal de Cultura Fuente: Elaboración Propia



3.2 Identificación de los Riesgos

Como herramientas fundamentales para identificar los riesgos se emplean:

- Entrevistas
- Organigramas
- Auditorías e Inspecciones.
- Reuniones grupales
- Análisis de las debilidades y amenaza

Teniendo en cuenta las fuentes generadoras de riesgos tanto internas y externas y el resultado de la utilización de las entrevistas se seleccionaron éstas como herramientas a emplear y la experiencia del personal seleccionado, entrevistando a los responsables de cada área: Director de la Unidad, subordinados a este el especialista de Cuadros, responsable de recursos humanos, técnicos de recursos humanos, especialista de gestión económica, jefe del departamento técnico y las instituciones correspondientes a, museo, biblioteca y casa de cultura. (Ver anexo, C, D, E, F, G, H, I), identificando los siguientes riesgos:

3.2.1 Esquema de Riesgos para La Dirección

1. No actualización, deficiente control y fiscalización del plan de prevención.
2. No identificación de los riesgos por objetivos de trabajo y el diagnóstico de los objetivos de control.
3. No realizar las actividades de Regulación y Control planificadas.
4. No informar a los trabajadores sobre los resultados de la auditoria, inspecciones, etc.

3.2.2 Esquema de Riesgos para Dirección Regulación y Control Contable y Financieros

1. Incumplimiento del índice del plan de consumo de energía por actividad.
2. No se registra el chequeo del 10 % de los inventarios
3. No se realiza el depósito a la caja y al banco en los días establecidos
4. No se realiza el arqueo de caja como esta establecido
5. En el lugar que ocupa la Caja Fuerte aunque existe la limitación de accesos del personal, en ocasiones se hace necesario la entrada del resto del personal de la Unidad.
6. Se le dan baja a los AFT sin aplicar el procedimiento establecido.

3.2.3 Esquema de Riesgos para Recursos Humanos

1. Es insuficiente el Control del cumplimiento de la Legislación laboral, que se refleja en la impuntualidad y desaprovechamiento de la jornada laboral.
2. No se encuentra capacitado al comité de expertos y no logre buen funcionamiento.
3. No se realiza la evaluación del desempeño con la calidad requerida.
4. No se controlan los casos de nepotismo y familiaridad.
5. No se ha confeccionado el levantamiento de riesgos de Seguridad y Salud del trabajo.
6. No existen aplicadas, acciones de atención al hombre.
7. Incumplimiento del Plan de rotación del personal que ocupa puestos claves.
8. No esta actualizado el convenio colectivo y no existe dominio por los trabajadores.

3.2.4 Esquema de Riesgos para Dirección de Regulación y Control Técnica y Desarrollo

1. No existe elaborado el plan de seguridad y protección acorde a lo legislado
2. No se controla las medidas de cierre y sellaje de las puertas en todos los departamentos.
3. Incumplimiento de lo establecido en los procedimientos del control de combustible.
4. No se aplican los procedimientos establecidos para el uso del combustible por tarjetas
5. No se controla el uso indebido de la red y el correo electrónico

3.2.5 Esquema de Riesgos para Biblioteca

1. No se analiza el Plan de Prevención de Riesgo con los trabajadores.
2. No se cumple con lo establecido de acuerdo con los préstamos a terceros.

3. Existe descontrol de la selección y adquisición de los documentos a la salas.
4. No esta actualizado el sistema de inventario.

3.2.6 Esquema de Riesgos para Museo

1. Insuficiente control de las piezas patrimoniales.
2. Insuficiente conocimiento del comportamiento ético profesional de los cuadros y dirigente
3. Existe descontrol y organización en la entrega de información estadística.

3.2.7 Esquema de Riesgos para Casa de Cultura

1. No existe actualizado el plan de prevención y no se discute con los trabajadores.
2. Descontrol y actualización de los Activos Fijos.
3. No existe el Plan para la Reducción de desastres naturales.
4. Existe descontrol en el cumplimiento de visitas a las actividades culturales.

Como se puede apreciar la ocurrencia de todos los riesgos puede ser minimizada, muchos de ellos afectan los servicios y en todos los casos afecta principalmente la economía de la entidad.(ver tabla 3.1)

Tabla 3.1: Afectaciones a la Economía y los Servicios en La Dirección Municipal de Cultura Abreus

No.	Áreas Clave	Riesgo	Minimizar su Ocurrencia	Afectación S(Servicio) E(Economía)
1	Dirección	No Actualización deficiente control y fiscalización del plan de prevención	SI	S
2	Dirección	No identificación de los riesgos por objetivos de trabajo y el diagnóstico de los objetivos de control.	SI	E y S
3	Dirección	No realizar las actividades de Regulación y Control planificadas.	SI	E y S
4	Dirección	No informar a los trabajadores sobre los resultados de la auditoria, inspecciones, etc.	SI	S
1	Economía	Incumplimiento del índice del plan de consumo de energía por actividad	SI	Ey S
2	Economía	No se registra el chequeo del 10 % de los inventarios	SI	E
3	Economía	No se realiza el depósito a la caja y al banco en los días establecidos	SI	E
4	Economía	No se realiza el arqueo de caja como esta establecido	SI	E
5	Economía	En el lugar que ocupa la Caja Fuerte aunque existe la limitación de accesos del personal, en ocasiones se hace necesario la entrada del resto del personal de la Unidad.	SI	E y S
6	Economía	Se le dan baja a los AFT sin aplicar el procedimiento establecido	SI	E
1	Recurso Humano	Es insuficiente el Control del cumplimiento de la Legislación laboral, que se refleja en la impuntualidad y desaprovechamiento de la jornada laboral.	SI	E y S
2	Recurso Humano	No se encuentra capacitado al comité de expertos y no logre buen funcionamiento	SI	E y S

3	Recurso Humano	No se realiza la evaluación del desempeño con la calidad requerida	SI	S
4	Recurso Humano	No se controlan los casos de nepotismo y familiaridad	SI	E y S
5	Recurso Humano	No se ha confeccionado el levantamiento de riesgos de Seguridad y Salud del trabajo.	SI	S
6	Recurso Humano	No existen aplicadas, acciones de atención al hombre	SI	S
7	Recurso Humano	Incumplimiento del Plan de rotación del personal que ocupa puestos claves.	SI	E y S
8	Recurso Humano	No esta actualizado el convenio colectivo y no existe dominio por los trabajadores	SI	S
1	Técnica y Desarrollo	No existe elaborado el plan de seguridad y protección acorde a lo legislado	SI	E y S
2	Técnica y Desarrollo	No se controla las medidas de cierre y sellaje de las puertas en todos los departamentos.	SI	E y S
3	Técnica y Desarrollo	Incumplimiento de lo establecido en los procedimientos del control de combustible	SI	E y S
4	Técnica y Desarrollo	No se aplican los procedimientos establecidos para el uso del combustible por tarjetas	SI	E y S
5	Técnica y Desarrollo	No se controla el uso indebido de la red y el correo electrónico	SI	S
1	Biblioteca	No se analiza el Plan de Prevención de Riesgo con los trabajadores	SI	E y S
2	Biblioteca	No se cumple con lo establecido de acuerdo con los préstamos a terceros	SI	E y S
3	Biblioteca	Existe descontrol de la selección y adquisición de los documentos a la salas	SI	E y S
4	Biblioteca	No esta actualizado el sistema de inventario	SI	E y S
1	Museo	Insuficiente control de las piezas patrimoniales	SI	E
2	Museo	Insuficiente conocimiento del comportamiento ético	SI	

		profesional de los cuadros y dirigente		S
3	Museo	Existe descontrol y organización en la entrega de información estadística.	SI	E y S
1	Casa Cultura	de No existe actualizado el plan de prevención y no se discute con los trabajadores.	SI	E y S
2	Casa Cultura	de Descontrol y actualización de los Activos Fijos	SI	E
3	Casa Cultura	de No existe el Plan para la Reducción de desastres naturales	SI	E y S
4	Casa Cultura	de Existe descontrol en el cumplimiento de visitas a las actividades culturales	SI	S

3.3 Estimación de los Riesgos:

Una vez identificados los riesgos y clasificados, según la probabilidad en probable, moderado poco probable y sus consecuencias en mayor, moderado y menor se procede a la estimación de cada uno de ellos; donde el "Valor del Riesgo" se determina, multiplicando los valores de Probabilidad y Consecuencia, según la fórmula de Ecuación de Exposición mostrada en la metodología de la Res/297, aunque derogada se adapta a la unidad objeto de estudio. Esta valoración es relativa y debe hacerse comparando las Consecuencias de los Riesgos del grupo, de modo que la mayor puntuación (25 puntos) corresponda al riesgo que más afectaciones puede provocar y recíprocamente (1 punto) al que menores consecuencias tuviera.

Descripción de las Consecuencias

Menor: (1)

Ligeras inconveniencias, dificultades en el desempeño operacional de la función actividad o área.

- Algunas responsabilidades de la función, actividad o área estarían comprometidas, pero no afectarían la capacidad de la organización para cumplir con sus compromisos.
- La recuperación de las consecuencias pudiera gestionarse rápidamente sin necesidad de desviar recursos de actividades claves.
- Algunos efectos menores sobre los derechos de las partes interesadas. Por ejemplo, habría alternativas para las partes interesadas.

- La percepción pública de la organización se alteraría ligeramente, pero no ocurrirían alteraciones ni daños significativos.

Moderado: (2; 3)

- El desempeño operacional de la organización estaría comprometido al punto que se requeriría la revisión de los planes para afrontar las dificultades experimentadas en la función, actividad o área.
- La organización experimentaría dificultades en cumplir con sus compromisos los cuales pudieran poner en peligro algunos intereses del organismo superior (grupo, ministerio, estado, etc.)
- La recuperación sería gradual y requeriría planes detallados a nivel corporativo desviando recursos a partir de otras actividades claves.
- Las partes interesadas experimentarían una dificultad considerable en ejercer sus derechos.
- Habría una considerable reacción pública adversa que resultaría en algún perjuicio y alteración para la organización.

Mayor (4; 5)

- El desempeño operacional de las funciones, actividades o áreas sería severamente afectado y la organización sería incapaz de cumplir la mayor parte de sus obligaciones y responsabilidades. Los activos y recursos de la organización pudieran reducirse significativamente.
- La organización no sería capaz de cumplir con la mayoría de sus compromisos eficazmente.
- La recuperación de las consecuencias sería muy complicada y tomaría mucho tiempo.

Valorar la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo.

La probabilidad de ocurrencia se valora en forma similar a la empleada para las consecuencias:

Poco Probable: No es muy probable su ocurrencia.

Moderado: Podría ocurrir en algún momento

Probable: Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias

Calcular el valor y nivel de cada riesgo donde:

- El Valor del Riesgo puede calcularse multiplicando los valores de probabilidad y consecuencia según la fórmula:

$$VR = P \times C$$

Donde:

VR: es el Valor del Riesgo (1-25)

P: es el valor de la Probabilidad (1-5)

C: es el valor de la Consecuencia (1-5)

El nivel de severidad del riesgo relaciona la frecuencia o probabilidad de la ocurrencia del hecho y las consecuencias potenciales que generaría este hecho, en caso de ocurrir. En la medida que la frecuencia o el impacto aumenten, aumentará el nivel de riesgo, y viceversa. El nivel de riesgo está influenciado por cualquier control o acción; actualmente implementada para minimizar la probabilidad de ocurrencia o sus consecuencias.

Tanto el Valor como el Nivel de Severidad del Riesgo, pueden determinarse mediante la "Matriz de Riesgo". La mejor forma de analizar los riesgos es hacerlo sistemáticamente, logrando ayudar a organizar el proceso y la información de una manera más concreta, para hacerlo más explícito, se expone en este epígrafe la Matriz de Riesgo pero adaptada a La Dirección Municipal de Cultura en Abreus. (Ver tabla 3.2)

Tabla 3.2. Matriz de Riesgos Dirección General (Fuente: Elaboración propia)

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	%
	A (5-4)	M (3-2)	B (1)	A (5-4)	M (3-2)	B (1)		
1	5			5			25	100
2	5			5			25	100
3		3			2		6	24
4		3				1	3	12

Tabla 3.3. Matriz de Riesgos dirección regulación y control contable y financiera (Fuente: Elaboración propia)

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	%
	A (5-4)	M (3-2)	B (1)	A (5-4)	M (3-2)	B (1)		
1		2				1	2	8
2			1		3		3	12
3	5			4			20	80
4		3			2		6	24
5		2				1	2	8
6		3			3		9	36

Tabla 3.4. Matriz de Riesgos Recursos Humanos (Fuente: Elaboración propia)

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	%
	A (5-4)	M (3-2)	B (1)	A (5-4)	M (3-2)	B (1)		
1	4			5			20	80
2	5			5			25	100
3	4			4			16	64
4	4			5			20	80
5		3		4			12	48
6		2			3		6	24
7		2				1	2	8
8		3			2		6	24

Tabla 3.5. Matriz de Riesgos dirección de regulación y control técnica y desarrollo (Fuente: Elaboración propia)

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	%
	A (5-4)	M (3-2)	B (1)	A (5-4)	M (3-2)	B (1)		
1	4				3		12	48
2		2				1	2	8
3	4				3		12	48
4	4			5			20	80
5		3		4			12	48

Tabla 3.6. Matriz de Riesgos Biblioteca (Fuente: Elaboración propia)

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	%
	A (5-4)	M (3-2)	B (1)	A (5-4)	M (3-2)	B (1)		
1	4				3		12	48
2		2				1	2	8
3	1				3		3	12
4	4			5			20	80

Tabla 3.7. Matriz de Riesgos Museo (Fuente: Elaboración propia)

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	%
	A (5-4)	M (3-2)	B (1)	A (5-4)	M (3-2)	B (1)		
1	5			5			25	100
2		3			3		9	36
3		2			3		6	24

Tabla 3.8. Matriz de Riesgos Casa de Cultura (Fuente: Elaboración propia)

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	%
	A (5-4)	M (3-2)	B (1)	A (5-4)	M (3-2)	B (1)		
1	5			5			25	100
2		2		4			8	32
3		3		4			12	48
4		3		4			12	48

Observación: El % representado se calcula de la siguiente forma = $\frac{\text{Valor del Riesgo}}{25} \times 100$

25

Los resultados finales de la estimación de cada uno de los riesgos se muestran de acuerdo a los valores que toman cada nivel demostrándose en la tabla 3.8.

Tabla 3.9. Severidad de los Riesgos por Departamentos_(Fuente: Elaboración propia)

<u>DIRECCIÓN MUNICIPAL DE CULTURA</u>	<u>Dirección General</u>	
	<u>Número del Riesgo</u>	<u>Severidad</u>
	1, 2	
	3	
	4	
	<u>Dirección Reguladora y Control Contable y Financiero</u>	
	3	
	4, 6	
	1, 2, 5	
	<u>Recursos Humanos</u>	
	1, 2, 3, 4	
	5, 6, 8	
	7	
	<u>Técnica y Desarrollo</u>	
	4	
	1, 3, 5	
	2	
	<u>Biblioteca</u>	
	4	

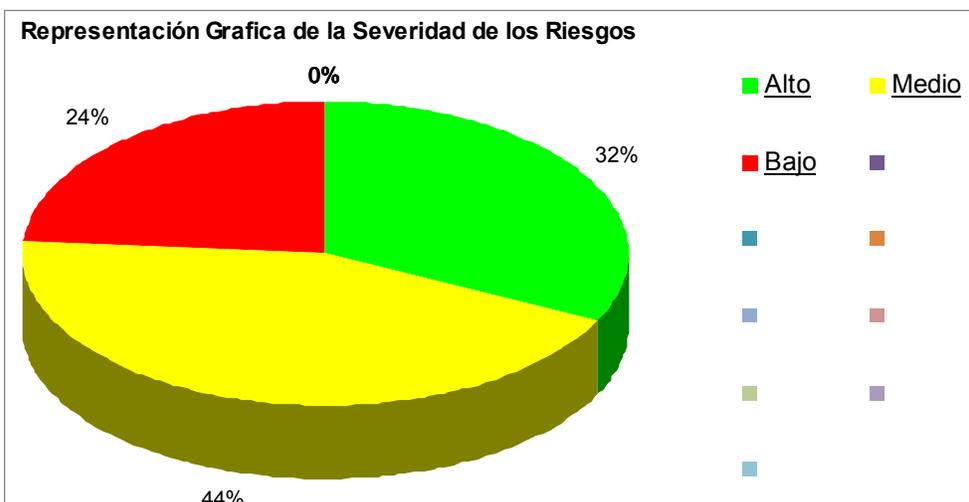
	1	Alto
	2, 3	Bajo
	<u>Museo</u>	
	1	Alto
	2, 3	Medio
	<u>CASA DE CULTURA</u>	
	1	Alto
	2,3,4	Medio

% de Representación de los Riesgos

%

ALTO	50 - 100
MEDIO	16 - 49
BAJO	0 - 15

- ALTO: Necesita atención de la alta dirección.
- MEDIO: Se debe especificar la responsabilidad de cada implicado.
- BAJO: Debe gestionarse mediante procedimiento de rutina



Con la identificación de los riesgos pueden presentarse modificaciones en las disposiciones legales que conducen a cambios en la estrategia y procedimientos, alteraciones en el escenario económico y financiero; la entidad debe disponer de procedimientos para 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 estableciéndose los mecanismos para la detección del cambio.

3.4 Detección del Cambio

Considerándose en la investigación:

1. Cambios Tecnológicos
2. Cambios Territoriales: Planificación de actividades en todos los barrios
3. Cambios Climatológicos
4. Cambios económicos por falta de presupuesto de determinados conceptos
5. Cambio de programación por incidencia en las programadas.

El objetivo del procedimiento que existe es garantizar de forma permanente, la identificación y evaluación de los riesgos que ocasiona el cambio en la Dirección Municipal de Cultura Abreus. El alcance se aplica a todas las áreas y actividades de la entidad.

El Director, Jefes de Áreas, e Instituciones son responsables del cumplimiento de los requisitos que se establecen en el procedimiento de detección del cambio.

Entre los posibles cambios se presentan los siguientes

Cambios en el Ambiente Interno

- Cambios de la Estructura
- Cambios organizativos en las áreas de trabajo de la entidad.
- Modificaciones de las disposiciones internas (Resoluciones, Reglamentos, etc.)
- Cambios en las normas de proceso y calidad de los productos que se elaboran.
- Modificaciones de los Procedimientos de Trabajo de las Áreas
- Tendencias en las variaciones de los niveles de producción y Ventas alcanzados que conspiran con el incumplimiento de los planes.
- Tendencias en las variaciones desfavorables de la calidad de los productos
- Tendencias en los niveles de contaminación de las materias primas y de los productos terminados.
- Tendencias en la fluctuación del personal

Cambios en el Ambiente Externo

- Nuevas disposiciones legales aplicables a la Dirección Municipal de Cultura Abreus
- Modificaciones en las disposiciones legales aplicables
- Cambios en el escenario económico y financiero del país que afecten el presupuesto, planes y programas aprobados
- Cambios climáticos severos (lluvias, inundaciones, penetraciones del mar, otras)

- Desarrollo tecnológico, que provocaría obsolescencia técnica

La captación de los cambios internos y externos se puede realizar por las siguientes vías:

- Gaceta Oficial de las República de Cuba
- Disposiciones de los Organismos de la Administración Central del Estado
- Informaciones de la Dirección Provincial
- Informaciones de Proveedores y Clientes
- Los Medios de Difusión Masiva
- El seguimiento y control de las actividades y procesos que se realizan en Dirección Municipal de Cultura
- Resultados de inspecciones y auditorias externas e internas.

La captación y registro del cambio se debe realizar de forma permanente por el Jefe de las áreas e instituciones con el objetivo de evaluar los riesgos que puedan provocar los mismos. En esta tarea pueden participar los trabajadores de cada área.

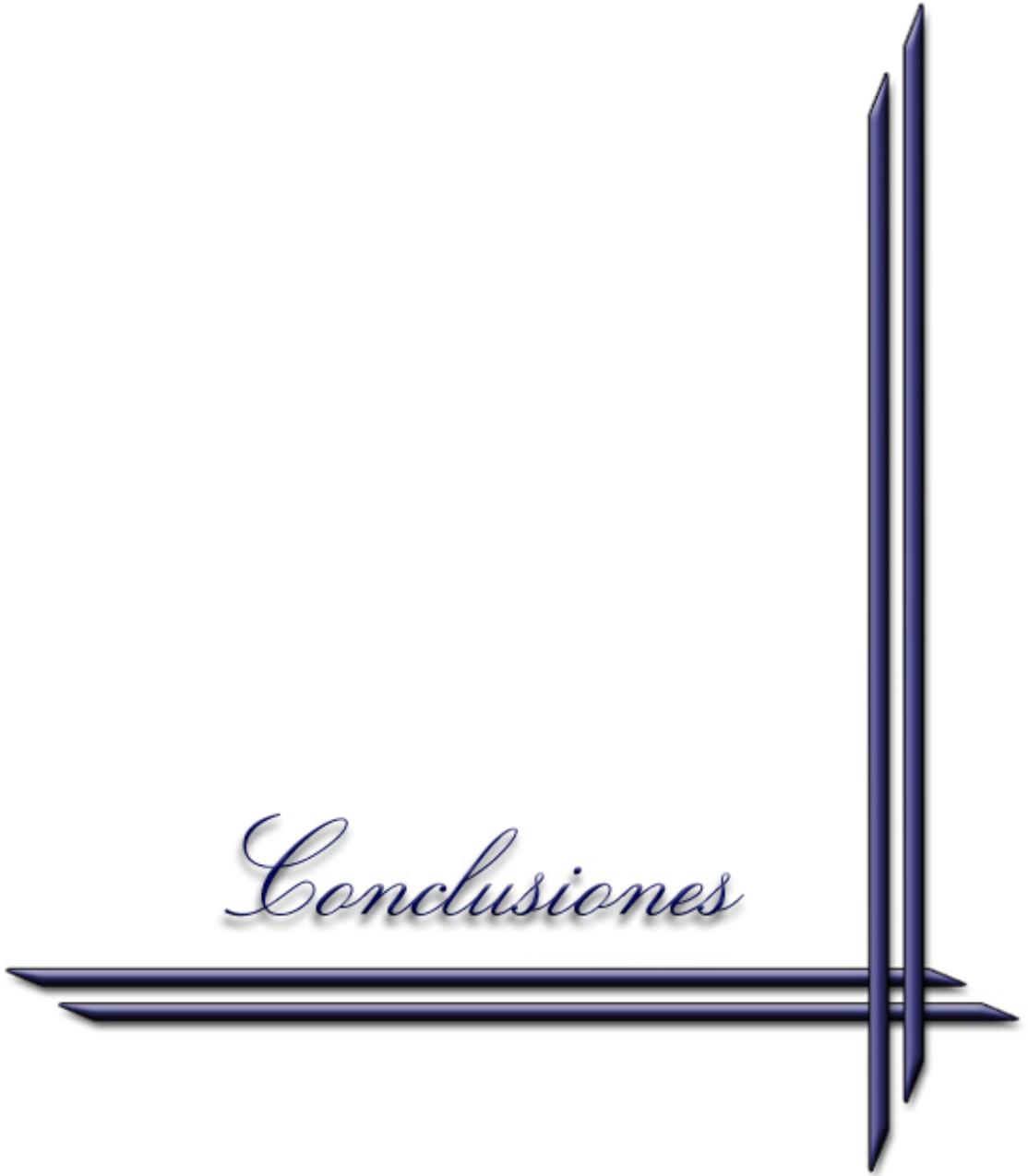
Dichos cambios se informan al Comité de Prevención y Control

El Comité de Prevención y Control de la DMCA debe evaluar periódicamente si los cambios captados y registrados en cada Área de trabajo, se han incorporado al análisis y evaluación de riesgos, así como cuando corresponda, sean introducidos en el Plan de Prevención de Riesgos del Área y la DMCA

La captación e información de los cambios internos y externos, constituyen elementos de entrada para los procedimientos de Identificación y Evaluación de riesgos.

Como resultado de esto, la entidad debe llevar a cabo la revisión y evaluación constante de las normas y con ellas su contenido. La evaluación debe conducir a que de una forma muy efectiva, se logre reducir los impactos adversos a niveles aceptables.

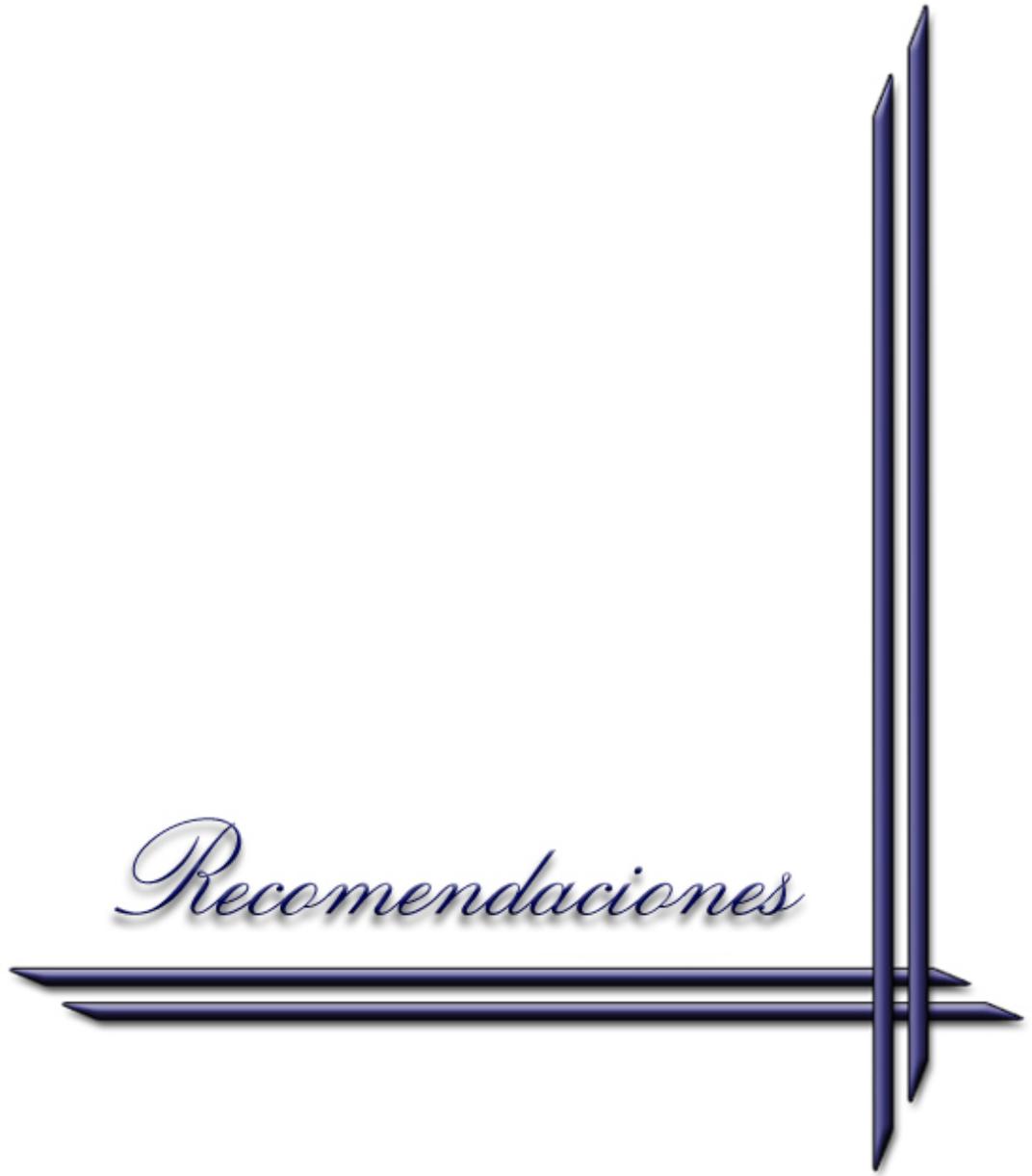
Conclusiones



CONCLUSIONES.

1. La unidad no tiene suficiente conciencia acerca de la necesaria capacitación y preparación de los cuadros, dirigentes y trabajadores, en función de convertir el Sistema de control Interno en la herramienta capaz de evitar la posibilidad de que se cometan indisciplinas e irregularidades por parte de todo el personal de la entidad.
2. En las áreas de trabajo y estructuras; se hacen generalizaciones, que limitan la correcta determinación de las acciones que corresponden para vincularlo a los objetivos específicos de cada área.
3. Es insuficiente en la unidad la idea del control y el aseguramiento sistemático con garantía de los procesos económicos, es necesario hacer con el esfuerzo diario que en ellos participen todos trabajadores, haciéndolos participe de cada una de las tareas y comprometiéndolos con sus resultados.
4. A partir del examen realizado se observa que no se logra efectividad en el trabajo preventivo, es decir falta creatividad y aplicabilidad de acciones para prevenir como método de control indispensable en la unidad. No se emplean o aplican los procedimientos detallados y preparados para la entidad, lo que origina sus incumplimientos.
5. No se evidencia en la unidad la aplicación de lo que está establecido, el control en toda su extensión. Ello permite entre otras cosas la indebida realización de las operaciones, desviaciones y omisiones.
6. No existe una correcta actualización de las legislaciones que se emiten por diferentes organismos y esto conlleva al incumplimiento de regulaciones.
7. Existe en la unidad la tendencia a la operatividad y no al cumplimiento de las medidas a aplicar en el tiempo establecido ni al cumplimiento de los planes de trabajo por lo que la planificación no es efectiva.
8. Se carece en la empresa de un análisis integral de la situación real existente, sus consecuencias, debilidades y amenazas, cuando procedían, es necesario establecer como premisa que lo importante no es detectar lo que haya sucedido, sino alertarlo antes y por sobre todas las cosas, fusionar los mecanismos preventivos.

Recomendaciones



RECOMENDACIONES.

1. Mantener una constante preparación de los cuadros, dirigentes y trabajadores de la empresa sobre los temas de Control Interno y económicos como necesidad para ganar en cultura económica.
2. Hacer un análisis de la viabilidad de la incorporación del Enfoque de Procesos para el desenvolvimiento del trabajo en las operaciones y actividades fundamentales.
3. Es necesario realizar de conjunto y mantener con sistematicidad, un análisis y caracterización de cada situación, del modo más profundo, objetivo y claro para evitar de esta manera que sean incorrectamente interpretadas y aplicadas las regulaciones y normativas vigentes y garantizar con ello que se limite al mínimo la posibilidad de la comisión de delitos e indisciplina y actos improcedentes.
4. Lograr el funcionamiento estable del Comité de Prevención y Control.
5. Lograr que se realice el autocontrol como una de las medidas para eliminar deficiencias y darle seguimiento al plan de medidas para eliminarlas.
6. Vincular el Sistema de Control Interno por la R/60/2011 de la CGRC al cumplimiento de los restantes Sistemas del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y lo legislado para cada uno por el nivel correspondiente.
7. Elaborar y aplicar el procedimiento para la detección del cambio para minimizar los riesgos que se puedan derivar para lograr el cumplimiento exitoso de los objetivos de trabajo.

Bibliografia



BIBLIOGRAFÍA

- A. Redondo. (s.d.). *Curso Práctico de Contabilidad General*. Venezuela, Centro Contable Venezolano.
- Alise Naranjo. (2005). *Administración y Control*.
- Apunto Holmes. (s.d.). *Auditoria Principios y Procedimientos*. Mexico: Limusa.
- Auditoria y Control Interno. (2004). .
- Auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina. (s.d.). .
- Control Interno. (2004). .
- Control Interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones. (2004). .
- Control Interno Informe COSO. (s.d.). . Recuperado a partir de <http://www.econet.uncu.edu.ar>.
- E. Fowler Newton. (1976). *Contabilidad Moderna*. Buenos Aires.
- E.S. Buffa. (1987). *Moder Productions Management*. USA.
- Eliana Moreno Montaña. (s.d.). Pronunciamento del consejo técnico de Auditoria.
- Examen de Control Interno. (s.d.). .
- F. Catácora. (1991). *Sistema y Procedimientos Contables*. Venezuela.
- Federación de Colegios de Contadores públicos. (s.d.). *Principio de Auditoria Genralamente Aceptada*.
Venezuela.
- Harold Koontz. (s.d.). *Elementos de Administración*. México: Mc Graw Hill.
- J. J. Willingham. (s.d.). *Conceptos y Métodos*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Joan Ma. Amat. (1992). *El Control de Gestión. Una perspectiva de Dirección*. Barcelona.
- MAC. (s.d.). *Análisis de Riesgo Auditoria de Control*.
- María González. (s.d.). *El Control Interno*.
- Marisol Pérez Campaña. (2005). *El Sistema de Control de gestión: Conceptos básicos para su dideño*.
- Ministerio de Auditoria y Control. (s.d.). *Control Interno, análisis de riesgos Auditoria y Control*.
- Ministerio de Auditoria y Control. (s.d.). *La necesidad de insistir sobre el Control Interno Auditoria y*

Control.

Ministerio de Auditoria y Control. (s.d.). Resolución 60/11 Control Interno.

Perfeccionamiento Empresarial, realidades y retos. (s.d.). .

R. Poch. (1992). *Manual de Control Interno*. Varcelona.

Revista Cuatrimestral editada por la Oficina Nacional de auditoria. (s.d.). Definición formal de Control Interno.

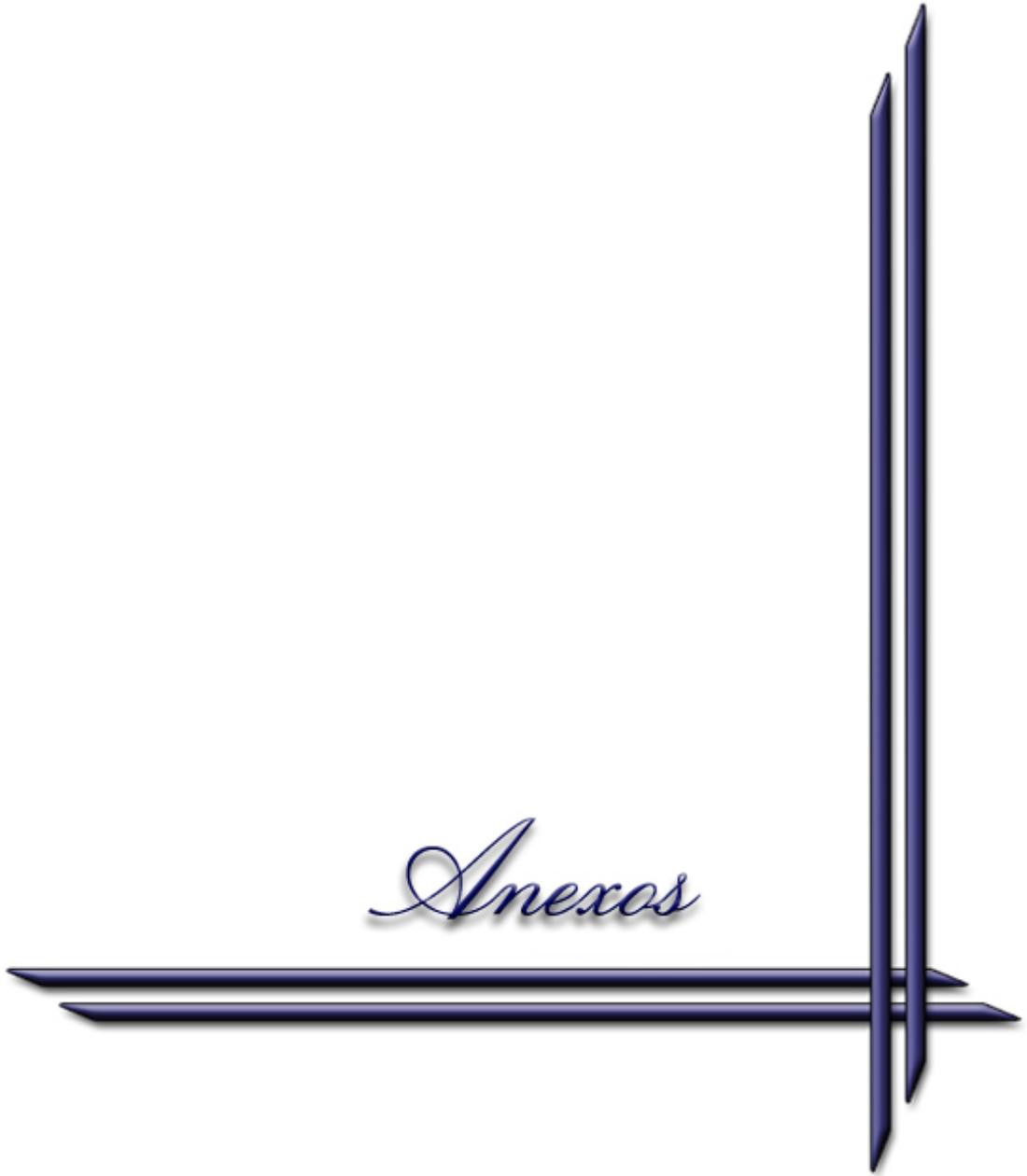
Un medio eficaz para la toma de desiciones en el control de la gestión. (s.d.). .

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

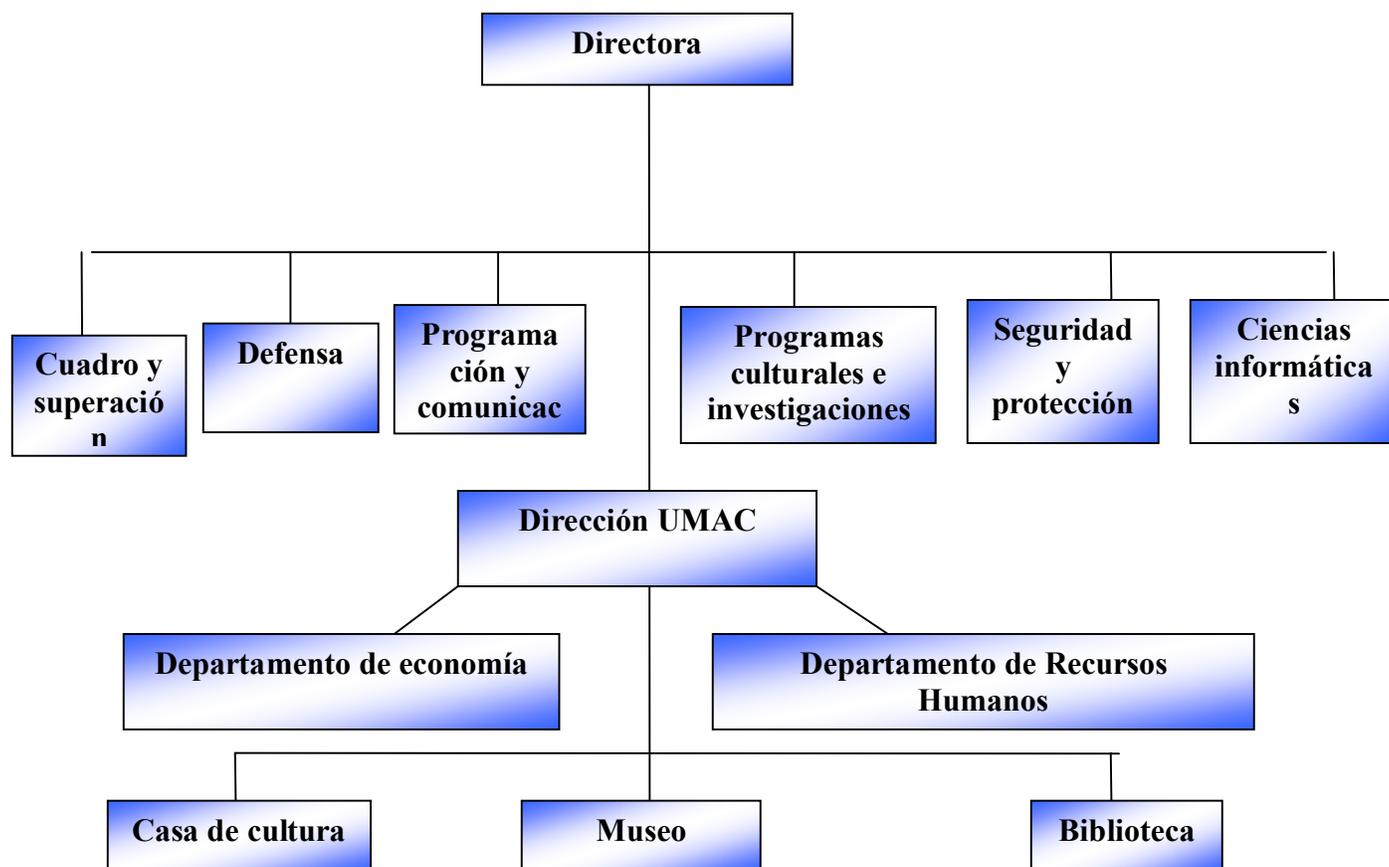
W. Leonard. (1990). *Evaluación de Métodos y Eficiencia Administrativa*.

Willian Chapman. (s.d.). *Procedimiento de Auditoria*. Buanos Aires.

Anexos



Anexo A: Estructura Organizativa





CONTRALORÍA GENERAL
REPÚBLICA DE CUBA

**ASPECTOS BÁSICOS PARA ACTUALIZAR LA GUÍA DE
AUTOCONTROL POR COMPONENTES Y NORMAS, DE
ACUERDO A LA NUEVA NORMA DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO, RESOLUCIÓN NO. 60 DEL 2011.**

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA.

*"Exigir conlleva controlar,
educar, orientar, prevenir y
hacer cumplir lo dispuesto..."*

Raúl Castro Ruz
La Habana, 27 de diciembre de 2008

ÍNDICE

Detalle	Página
Introducción	2
Aspectos por componentes y normas.	
Componente Ambiente de Control	3
Planeación estratégica, planes de trabajo anual, mensual e individual	3
Integración y valores éticas	4
Competencia Profesional	4
Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad	6
Políticas y practicas en la gestión de los recursos humanos	
Componente Gestión y Prevención de Riesgos	10
Identificación del riesgo y detección del cambio	10
Determinación de los objetivos de control	11
Prevención de riegos	11
Componente Actividades de Control	13
Coordinación entre las áreas, separación de tareas y responsabilidad y niveles de autorización.	
Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos	13
Acceso restringido a los recursos, activos y registros	15
Rotación del personal en las tareas claves	16
Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones	16
Indicadores de desempeño	19
Componente información y Comunicación	21
Sistema de información, flujo y canales de comunicación	21
Contenido, calidad y responsabilidad	22
Rendición de cuentas	22
Componentes Supervisión y Monitoreo	24
Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno	24
Comité de control y prevención	24

INTRODUCCIÓN

En el interés de que todas las entidades puedan actualizar su Guía de Autocontrol en correspondencia con la nueva Norma del Sistema de Control Interno, Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República, emitimos este documento donde aparecen los aspectos básicos a considerar en la actualización por componentes y normas. El autocontrol es un principio del Sistema de Control Interno, además constituye una de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos para medir la efectividad de estas y garantizar la función de control de las entidades. Su aplicación debe estar en correspondencia con las características de las diferentes actividades, identificando y analizando los riesgos que enfrentan las mismas para alcanzar sus objetivos, eliminar o disminuir al máximo posible, las causas y condiciones que propician la comisión de errores, indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción administrativa; de ahí la importancia de la correcta y transparente aplicación de la Guía de Autocontrol.

COMPONENTE "AMBIENTE DE CONTROL"

No.	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			
12.	Concluido el mes, los jefes de las áreas se reúnen individual o colectivamente con sus trabajadores para analizar el cumplimiento de las tareas; teniendo en cuenta la calidad y oportunidad de las mismas.			
13.	Se informa a los niveles correspondientes y a las organizaciones políticas y de masa de la entidad el cumplimiento de los planes de trabajo.			
14.	Está definido el presupuesto anual y se analiza con los trabajadores			
Integridad y valores éticos				
15.	Se ha desarrollado un programa de formación de cultura ética de la entidad, donde se les hace conocer a los trabajadores los valores éticos definidos y la importancia de su cumplimiento.			
16.	Cuenta la entidad con el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
17.	Los cuadros tienen firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.			
18.	Cuenta la entidad con un Código de Conducta Específico, en el que se exponen los valores éticos que deben cumplir los trabajadores considerados en el mismo.			
19.	Conocen los cuadros y trabajadores lo que está establecido en el Reglamento Disciplinario de la entidad.			
20.	Los cuadros y trabajadores discutieron y aprobaron en Asamblea el Reglamento Disciplinario de la entidad.			
21.	Cuenta la entidad con el Convenio Colectivo de Trabajo.			
22.	El Convenio Colectivo de trabajo se elabora conjuntamente entre la administración y la organización sindical.			
23.	Los trabajadores emiten criterios sobre lo planteado en el Convenio Colectivo de trabajo antes de ser aprobado.			
Idoneidad Demostrada				
24.	Están elaborados los perfiles de competencia de acuerdo a los datos que exige la legislación vigente del MTTTS.			
25.	Están definidos de forma clara y explícita los contenidos de trabajo de cada cargo, a partir de las funciones asignadas a los mismos.			
26.	Están definidas las actividades o tareas básicas que debe realizar cada trabajador, según su cargo, para dar cumplimiento a los contenidos mencionados en el punto anterior.			
27.	Cuenta el área de Gestión de Recursos Humanos con un registro actualizado o base de datos sobre el estado general de la fuerza de trabajo.			
28.	Este registro contiene los datos que exige la resolución vigente del MTSS.			
29.	Cuenta la entidad con el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, actualizado de cada trabajador, de acuerdo a la legislación vigente.			
30.	Se elabora un resumen sobre el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, por cada área de la entidad.			
31.	Se tiene en cuenta para la elaboración de plan individual de capacitación, de cada trabajador, el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación que se elaboró para cada uno y los resultados de las evaluaciones de desempeño.			
32.	El plan anual de capacitación se confecciona a partir de la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación y el plan individual de capacitación.			
33.	En el último trimestre de cada año se elabora el plan anual de capacitación de la entidad.			
34.	El plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos se discute y analiza con la organización sindical, se aprueba por el Consejo de Dirección de la entidad y forma parte del Convenio Colectivo de Trabajo.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
35.	Trimestralmente se evalúa, por la dirección de la entidad, el cumplimiento del plan de capacitación aprobado, a partir del cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas; la participación real de los trabajadores previstos a matricular en cada acción y los matriculados; el aseguramiento material, humano y financiero; la evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad; y las principales dificultades y medidas para resolverlas.			
36.	Se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas, en función de las deficiencias detectadas en el cumplimiento de las funciones asignadas.			
37.	Se encuentra incluido en la capacitación de los trabajadores las normas del sistema de control interno.			
38.	Se realiza las evaluaciones de desempeño a los trabajadores.			
39.	Para la evaluación del desempeño se tiene en cuenta los indicadores establecidos en la legislación vigente.			
40.	Está constituido el Comité de Expertos, según corresponda y hay evidencia del funcionamiento del mismo.			
41.	Para la selección del personal, en el Comité de Expertos, se tiene en cuenta el nivel de preparación y experiencia que debe poseer el candidato de acuerdo con los requisitos y perfiles exigidos.			
42.	Una vez incorporado a la entidad, el trabajador de nuevo ingreso cuenta con los manuales de funcionamiento, procedimientos y otros necesarios para el desarrollo de sus funciones.			
43.	Se le brinda orientación, capacitación y adiestramiento al trabajador de nuevo ingreso, para que éste pueda desempeñar su trabajo.			

Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad				
44.	Cuentan con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social, empresarial o encargo estatal.			
45.	Cuenta con la disposición que aprueba la plantilla de cargos de la misma.			
46.	Está conformado un reglamento orgánico o manual de funcionamiento según corresponda.			
47.	Está conformado un manual de procedimientos.			
48.	Están definidas las funciones generales y específicas de cada área.			
49.	Las funciones específicas dan respuesta a cada una de las funciones generales.			
50.	Las funciones de cada cargo, que se reflejan en el perfil de competencia, dan respuesta las funciones del área a la que pertenece dicho cargo.			
51.	Están definidas las atribuciones y obligaciones de cada cargo.			

52.	La estructura está definida a partir de las funciones de la entidad.			
53.	Se mantienen actualizados los documentos relativos a: -plantilla aprobada y cubierta -estructura organizativa (organigrama de la entidad).			
54.	Existe una adecuada relación jerárquica entre los puestos.			
55.	Cuenta con las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección y consultivos.			
56.	Los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramientos.			
57.	Posee el certificado de inscripción en el Registro de Empresas y Unidades Presupuestadas.			
58.	Los cuadros y dirigentes han establecido los límites para la delegación de autoridad formal y responsabilidades a sus subordinados, en correspondencia con los procesos, subprocesos, actividades y operaciones que desarrolla éstos.			
59.	Se supervisa el trabajo y los resultados de los subordinados a los cuales se les delegó autoridad.			
Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos				
60.	Está implementada la Norma Cubana del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.			
61.	Cuenta la entidad con un registro de personal donde se controlan los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos.			
62.	Cuenta la entidad con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores.			
63.	Se cumple con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada.			
64.	Está elaborado el programa de acogida a los nuevos trabajadores, que garantice su iniciación laboral y desarrollo.			
65.	Se cumple con lo establecido en la legislación, con respecto al período de prueba, para evaluar que el trabajador posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar.			
66.	Se cumplen las normativas establecidas para la contratación del personal.			
67.	Está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el Reglamento de estimulación donde se definen los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación que se utiliza y el procedimiento para su aplicación.			
68.	Se aplican, controlan y evalúan los sistemas de pago por rendimiento, así como sus resultados y se rinde cuentas periódicamente ante los organismos superiores y el colectivo de trabajadores.			
69.	Se mantienen actualizados y correctamente archivados, los documentos de administración de recursos humanos que se detallan a continuación:			
	a) Plantilla de cargos.			
	b) Convenio Colectivo de Trabajo.			
	c) Reglamento Disciplinario Interno.			
	d) Expediente laboral del trabajador y las hojas resumen.			

	e) Acta de elección de los Órganos de Justicia Laboral de Base.			
	f) Acta de creación del Comité de Expertos.			
	g) Levantamiento de riesgos y programa de prevención, relacionados con la seguridad y salud en el trabajo.			
	h) Plan de capacitación y desarrollo.			
	i) Sistemas de pago aprobados y sus reglamentos.			
	j) Reglamentos de la estimulación.			
	k) Resultado de inspecciones realizadas.			
70.	Existen mecanismos para propiciar el cumplimiento de las políticas relativas al personal emitidas por la entidad.			
71.	Cuenta la entidad con todas las regulaciones legales establecidas para la ejecución y desarrollo de las actividades vinculadas con la misma.			

Total por respuestas

--	--	--

Evaluadores y evaluados:

Fecha de realización: _____

Nombres y Apellidos

Cargo

_____	_____
_____	_____
_____	_____

COMPONENTE "GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS"

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Identificación del riesgo y Detección del Cambio			
72.	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.			
73.	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 tramite 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. 			
74.	Están identificadas las posibles causas que pueden condicionar la ocurrencia de dichos riesgos. Estas causas deben estar determinadas para cada riesgo de forma independiente.			
75.	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.			
76.	Para la identificación de los factores externos se tuvo en cuenta los: económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos.			
77.	Está determinada la frecuencia o probabilidad de ocurrencia en el año, de cada riesgo identificado.			
78.	Está determinada la posible pérdida o el impacto ocasionado por cada riesgo identificado.			
79.	Fueron evaluados los riesgos teniendo en cuenta la frecuencia o probabilidad de ocurrencia y la posible pérdida o impacto ocasionado.			
80.	Se determinó la importancia relativa del riesgo, valorándose la incidencia del mismo en baja, media o alta.			
	Determinación de los objetivos de control			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
81.	Tiene definido los objetivos de control que se desean alcanzar a partir de los riesgos identificados.			
82.	Se han aplicado las medidas necesarias para lograr los objetivos de control y el cumplimiento de los procedimientos.			
83.	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.			
84.	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			
85.	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				
86.	Está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas y el de la entidad.			
87.	Están definidas por cada riesgo las medidas que deben dar cumplimiento a los objetivos de control esperados.			
88.	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad Informática en el Plan de Prevención de Riesgos.			
89.	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad y Protección Física en el Plan de Prevención de Riesgos.			
90.	Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos en la fecha en que corresponde su verificación.			
91.	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.			
92.	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.			
93.	Se analiza y actualiza, periódicamente, el Plan de Prevención de Riesgos con la participación de los trabajadores, dejando evidencias de estas acciones.			
94.	Se considera el autocontrol como una medida más en el plan de Prevención de Riesgos			
Total por respuestas				

Evaluadores y evaluados:

Nombres y Apellidos

Cargo

_____	_____
_____	_____
_____	_____

Fecha de realización: _____

COMPONENTE "ACTIVIDADES DE CONTROL"

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

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
113.	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.			
114.	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.			
115.	El Balance de Comprobación de Saldos, concuerda con lo escrito en los submayores, documentos primarios y cuentas correspondientes.			
116.	Los modelos "Estado de Situación" y "Estado de Resultado" coinciden con los saldos de las cuentas del Balance de Comprobación de Saldos.			
117.	En los procedimientos conformados para el desarrollo de los procesos, subprocesos y actividades están definidos los controles necesarios para enfrentar los riesgos identificados.			
118.	Tienen establecidos contratos para sus relaciones de económicas con otras entidades.			
119.	Los contratos cumplen con lo establecido en la legislación vigente.			
120.	Existe correspondencia entre lo contratado, recibido y pagado.			
121.	Se ha habilitado un Expediente de las acciones de control que contenga los documentos donde se muestren los resultados de las acciones de control realizadas, incluidas las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones que realicen las entidades facultadas para ello, así como los planes de acción adoptados para erradicar las infracciones señaladas y referencia a las medidas disciplinarias, administrativas o de otro tipo aplicadas en respuesta a las acciones de control.			
122.	El Expediente de las acciones de control, cumple con lo establecido en la legislación vigente.			
123.	Existen documentos que acrediten que los sistemas contables-financieros soportados en las tecnologías de la información, están certificados por los ministerios de Finanzas y Precios y de Informática y Comunicaciones.			
124.	Ha elaborado la entidad modelos adicionales a los que establece la legislación vigente, para el desarrollo de algunos de sus procesos.			
125.	Esos modelos adicionales aparecen incluidos en los procedimientos conformados para el desarrollo de dichos procesos.			
Acceso restringido a los recursos, activos y registros				
126.	Tienen procedimientos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes.			
127.	Están definidos los niveles de acceso a las áreas y dependencias, así como en el horario que se establece este permiso.			
128.	Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.			
129.	Los trabajadores portan durante toda la jornada laboral los solapines de identificación.			
130.	Los visitantes portan durante su estancia en la entidad, los pases u otras identificaciones emitidas a la entrada de ésta.			
131.	Existe un registro actualizado que lleve el control de los visitantes de la entidad.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
132.	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.			
133.	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.			
134.	Las llaves de los locales de la entidad son controladas por el personal debidamente autorizado.			
135.	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.			
136.	Están identificadas las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes y estas tienen firmadas las Actas de Responsabilidad.			
137.	Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización.			
138.	Los activos de valor tienen asignado a un responsable para su custodia.			
139.	Los activos de valor están adecuadamente protegidos; a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarmas, pases para acceso, etc.			
140.	Los activos de valor están debidamente registrados y periódicamente se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.			
141.	Se tiene en cuenta el nivel de vulnerabilidad del activo para establecer la frecuencia de su comprobación.			
Rotación del personal en las tareas claves				
142.	Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.			
143.	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.			
144.	Los trabajadores a cargo de dichas tareas se emplean periódicamente en otras funciones.			
145.	Existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas.			
146.	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				
147.	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.			
148.	El o los responsables de la Seguridad Informática conocen sus funciones			
149.	Existe un Plan de Seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
150.	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			
151.	El plan de Seguridad Informática de la entidad contempla la protección contra programas malignos en todas las PC y los servicios principales de la Red como el correo, servicios de navegación por Internet y otros servicios susceptibles a los mismos.			
152.	Cuentan con un antivirus nacional como garantía a responder a ataques víricos personalizados para la entidad o para el país.			
153.	Están definidos por escrito los datos y programas que son necesarios mantener con respaldo, así como la frecuencia con se deben realizar los mismos			
154.	Existen procedimientos escritos para garantizar la buena conservación de las copias de resguardo, durante su almacenamiento.			
155.	El administrador de la red cumple con sus obligaciones relacionadas con la Seguridad Informática de acuerdo a la legislación vigente.			
156.	Si existe administración remota, esta se realiza de forma segura según lo indicado en las disposiciones vigentes.			
157.	Existen procedimientos de verificación periódica de la seguridad de la red, para detectar posibles vulnerabilidades o se realizan pruebas de penetración o hackeos éticos contratados por <u>entidades autorizadas</u> para solucionar las vulnerabilidades.			
158.	La arquitectura y la configuración de los diferentes componentes de seguridad de una red y la implementación de sus servicios estarán en correspondencia con las políticas definidas y aprobadas para su empleo.			
159.	Se prohíbe la adición de algún equipo o la introducción de cualquier tipo de software en una red, ya sea a través de soportes removibles o mediante acceso a redes externas, sin la autorización de la dirección de la entidad, garantizando su compatibilización con las medidas de seguridad establecidas para la protección de dicha red.			
160.	Se cumplen de acuerdo a la legislación vigente, las medidas necesarias para garantizar la integridad, confidencialidad y oportunidad de la información, de acuerdo a los servicios que recibe y oferta.			
161.	En el Plan de Seguridad Informática aparecen determinadas las áreas o zonas controladas con requerimientos específicos, protegidas por un perímetro de seguridad definido en dependencia de la importancia de los bienes informáticos contenidos en ellas y su utilización de acuerdo a la legislación vigente.			
162.	En las áreas controladas existe control de acceso para garantizar la entrada solo a personas autorizadas.			
163.	En estas áreas se controla la posibilidad de daño por fuego, inundaciones y otras formas de desastre natural o artificial.			
164.	El equipamiento instalado en las áreas controladas está protegido contra fallas de alimentación y otras anomalías eléctricas, incluyendo el uso de fuentes de alimentación alternativas para los procesos que deban continuar en caso de un fallo de electricidad prolongado, siendo ubicado y			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	protegido de manera que reduzca los riesgos.			
165.	Se aplican medidas alternativas que permitan la protección de estos medios e impidan su empleo para cometer acciones malintencionadas.			
166.	Existen procedimientos escritos para garantizar que todas las tecnologías de información, independientemente de su importancia, estén protegidas contra alteraciones o sustracciones, ya sea de éstas o sus componentes, así como de la información que contienen. Se controla hasta nivel de componente			
167.	Se cumplen procedimientos para proteger la información contenida en equipos destinados a ser dados de baja u otras funciones.			
168.	Los dispositivos de almacenamiento que contengan información crítica para la entidad son destruido físicamente o sobrescritos completamente en lugar de borrarlos como usualmente se hace.			
169.	Los cables de alimentación o de comunicaciones que transporten datos o apoyen los servicios de información se protegen contra la interceptación o el daño.			
170.	Los cables de alimentación están separados de los cables de comunicaciones para evitar la interferencia.			
171.	Se garantiza que el equipamiento reciba el mantenimiento correcto de acuerdo con los intervalos de servicio y especificaciones recomendados por el fabricante para asegurar su disponibilidad e integridad.			
172.	En caso de necesidad de envío de equipamiento fuera de las instalaciones para que reciban mantenimiento, se realizará en correspondencia con los procedimientos establecidos para ello, observando las regulaciones establecidas en el país en materia de protección a la información.			
173.	Se realizan inspecciones sorpresivas para detectar las extracciones no autorizadas de bienes informáticos.			
174.	Al determinar las responsabilidades en las áreas informáticas se ha tenido en cuenta el principio de separación de funciones, considerando aquellas tareas que no deben ser realizadas por una misma persona, a fin de reducir oportunidades de modificación no autorizada o mal uso de los sistemas informáticos.			
175.	Se prohíbe la introducción de nuevos sistemas informáticos, actualizaciones y nuevas versiones, sin que sean aprobados a partir de su correspondencia con el sistema de seguridad establecido y las necesidades de la entidad.			
176.	Cuentan con procedimientos definidos que garantizan las acciones para cubrir las brechas de seguridad y la corrección de los errores del sistema de acuerdo a la legislación vigente: <ul style="list-style-type: none"> – solo el personal claramente identificado y autorizado tenga acceso a sistemas en funcionamiento y a los datos; – todas las acciones de emergencia tomadas sean documentadas detalladamente; – la acción de emergencia sea reportada a la dirección y realizada de manera ordenada. 			
177.	En los sistemas en que es posible el acceso por múltiples usuarios se dispone para cada uno de ellos de un identificador de usuario personal y único; al que responden por las acciones que con ellos se realicen.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
178.	La asignación de identificadores de usuarios en los sistemas (sistemas operativos, sistemas de aplicación, páginas web, bases de datos, etc.), se realiza a partir de un procedimiento que incluye la notificación del jefe inmediato del usuario, solicitando el permiso de acceso y definiendo los derechos y privilegios. En caso de terminación de la necesidad del uso de los sistemas por el cese de la relación laboral u otras causas, se procede de forma análoga para la eliminación del identificador de usuario, o a la restricción de los niveles de acceso.			
179.	Se cumplen los requisitos definidos en la legislación vigente acerca de la asignación de contraseñas. <ul style="list-style-type: none"> – Serán privadas e intransferibles. – Su estructura, fortaleza y frecuencia de cambio estarán en correspondencia con el riesgo estimado para el acceso que protegen. – Combinarán en todos los casos letras y números sin un significado evidente, con una longitud mínima de 6 caracteres. – No pueden ser visualizadas en pantalla mientras se teclean. – No pueden ser almacenadas en texto claro (sin cifrar) en ningún tipo de tecnologías de información. 			
180.	Los sistemas de aplicación deben contar con: <ul style="list-style-type: none"> – La posibilidad de ser modificado y/o actualizado a versiones superiores, – la documentación y los ficheros fuentes; – Manuales de usuario y manuales de explotación. – Ayuda en línea para facilitar el trabajo de los usuarios. 			
181.	Tienen definida una estrategia ante incidentes o violaciones de la seguridad en correspondencia con la importancia de los bienes informáticos que posea y las alternativas a emplear.			
182.	Tienen definidas medidas y procedimientos para garantizar la continuidad, el restablecimiento y la recuperación de los procesos informáticos.			
183.	Al producirse un incidente o violación, se reporta la información oportunamente a la OSRI y a la instancia superior de la entidad, de acuerdo a la importancia de la misma.			
Indicadores de desempeño				
184.	Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.			
185.	Existen procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de desempeño.			
Total por respuestas				

Evaluadores y evaluados:

Nombres y Apellidos

Cargo

_____	_____
_____	_____
_____	_____

Fecha de realización: _____

COMPONENTE "INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN"

No procede

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Sistema de información, flujo y canales de comunicación			
186.	El sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturaleza de la entidad.			
187.	El sistema de información es flexible al cambio, o sea, se puede modificar fácilmente.			
188.	Este sistema provee información para la toma de decisiones.			
189.	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.			
190.	Se revisan los sistemas de información en forma periódica y hay evidencia que respalde su realización.			
191.	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.			
192.	El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la entidad: ascendente, descendente, transversal y horizontal.			
193.	Está elaborado un diagrama del flujo de la información de la entidad.			
194.	Los canales y medios de comunicación permiten trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos).			
195.	La comunicación entre los cuadros, dirigentes y trabajadores se desarrolla de acuerdo con los valores establecidos en la entidad.			
196.	Se divulgan ampliamente al personal las medidas de control interno que se implantan en la entidad.			
197.	Se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma.			
198.	Los trabajadores brindan sugerencias para mejorar los controles y son analizadas por la máxima dirección y reciben respuesta sobre las mismas.			
199.	Los cuadros y demás trabajadores realizan adecuadamente y de acuerdo con lo establecido en la entidad, el envío de mensajes.			
200.	Cuentan con adecuados mecanismos de comunicación para el reporte de quejas y denuncias por parte de los trabajadores; y se garantiza el tratamiento confidencial al reporte recibido.			
201.	Hay buena comunicación con clientes, proveedores y otras entidades.			
202.	Se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma.			
203.	En los análisis que se realizan en cada área participan los trabajadores para la toma de decisiones.			
	Contenido, calidad y responsabilidad			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
204.	La información transmite la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.			
205.	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.			
206.	Existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información.			
207.	No hay duplicidad en la información y en los datos.			
208.	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				
209.	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.			
210.	Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta.			
211.	Se guardan las actas de las rendiciones de cuenta.			
212.	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. 			
213.	Periódicamente se rinde cuenta al órgano u organismo superior al que se subordina.			

Evaluadores y evaluados:

Nombres y Apellidos

Cargo

Fecha de realización: _____

COMPONENTE "SUPERVISIÓN Y MONITOREO"

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno				
214.	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			
215.	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.			
216.	Se realiza por el auditor interno verificaciones de los procesos más riesgosos de la entidad.			
217.	El personal está informado acerca de los controles y nuevas disposiciones.			
218.	Se comunica a los trabajadores los cambios en la entidad sobre procesos, políticas, etc.			
219.	Se corresponden con la realidad los informes y estados financieros de la entidad y se entregan en las fechas establecidas.			
220.	Contribuye el Sistema de Control Interno al logro de la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.			
221.	Se controla la implementación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.			
222.	El Sistema de Control Interno permite detectar el incumplimiento de la legislación y normas vigentes.			
223.	Cuando se detecta alguna deficiencia en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, se adopta oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento, de conformidad con los objetivos y recursos disponibles.			
224.	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.			
Comité de prevención y control.				
225.	Está constituido el Comité de Prevención y Control, a través de un documento legal.			
226.	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.			
227.	La composición, permanencia y la periodicidad de las reuniones del Comité de Prevención y Control, son definidas por la máxima autoridad que corresponda.			
228.	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.			
229.	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.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
230.	El Comité de Prevención y Control elabora programas para la actualización del sistema de control interno, así como planifica mediante un plan las visitas de supervisión y autocontrol que se deben realizar para evaluar dicho sistema.			
231.	El Comité de Prevención y Control chequea el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo.			
232.	Se analizan y corrigen de forma oportuna las deficiencias o desviaciones ocurridas.			
233.	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.			
234.	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas, en el Consejo de Dirección.			
235.	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas con los trabajadores.			
236.	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas en acciones de control, vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción.			
237.	La comunicación de las deficiencias se brinda en forma precisa y al funcionario que le compete.			
238.	Se analiza e implementa, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas como resultado de las acciones de control.			
239.	Se cumple con lo que establecido en cuanto a consultar con la Unidad de Auditoría que ejecuta el trabajo, las medidas disciplinarias que se propone adoptar.			
240.	Se consulta con la unidad de auditoría el Plan de Medidas para eliminar las deficiencias detectadas en las acciones de control.			
241.	Se informa a la unidad de auditoría que ejecutó la acción de control, el estado de cumplimiento de las medidas, en el término que establece la legislación vigente.			
242.	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.			
243.	Se actúa con la rigurosidad requerida en los casos de indisciplinas, ilegalidades y hechos que impliquen manifestaciones o presenten evidencias de actos de corrupción.			
244.	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.			
245.	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.			
Total por respuestas				

Evaluadores y evaluados:

Nombres y Apellidos	Cargo
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Fecha de realización: _____

Anexo C: Entrevista a la Directora

Entrevista al Director de Dirección Municipal de Cultura Abreus:

1. ¿Conoces el contenido del cargo que ocupas?
2. ¿Si los trabajadores conocen el Plan de Prevención de Riesgo?
3. ¿Si se encuentra actualizado el Plan de Prevención de Riesgo?
4. ¿Si se analiza y discute el Plan de Prevención de Riesgo en los consejos de direcciones?
5. ¿Si se viola la resolución que norma la entrega de informaciones?
6. ¿Se encuentran identificados los riesgos por objetivos de trabajo?
7. ¿Se realizan actividades de regulación y control?
8. ¿Se informa a los trabajadores sobre los resultados de las auditorias?

Entrevista al Especialista de Gestión Económica:

1. ¿Conoces el contenido del cargo que ocupas?
2. ¿Se cumple con el plan de consumo energético?
3. ¿Se cumple con lo establecido de acuerdo a los depósitos de efectivos?
4. ¿Se realiza arqueo de caja de acuerdo a lo establecido?
5. ¿Se cumple con el acceso establecido en la caja?
6. ¿Existe la comisión y se da baja a los Activos Fijos de acuerdo a los procedimientos?
7. ¿Existe inestabilidad y falta de personal en el área?
8. ¿Existe el desglose del presupuesto y si se le da cumplimiento?
9. ¿La información es entregada en fecha?
10. ¿Se controla los documentos evitando falsificaciones?
11. ¿Existe actualización de los registros contables?
12. ¿Existen pagos envejecidos?
13. ¿Se reintegra en fecha los salarios no cobrados?
14. ¿Existe actualización de los medios básicos?
15. ¿Si se realiza el chequeo del 10% de los Activos Fijos?
16. ¿Si existen actualizadas las actas de responsabilidad

Entrevista al Especialista de Recurso Humanos:

1. ¿Conoces el contenido del cargo que ocupas?
2. ¿Existe conformado el comité de experto y están capacitados según lo reglamentado?
3. ¿Se cumple con el proceso de evaluación del desempeño y la calidad de las evaluaciones?
4. ¿Se controlan los casos de familiaridad?
5. ¿Existe el levantamiento de los riesgos de seguridad y salud de trabajo?
6. ¿Se realizan acciones de atención al hombre?
7. ¿Se cumple con el plan de rotación del personal que ocupa puestos claves?
8. ¿Existe actualización del convenio colectivo y se discute con los trabajadores?
9. ¿Se controlan mediante legislación la disciplina laboral?
10. ¿Si se cumple los procedimientos establecidos para otorgar plazas?
11. ¿Si se controla la plantilla de cargo?
12. ¿Si los expedientes se corresponde con la plantilla de cargo y están actualizados?
13. ¿Si se actualizan las tarjetas de salario con la confección de la nómina?
14. ¿Si esta correctamente firmada la nómina?

Entrevista al Jefe del Departamento Técnico:

1. ¿Existe actualizado el Plan de Seguridad y Protección?
2. ¿Se cumple el procedimiento de la legislación establecida para el transporte?
3. ¿Existe control del sellaje y cierre de las puertas de los departamentos?
4. ¿Si la plantilla de cuadro esta completa?
5. ¿Si existe la reserva de cada cuadro?
6. ¿Si se evalúan sistemáticamente los cuadros?
7. ¿Si se cumple con el objeto social?
8. ¿Se verifica y controla a los Agentes de Seguridad?
9. ¿Existe Identificadas las áreas vulnerables a posibles delitos?
10. ¿Si existe y esta actualizado el contrato legal que representan a las unidades?
11. ¿Si esta actualizado el Programa de desarrollo cultural?
12. ¿Si el personal que utilizan las computadora están autorizado?
13. ¿Existe control sobre el uso de la red y correo electrónico?
14. ¿Si la utilización del combustible se realiza de acuerdo a lo planificado?
15. ¿Si las hojas de ruta están correctamente actualizadas?
16. ¿Se controla las tarjetas magnéticas por las contra partidas (técnico de transporte, energético, cajera y chofer)?

Entrevista al responsable de La Biblioteca

1. ¿Existe constancia de la discusión del Plan de prevención de riesgo con los trabajadores?
2. ¿Existe control de los inventarios y esta actualizado?
3. ¿Se realizan controles sorpresivos a los inventarios de Acuerdo A lo establecido?
4. ¿Existe control del traslado de los documentos a la sala?
5. ¿Existe control del reglamento disciplinario?
6. ¿Se controlan las guardias por el jefe de seguridad y protección?
7. ¿Existe control sobre la seguridad informática?

Entrevista al responsable del Museo

1. ¿Existe conocimiento del contenido de trabajo?
2. ¿Se encuentra actualizado el plan de prevención?
3. ¿Existe control de las piezas patrimoniales de acuerdo a lo establecido?
4. ¿Se cumple con el programa de estudio del código de ética de los cuadros?
5. ¿Se cumple con los procedimientos y normativas legales establecidas en el sistema de estadísticas?
6. ¿Se verifican y controlan las guardias de los agente de seguridad?

Entrevista al responsable del Casa de Cultura

1. ¿Existe actualizado el plan de prevención?
2. ¿Los trabajadores conocen el plan de prevención?
3. ¿Se controla la disciplina laboral de acuerdo a lo establecido?
4. ¿Existe control de los Activos Fijos por áreas?
5. ¿Se encuentra actualizado el plan de reducción de desastre naturales?
6. ¿Se cumple con las visitas integrales a las actividades culturales?
7. ¿Existe control de los agente de seguridad?

Cuestionario:

Nombre y Apellidos: _____

Profesión: _____

Años de experiencia laboral: _____

Años vinculados a la actividad: _____

Institución que labora actualmente: _____

Responsabilidad desempeñada: _____

Responsabilidad actual: _____

¿Considera Usted que el levantamiento de los riesgos identificados proporciona solución al problema planteado en la investigación?

Sí ____ No ____ Parcial ____

¿Considera usted que la investigación cumple lo establecido en la Resolución No. 60/11 CGRC?

Sí ____ No ____ Parcial ____

A su criterio, ¿El trabajo contribuye a dar solución a las deficiencias detectadas por las auditorías financieras?

Sí ____ No ____ Parcial ____

¿Para Usted el trabajo realizado establece funciones, fija responsabilidades y contribuye a la organización del proceso contable en la entidad?

Sí ____ No ____ Parcial ____

¿Considera usted una necesidad la actualización del Plan de Prevención?

Sí ____ No ____ Parcial ____