Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Contables.

Sede Universitaria de Cienfuegos.

Tesis en opción a Licenciatura en Contabilidad y Finanzas.

Título: Rediseño del Sistema de Control Interno en la Unidad Comercial 'La Gloria´´.

Autor: Daniel Rojas Basulto.

Tutor: Lic. Neyda Armiñana Cáceres.

Diciembre 2011

"Año 53 de la Revolución"

Curso 2011-2012

Disciplina de Auditoría.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Contables

Declaración de Autoridad

TÍTULO DEL TRABAJO DE DIPLOMA: Rediseño del Sistema de Control Interno en la Unidad Comercial ‘’La Gloria’’.

AUTOR: Daniel Rojas Basulto.

TUTOR: Lic. Neyda Armiñana Cáceres.

CURSO: 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, autorizado a que el mismo sea utilizado por las organizaciones e instituciones para los fines que estime conveniente. Este trabajo no podrá presentarse en eventos, ni publicarse sin la autorización 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, requerido a la temática señalada.

Información Científico Técnica

Nombre y Apellidos y firma

Computación

Nombre y Apellidos y firma

Firma del Tutor

AVAL SOBRE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA.

1. Avala

Lic. Dasiel Almaguer Naranjo, Gerente De la Unidad Comercial ‘’La Gloria’’, perteneciente a la Cadena de Tiendas TRD-Caribe, provincia Cienfuegos**.**

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Unidad Comercial ‘’La Gloria’’ Cienfuegos, como parte de la culminación de los estudios en la Especialidad de Contabilidad y Finanzas del estudiante Daniel Rojas Basulto, que tiene como tutora a la Lic. Neyda Armiñana Cáceres, cumpliendo el mismo con el objetivo de Rediseñar un Sistema de Control Interno Integrador en dicha unidad.

2. Datos sobre la Investigación:

Título: Rediseño del Sistema de Control Interno en la Unidad Comercial ‘’La Gloria’’.

Autor: Daniel Rojas Basulto.

Tutor: Lic. Neyda Armiñana Cáceres.

3. Actualidad

Es una necesidad incuestionable en la Cuba de hoy la implantación de un Sistema de Control Interno que involucre a la Unidad Comercial como un todo en busca de niveles de eficiencia y eficacia de acuerdo a los parámetros que se exigen.

4. Estructura

La Tesis está estructurada respondiendo a los objetivos trazados, presenta una adecuada secuencia en la comprobación teórica – práctica de la hipótesis y da respuesta al problema planteado.

5. Aporte práctico

El aporte práctico de esta investigación radica en presentar a la Unidad Comercial ´´La Gloria´´ un Sistema de Control Interno Integrador que le facilitará una seguridad razonable, así como establecer controles que ayuden a la eliminación, aunque no absoluta, del fraude, uso indebido de los recursos del Estado, despilfarro, entre otras conductas ilícitas.

6. Valor Científico de las Conclusiones y Recomendaciones

Las conclusiones y recomendaciones acreditan el trabajo científico efectuado.

7. Impacto Económico

La investigación ofrece a la Unidad Comercial un Rediseño del Sistema de Control Interno que demuestra cuanto se puede ahorrar en materia de auditoría si se aplica correctamente como está diseñado, Teniendo en cuanta que la misma debe certificar su contabilidad y el Control Interno en un término de 18 meses. DE existir deficiencias en los mismos, requeriría realizar auditorías cada

6 meses lo que duplicaría el costo de este servicio, la aplicación de la misma en un tiempo de 20 Días * 3 Auditores * 8 Horas * $12.00 Tarifa de Servicio = Asciende a $ 5760.00 cada auditoría.

8. Bibliografía

Se consulta una amplia bibliografía, de gran actualidad y de fuentes autorizadas.

Dado en la ciudad de Cienfuegos a los 7 días del mes de mayo del año 2012.

_____

Lic. Dasiel Almaguer Naranjo.
Gerente de la Unidad Comercial
‘’La Gloria’’.

Pensamiento.

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

Che Guevara

Agradecimientos.

Agradezco de todo corazón a:

- *A Dios por su amor y por estar a mi lado cada día dándome la sabiduría y fuerzas para seguir hacia adelante.*
- *A mi familia por el gran esfuerzo realizado para que yo pudiera estudiar, por ser los que más me quieren y que yo quiero...*
- *A todos mis amigos, sin los cuales no sabría el significado de ese bello sentimiento: La Amistad...*
- *A mi tutora Lic. Neyda Armiñana Cáceres y a la ponente de este trabajo Lic.Iliana Fernández por su ayuda, esfuerzo y empeño en la realización de este trabajo.*
- *A los trabajadores de la Unidad Comercial ''La Gloria'' y en especial al Gerente Lic. Dasiel Almaguer Naranjo.*

A todos muchas gracias por haberme ayudado a ser lo que hoy soy y mañana seré...

Resumen.

RESUMEN.

El presente Trabajo de Diploma desarrolla un Rediseño del Sistema de Control Interno (SCI) por Componentes y Normas en función de las estrategias y estructura de la Unidad Comercial ‘’La Gloria’’, logrando que la misma cuente con un SCI integrador.

Con un problema científico a resolver relacionado con la no adecuación de un Sistema de Control Interno integrador que le permita a la Unidad Comercial ‘’La Gloria’’, contar con un proceso preventivo para la obtención de resultados y de esta forma a la toma de decisiones acertadas.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon los siguientes métodos y técnicas: teóricos, empíricos de investigación y matemáticos.

Se realizó un diagnostico para comprobar la situación actual del SCI, obteniéndose como resultado que el componente Gestión y Prevención de Riesgos y el de Supervisión y Monitoreo no están implementados. Teniendo en cuanto este resultado se procedió al rediseño de los mismos, el que fue validado mediante el método Delphi, determinándose que existe comunidad de intereses entre los expertos con relación a los criterios de evaluación por componentes y sus normas, dando a conocer que de manera general los componentes rediseñados tienen un funcionamiento bastante adecuado.

Summary:

The present Work of Diploma develops a redesign of the System of Internal Control (SCI) for Components and Norms in function of the strategies and structure of the Commercial Unit '' La Gloria '', achieving that the same one has an integrative SCI. With a scientific problem to solve related with the non adaptation of a System of integrative Internal Control that allows to the Commercial Unit '' La Gloria '', to have a preventive process for the obtaining of results and this way to the taking of guessed right decisions.

For the development of the investigation the following methods and techniques were used: theoretical, empiric of investigation and mathematical. It was made a diagnose to check the current situation of the SCI, being obtained as a result that the component Management and Prevention of Risks, and Supervising and Monitoring were not implemented. Keeping in mind this result, it was proceeded to redesign the same ones, this one was validated by Delphi method, being determined that community of interests exists among the experts with relationship to the evaluation criteria for components and its norms, giving to know that in a general way the redesign components have a quite appropriate function.

Indice.

INDÍCE

INTRODUCCIÓN..... 1

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA ACERCA DEL CONTROL INTERNO..... 4

1.1- Antecedente Histórico del Control Interno en Cuba..... 4

1.2- Definición del Control Interno..... 6

1.2.1- Otras Definiciones..... 7

1.3- Principios Básicos en que se sustenta el diseño e implementación del Sistema de Control Interno..... 8

1.4- Características del Control Interno..... 9

1.5- Limitaciones del Sistema de Control Interno..... 9

1.6- Responsables de la aprobación e implementación del Control Interno..... 9

1.7- Ventajas del Control Interno..... 10

1.8- Propósitos u objetivos del Control Interno..... 10

1.9- Necesidad e importancia del Control Interno..... 12

1.10- Componentes que integran el Sistema de Control Interno:..... 13

1.11- Evaluación del Control Interno..... 21

1.12- Medidas para lograr un buen Control Interno..... 23

1.13- Generalidades de la Unidad Comercial ´´La Gloria´´..... 28

1.14- Conclusiones Parciales..... 29

CAPÍTULO II: REDISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA UNIDAD COMERCIAL ‘’LA GLORIA”..... 31

2.1. Diagnóstico del Sistema de Control Interno por Componentes y sus normas..... 31

2.2.- Rediseño del Sistema de Control Interno de la Unidad Comercial ‘’La Gloria”..... 43

2.2.1- Componente Gestión y Prevención de Riesgos..... 43

2.2.2. Componente de Supervisión y Monitoreo..... 61

2.3 Conclusiones Parciales..... 66

CAPITULO III: VALIDACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD COMERCIAL ‘’LA GLORIA”.67

3.1. Aplicación del método Delphi..... 67

3.2 Conclusiones parciales..... 76

CONCLUSIONES GENERALES:..... 77

RECOMENDACIONES..... 78

BIBLIOGRAFÍA..... 79

Anexos..... 83

Anexo1. Organigrama de la Unidad Comercial..... 83

Anexo 2. Guía utilizada para la realización del Diagnóstico de Control Interno adaptada a las características de la Unidad Comercial. 84

Anexo 3. Enumeración de los Riesgos Identificados. 95

Anexo 4. Representatividad de la Severidad de los Riesgos. 97

Anexo 5. Creación del Grupo de Supervisión. 98

Anexo 6. Instrumento para la selección de los expertos.....100

Anexo 7 Cálculo del Coeficiente de Argumentación. 101

Anexo 8. Cuestionario sobre los componentes y normas implementados.....102

Anexo 9 Respuesta del cuestionario de los expertos. 104

Introducción.

INTRODUCCIÓN.

El Control Interno durante los últimos años ha estado adquiriendo mayor importancia en los diferentes países, a causa de los numerosos problemas producidos por su ineficiencia. Una de las causas se encuentra en no haberse asumido de forma efectiva la responsabilidad sobre el mismo por parte de todos los miembros de los Consejos de Administración de las diversas actividades económicas que se desarrollan en cualquier país, de lo cual Cuba no es una excepción, ya que generalmente se ha considerado que el Control Interno, es un tema reservado solamente para los contadores.

En nuestro país el Control Interno es de gran importancia, dado a las nuevas condiciones en que opera la economía, con mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica, es esencial para la dirección a cualquier nivel.

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 por ende sus trabajadores no se sentían involucrados en esta actividad. No todos los directivos de nuestras organizaciones observaban 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.

Tal situación materializó 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, de la auditoria interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, y una visión integradora que satisfaga las demandas de todos los entes involucrados.

Una de las principales deficiencias que presenta la Implementación del Sistema de Control Interno en nuestro país hoy en día es la eficiente evaluación de resultados e impactos del Sistema de Control Interno que limita apreciar la efectividad del mismo, para su eliminación se han desarrollado por parte del Estado Cubano una serie de medidas que han ido minimizando el efecto de dicha problemática, pero aún existen lagunas con respecto a este tema que hay que ir perfeccionando.

De esta manera se contribuye al cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social, así como con las normas vigentes en nuestro país, valorando el estado del control y los problemas a resolver, teniendo en cuenta los posibles riesgos de orden interno e externo.

En la actualidad el Control Interno está encaminado al mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; donde se implementa mediante un sistema armónico y integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos tanto internos, como externos, proporcionando una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas al colectivo laboral de cada entidad.

Sobre este tema se han realizado investigaciones en el sector del Grupo de Administración Empresarial, constituyendo una novedad científica ya que es necesaria la implementación del Control Interno originado por los nuevos cambios que ha sufrido el mismo, los cuales son de vital importancia para el resultado de cada una de las entidades que integran este Grupo, siendo este un tema poco estudiado, por lo que se puede identificar como un tipo de investigación exploratoria.

Actualmente la Unidad Comercial ‘’La Gloria’’, de la provincia de Cienfuegos carece de un Sistema de Control Interno adecuado, pues a pesar de no estar ajena a lo que al tema respecta su Sistema de Control Interno presenta limitaciones, por lo que se hace necesario rediseñarlo.
Surge así un **problema científico** a resolver relacionado con la no adecuación de un Sistema de Control Interno integrador que le permita a la Unidad Comercial ‘’La Gloria’’, perteneciente a la Cadena de Tiendas TRD-Caribe, provincia Cienfuegos, contar con un proceso preventivo para la obtención de resultados y de esta forma a la toma de decisiones acertadas.
De acuerdo con el problema científico se asume como **hipótesis** de esta investigación que con el rediseño del Sistema de Control Interno en función de las estrategias y estructura de la Unidad Comercial ‘’La Gloria’’, se logra que la misma cuente con un Sistema de Control Interno integrador.
El objetivo general del presente trabajo se enmarca en rediseñar un Sistema de Control Interno en la Unidad Comercial ‘’La Gloria’’, provincia Cienfuegos, por Componentes y sus Normas.
Para dar respuesta a este Objetivo General se formulan los siguientes:
Objetivos específicos

1- Elaborar Marco teórico referencial de la temática de estudio a partir de la bibliografía consultada.
2- Diagnosticar el Sistema de Control Interno que presenta la Unidad Comercial ‘’ La Gloria’’.
3- Rediseñar el Sistema de Control Interno sobre la base de los resultados obtenidos en el diagnóstico.
4- Validar el rediseño del Sistema de Control Interno de la Unidad Comercial ‘’La Gloria’’.

Métodos y técnicas utilizadas en el proceso de investigación:

De los métodos teóricos.

- ❖ Métodos de análisis y síntesis.
- ❖ Métodos de inducción y de deducción.
- ❖ Tránsito de lo abstracto a lo concreto.

De los métodos empíricos de investigación.

- ❖ Observación.
- ❖ Entrevista a los trabajadores.
- ❖ Estudio de documentación.
- ❖ Método de criterio de expertos.

De los métodos Matemáticos.

- ❖ Estadística Descriptiva donde se utilizó el paquete de programas SPSS 15.0
- ❖ Hojas de cálculo EXCEL.

El desarrollo de esta investigación se sustenta en los métodos y técnicas empleados que le aportan a la misma el rigor científico requerido de forma tal que se obtenga información relevante, precisa y oportuna.

La misma queda estructurada de la siguiente manera:

Resumen

Introducción

Capitulo I: Fundamentación teórica acerca del Control Interno. En este capítulo se abordan conceptos y aspectos teóricos relacionados con el Sistema de Control Interno, tomando en consideración criterios de diferentes autores nacionales e internacionales para el desarrollo de un análisis con enfoque sistémico que responda a las características concretas del tema abordado en esta investigación.

Capitulo II: Rediseño del Sistema de Control Interno en la Unidad Comercial ‘’La Gloria’’. En este capítulo se realizó un diagnóstico de la situación actual del Sistema de Control Interno en los diferentes componentes en la unidad comercial, así como un rediseño de los componentes Gestión y Prevención y Supervisión y Monitoreo.

Capitulo III: Validación del Sistema de Control Interno en la Unidad Comercial ‘’La Gloria’’. En el se realiza la validación de las herramientas conformadas evaluando el Sistema de Control Interno y llegando a conclusiones sobre su eficiencia.

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos.

Capítulo I

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA ACERCA DEL CONTROL INTERNO.

En las actuales condiciones de nuestra economía se impone de inmediato el perfeccionamiento de los instrumentos de dirección y en particular de aquellas herramientas que contribuyan a evaluar con mayor precisión u objetividad la gestión y el grado de cumplimiento de los principios del Control Interno(Bejerano Portela Gladys, 2008).

El presente capítulo aborda los fundamentos teóricos más generales acerca del SCI. Aunque se reconocen diversidad de estilos y enfoques en la administración en todos se coincide que de una forma u otra está dirigida a la obtención de los mejores resultados con el menor uso de recursos y esfuerzos.

Es una tendencia cada vez más generalizada el propósito de que adopte sus decisiones fundamentadas y garantizadas en la verificación y validación de las operaciones, mediante adecuados procedimientos de control. Esto conlleva a la toma de acciones concretas por parte de la administración activa con vista al mejoramiento de los sistemas de control interno, a fin de que éstos se conviertan en herramientas efectivas para conducir a las instituciones hacia el logro de su cometido, aprovechar al máximo los recursos disponibles, prevenir el desperdicio y el uso inadecuado o ilícito de estos.

Se han desarrollado en el ámbito internacional distintas metodologías o concepciones que permiten tener una visión global y estratégica de las organizaciones y de su entorno, como punto de partida para el éxito en el control de gestión. Estos esfuerzos han dado como resultado diversos enfoques de Control Interno que actualmente configuran una concepción más novedosa e integral del papel que el control debe cumplir como parte de los sistemas administrativos.

1.1- Antecedente Histórico del Control Interno en Cuba.

El denominado "INFORME COSO" sobre Control Interno, publicado en ESTADOS Unidos de América en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida (Coopers & Lybrand, 2007).

Este informe plasmó los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING que se creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones.

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand.

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

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

Y es entonces cuando surge en nuestro país el término Control Interno, que aunque se hablaba de él, no se materializaba como tal, con la promulgación de las Resoluciones No.297/2003, emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios y la Resolución No.13/2006 del entonces denominado Ministerio de Auditoría y Control, con el objetivo de regular una definición común de Control Interno que responda a los intereses de todas las partes y facilite la comunicación y unificación de expectativas del país.

Más adelante se incrementó con más fuerza el Control Interno en nuestro país teniendo en cuenta la complejidad de las empresas y la división del trabajo, y se convirtió en una organización con determinada especialización.

Las actividades de control eran preestablecidas para todas las entidades y no se contaba con normas generales que les sirviera de base para diseñar un sistema de control a la medida; por lo cual se define un marco nuevo conceptual de Control Interno, establecido por la Resolución 297/03 del MFP y la 13/06 del extinto Ministerio de Auditoría y Control.

El 1º de agosto de 2009 se aprueba la Ley 107, por la cual se crea la Contraloría General de la República de Cuba, que entre otras funciones se encarga de normar, supervisar y evaluar los sistemas de control y interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo.

La necesidad de continuar perfeccionando el Control Interno, aconsejaron dejar sin efectos legales las resoluciones No. 297/03, emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios y la Resolución No.

13/06, dictada por el extinto Ministerio de Auditoria y Control respectivamente y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país, siendo esta la Resolución No. 60´´ Normas del Sistema de Control Interno, emitida por la Contraloría General de la República en fecha 1er día del mes de marzo del año 2011.

1.2- Definición del Control Interno.

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos: 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(Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2007).

Según William L. Chapman: el Control Interno es 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 (L. Chapman William, 2009).

Según la 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(“Segunda Convención Nacional de Auditores Internos,” 2007):

1. Razonable protección del patrimonio.
2. Cumplimiento de políticas prescritas por la organización.
3. Información confiable y eficiente.
4. Eficiencia operativa.

Según E. Fowler Newton: 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 (E. Fowler Newton, 2010).

Según John J. Willngham profesor de contabilidad de la Universidad de Houston:

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 (J. Willngham John, 2008).

En el Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto mexicano de contadores públicos se dice:

El control interno comprende de organización y todos los métodos y procedimientos en forma coordinada se adaptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración(Instituto mexicano de contadores públicos, 2008).

Según Gladys Bejerano*:* El Control Interno es el modo de organizar el control y dirigir en cada entidad, no solo sus aspectos contables y financieros si no integralmente, no compite con otros procedimientos, sino que los armoniza para hacer avanzar la actividad de que se trate (Bejerano Portela Gladys, 2008).

1.2.1- Otras Definiciones.

❖ Conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender (Hernández Muñoz Federico, 2011).

❖ Es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una Seguridad Razonable al logro de los objetivos siguientes:

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

❖ El Sistema de Control Interno está relacionado con el concepto de seguridad razonable, al reconocer la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones, originados por errores en interpretaciones de normas legales, en la toma de decisiones, por acuerdos entre personas y al evaluar la relación costo – beneficio (Dra. Peña Turruellas Elizabeth, 2010).

❖ Proceso ejecutado por el personal de la entidad y diseñado para cumplir objetivos específicos. Consta de cinco componentes interrelacionados, los cuales funcionarán de acuerdo a la forma como el Consejo de Dirección y los trabajadores administran la Empresa.

1.3- Principios Básicos en que se sustenta el diseño e implementación del Sistema de Control Interno.

1- Legalidad: los órganos, organismos, organizaciones y entidades dictan normas legales y procedimientos en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente, para el diseño, armonización e implementación de los Sistemas de Control Interno en el cumplimiento de su función rectora e interna a su sistema, para el desarrollo de los procesos, actividades y operaciones, tal como lo consigna el Reglamento de la Ley No.107´´ De la Contraloría General de la República, de fecha 1er día del mes de agosto del año 2009.

2- Objetividad: se fundamenta en un criterio profesional a partir de comparar lo realizado de forma cuantitativa y cualitativa, con parámetros y normas establecidas.

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

4- División de Funciones: garantiza que los procesos, actividades y operaciones sean controlados y supervisados de manera que no pongan en riesgo su ejecución, contrapartida y limiten su revisión.

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

6- Cargo y descargo: este principio está íntimamente relacionado con el de fijación de responsabilidades y facilita su aplicación. La responsabilidad sobre el control y registro de las operaciones de un recurso, transacción, hecho económico o administrativo, debe quedar claramente definida en la forma establecida. Debe entenderse como el máximo control de lo que entra y sale, cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza, la entrega de recursos (descargo) debe tener una contrapartida o recepción (cargo) y cuando esta operación se formaliza documentalmente la persona que recibe firma el documento asumiendo la custodia de lo recibido.

7- Autocontrol: obligación que tienen los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de los órganos, organismos y demás entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente, y cuando proceda, elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar y dar

seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores.

1.4- Características del Control Interno.

Según la Resolución No. 60/11 emitida por la Contraloría General de la República:

1- Integral: porque considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores.

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

2- Razonable: diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades.

1.4.1- Otras Características:

3- Es un proceso; es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.

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

5- En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos; y en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de su categoría ocupacional(Contraloría General de la República, 2011).

6- Aporta un grado de seguridad razonable, con relación al logro de los objetivos fijados; no la total.

7- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la entidad.

8- Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos.

1.5- Limitaciones del Sistema de Control Interno.

Está relacionado con el concepto de seguridad razonable, al reconocer la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones, originados por errores en interpretaciones de normas legales, en la toma de decisiones, por acuerdos entre personas y al evaluar la relación costo – beneficio (Pórtela Navarro Pedro, 2009).

1.6- Responsables de la aprobación e implementación del Control Interno.

Cada órgano, organismo, organización y entidad diseña, armoniza, implementa y autocontrola de forma sistemática de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales,

características, competencias y atribuciones en correspondencia con lo establecido en la Ley No.107 de la Contraloría General de la República, de fecha 1er día del mes de agosto del año 2009.

El Control Interno será efectuado por la dirección y el resto del personal; los cuales serán los responsables de funcionamiento eficiente y eficaz del Sistema de Control Interno, en los procesos que atiende y/o supervisa administrativamente. Siendo el Director General el máximo responsable de su implementación, funcionamiento y mejora continúa. Es indispensable que los trabajadores se sientan copartícipes del sistema que se diseñe y cada uno sepa cómo tributa al Control Interno mediante sus responsabilidades y los medios que posee para cumplirlas.

1.7- Ventajas del Control Interno.

✓ El sistema de Control Interno proporciona una seguridad razonable, que permite, además, la comprensión de que implementar un sistema de control es costoso, y por ello, cada actividad de control que se establezca en la entidad debe evaluarse sobre la base de cuánto cuesta implantarla y cuál es el beneficio que se obtendrá de ella en el corto plazo.

✓ Permite establecer controles que ayuden a la eliminación, aunque no absoluta, del fraude, uso indebido de recursos del Estado, malversación, despilfarro, entre otras conductas ilícitas.

✓ Permite establecer controles que garanticen una seguridad razonable por su costo y realizar un monitoreo, evaluando la eficacia de estos controles para poder identificar oportunamente, cuando dejan de ser necesarios.

✓ El diseño del Sistema va enfocado a los recursos humanos y las vías y métodos para su mejoramiento continuo.

✓ El sistema de Control Interno cuando se lleva acabo correctamente, proporciona un grado razonable de seguridad acerca del cumplimiento de objetivos relacionados con la fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes.

✓ Mediante verificaciones las entidades comprueban la realización o no de la tarea que tienen dentro de la sociedad, que pueden ser la utilización eficaz y eficiente de los recursos de una organización, por ejemplo, el rendimiento, rentabilidad y salvaguarda de activos.

✓ El Control Interno se diseña, aplica y considera como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores violación de principios y normas contables, fiscales y tributarias.

1.8- Propósitos u objetivos del Control Interno.

1- Confiabilidad de la información:

Este propósito hay que lograrlo no sólo de la información contable financiera como se acostumbraba, sino de toda la información que se genera a lo largo y ancho de la entidad. Para lograr este objetivo será necesario hacer un diseño eficiente de los canales para la información y

la comunicación alrededor de ella, y tener definidos cuáles serán los indicadores de calidad (si es oportuna, clara, directa, etc.) para evaluar la misma. Un fin importante en el diseño de estos canales es eliminar la duplicidad de información que hoy se genera y que hace engorroso y burocrático el trabajo en algunas áreas. Con relación a la información contable y financiera y la elaboración de los estados financieros, se mantienen las regulaciones establecidas en las Normas Contables vigentes (L. Chapman William, 2009).

2- Eficiencia y eficacia de las operaciones:

Es indispensable para el logro de este objetivo tener bien definidos los ciclos de operaciones de la entidad (es decir, cuáles son las operaciones y en qué área comienzan y en cuál área terminan), y los procedimientos que se generan en cada ciclo; estos procedimientos quedarán establecidos en el "Manual de Procedimientos" de la organización que será elaborado o actualizado si ya se posee, y la responsabilidad que tiene el trabajador en hacer cumplir un procedimiento o parte de éste quedará explícito en el "diseño del puesto de trabajo" que él ocupa; por tanto, es necesario establecer cuáles son los indicadores con los que vamos a evaluar cómo se ha desempeñado cada área y cada trabajador. Con todo lo anterior se logra, en primer lugar, organizar el trabajo en la entidad a través de la definición de los ciclos y los procedimientos de trabajo que hay que cumplir en cada ciclo; y en segundo lugar, tener establecidos niveles claros de responsabilidad y autoridad así como el contenido de trabajo para cada puesto (Bejerano Portela Gladys, 2008).

3- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas:

Se cumplirá este objetivo en la misma medida que cada trabajador (de nuevo ingreso o no) conozca su contenido de trabajo, a qué se dedica la entidad (misión), qué objetivos se propone alcanzar y cómo aspira lograrlos (visión), y cuál es la base legal que la rige (reglamento disciplinario, convenio colectivo de trabajo, políticas de superación del personal, código de ética, reglas específicas de la actividad que realiza). Una vez más se regresa a la idea de que el diseño del sistema de control debe estar enfocado a los recursos humanos. La organización puede tener un sin número de manuales, leyes y políticas establecidas y listas para ser mostradas a cualquier supervisor, pero si no ha informado al hombre y lo ha hecho comprender su importancia e incidencia para con el Control Interno, sólo está diseñando un sistema de Control Interno ficticio y en papeles.

4- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad:

Tener en cuenta que el control de los recursos es una de las bases elementales del Control Interno, y no sólo porque tribute a la toma de medidas en la ocurrencia de cada hecho, sino porque han de crearse todos los mecanismos necesarios para garantizar el control preventivo de los mismos. En consecuencia, la entidad deberá crear en cada uno de sus procedimientos la base del control de los recursos, estableciendo mecanismos donde tanto el trabajador como los

funcionarios logren interiorizar el nivel de responsabilidad que les corresponde en cada caso (L. Chapman William, 2009).

En tal sentido, el control de los recursos de todo tipo parte de las bases generales acorde a normas establecidas; no obstante, el control de los mismos deberá establecerse a partir de las características elementales de cada entidad.

Por tanto, el Control Interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos, a prevenir las pérdidas de recursos y a la obtención de la información más oportuna y eficaz. También puede reforzar la confianza de que la entidad cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen, puede ayudar a que una entidad llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino. Bajo este nuevo concepto, el sistema en la organización cubana se diseña a través de cinco componentes básicos, que a su vez tienen normas bien definidas para poder establecerlos y evaluarlos: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión y monitoreo. Es necesario comprender que los componentes están interrelacionados, lo que hace que al existir un cambio en el ambiente de control se deriven transformaciones en el resto de los componentes. Esto es precisamente lo que le da al Control Interno un carácter de sistema, y su efectividad está en la habilidad que tenga el directivo para crear en su entidad una cultura de identificación y evaluación periódica de los riesgos, para que realmente el sistema de Control Interno forme parte del proceso de gestión.

Son muchos los beneficios que para la entidad cubana tiene la implementación del nuevo concepto de Control Interno a través de sus componentes y con variados matices: un cambio en la mentalidad de los directivos y todos los trabajadores en cuanto al alcance, el enfoque y los objetivos del Control Interno y las responsabilidades de todos para con el sistema; mejor organización del trabajo al quedar establecidos los manuales de organización y el diseño de cada puesto de trabajo; poseer indicadores para evaluar el desempeño de cada área funcional y cada puesto de trabajo; poder diseñar actividades de control según las características de cada entidad y adecuadas al resultado de una identificación y evaluación de sus riesgos; contribuir al autocontrol; y fortalecer la autoridad y el liderazgo.

1.9- Necesidad e importancia del Control Interno.

1- El Control Interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades (Bejerano Portela Gladys, 2007).

2- El desarrollo de nuevos términos relacionados con el Control Interno a diferencia de lo que hasta ahora se identificaba, es decir, solo contable.

3- La introducción de nuevas cuestiones que aporten elementos generalizadores para la elaboración de los Sistemas de Control Interno en cada entidad.

1.10- Componentes que integran el Sistema de Control Interno:

1- Ambiente de Control

2. Gestión y Prevención de Riesgos

3. Actividades de Control

4. Información y Comunicación

5. Supervisión y Monitoreo

Estos componentes se encuentran estructurados en normas, de los cuales ofrecemos una breve descripción(Contraloría General de la República, 2011)**:**

Componente No.1. Ambiente de Control:

El componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes.

Conforma 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.

Este componente se estructura en las siguientes normas:

1.- Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual

2.- Integridad y valores éticos

3.- Idoneidad demostrada

4.- Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad

5.- Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.

1- Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual: la máxima autoridad de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades debe integrar a su Sistema de Control Interno, el proceso de planificación, los objetivos y planes de trabajo, para relacionarlo con los procesos, actividades y operaciones en el interés de asegurar el cumplimiento de su misión y de las disposiciones legales que le competen.

2- Integridad y valores éticos: el Sistema de Control Interno se sustenta en la observancia de valores éticos por parte de los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios y trabajadores de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, cuya dirección desempeña un papel principal al contribuir con su ejemplo personal a elevar el compromiso ético y sentido de pertenencia de todos sus integrantes, los que deben conocer y cumplir el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, el Reglamento Orgánico, el Manual de Procedimiento, el Convenio Colectivo de Trabajo, el Código de Conducta Específico si lo hubiere y su Reglamento Disciplinario Interno, según corresponda. El desarrollo de estos valores conforma una cultura organizacional definida, la cual permite preservarlos y contribuir a su fortalecimiento en el marco de la organización y su entorno. Para esto, los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben definir de manera participativa sus valores, los que deben formar parte de la gestión y se miden de forma cualitativa mediante el actuar de sus miembros.

3- Idoneidad demostrada: la idoneidad demostrada del personal es un elemento esencial a tener en cuenta para garantizar la efectividad del Sistema de Control Interno, lo cual facilita el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo. El proceso de selección y aprobación del personal, debe asegurar que el candidato seleccionado posea el nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos y competencias exigidos; una vez incorporado a la entidad, debe consultar los manuales de funcionamiento y técnicos, los cuales se aprueban por la máxima autoridad, así como recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios para desempeñar su trabajo.

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

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

Componente No.2. Gestión y Prevención de Riesgos.

El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades

para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse.

Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos.

Este componente se estructura en las siguientes normas:

1- Identificación de riesgos y detención del cambio.
2- Determinación de los objetivos de control.
3- Prevención de riesgos.

1- Identificación de riesgos y detección del cambio: en la identificación de los riesgos, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La identificación de riesgos se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar.
Los factores externos incluyen los económico - financieros, medio ambientales, políticos, sociales y tecnológicos y los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.

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

Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en su ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas. Una vez identificados los riesgos se procede a su análisis, aplicando para ello el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia y en los casos que sea posible, cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse.

2- Determinación de los objetivos de control: los objetivos de control son el resultado o propósito que se desea alcanzar con la aplicación de procedimientos de control, los que deben verificar los riesgos identificados y estar en función de la política y estrategia de la organización. Luego de identificar, evaluar y cuantificar, siempre que sea posible, los riesgos por procesos,

actividades y operaciones, la máxima dirección y demás directivos de las áreas, con la participación de los trabajadores, realizan un diagnóstico y determinan los objetivos de control, dejando evidencia documental del proceso.

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

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

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

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

El Plan de Prevención de Riesgos se estructura por áreas o actividad y el de la entidad. En su elaboración se identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas.

Componente No.3. Actividades de Control.

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

Las actividades de control son aplicables a las operaciones 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.

Este componente se estructura en las siguientes normas:

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

1- Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización: el Sistema de Control Interno para que sea efectivo requiere de una adecuada interrelación y coordinación de trabajo entre las áreas que ejecutan los procesos, actividades y operaciones; cada operación necesita de la autorización de la autoridad facultada y debe quedar específicamente definida, documentada, asignada y comunicada al responsable de su ejecución.
Se establece un balance entre la separación de tareas y responsabilidades y el costo de dividir las funciones o tareas asignadas, lo cual debe quedar documentado en caso de no poderse cumplir e implementar controles alternativos que aseguren razonablemente el adecuado desempeño de los responsables.

2- Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos: todas las transacciones, operaciones y hechos económicos que se realicen, deben tener soporte documental, ser fiables y garantizar la trazabilidad; también debe garantizarse la salvaguarda de las actas de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia. Los documentos podrán estar en formato impreso o digital, según se determine por la entidad, salvo lo que expresamente se regule por los órganos y organismos rectores.
Las transacciones o hechos deben ejecutarse de acuerdo con la autorización general o específica de la administración y registrarse conforme a su clasificación, en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad.

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

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

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

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

6- Indicadores de rendimiento y de desempeño: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades establecen sus indicadores de rendimiento y de desempeño de tipo cualitativos y cuantitativos de acuerdo con sus características, tamaño, proceso productivo de bienes y servicios, recursos, nivel de competencia y demás elementos que lo distingan, con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados. Con la información obtenida se adoptan las acciones que correspondan para mejorar el rendimiento y el desempeño.

Componente No.4. Información y Comunicación.

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

Este componente se estructura en las siguientes normas:

1- Sistema de información, flujo y canales de comunicación.

2- Contenido, calidad y responsabilidad.

3- Rendición de cuentas.

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

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

Se establecen y funcionan adecuados canales y medios de comunicación, que permitan trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos). Con el objetivo de generalizar las medidas que por su importancia o significación lo requieran, a partir de la investigación, estudio y análisis realizado acerca de los principales problemas, la máxima dirección decide las acciones de divulgación a desarrollar.

2- Contenido, calidad y responsabilidad: la información contribuye al cumplimiento de las responsabilidades individuales y a la coordinación del conjunto de actividades que desarrollan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para el logro de sus objetivos, debe transmitir la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.

El sistema de información debe incluir un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo, así como la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice[20].

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

El sistema de rendición de cuentas diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades debe incluir todos los elementos que permitan conocer el destino de los recursos y les garanticen el mejor uso posible de estos para satisfacer las necesidades públicas. Con la rendición de cuentas debe lograrse que toda persona asuma con plena responsabilidad sus actos,

informando no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación, sin olvidar la importancia del componente ético en su actuación y conducta.

Componente No.5. Supervisión y Monitoreo.

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

Este componente se estructura en las siguientes normas:

1- Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno.
2- Comité de Prevención y Control.

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

Cuando se detecte alguna deficiencia en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, los jefes de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades emprenden oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento, de conformidad con los objetivos y recursos disponibles. También verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.

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

2- Comité de prevención y control: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, constituyen mediante disposición legal su Comité de Prevención y Control, que preside la máxima autoridad, la que designa para su integración a otros directivos, ejecutivos, asesores jurídicos y el auditor interno según la estructura que corresponda; así como a otros funcionarios que tienen a su cargo las funciones o actividades de cuadros, atención a la población, inspección,

seguridad y protección, entre otros que se determinen; además de trabajadores que gocen de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia.

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

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

1.11- Evaluación del Control Interno.

Para la evaluación del Control Interno se emplean diferentes métodos de trabajo como son el Método Gráfico o Diagrama de Flujo, Método Descriptivo o Memorándum y el Método de Cuestionario; los mismos se pueden aplicar independientemente según sea conveniente o pueden implementarse de forma combinada.

Método gráfico o Diagrama de Flujo: es aquel en que se expone mediante el empleo de dibujos, flechas, figuras geométricas y gráficos. Dichos símbolos deben ser estándar, para que quiénes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema. Para la elaboración del Diagrama de Flujo es necesario que se visualice el flujo de la información y los documentos que se procesan.

Método Descriptivo o Memorándum: consiste en la explicación o narración por escrito de las diferentes actividades de los departamentos así como de los empleados y los registros que intervienen en el sistema. La descripción debe realizarse siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los departamentos citados y teniendo en cuenta las características del Sistema de Control Interno para las distintas áreas.

Método de Cuestionario: para la aplicación de este método se formula previamente una relación de preguntas acerca de los aspectos de las operaciones a investigar o sea consiste en la evaluación con base en preguntas, donde a través de las respuestas obtenidas se podrá constatar si los controles operan tal como fueron diseñados. Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido; y son realizados en base a cada uno de los componentes del Control Interno que se detallan en la Resolución No.60/11 ‘’Normas del Sistema de Control Interno’’, emitida por la Contraloría General de la República. La aplicación de cuestionarios ayuda a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

1.11.1- El sistema de Calificación incluye los términos siguientes.

SATISFACTORIO:

a) Cuando el Sistema de Control Interno implementado logra: eficiencia y eficacia en las operaciones; confiabilidad en la información financiera; cumple con las leyes, reglamentos y políticas establecidas; y garantiza el control razonable de los recursos, a disposición de la entidad.

b) Se cumplen los indicadores establecidos para medir la efectividad del Plan de Prevención de Riesgos.

ACEPTABLE:

a) Los hallazgos no afectan el control de los recursos asignados y el cumplimiento de los objetivos del control interno garantizan la confiabilidad de la información.

b) Pueden existir errores contables y atrasos en el registro de operaciones, siempre que no distorsionen la información contable financiera y no influyan en el cierre mensual del período contable.

c) El Plan de Prevención de Riesgos de la entidad cumple con su objetivo en cuanto a su estructura y contenido; están identificados los puntos vulnerables y las medidas adoptadas son efectivas y posibilitan minimizar los riesgos.

d) No han ocurrido incrementos en las indisciplinas, ilegalidades y hechos de corrupción con relación a igual período del año anterior.

DEFICIENTE:

a) Existen incumplimientos de las regulaciones establecidas que han generado afectaciones económicas de escasa entidad y se evidencian riesgos que propician falta de control en los recursos asignados, y afectan el cumplimiento de los objetivos del control interno.

b) Existen atrasos en los registros contables fuera del mes objeto de revisión, pero no son reiterativos.

c) El Plan de Prevención de riesgos no tiene identificado algunos puntos vulnerables con relación a las deficiencias detectadas, que generan resultados negativos en determinados procesos de la entidad, afectando la efectividad de las medidas adoptadas para minimizar los riesgos.

d) Existen ligeros incrementos en las indisciplinas, ilegalidades y hechos de corrupción con relación a igual período del año anterior.

MALO:

a) Existen irregularidades graves en el cumplimiento de la legislación vigente que denotan ineficiencia e ineficacia en el control y administración de los recursos asignados y en el cumplimiento de los objetivos del control interno.

b) Se detectan afectaciones económicas de considerable valor, que causan perjuicio económico, social o ambos.

c) Existen atrasos en los registros contables superiores al cierre de la información mensual, siendo reincidentes en esta violación.

d) Falta de comunicación, supervisión y monitoreo.

e) Limitaciones en el alcance que no permiten realizar pruebas sustantivas.

f) Irregularidades o fraudes que han generado la comisión de presuntos hechos delictivos o de corrupción.

g) El Plan de Prevención de Riesgos no tiene identificado puntos vulnerables con relación a las deficiencias detectadas, que generan resultados negativos en los procesos principales de la entidad y en otras de apoyo, siendo generalizado en un por ciento significativo de las áreas que conforman la entidad o en áreas de resultados claves, y las medidas aplicadas no son efectivas e imposibilitan minimizar los riesgos.

h) Existen incrementos significativos en las indisciplinas, ilegalidades y hechos de corrupción con relación a igual período del año anterior.

1.12- Medidas para lograr un buen Control Interno.

¿Qué puede hacer el Control Interno?

Las acciones que se pueden tomar como resultado dependen de la posición y del papel de las partes involucradas:

• **Administradores principales**. La mayoría de los ejecutivos principales que contribuyen a este estudio consideran que estaban básicamente en el control de sus organizaciones. Muchos dijeron, sin embargo, que existen áreas de su compañía - una división, un departamento o un componente de control que realizan actividades a lo largo de la organización - en las cuales los controles estaban en etapas primitivas de desarrollo o que requerían ser fortalecidas. A ellos les gustan las sorpresas. Este estudio sugiere que el director ejecutivo inicie una autoevaluación del sistema de control. Empleando esta estructura conceptual, un CEO, junto con los ejecutivos operativos y financieros claves, puede centrar la atención donde sea necesario (Bejerano Portela Gladys, 2010).

Bajo tal aproximación, el director ejecutivo puede conducir a los jefes de las unidades del negocio y al personal vinculado clave para discutir una valoración inicial del control. Las directivas deberán dar facilidad a aquellos individuos para que discutan los conceptos de este informe con su

personal a cargo, proporcionando supervisión al proceso inicial de valoración en sus áreas de responsabilidad e informando sobre los hallazgos encontrados. Otra aproximación puede ser incluir una revisión inicial de las políticas corporativas y de las unidades de negocio, así como de los programas de auditoría interna. Cualquier cosa que se haga en este sentido formará una auto-valoración inicial la cual determinará qué es necesario para y cómo proceder con una evaluación extensa, más en profundidad. Ello debe asegurar que estén realizando los procedimientos de monitoreo en la marcha. El tiempo gastado en la evaluación del control interno representa una inversión, pero una con un alto retorno.

• **Miembros del consejo**. Los miembros del consejo de dirección deben discutir con los administradores principales el estado del Sistema de Control Interno de la entidad y proporcionar la supervisión requerida. Ellos deben percibir insumos de parte de los auditores internos y externos.

• **Otro personal**. Los administradores y otro personal deben considerar cómo se están conduciendo sus responsabilidades de control a la luz de esta estructura conceptual, y discutir con más personal principalmente las ideas para fortalecer el control. Los auditores deben considerar la extensión de su atención sobre el Sistema de control interno y pueden desear comparar sus materiales de evaluación con las herramientas de evaluación.

• **Legisladores y reguladores**. Las directivas gubernamentales que escriben o hacen cumplir las leyes reconocen que ellos pueden tener concepciones equivocadas y diferentes expectativas virtualmente respecto de cualquier asunto. Las expectativas sobre el Control Interno varían ampliamente en dos aspectos. Primero, ellos difieren en la percepción de lo que el Control Interno puede cumplir. Como se anotó, algunos observadores consideran que los Sistemas de Control Interno deberán, o deberían, prevenir pérdidas económicas, o al menos prevenir a las compañías de estar fuera del negocio. Segundo, aunque se llegue a un acuerdo sobre qué pueden y que no pueden hacer los sistemas de control interno, y sobre la validez del concepto de seguridad razonable, pueden existir puntos de vista dispares expresados en cómo los reguladores pueden construir informes públicos afirmando seguridad razonable mucho después de que hayan ocurrido fallas en el control. Antes de que la legislación o la regulación se relacione con los informes administrativos sobre control interno como se hizo arriba, debe llegarse a un acuerdo sobre una estructura conceptual común del Control Interno, que incluya los límites del Control Interno. Esta estructura conceptual debe ser útil en tal acuerdo.

• **Organizaciones profesionales**. Quienes producen las reglas, así como otras organizaciones profesionales, proporcionan orientación sobre administración financiera, auditoría y asuntos relacionados, deben considerar sus estándares y orientaciones a la luz de esta estructura conceptual. Como la extensa diversidad de conceptos y terminologías se elimina, todas las partes se beneficiarán.

• **Educadores.** Esta estructura conceptual debe ser tema de investigación y análisis académica, a fin de que en el futuro puedan hacerse mejoramientos. Con la presunción de que este informe ha

sido aceptado como una base común de entendimiento, estos conceptos y términos deberán incluirse en el currículo universitario.

Consideramos que con este fundamento todas las partes serán capaces de hablar un lenguaje común y comunicarse más efectivamente. Los ejecutivos de negocios estarán preparados para valorar los Sistemas de Control frente a su estándar, fortalecerán los sistemas y conducirán sus empresas hacia los objetivos establecidos. Las investigaciones futuras se apoyarán en una base establecida.

Los legisladores y reguladores serán capaces de obtener un entendimiento creciente sobre el Control Interno, sus beneficios y límites. Con todas las partes empleando una estructura conceptual de control interno común, tales beneficios serán realidad.

¿Qué no puede hacer el Control Interno?

Algunas personas tienen expectativas mayores e irreales. Consideran que el control interno puede asegurar el éxito de una entidad, esto es, el cumplimiento de los objetivos básicos del negocio, o cuando menos, la supervivencia.

El Control Interno efectivo sólo puede ayudar a que una entidad logre sus objetivos. Puede proporcionar información administrativa sobre el progreso de la entidad, o hacia su consecución.

Pero no puede cambiar una administración ineficiente por una buena. Y, transformándolas en políticas o programas de gobierno, acciones de los competidores o condiciones económicas puede ir más allá del control administrativo.

El Control Interno no asegura éxito ni supervivencia, puede asegurar la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Esta convicción es equivocada. Un Sistema de Control Interno, no importa qué tan bien haya sido concebido y operado, puede proveer solamente seguridad razonable - no absoluta - a la administración y a la junta directiva mirando la consecución de los objetivos de una entidad. La probabilidad de conseguirlos está afectada por limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno, por ejemplo los juicios en la toma de decisiones pueden ser defectuosos y las fallas pueden ocurrir por simples errores o equivocaciones. Adicionalmente los controles pueden estar circunscritos a dos o más personas, y la administración tiene la capacidad de desbordar el sistema.

Otro factor de limitación es que el diseño de un Sistema de Control Interno puede reflejar estrechez de recursos y los beneficios de los controles se deben considerar con relación a sus costos. En el mismo se define el Control Interno como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías:

Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

El Sistema de Control Interno de cada entidad está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de sus objetivos de organización, operación y dirección, pero existen aspectos

generales que deben estar presentes en todos los sistemas, entre los cuales se encuentran los siguientes:

• Subdivisión de funciones.

• Realizar auditorias o comprobaciones internas.

• Diseño adecuado de documentos y registros.

• Las computadoras y el control interno.

• El costo del control.

El alcance de la auditoria, las pruebas que se han de realizar y los procedimientos a aplicar por el auditor dependen del Sistema de Control Interno existente y de la evaluación de su confiabilidad.

Es importante que exista en cuanto a las operaciones de ejecución, autorización y control, una sólida y adecuada independencia entre: los empleados, las secciones, los departamentos y las gerencias.

Llevado este concepto al nivel individual, diríamos que: ninguna persona debe controlar todas las fases de una operación, sin la intervención de unos u otros individuos que provean un control recíproco.

De manera contraria, quien manejara la operación y el registro al mismo tiempo, podría generar errores y fraudes cuyo descubrimiento sería sumamente importante o muy difícil de detectar. Se hace evidente la necesidad de que no se realicen en forma paralela, las funciones de operación y registro por una misma persona o sector, pero debemos incorporar otro elemento que corre también paralelo a los mencionados, la custodia. Quien tenga a su cargo la función de guardar o custodiar ya sea dinero u otro tipo de valores similares, o bienes materiales, no puede ejercer las funciones de operación y de registro.

Una vez lograda la separación de funciones dentro del ente, debemos continuar con la asignación de la responsabilidad a individuos o sectores, con el fin de que ambos actúen de acuerdo con lo prescrito en las políticas emanadas por la dirección superior. Para asumir una responsabilidad esta debe contener la necesaria autoridad proveniente o delegada del órgano superior inmediato al que recibe la responsabilidad.

Cuándo la dirección de un ente ha llegado a determinar: los objetivos a alcanzar o cumplir; un adecuado plan de organización; delegación de funciones, responsabilidad y autoridad; debe tener o contar con los medios de control necesarios para que todo lo que ocurra en la vida diaria de la organización tienda al logro de los objetivos y que, a su vez, todas las novedades, variaciones o alteraciones que sufre el patrimonio, queden debidamente reflejadas dentro del sistema de información del ente.

En la actualidad, toda organización que pretenda alcanzar el éxito, sea pública o privada, debe identificar y administrar los riesgos eficientemente a través de un adecuado control interno. Desde el punto de vista administrativo, los riesgos deben ser vistos como los factores, sucesos o exposiciones internas y externas que amenazan el logro de los objetivos.

Por supuesto, debido a la naturaleza de las actividades de la organización, la mayoría de los riesgos son inherentes, por lo que se debe tener una buena actitud hacia su administración como parte integral del éxito. La meta, por lo tanto, es que cada organización identifique, evalúe y entienda sus riesgos para aminorarlos por medio del diseño e implantación de controles efectivos, de forma tal que le permitan mantener la calidad de sus productos o servicios.

Dentro de la visión tradicional de control, los directivos, empleados y otras personas relacionadas con la organización, han visto al director financiero, al contralor o al auditor interno como aquellas personas que tienen la responsabilidad primordial de asegurarse que los controles internos estén bien diseñados y que funcionen apropiadamente. Asimismo, se asimilaba a los auditores externos como gendarmes del control interno, debido a su responsabilidad de dictaminar los estados financieros.

Esta percepción sobre quienes son responsables del control interno persiste hasta el día de hoy; y en muchas ocasiones porque han sido estas personas las que se han encargado de mostrarlo así; sin embargo, actualmente el concepto de control interno es mucho más amplio de lo que solía ser.

Hoy día, las autoridades deben ser proactivas y tomar al control interno como una prioridad, partiendo de la adopción de una definición más amplia que haga a éste un asunto de la administración y una responsabilidad de todos los empleados. El Control Interno debe convertirse en una parte natural de la cultura organizacional.

Este concepto amplio del Control Interno mantiene aspectos claves a tomar en cuenta, y parte de entenderlo como un proceso. Por lo tanto, partimos de que los controles internos no deben ser sucesos, procedimientos o disposiciones administrativas aisladas, sino una serie de acciones, cambios o funciones que conjuntamente logren algún fin o resultado como un sistema integrado de recursos, personas y procedimientos.

Un segundo aspecto clave, consiste en que las personas de la organización deben estar conscientes de la evaluación de riesgos y de los controles para encontrarse en una posición que los ayude a responder apropiadamente. Es importante tomar en cuenta que ninguna organización puede conocer todos sus riesgos y exposiciones en algún tiempo determinado y desarrollar controles para cubrir todos y cada uno de éstos.

El tercer aspecto, es que el Control Interno debe ser diseñado para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable, tomando en cuenta la importancia del entendimiento de sus limitaciones. No se pueden esperar controles internos para prevenir y cubrir cada problema, o permitir la satisfacción organizacional en su plenitud.

Por último, tal vez el aspecto más importante, de esta definición es con respecto al logro de los objetivos. Los controles internos no debe ser vistos como restricciones para el logro de los objetivos; por el contrario, al cubrir los riesgos asociados con éstos deben permitir y promover su logro.

Es importante que esta visión del control sea entendida y reconocida no solamente por las personas encargadas de la dirección de la organización, sino por todo el personal y personas

relacionadas a la misma; además que conozcan los beneficios que proporciona y aprendan a convivir con los controles como una necesidad para la organización y no como un mecanismo que dificulte el logro de los objetivos.
Para obtener un adecuado control interno, la organización debe poner especial atención a la estructura del Control Interno.

1.13- Generalidades de la Unidad Comercial ´´La Gloria´´.

La Unidad Comercial ‘’La Gloria’’ se encuentra ubicada en Calle 49 S/N % 56 Y 58, provincia de Cienfuegos, la misma pertenece Equipo de Atención Territorial (EAT) de Cienfuegos y se subordina a la Empresa ‘’Cadena de Tiendas TRD-Caribe’’.
La misma quedó oficialmente constituida a partir del 15 de abril del año 2006, perteneciendo a la extinta Corporación CUBALSE S.A, subordinada al Consejo de Ministros contando con 3 puntos de ventas: punto de ventas industriales Tropisur, punto de venta externo y punto de ventas de alimento Tropisur.

A partir del 1ro de agosto del año 2009 por Acuerdo del Consejo de Ministros se determinó la extinción de la Corporación CUBALSE S.A y el fusionamiento de las Unidades Comerciales con la Cadena de Tiendas TRD-Caribe, quedando estructurada la Unidad con un punto de venta externo y posteriormente en fecha 1ro de octubre del año 2010 se le asigna el punto de venta La Terminal, por encontrarse enclavado en el mismo local en el que radica la Unidad Comercial, el que pertenecía a la Unión de Kioskos. Quedando integrada la Unidad con dos puntos de venta, un piso de venta y un almacén.

El objeto social es el definido para la Organización Superior de Dirección Empresarial, en la Resolución No. 517 del Ministro de Economía y Planificación de fecha 27 de octubre de 2009 donde se describe como actividad fundamental: el comercio minorista, de mercancías destinadas a la población en moneda libremente convertible.

La Misión está dedicada a la comercialización minorista, orientada a la satisfacción del cliente en sus diferentes segmentos de mercado, con profesionalidad, sostenibilidad y eficacia.

Su Visión es la siguiente: somos de la Cadena de Tiendas de referencia por la calidad de los servicios que presta a sus clientes en sus diferentes segmentos del mercado.

Existen un total de 5 Áreas de Resultado Clave, siendo las siguientes:

- Proceso de Gestión Comercial y Logística.
- Proceso de Gestión de Dirección.
- Proceso de Gestión de Capital Humano.
- Proceso de Gestión Económico-Financiero.
- Proceso de Gestión de Aseguramiento.

La Estructura real está conformada por un Gerente, un Especialista C en Gestión Comercial, un Especialista C en Gestión Económica, un Técnico B en Gestión Económica, un Técnico en Informática, un Encargado de Almacén, un Dependiente de Almacén, ocho cajeros dependientes, seis Dependientes Integrales de Establecimiento Comercial, dos Agentes de Seguridad y Protección, un Auxiliar General de Servicio y dos encargado de Punto de Venta. Para una plantilla aprobada de 27 trabajadores, de ella cubierta por 24.

Los trabajadores se clasifican según su género:

- Hombres:7
- Mujeres: 17

La categoría ocupacional es como sigue:

- Cuadro: 1
- Dirigente: 5
- Obreros: 18

La satisfacción personal del colectivo se expresa en un clima favorable con predominio de la cooperación mutua en función del interés general de la unidad. Dirige la Unidad Comercial un Cuadro con un alto nivel profesional y con un elevado nivel de gestión.

Su plan de venta para el año 2012 es de 1 118 859.00 CUC con un real 422119.00 CUC hasta marzo, representando el 38 % de cumplimiento. Para efectuar las operaciones de venta cuenta con Certificado Comercial número 16634 registrado en el Tomo 530**,** Folio 383 Asiento 291 con fecha de vencimiento el 10 de Junio del 2014 y un equipamiento integrado por: dos POS y siete cajas registradoras, del tipo Optima y Casio.

Las principales Facultades del Gerente de la Unidad se rigen por la Resolución No.572/2009 del Director General de la División Centro TRD-Caribe.

El Consejo de Dirección esta constituido mediante la Resolución No.1/2011 del Gerente de la Unidad Comercial con fecha 6 de enero del 2011, integran por el Gerente, Especialista C en Gestión Económica, Especialista C en Gestión Comercial, Encargado de Almacén y como invitados permanentes a las sesiones el PCC, UJC y CTC.

1.14- Conclusiones Parciales.

En la literatura consultada se ha podido encontrar diversidad de conceptos sobre el Control Interno como el recurso que implementan las entidades para asegurar de manera razonable el cumplimiento de sus metas y objetivos. Su aplicación constituye una responsabilidad de la administración a todos los niveles y previene riesgos tanto internos como externos que pueden atentar contra el desarrollo de la organización. Promueve la excelencia en el manejo y aplicación de los recursos y debe ser reconocido como componente integral de cada sistema o parte

inherente a la estructura administrativa y operacional de la Unidad Comercial ‘’La Gloria’’, la cual no presenta un Sistema de Control Interno adecuado a las características exigidas en la Resolución No.60/2011, de la Contraloría General de la República. Así como se realizó una caracterización de la Unidad Comercial objeto de investigación donde exponen las generalidades de la misma.

Capítulo II

CAPÍTULO II: REDISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA UNIDAD COMERCIAL ‘’LA GLORIA’’.

2.1. Diagnóstico del Sistema de Control Interno por Componentes y sus normas.

El Control Interno como proceso integrado a las operaciones se extiende a todas las actividades inherentes a la gestión efectuada por la dirección y el resto del personal, con el objetivo de proporcionar una seguridad razonable en el cumplimiento de las metas, para su mejora continua es necesario realizar diagnósticos.

A continuación se muestra el resultado del diagnostico previo efectuado al SCI implementado en la Unidad, teniendo en cuenta el sistema integrado de componentes y normas dispuestos en la Resolución 60/2011 de la CGR. Para lo cual se tuvo en cuanta la Guía de Autocontrol de la CGR adecuada a las características de la Unidad Comercial. (Ver Anexo 2)

En cuanto al componente **Ambiente de Control** la Unidad Comercial cuenta con la carpeta legal donde se sustentan las disposiciones legales y reglamentarias que regulan el comportamiento y las actividades de cada puesto de trabajo. Dentro de las principales disposiciones están la Resolución de la designación del Gerente, así como de los funcionarios y dirigentes de la entidad, las licencias y permisos, autorizaciones comerciales, bancarias y tributarias, el objeto social, estructura organizativa, plantilla, reglamento disciplinario interno y el convenio colectivo de trabajo.

Para llevar a cabo el análisis de este componente se tuvieron en cuenta las siguientes normas:

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

Se encuentran definidos cinco objetivos de trabajo con sus criterios de medida, estando aprobados por Resolución No.20 de fecha 3 de enero del 2012, emitida por el Director de la División Centro TRD-Caribe, los que se muestran a continuación:

1. Cumplir el Plan de Ventas y aportes con eficacia, (evaluándose en 12 criterios de medida).
2. Elevar el nivel de satisfacción del cliente, (evaluándose en 7 criterios de medida).
3. Lograr un Sistema eficaz y eficiente de la Gestión Empresarial y de los Recursos Humanos, (evaluándose en 5 criterios de medida).
4. Cumplir el programa de recuperación, mantenimiento e inversiones, (evaluándose en 9 criterios de medida).
5. Garantizar la defensa de la Revolución con la protección de los trabajadores, el patrimonio y las operaciones de la División Territorial Centro TRD-Caribe, (evaluándose en 2 criterios de medidas).

El Gerente garantiza que los trabajadores subordinados conozcan la estrategia y política de la Unidad Comercial, así como los objetivos del año, según el nivel y responsabilidad de cada uno, para ello durante el proceso de planificación en la Unidad Comercial se realizaran reuniones con

el colectivo laboral donde se discute la propuesta del plan, objetivos generales de la Unidad Comercial y los objetivos particulares de cada área, quedando constancia en acta de este análisis.

Sobre el diseño estratégico se encuentra definida la misión, visión y objetivos de trabajo, no se muestra evidencia del estudio realizado para este diseño pero se conocen las áreas de resultados claves, en entrevista verbal con el gerente y trabajadores los mismos manifestaron desconocimiento de estos aspectos.

La misión y visión están en un lugar visible donde todos los trabajadores pueden tener acceso a ella.

El plan anual de trabajo de la Unidad Comercial está elaborado y aprobado por el Director de la Cadena a partir de los objetivos, la misión y funciones definidas por la organización, fue discutido y aprobado mediante el acuerdo # 2 del Consejo de Dirección de la Unidad en el mes de enero del 2012, lo que se pudo comprobar mediante el acta derivada de esta reunión.

El Gerente tiene elaborado su plan de trabajo mensual, que refleja las actividades previstas para el mes, así como las nuevas tareas surgidas en ese período, siendo entre otras: entrega del balance, cumplir el Plan de Ventas, Consejo de Dirección, reunión con sus subordinados, autocontroles, recogida de la merma. Pudiéndose comprobar además mediante la observación que todos los trabajadores cuentan con su plan de trabajo individual, no obstante:

El presupuesto de Gastos para el año 2012 está aprobado por el Director de la División Centro TRD-Caribe, el mismo asciende a 763 097.89 CUC y está desglosado por partidas y epígrafes. En el último trimestre del año 2011 se confeccionó la propuesta para el año 2012. Con vista a alcanzar los objetivo de la Unidad Comercial se trazan estrategias y políticas adecuadas mediante análisis del comportamiento del real de los años anteriores y estudios de mercado realizados por los especialistas y teniendo en cuanta el criterio de los trabajadores. Después de ser aprobado fue discutido y analizado con los todos los trabajadores y aprobado en el Consejo de Dirección de la Unidad mediante acuerdo # 4.

Se analizan las desviaciones del presupuesto al cierre de cada mes por el Consejo de Dirección donde se emite un informe económico y se le comunica al colectivo de trabajadores las causas que originaron las mismas.

Norma: Integridad y valores éticos:

La observancia de valores éticos por parte del Gerente y cada uno de los funcionarios, cuya dirección desempeña un papel principal al contribuir con su ejemplo personal a elevar el compromiso ético y sentido de pertenencia de todos sus integrantes, evidenciándose a través de:

- Código de Ética de los Cuadros, Dirigentes y Funcionarios
- Reglamento Disciplinario Interno de la Cadena
- Reglamento del Órgano Colectivo de Dirección
- Convenio Colectivo de Trabajo

Mediante la observación y entrevistas verbales con dirigentes, trabajadores y clientes se evidencia que existen y se aplican los códigos de conducta u otras políticas donde se considere la práctica empresarial de la Unidad Comercial, así como los niveles esperados de comportamiento ético – moral para las relaciones con clientes, proveedores y trabajadores, cuentan con una política adecuada de atención al cliente a partir de las regulaciones de los organismos rectores, toda vez que:

- El Código de Ética de los Cuadros, fue discutido y analizado con todos los trabajadores en fecha 15 de enero del año 2012.
- El Reglamento Disciplinario Interno incluye el período de vigencia y chequeo que se establece en la Resolución No.188/2006 emitida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Este fue discutido con los trabajadores y aprobado en Asamblea de la Sección Sindical, señalándose que en las entrevistas efectuadas a 17 trabajadores, 6 no tienen conocimiento de lo establecido en el Reglamento Disciplinario Interno.
- Cuando se adoptan medidas correctivas en respuesta a las violaciones de las políticas y del Reglamento Disciplinario Interno se comunican las mismas al colectivo de trabajadores, quedando responsabilizado con su cumplimiento el Gerente de la Unidad Comercial. En el primer trimestre del año 2012 se han aplicado un total de 3 mediadas disciplinarias consistentes en Amonestación Pública, de ellas: 2 por ausencias injustificadas al puesto de trabajo y 1 por falta de respeto a los superiores.
- El Convenio Colectivo de Trabajo se encuentra actualizado y fue discutido con todos los trabajadores y aprobado en Asamblea de la Sección Sindical, el cual está debidamente firmado por el Gerente y el Secretario General del Sindicato. Señalándose que no existe evidencia que demuestre que de forma anual se analice el cumplimiento de sus cláusulas por las partes en el Consejo de Dirección.
- Se observó lo descrito en el libro de quejas y sugerencias habilitado para los clientes.
- En los Consejos de Dirección el Control Interno se analiza con la sistematicidad necesaria pero no con la intensidad requerida, pudiéndose evidenciar esto mediante sus actas.
- Tienen el Reglamento de Seguridad y Salud del Trabajo con la Resolución del Gerente que lo aprueba y es del conocimiento de los cuadros, funcionarios, dirigente y trabajadores en general.
- Los Unidad Comercial tiene definida su misión en tiempo de guerra, la cual está coordinada con el Consejo de Defensa y se trabaja en la actualización de la ubicación de los trabajadores en la misma, así como los que forman parte de la plantilla de trabajadores imprescindibles.
- El Sistema de valores de la Unidad Comercial y los indicadores están definidos y aprobados por el Gerente, y tienen implementado un Programa para el control,

seguimiento y divulgación de una cultura ética, como se establece en la Resolución No.60/2011 de la CGR.

Norma: Idoneidad demostrada:

Posee una plantilla aprobada de 27 trabajadores, cubierta por 24, de ellos: 7 hombres y 17 mujeres, la categoría ocupacional es como sigue: Cuadro: 1, Dirigente: 5, técnicos: 2, obreros: 16. Las tres plazas sin cubrir son: 2 Dependientes Integral de Establecimiento Comercial y 1 Cajero Dependiente.

Tienen definido el contenido de trabajo de cada cargo, a partir de las funciones asignadas a los mismos, las que están aprobadas por la Directora de la División Territorial Centro TRD-Caribe. Los trabajadores tienen conocimiento de las actividades o tareas básicas que deben realizar, en su expediente laboral constan con el anexo de sus funciones y contenido.

Tienen actualizado el Plan de Capacitación de todos los trabajadores por área, el que está aprobado por el Gerente con un total de 18 acciones de capacitación, elaborado según las necesidades individuales planteadas por cada trabajador, entre otras se encuentran: seminario de Normas de Protección al Consumidor, Seminario de Interpretación de Indicadores Económicos, Seminario sobre la Orden No.30 del MINFAR. Este fue discutido y analizado con todos los trabajadores en reunión de la Sección Sindical y aprobado en el Consejo de Dirección de la Unidad en fecha 15 de febrero del año 2012, mediante acuerdo # 6, reflejado en el Acta No 2.

Todos los trabajadores conocen el Reglamento para la Evaluación del Desempeño ya que fue discutido y analizado en reunión de la Sección Sindical y aprobado en el Consejo de Dirección de la Unidad en fecha 5 de enero del año 2012, mediante acuerdo # 3, constando en Acta No 1. Las evaluaciones se realizan a partir de lo establecido en el reglamento, en presencia del Gerente, el secretario (a) de la CTC y el trabajador que está siendo evaluado. En el primer trimestre se han evaluado a los trabajadores de Muy Bien y Bien según se observa en los documentos que soportan esta evidencias.

Cuentan con el procedimiento aprobado para el Período de Prueba, así como para la incorporación al empleo. Al trabajador de nuevo ingreso se le brinda orientación, capacitación y adiestramiento para que este pueda desempeñarse en su cargo, según la entrevista realizada a nuevos ingresos.

Existe en la Unidad el Reglamento para la Determinación de la Idoneidad Demostrada aprobado por el nivel superior de subordinación, el mismo fue discutido y aprobado por acuerdo No.7 del Consejo de Dirección en fecha 27 de marzo del año2011,pudiéndose apreciar mediante acta del mismo.

Mediante entrevista verbal realizada a una muestra de 10 trabajadores se pudo comprobar que no todos tienen conocimiento del Proceso que se lleva a cabo para determinar la idoneidad, ya que 4 de ellos no tienen conocimiento al respecto.

El Comité de Expertos está constituido mediante Resolución No.665/2010 e integrado por 9 miembros.

Norma: Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad:

En la caracterización general descrita en Capítulo I y normas anteriores se evidencian los aspectos fundamentales a tener en cuenta en el cumplimiento de esta norma como son:

- Resolución de creación
- Objeto social aprobado.
- Plantilla de cargos y aprobación por el nivel correspondiente
- Estructura organizativa, (Organigrama), la que se ha modificado ante cambios en la entidad. (Ver Anexo 1)
- Contenido de los puestos.
- Certificado de Inscripción en el Registro Comercial.

Las funciones generales y específicas de cada área están definidas y estas últimas responden a las generales y se encuentran aprobadas por el Director de la División Territorial Centro de Tiendas TRD-Caribe, el documento mostrado por el Gerente carece de fecha y número de normativa, encontrándose firmadas.

Mediante entrevistas verbales realizadas a los trabajadores se comprobó que el Gerente supervisa el trabajo y los resultados de los subordinados, como se explica con anterioridad, el mismo participa personalmente en el momento de la evaluación a partir del reglamento establecido.

Los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores designados cuentan con la resolución de nombramiento.

Los puestos de trabajo están diseñados correctamente.

La actividad económica se rige a partir de las normas emitidas por la Dirección Económica de la Cadena de Tiendas TRD -Caribe, no procediendo por la Unidad la elaboración de un Manual, puesto que la definición regulatoria de estas políticas corresponden al nivel superior, las normas incluyen todos los procedimientos de esta actividad.

El Manual de Organización, Gestión, Seguridad y Salud y Comercial su elaboración corresponde al Equipo de Atención Territorial, según la estructura diseñada.

Norma: Políticas y prácticas en la Gestión de los Recursos Humanos:

En las normas analizadas con anterioridad se evidenciaron los aspectos siguientes:

- Reglamento de Evaluación del Desempeño.
- Procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores y el período de Prueba.
- Plantilla de cargos.
- Convenio Colectivo de Trabajo.
- Reglamento Disciplinario Interno y Convenio colectivo.

- Creación del Comité de Expertos.
- Requisitos mínimos de idoneidad para cada puesto de trabajo.
- Plan de Capacitación para los trabajadores, cuya ejecución y control es responsabilidad del Gerente, asesorado por el Técnico en Gestión de los Recursos Humanos encargado de la actividad de capacitación en el EAT.

Existe un Registro de la asistencia y del tiempo y trabajo realizado, pudiéndose comprobar mediante la observación del mismo que el Gerente controla la asistencia, puntualidad y aprovechamiento de la jornada laboral de todos los trabajadores. En la nómina se observaron varios descuentos por llegadas tardes y ausencias, los que coincide con lo reflejado en el registro antes mencionado.

Se encuentra planificado anualmente el período de vacaciones, pero no se cumple, ya que los trabajadores salen de vacaciones antes de lo planificado por problemas personales, no existiendo evidencia de documentos de posposición que aprueben estos incumplimientos.

Está elaborado y aprobado por el nivel correspondiente el Reglamento de Estimulación, donde se evidencian los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación que se utiliza y el procedimiento para su aplicación.

Se aplica, controla y evalúa el sistema de pago por resultado, siendo este el único Sistema de Pago que se aplica en la Unidad.

Cuentan con el levantamiento de riesgos y programa de prevención, relacionados con la seguridad y salud en el trabajo.

Es válido señalar que la Unidad Comercial no cumple con todos los requisitos establecidos en la Norma Cubana No.3001 para la ejecución y desarrollo de las actividades vinculadas con la Gestión del Capital Humano, la certificación de esta norma se realizará por el nivel superior, puesto que la Unidad es parte de su estructura.

Los Deberes Funcionales de todos los trabajadores están aprobados por el Gerente del Equipo de Atención Territorial de Cienfuegos y existe evidencia documental mediante Acta firmada por todos los trabajadores que en fecha 5 de enero del año 2012 se les dieron a conocer. Y cuando ingresa un nuevo trabajador a la Unidad se efectúa el mismo proceso.

En cuanto al componente **Gestión y Prevención de Riesgos** en Unidad Comercial no se encuentran implementadas en su totalidad las bases para la identificación, análisis de los riesgos que enfrenta la organización para alcanzar sus objetivos.

Para llevar a cabo el análisis de este componente se tuvieron en cuenta las siguientes normas:

Norma: Identificación del Riesgo y Detención del Cambio

Los riegos de cada proceso, actividad y operación que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos no están identificados, se encuentran identificadas vulnerabilidades relacionadas con posibles manifestaciones de corrupción e ilegalidades, no describiéndose el evento que pudiera afectar o beneficiar el cumplimiento de los objetivos y metas. Las posibles causas que pueden

condicionar la ocurrencia de los riesgos no están identificadas en su totalidad, en acciones de control efectuadas se han detectado deficiencias que muestran la no efectividad en el cumplimiento de esta normativa.

Para la identificación de las vulnerabilidades en los factores internos se tuvo en cuenta la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos de servicios y de tecnología, entre otros, para la identificación de los factores externos se consideraron los económicos- financieros, políticos, sociales, medioambientales y tecnológicos, se evidencia que en el Consejo de Dirección estos aspectos son analizados.

No está determinada la frecuencia o probalidad de ocurrencia en el año de cada vulnerabilidad identificada, no determinándose la probabilidad de ocurrencia, consecuencia, valor del riesgo y severidad, así como tampoco tienen confeccionado el Mapa de Riesgos. .

Norma: Determinación de los objetivos de Control.

No tienen definidos los objetivos de control que se desean alcanzar a partir de las vulnerabilidades identificadas.

Norma: Prevención de riesgos

El Plan de Prevención de Riesgos está elaborado acorde a la estructura establecida, pero la formulación de los riesgos es incorrecta ya que los mismos no describen el evento que pudiera afectar o beneficiar el cumplimiento de los objetivos y metas tal como se explicó en la primera norma de este componente, su enfoque totalmente es encaminado a prevenir solamente indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, ejemplo de ello es:

Actividad: Inventario

Riesgo: Faltantes y sobrantes.

Posible manifestación: Incorrecta aplicación del proceso de recepción.

Medida: Verificar si se chequea el proceso de recepción por el miembro del Consejo de Dirección.

En este ejemplo apreciamos como el riesgo solo formula donde puede estar la vulnerabilidad, la posible manifestación es la en este caso esta expresando el evento negativo, por lo que debería preguntarse, ¿que ocurre cuando se aplica incorrectamente el proceso de recepción?, se pudiera responder:

- ✓ Ocultar diferencias faltantes o sobrantes en la recepción.
- ✓ Apropiarse de mercancías.
- ✓ No realizar con oportunidad la reclamación a proveedores.
- ✓ Permitir acceso de la factura al almacenero.

La medida debe estar encaminada a evitar que ocurra el riesgo, debe verificarse el proceso como tal, no solamente que un miembro del consejo compruebe esta actividad, con lo que se manifiesta que no están definidas todas las medidas que deben dar cumplimiento a los objetivos de control esperados por cada riesgo.

El cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos no se verifica en la fecha que corresponde, no mostrándose las evidencias de que los ejecutantes cumplieron la medida en la fecha programada, solamente en las actas del consejo de dirección se refleja un punto en el que se aborda el tema, pero no se rinde cuenta de la efectividad esperada.

En cuanto al componente **Actividades de Control** se evidenció que la Unidad cuenta con los controles que garanticen el cumplimiento de las actividades que ejecutan en correspondencia con su objeto social. Poseen manuales de organización, procedimientos y reglamentos donde se evalúan las siguientes normas: inicio e incorporación de los trabajadores al empleo, reglamento organizativo y de seguridad y salud en el trabajo, reglamento disciplinario interno. Cuentan con la estructura organizativa de la unidad, se definen la separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización. Se establecen las funciones específicas de las áreas de trabajo y las funciones generales de las mismas. Cuentan con las facultades inherentes del Gerente aprobada por el nivel superior correspondiente. Aunque hay que señalar que no existen documentos que acrediten que los sistemas contables- financieros soportados en las tecnologías de información están certificados por el Ministerio de Fianzas y Precios y Ministerio de Informática y Comunicaciones.

Para llevar a cabo el análisis de este componente se tuvieron en cuenta las siguientes normas:

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

Las relaciones entre las áreas están definidas, pudiéndose comprobar mediante el Reglamento Orgánico y la estructura organizativa. Mediante la Resolución No.16 de fecha 15 de enero del año 2010 emitida por el Director Territorial Centro de la Cadena de Tiendas TRD-Caribe se autoriza al Gerente y al Especialista C en Gestión Económica a operar en la cuenta en CUP.

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, se comprobó mediante la técnica de observación en los documentos de Entrada y Salida de Inventario que las firman en los escaques autorizados, contabilizados y recibidos corresponden a personas diferentes, así mismo se comporta en las operaciones de tesorería.

Cuando se detectan deficiencias y violaciones, se adoptan medidas, fijando la responsabilidad en quien corresponda, pudiéndose apreciar en lo que anteriormente se detalla en la norma Integridad y Valores Éticos. Las operaciones que se realizan están autorizadas por el nivel correspondiente en correspondencia con el tipo de operación. Y estas están definidas, documentadas, asignadas y comunicadas al responsable de su ejecución.

Tienen confeccionado el levantamiento de las relaciones de familiaridad, señalándose que no existe hasta le fecha ningún caso.

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

Todas las transacciones, operaciones y hechos económicos cuentan con un soporte documental que demuestran la fiabilidad y garantizan la trazabilidad de la misma, las transacciones o hechos económicos están registrados de acuerdo a la legislación vigente en el momento de su ejecución, lo que garantiza su relevancia, oportunidad y utilidad.

Los gastos incurridos se analizan por elementos, así como las clasificaciones que así lo requieran a través del Modelo de Análisis de Gastos. Se adjuntan a los comprobantes de operaciones los documentos y otros documentos justificantes que respalden aquellas operaciones que no se recogen en ningún registro.

En los registros, submayores y otros modelos que se utilizan en la contabilidad, se incumplen con algunos de los datos obligatorios establecidos en la legislación vigente, por ejemplo:

- Se incumple la Resolución No.10/07, referente a los datos de uso obligatorio y Resolución No.148/07 ambas del Ministerio de Finanzas y Precios, que regula el subsistema de activos e Inventarios en lo referente a: los modelos (Registro de Depreciación y Movimiento Activo Fijo Tangible) diseñados en el sistema contable de AFT no recogen todos los datos de uso obligatorio establecido, tales como nombre y firma del que certifica el estado técnico y propuesta de destino final, cargo, firma y fecha; destino final aprobado. Los documentos de entrada y salidas de (Insumo) y el modelo de Factura emitidos por el sistema de inventario (Golden) no recogen en su totalidad los escaques de uso obligatorio.

La documentación se encuentra en formato impreso y en digital, en correspondencia con las indicaciones aprobadas al respecto por la Cadena TRD- Caribe.

Los submayores, documentos primarios y cuentas concuerdan con el Balance de Comprobación de Saldos.

Tienen habilitado el Expediente de Acciones de Control y el mismo contiene los documentos que muestran los resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones, así como los planes de acciones adoptados para erradicar las deficiencias detectadas y se hace referencia a las medidas disciplinarias o de otro tipo aplicadas en respuesta a las acciones de control y este Expediente cumple con lo establecido en la Ley No. 107 de la Contraloría General de la República.

No existen documentos que acrediten que los sistemas contables- financieros soportados en las tecnologías de información están certificados por el Ministerio de Fianzas y Precios y Ministerio de Informática y Comunicaciones.

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

Están definidos los niveles de acceso a las áreas, mediante documento de Nivel de Acceso, ubicado en la puerta del área, aunque hay que señalar que mediante la técnica de observación se pudo comprobar que en ocasiones se incumple el mismo.

Existe un mecanismo de protección adecuado en cada una de las áreas, ya que la Unidad cuenta con un sistema de alarma contra incendios y contra intrusos. Las puertas del almacén se

mantienen debidamente cerradas en los días y hora no laborables y en otros casos de interrupciones laborales, las llaves de los locales son controladas por el Gerente, esto se comprobó mediante entrevista a varios trabajadores.

Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes están identificadas y estas tienen firmadas las Actas de Responsabilidad Material.

Los activos de valor están adecuadamente protegidos a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma y pases para acceso, así como también están debidamente registrados y periódicamente se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia, aunque no se tiene en cuenta el nivel de vulnerabilidad del activo para establecer la frecuencia de su comprobación.

Norma: Rotación del personal en las tareas claves

Cuentan con el Plan de Rotación del Personal del año, aprobado por el Gerente en fecha 3 de enero del año 2012, con períodos de rotación de 6 meses: 13 trabajadores y de 12 meses: 2 trabajadores.

Norma: Control de las Tecnologías de la Información

Existen políticas, normas y procedimientos escritos que demuestran la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de información para el logro de los objetivos, evidenciándose a través de:

- ✓ Plan de Seguridad Informática aprobado por el Gerente y este fue discutido con los trabajadores, evidenciándose a través del Acta firmada por todos los trabajadores en fecha 3 de enero del año 2012.
- ✓ Manual de Seguridad Informática aprobado por el Gerente, el que fue discutido con los trabajadores, evidenciándose a través del Acta firmada por todos los trabajadores en fecha 3 de enero del año 2012.
- ✓ Plan de Mantenimiento de Equipos de Automatización aprobado por el Gerente.

El responsable de la Seguridad Informática tiene conocimiento y dominio de sus funciones, pudiéndose evidenciar mediante preguntas hechas con relación a las mismas.

El Plan de Seguridad Informática es cumplido pero no en su totalidad, por ejemplo: los Sistemas Contables no están certificados por el Ministerio de Finanzas y precios y el Ministerio de las Comunicaciones. Cuentan con el antivirus Kaspersky, pero el mismo no se encuentra actualizado en algunas PC.

Tienen adoptadas las medidas necesarias para garantizar la integridad, confiabilidad y oportunidad de la información, de acuerdo a la que recibe y oferta.

Existe control de acceso en las áreas controladas, lo que garantiza la entrada solo a personas autorizadas, en estas áreas se controla la posibilidad de daño por fuego, inundaciones y otras formas de desastre natural o artificial.

El equipamiento instalado en estas áreas 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 protegido de manera que reduzca los riesgos y se aplican medidas alternativas que permiten la protección de estos medios e impiden su empleo para cometer acciones malintencionadas.

Los procedimientos para proteger la información contenida en quipos destinados a ser baja u otras funciones se cumple.

Los dispositivos de almacenamiento que contengan información crítica para la Unidad son destruidos físicamente o sobrescritos completamente en lugar de borrarlos como usualmente se hace. Los cables de alimentación o de comunicaciones que transporten datos o apoyen los servicios de información se protegen contra la intercepción o daño, así como estos están separados de los cables de comunicaciones para evitar la interferencia.

En las áreas de informáticas se ha tenido en cuenta el principio de separación de funciones al determinar las responsabilidades. 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 por la Cadena de Tiendas TRD- Caribe.

La asignación de contraseñas y los sistemas de aplicación cumplen con los requisitos establecidos en la legislación vigente en esta materia y en el Plan de Seguridad Informática.

Tienen definidas medidas y procedimientos que garanticen la continuidad, el restablecimiento y la repercusión de los procesos informáticos.

Norma: Indicadores del desempeño

Tienen establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos que le permiten medir el desempeño del personal y existen procedimientos escritos de cómo aplicarlos.

Cuentan con indicadores del desempeño para evaluar el Sistema de Control Interno.

En cuanto al componente **Información y Comunicación** se disponen de información oportuna y fiable y tienen diseñado un sistema de información que le permite la factibilidad de la información que este brinda y el uso que se le debe dar por las personas a la misma. Toda la información que se brinda posee cualidades propias que la hacen justa, necesaria y contribuye a la toma de decisiones correctas por parte de quienes son responsables de administrarlas.

Para llevar a cabo el análisis de este componente se tuvieron en cuenta las siguientes normas:

Norma: Sistema de información, flujo y canales de información.

El sistema de información está diseñado en concordancia con las características, necesidades y naturaleza de la Unidad Comercial y es flexible al cambio, es decir se puede modificar fácilmente. El mismo provee información para la toma de decisiones, cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para las entradas, procesamiento, almacenamiento y salidas de la información, facilitando y garantizando su transparencia, aunque no se revisa de forma periódica.

La información que se elabora tiene vinculación con la planificación, el cumplimiento del objeto social aprobado y las funciones de la Unida Comercial.

El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles y tienen elaborado el diagrama del flujo de la información. Los canales y medios de comunicación permiten trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna a los destinatarios.

Las medidas de Control Interno que se implementan se divulgan al personal, aunque no de manera sistemática. Los resultados tanto positivos, como negativos, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades, le es comunicada a los trabajadores en reuniones de la Sección Sindical y estos a su vez brindan sugerencias para el mejoramiento, las que son analizadas por el Gerente, evidenciándose mediante Actas de la Sección Sindical.

Existe una buena comunicación con clientes, proveedores y otras entidades.

Norma: Contenido, calidad y responsabilidad

Cuentan con el fluograma informativo que indica el emisor y receptor de cada dato significativo y la responsabilidad por su actuación y comunicación a quién lo utilice.

Existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información y no hay duplicidad en la información y en los datos. La información que se brinda tiene el detalle adecuado, posee valor para la toma de decisiones, es correcta, actualizada, oportuna y suficiente.

Norma: Rendición de Cuentas.

El Gerente informa de forma integral acerca de la transparencia de su gestión, toma de decisiones y justificación de las mismas y existe evidencia documental de las actas de las rendiciones de cuenta, pudiéndose comprobar que se da a conocer a los trabajadores los aspectos relacionados con:

- ✓ 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 Unidad,
- ✓ Los resultados de la Unidad en ese período,
- ✓ Las deficiencias, irregularidades, ilegalidades e indisciplinas ocurridas. Y periódicamente se rinde cuenta al órgano superior al que se subordina la Unidad Comercial.

En el componente **Supervisión y Monitoreo** se evaluó lo siguiente:

Norma: evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno.

No tienen creado un Grupo de Supervisión que revise los procedimientos de cada proceso, las principales vulnerabilidades de las áreas, deficiencias más comunes de auditorias, verificaciones fiscales, revisión del cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de riesgos u orientaciones propias del Organismo Superior.

No tienen confeccionado un Cronograma de Supervisiones Anuales por áreas, realizan acciones de autocontrol por los propios trabajadores auxiliándose de una guía elaborada por el contador a partir de la Guía de Autocontrol circulada por la Contraloría General de la República, adaptada a las características propias de la Unidad.

Norma: Comité de Prevención y Control.

Esta no procede ya que el mismo está creado a nivel del EAT, debido a la estructura organizativa de la Cadena de Tiendas TRD- Caribe de Cienfuegos.

2.2.- Rediseño del Sistema de Control Interno de la Unidad Comercial ''La Gloria''.

Tras haber realizado el diagnóstico de la situación actual que presenta la Unidad Comercial ''La Gloria'' con el objetivo de detectar las fallas que presenta el Sistema de Control Interno de la misma se procede a realizar el rediseño de este sistema sobre la base de las deficiencias detectadas, por componente se plantean procedimientos a seguir para su actualización.

2.2.1- Componente Gestión y Prevención de Riesgos.

Norma: Identificación de riesgos y detección del cambio: a continuación se muestran los riesgos identificados por área, así como las causas que lo provocan y su clasificación de acuerdo a su origen.

Identificación de los Riesgos Asociados al área de **Dirección.**

RIESGOS	CAUSAS QUE LO PROVOCAN
1. Inobservancia del Código de Ética. (*)	• Insuficientes rendiciones de cuentas y, • Tolerancia por parte de los compañeros de trabajo ante aptitudes que denotan indicios de acomodamiento y transgresiones de la Ley.
2. Nepotismo. (*)	• Aptitudes incompatibles con los principios éticos, al realizar mal uso de sus prerrogativas.
3. No tener identificados los posibles riesgos que pudieran afectar o beneficiar a la Unidad. (*)	• Falta de exigencia de los directivos. • Incomprensión de los métodos de identificación. • Falta de preparación de los trabajadores. • No realizar el levantamiento de riesgos. • Insuficientes acciones de capacitación.
4. No tener confeccionado el Plan de Prevención de Riesgos. (*)	• No realizar el proceso de identificación de riesgos. • Falta de exigencia en el cumplimiento de las políticas. • Desconocimiento de este tema.

5. No realizar acciones de autocontrol. (*)	• No dar participación a los trabajadores, no existiendo motivación encaminada a la prevención. • Falta de exigencia de los directivos. • Insuficientes acciones de capacitación existiendo desconocimiento del monitoreo.

Identificación de los Riesgos del área **Comercial.**

RIESGO	CAUSAS QUE LO PROVOCAN
1. Insuficiencias en la gestión de venta. (*)	•Deficiente o mala confección y/o ejecución de los planes de venta. •Deficiencias en los análisis del desempeño de los vendedores. •Incorrecta selección de los productos exhibidos.
2. Mercancías con mala calidad. (*)	• No revisar la mercancía antes de recepcionarla.
3. No contar con suficientes mercancías en el área de venta. (*)	• Distribución incorrecta de la mercancía. • Inobservancia de las técnicas comerciales.
4. Incumplimiento del procedimiento para el tratamiento a los productos perecederos. (*)	•Inobservancia de las circulares de precio. •Negligencia en el cumplimiento de las funciones del Comercial.
5. Exhibición de productos sin garantía comercial. (*)	• Negligencia de los Dependientes Integrales. • Falta de supervisión y control del Comercial y Jefe de Piso.

Identificación de los Riesgos del área de **Piso de Venta y Puntos Externos.**

RIESGO	CAUSAS QUE LO PROVOCAN
1. Diferencias de efectivo en las cajas registradoras. (*)	• Incorrecta manipulación del efectivo por el cajero.
2. Pérdidas de mercancías. (*)	• Que no funcione el arco magnético. • Negligencia de los vendedores. • Falta de control sobre la mercancía.
3. Inobservancia del Mechandaising. (*)	• Incumplimiento de las funciones del Dependiente Integral. • Falta de supervisión del Comercial y Jefe de Piso.
4. No tener actualizado el registro de perecederos. (*)	• Negligencia del Jefe de almacén y Dependientes Integrales.
5. Sustitución de un producto por otro. (*)	• Aptitudes indecorosas.
6. Deficiencias en el Sistema de Alarma Contra Incendios. (*)	• Existencia de área sin incluir en el Sistema de alarma Contra Incendios.
7. Ocurrencia de desastres naturales. (**)	• Causas ajenas a la voluntad del hombre.

Identificación de los Riesgos del área **de Almacén.**

RIESGO	CAUSAS QUE LO PROVOCAN
1. Incorrecta manipulación de las mercancías. (*)	• Descuido de los trabajadores que manipulan la mercancía.
2. Pérdida o sustracción de productos. (*)	Insuficiente control sobre los productos que provocaron la posibilidad de su apropiación. Carencia de mecanismos de Protección Física.

Identificación de los Riesgos Asociados al área **de Economía.**

RIESGO	CAUSAS QUE LO PROVOCAN.
1. No realización de los inventarios físicos-periódicos de mercancías y útiles. (*)	• Inobservancia de las normas de Control Interno. • Negligencia del contador y almacenero.
2. Existencia de Saldos de cuentas sin documentos justificativos. (*)	• Operaciones contables fraudulentas. • Error por omisión del contador. • Negligencia del contador.
3. Sobregiros en el presupuesto de gasto. (*)	• Incorrecta planificación. • Uso inadecuado de los recursos. • Operaciones contables erróneas.
4. No analizar las desviaciones del costo de venta. (*)	• Deterioro de la productividad.
5. No registrar oportunamente los hechos contables. (*)	• Negligencia del contador en el cumplimiento de sus funciones. • Falta de supervisión y control del área contable.
6. Demora en el término de aprobación de los expedientes de faltantes y sobrantes. (*)	• Débiles o insuficientes mecanismos creados. • Desinterés por parte del personal encargado de su aprobación. • Inobservancia de los términos establecidos para la aprobación de los mismos.
7. Utilización incorrecta del uso y contenido de la cuenta. (*)	• Falta de supervisión y control al procedimiento establecido. • Uso inadecuado del contenido y uso de la cuenta. • Inobservancia de las normas que rigen esta actividad.
8. Posibilidad de introducción en la nómina de personas ajenas a la Unidad. (*)	• Aptitud fraudulenta del contador. • Falta de supervisión del económico.

Identificación de los Riesgos Asociados al área **de Informática.**

RIESGO	CAUSAS QUE LO PROVOCAN
1. Uso inadecuado de las PC. (*)	• Poco sentido de pertenencia de los usuarios.
2. Pérdidas de informaciones. (*)	• Negligencia en el cumplimento de las medidas para garantizar la integridad de la información. • Fallas de electricidad y otras anomalías eléctricas. • Incumplimiento de los niveles definidos de autoridad. • Desactualización del anti virus.
3. Pérdida o sustracción de piezas y componentes de las PC. (*)	• Insuficiente control sobre las piezas y componentes que integran las PC que provocan la facilidad de su apropiación.
4. Incumplimiento del programa de mantenimiento. (**)	• Mala planificación y ejecución de los mantenimientos programados. • Carencia de recursos.

Identificación de los Riesgos del área **de Recursos Humanos.**

RIESGO	CAUSAS QUE LO PROVOCAN
1. Insuficiente preparación de los dirigentes, funcionarios y trabajadores en cuanto a la Competencia Profesional. (*)	• Incorrecta determinación de las necesidades de capacitación. • Negligencia en el cumplimiento de las funciones de los especialistas de capacitación. • Insuficiente supervisión y orientación metodológica.
2. Incumplimiento del Plan de Captación. (***)	• Insuficiente coordinación con el ente capacitador. • Cancelación de cursos y conferencias por parte de ente capacitador.
3. Mal funcionamiento del Comité de Expertos. (*)	• Incumplimiento de las funciones del presidente y miembros.

	• No definir correctamente el plan temático.
	• Incumplir con los cronogramas de reuniones.
4. No propiciarle al trabajador condiciones seguras de trabajo. (*)	• Inobservancia del Reglamento de Seguridad y Salud del Trabajo. • Falta de preocupación del personal administrativo. • Insuficientes recursos materiales y financieros.

Clasificación de los Riesgos de acuerdo a su origen, (Internos y Externos)

Interno (*)

Externo (**)

Interno y Externo (***)

b) Determinación de los objetivos de Control: Una vez identificados los riesgos en internos y externos se determinaron los objetivos de control, así como la confección del mapa de riesgos.

Por cada riesgo se determina:

(P): Probabilidad.

→ Alta, es muy factible que el hecho se presente

→ Media, es factible que el hecho se presente

→ Baja, Es muy poco factible que el hecho se presente

(C): Consecuencia.

→ Alta, es muy factible que el hecho se presente

→ Media, es factible que el hecho se presente

→ Baja, Es muy poco factible que el hecho se presente

(S): Severidad.

→ Alto

→ Medio

Se muestra a continuación el Mapa de Riesgos por cada Objetivo de Control determinado.

Objetivo de Control No.1. Analizar la eficacia del sistema de dirección y control.

RIESGOS	P	C	S
1. Inobservancia del Código de Ética.	Alta	Alta	Alto
2. Nepotismo.	Alta	Alta	Alto

3. **No tener identificados los posibles riesgos que pudieran afectar o beneficiar a la Unidad.**	Alta	Alta	Alto
4. **No tener confeccionado el Plan de Prevención de Riesgos.**	Alta	Alta	Alto
5. **No realizar acciones de autocontrol.**	Alta	Alta	Alto

Objetivo de Control No.2. Verificar el cumplimiento del Plan y la gestión de Venta.

RIESGOS	P	C	S
1. **Insuficiencias en la gestión de venta.**	Media	Alta	Alto
2. **Mercancías con mala calidad.**	Alta	Alta	Alto
3. **No contar con suficientes mercancías en el área de venta.**	Media	Alta	Alto
4. **Exhibición de productos sin garantía comercial.**	Baja	Media	Bajo
5. **Inobservancia del Mechandaising.**	Alta	Media	Alto

Objetivo de Control No.3. Evaluar y supervisar el tratamiento, control y manipulación de la mercancía.

RIESGOS	P	C	S
1. **Incorrecta manipulación de las mercancías**	Alta	Alta	Alto
2. **Incumplimiento del procedimiento para el tratamiento de los productos perecederos.**	Media	Alta	Alto
3. **No tener actualizado el registro de perecederos.**	Alta	Media	Alto
4. **Utilización indebida de recursos, materiales y/o productos.**	Alta	Alta	Alto
5. **Pérdida o sustracción de productos.**	Alta	Alta	Alto
6. **Sustitución de un producto por otro.**	Alta	Alta	Alto

Objetivo de Control No.4. Fiscalizar y examinar el registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.

RIESGOS	P	C	S
1. **Existencia de Saldos de cuentas sin documentos justificativos.**	Baja	Alta	Medio
2. **Sobregiros en el presupuesto de gasto.**	Media	Alta	Alto
3. **No registrar oportunamente los hechos contables.**	Alta	Alta	Alto
4. **Demora en el término de aprobación de los expedientes de faltantes y sobrantes.**	Alta	Media	Alto
5. **Utilización incorrecta del uso y contenido de la cuenta.**	Media	Alta	Alto

Objetivo de Control No.5. Verificar las acciones de control inherente a la actividad de caja e inventarios.

RIESGOS	P	C	S
1. **Diferencias de efectivo en las cajas registradoras.**	Alta	Alta	Alto
2. **No realización de los inventarios físicos-periódicos de mercancías y útiles.**	Baja	Alta	Medio

Objetivo de Control No.6. Verificar las acciones de control inherente a la actividad de caja e inventarios.

RIESGOS	P	C	S
1. **Introducción en la nómina de persona ajena a la Unidad.**	Alta	Alta	Alto

Objetivo de Control No.7. Comprobar los mecanismos de seguridad y protección a la unidad y los trabajadores.

RIESGOS	P	C	S
1. **No propiciarle al trabajador condiciones seguras de trabajo.**	Media	Media	Medio
2. **Deficiencias en el Sistema Contra Incendios.**	Baja	Alta	Medio

3. **Incumplimiento del programa de mantenimiento.**	Media	Alta	Alto
4. **Ocurrencia de desastres naturales**	Alta	Alta	Alta

Objetivo de Control No.8. Revisar el cumplimiento del Plan de Seguridad Informática.

RIESGOS	P	C	S
1. **Uso inadecuado de las PC.**	Alta	Alta	Alta
2. **Pérdidas de informaciones.**	Alta	Alta	Medio
3. **Insuficiente control sobre los medios Informáticos.**	Baja	Alta	Medio
4. **Pérdida o sustracción de piezas y componentes de las PC.**	Media	Alta	Alto

Objetivo de Control No.9. Analizar el cumplimiento de la idoneidad y competencia del personal.

RIESGOS	P	C	S
1. **Insuficiente preparación de los dirigentes, funcionarios y trabajadores en cuanto a la Competencia Profesional.**	Media	Alta	Alto
2. **Incumplimiento del Plan de Captación.**	Alta	Alta	Alto
3. **Mal funcionamiento del Comité de Expertos.**	Baja	Media	Bajo

Para la determinación de la Severidad del Riesgo se siguieron los siguientes pasos:

1) Se enumeraron de forma consecutiva todos los riesgos. (Ver Anexos 3)
2) Determinar la Probabilidad de Ocurrencia y la Consecuencia o Impacto del Riesgo. Para ello se tuvieron en cuenta 3 opciones que permite medir evaluar la probabilidad y la consecuencia: Alta (5-4), Media (3-2) y Baja (1)
3) Valor que le corresponde al riesgo:

   A partir de la probabilidad y la consecuencia será: VR = P x C.

   Dónde:

   → 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)

4) Representación en %.

% representado = *Valor del Riesgo* *x 100*

i. Valor máximo (25)

5) Representación de la Severidad del Riesgo.

→ Alto (50-100 %)

→ Medio (16-49 %)

→ Bajo (0-15 %)

No del Riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Valor del Riesgo	Severidad del Riesgo (Representada en %)
1	5	5	25	100
2	4	5	20	80
3	5	5	25	100
4	5	5	25	100
5	5	5	25	100
6	3	5	15	60
7	5	5	25	100
8	3	5	15	60
9	1	3	3	12
10	5	3	15	60
11	5	5	25	100
12	3	5	15	60
13	5	3	15	60
14	5	5	25	100
15	5	5	25	100

16	5	5	25	100
17	1	5	5	20
18	3	5	15	60
19	4	5	20	80
20	5	3	15	60
21	3	5	15	60
22	5	5	25	100
23	1	5	5	20
24	4	5	20	80
25	3	2	6	25
26	1	5	5	20
27	3	5	15	60
28	4	5	20	80
29	5	5	25	100
30	1	5	5	20
31	1	5	5	20
32	3	5	15	60
33	3	5	15	60
34	4	5	20	80
35	1	3	3	12

En los Anexos se representa gráficamente el porciento de representatividad de la Severidad de los Riesgos. (Ver Anexo 4)

Norma: prevención de riesgos.

En función de los objetivos de control determinados de acuerdo a los riesgos identificados por áreas y las acciones de control necesarias, se elabora el siguiente Plan de Prevención de Riesgos, el que de forma general incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, así como los hechos de indisciplina e ilegalidades que provocan manifestaciones de corrupción administrativa o la ocurrencia de presuntos hechos delictivos.

No	Actividad o Área	Riesgos	Posibles Manifestaciones	Medidas a Tomar	Responsable	Ejecutante	Fecha de Cumplimiento
1	Dirección	Inobservancia del Código de Ética.	Conducta inapropiada de los directivos. Toma de decisiones incorrecta.	Comprobar mediante entrevistas, encuestas la observancia de las políticas para los cuadros de dirección.	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Ana Pacheco Medina. (Dependiente Integral)	1/01/12 9/07/12 5/12/12
		No realizar acciones de autocontrol.	Ocurrencia de indisciplinas y deterioro del Control Interno.	Comprobar que se cumpla el Cronograma de Supervisión. Verificar el funcionamiento del Grupo de Supervisión.	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Aldenai Pont Wert. (Agente de Seguridad y Protección)	30 /03/12 14/6/12 7/09/12 23/12/12
2	Comercial	Incorrecta manipulación de la mercancía.	Aumento de la merma por rotura y deterioro.	• Supervisar la manipulación de las mercancías en los procesos de recepción, almacenamiento y ubicación en los pisos de venta.	Encargado de almacén y dependientes Integrales.	María Guerra Coll (Técnico en Gestión en Económica)	1/01/12 3/04/12 15/11/12
		Incumplimiento de las normas de	Abarrotamiento de mercancías en almacén y	Chequear que los pedidos de mercancía estén en	Liuber Castro Valera.	Barbara Suarez Avila.	20/01/12

		almacenamiento.	áreas de venta. Pérdida y deterioro de las mercancías.	correspondencia con la cobertura del área tanto del almacén del piso de venta.	(Encargado de Almacén)	(Técnico en Informática)	15/4/12 6/06/12 10/10/12 28/11/12
		Incumplimiento del procedimiento para el tratamiento a los productos perecederos.	Venta de productos ya vencidos. Productos con precios incorrectos, afectando al consumidor.	Comprobar que no existan productos de perecederos sin aplicar el tratamiento correspondiente.	Roberto Batista Cruz (Especialista Cen Gestión Comercial)	Liutmila Verdecia Ocaña. (Especialista C en Gestión Económica)	30/01/12 9/05/12 7/09/12 25/12/12
		Utilización indebida de recursos, materiales y/o productos.	Recepción incorrecta de recursos por errores en la conversión de las unidades de medida, medición o pesaje.	Comprobar en un grupo de recepciones las conversiones de la Unidades de medidas con relación a las características del producto recibido.	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Roberto Batista Cruz (Especialista C en Gestión Comercial)	2/02/12 16/05/12 25/08/12 23/12/12
		Mercancía con mala calidad	Incumplimiento del Plan de Venta. Insatisfacción de los clientes.	Comprobar que se revise la calidad de la mercancía antes de comprarla.	Roberto Batista Cruz (Especialista C en Gestión Comercial)	Yosbel Quiñones Aguilera. (Cajero Dependiente)	26/02/12 23/05/12 7/09/12

							12/12/12
3	Piso de Venta y Puntos Externos	Diferencias de efectivo en las cajas registradoras.	Devolución indebida de efectivo a clientes. Apropiación indebida de efectivo. Afectación económica y de los resultados de venta previstos.	Comprobar que se realicen arqueos de caja de manera periódica.	Liutmila Verdecia Ocaña. (Especialista C en Gestión Económica)	Roberto Batista Cruz (Especialista C en Gestión Comercial)	15/01/12, 27/04/12 3/09/12 27/12/12
		Perdidas de mercancías.	Afectación económica para la unidad. Desvió fraudulento.	Comprobar que se realice el chequeo periódico del inventario del piso de venta. Chequear que sean analizadas las diferencias detectadas y las causas de los desvíos.	Liutmila Verdecia Ocaña. (Especialista C en Gestión Económica)	Liena Castillo Castillo (Jefa de Piso)	30/06/12 30/09/12 29/12/12
		Sustitución de un producto por otro.	Pérdidas económicas a la Unidad.	Chequear que se registre correctamente las características de los productos y medios básicos. Comprobar que las características registradas	Roberto Batista Cruz (Especialista C en Gestión Comercial)	Yolennis Cruz Santos. (Cajero Dependiente)	28/06/12 28/09/12 28/12/12

				coincidan con el producto.			
4	Economía	No realización de los inventarios físicos- periódicos de mercancías y útiles.	Existencia de poco control sobre los inventarios que puedan provocar faltantes, sobrante o sustracciones.	• Comprobar que se realicen los inventarios del 10% y el 100 % de los productos y útiles según esté planificado.	Liutmila Verdecia Ocaña. (Especialista C en Gestión Económica)	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	3 /03/12 10/09/12 29/12/12
		Existencia de Saldos de cuentas sin documentos	Operaciones contables fraudulentas.	Supervisar que se realice trimestralmente el saldo de las cuentas con los documentos justificativos	Roberto Batista Cruz (Especialista en C Gestión Comercial)	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	29/06/12 29/09/12 29/12/12
		No registrar oportunamente los hechos contables.	Saldos incorrectos en la información económico financiera.	Comprobar mediante muestras al azar la fecha de los documentos primarios con la del Registro Contable.	María Guerra Coll. (Técnico B en Gestión Económica)	Liena Castillo Castillo (Jefa de Piso)	29/04/12, 3/08/12 29/12/12
		Utilización incorrecta del uso y contenido de la cuenta.	Contabilización incorrecta de las transacciones. No es fiable la información financiera.	Comprobar que se realicen trimestralmente las contabilizaciones realizadas. Chequear que se cumpla con la capacitación de los	Liutmila Verdecia Ocaña. (Especialista C en Gestión Económica)	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	2/01/12 4/06/12 29/12/12

				económicos.			
5	Informática	Uso inadecuado de las PC.	Uso indebido, con fines especulativos o con intereses ajenos a la actividad de los componentes, accesorios o útiles de las PC. Daños o desperfectos técnicos.	Verificar que se realicen inspecciones a los medios informáticos de forma planificada y sistemática comprobando que no existan en las PC música, videos, películas, etc. con fines comerciales.	Jefes de áreas de Responsabilidad Material donde se encuentren las PC.	Roberto Batista Cruz (Especialista en Gestión Comercial)	12 /01/12 25/04/12 7/08/12 29/12/12
		Pérdidas de informaciones.	Incapacidad de informar oportunamente al receptor de la misma.	•Chequear una vez al mes de forma sorpresiva las sesiones que utilizan los usuarios verificando que sean la que le corresponde usar.	Bárbara Suarez Ávila. (Técnico en Informática)	Esther Franco Oconosor. (Encargado de almacén)	25 /03/12 6/08/12 29/12/12
		Insuficiente control sobre los medios Informáticos.	Sustracción o pérdidas de medios informáticos.	Comprobar que se controlen los medios informáticos por cada área.	Bárbara Suarez Ávila. (Técnico en Informática)	Yolennis Cruz Santos. (Cajero Dependiente)	4/01/12 28/05/12 13/09/12

6	Recursos Humanos	No propiciarle al trabajador condiciones seguras de trabajo.	Accidentes de trabajo.	Comprobar que se realice el levantamiento de las necesidades de los medios de protección. Comprobar la observancia del Plan de Seguridad y Salud del Trabajo.	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Xiomara Santiesteban Román. (Auxiliar General de Servicio)	8/03/12 12/08/12 29/12/12
		Posibilidad de introducción en la nómina persona	Pago incorrecto a los trabajadores.	Supervisar la realización de confirmación con el Especialista de Recursos Humanos.	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Roberto Batista Cruz (Comercial)	26/02/12 3/05/12 14/08/12 29/12/12

2.2.2. Componente de Supervisión y Monitoreo.

Norma: evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno.

En esta norma se crea el Grupo de Supervisión de la Unidad Comercial ´´La Gloria´´ mediante Resolución. (Ver Anexo5)

Así como se confecciona un Cronograma de Supervisión Anual.

Área a supervisar	Tema	Responsable de su Ejecución	Participantes	Fecha de Cumplimiento
Piso de Venta	Chequear la actualización del certificado Comercial	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Roberto Batista Cruz (Especialista en Gestión Comercial)	5/1/12 10/10/12
	Supervisar el proceso de colocación de las mercancías en el Piso de venta.	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	MaríaGuerra Coll (Contadora	6,15/4/12 25, 29/11/12
	Supervisar el tratamiento al los clientes y la gestión de venta	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Liutmila Verdecia Ocaña. (Especialista C en Gestión	8,10,12/3/12 16, 18, 20/11/12
Almacén	Comprobar el proceso de recepción de las mercancías.	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Bárbara Suarez Ávila. (Técnico en Informática)	8, 16, 24 /4/12 10, 15, 25 /7/12
	Verificar la actualización y colocación de las tarjetas de Estiba.	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Roberto Batista Cruz	7/5/12, 8/7/12 y 9/10/12

			(Especialista C en Gestión Comercial)	
	Comprobar la seguridad del almacén y el correcto funcionamiento de la alarma.	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	MaríaGuerra Coll (Técnico en Gestión en Económica)	7/1/12, 8/5/12 y 9/9/12
	Comprobar que el encargado de almacén informe las existencias de cada producto en todos los documentos de entrada y salida	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Liena Castillo Castillo (Jefa de Piso)	1, 2, 3/4/12 16 17/7/12 2, 8, 9/9/12
	Chequear el cumplimiento de los niveles de acceso	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Yolennis Cruz Santos. (Cajero Dependiente)	25/6/12 y 5/12/12
Caja	Chequear el cumplimiento del plan de arqueos sorpresivos a la Caja Fuerte y Cajas Registradoras.	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Bárbara Suarez Ávila. (Técnico en Informática)	3/3/12, 8/6/12 y 20/12/12
	Chequear el proceso de extracción efectivo y pago de salarios.	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Liuber Castro Valera. (Encargado de Almacén)	30/6/12 31/12/12
	Verificar que los ingresos en efectivo se corresponden con la suma de los documentos justificativos y que los depósitos se realizan diariamente.	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Roberto Batista Cruz (Comercial)	15/4/12 30/7/12 28/10/12

	Supervisar la comprobación del correcto registro contable de las operaciones.	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Aldenai Pont Wert.(Agente S)	5/3/12, 5/6/12 y 5/12/12
	Comprobar que el área económica entregue al cajero los Recibos de Ingresos mediante acta y estos se encuentran foliados.	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Roberto Batista Cruz (Especialista C en Gestión Comercial)	2/3/12, 2/6/12 02/12/2012
	Comprobar la existe el Acta de Responsabilidad Material y su actualización.	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Xiomara Santiesteban Román. (Auxiliar General	14/2/12, 20/5/12 y 1/12/12
	Comprobar que los expedientes de Medios monetarios, Mercancías y AFT instruidos estén o hayan sido aprobados dentro del término establecido.	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Roberto Batista Cruz (Especialista en Gestión Comercial)	28/3/12, 30/6/12, 29/9/12 y 9/12/12
Economía	Verificar el control de los cheques emitidos, cargados por el Banco, caducados y cancelados.	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Yosbel Quiñones Aguilera. (Cajero Dependiente)	2/3/12, 9/5/12, 5/10/12
	Comprobar la realización trimestral de las conciliaciones bancarias.	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Aldenai Pont Wert.(Agente de Seguridad y Protección)	8/4/12, 9/7/12 y 5/10/12
	Chequear que los Submayores de Inventario, de cuentas por	Dasiel Almaguer	Yosbel Quiñones	2/3/12, 8/5/12 y

	Cobrar Diversas, AFT y Vacaciones se encuentran actualizados	Naranjo (Gerente)	Aguilera. (Cajero Dependiente)	09/09/2012
	Chequear el cumplimiento del Plan Anual de Inventario de AFT, Útiles y Mercancía.	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Iliana Rodríguez Mesa. (Encargado de Punto de Venta)	27/3/12, 30/6/12, 29/9/12 y 28/12/12
	Chequear al proceso de depreciación de los AFT	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Aldenai Pont Wert.(Agente de Seguridad y Protección)	30/6/12 31/12/12
Economía	Chequera que los movimientos de AFT estén aprobados por los funcionarios autorizados.	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Roberto Batista Cruz (Especialista en Gestión Comercial)	5/3/12, 15/5/12 y 10/09/2012
	Comprobar el cumplimiento de los requisitos para cada uno de los modelos que intervienen en el control, registro y movimiento de estos medios.	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Aldenai Pont Wert.(Agente de Seguridad y Protección)	5/3/12, 15/5/12 y 10/09/2012
	Comprobar que se consigna en las nóminas el número del cheque mediante el cual se extrajo el efectivo para su pago.	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Roberto Batista Cruz (Comercial)	25/3/12, 29/6/12 y 27/9/12 y 28/12/12
	Comprobar el registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Rogelio Gómez Macado. CTC	29/4/12, 30/7/12, 30/8/12 y 30/11/12

Recursos Humanos	Chequear que las **retenciones de salarios** se realizan en base a los modelos Datos de Nóminas del Área de Personal y sean revisados por el Área Contable, liquidándose en tiempo a las entidades correspondientes y a los beneficiarios	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Yadira Román Peña. (Cajero Dependiente)	25/3/12, 29/6/12, 27/9/12 y 28/12/12
	Chequear el cumplimiento del plan de Capacitación	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Aldenai Pont Wert.(Agente de Seguridad y Protección)	15/3/12, 10/6/12, 20/9/12 y 18/12/12
Dirección	Supervisar el análisis en el Consejo de Dirección de las informaciones de costo, las causas de las desviaciones, así como la ejecución del presupuesto de gastos y el plan de venta.	Dasiel Almaguer Naranjo (Gerente)	Yadira Román Peña. (Cajero Dependiente)	29/3/12, 30/6/12, 30/9/12 y 30/12/12

2.3 Conclusiones Parciales.

En este capítulo se logra diagnosticar la situación actual del Sistema de Control Interno con que cuenta la Unidad Comercial ´´ La Gloria´´ reflejando con alta fidelidad lo que está pasando. Partiendo de dichos resultados se realizó el Rediseño de los componentes Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos y Supervisión y Monitoreo de acuerdo a lo establecido por la Resolución No.60/11 de la Contraloría General de la República contribuyendo a proteger los recursos contra el desvío, el desperdicio y el uso inadecuado.

Además, ayuda significativamente en la consolidación de un clima laboral favorable, de alta implicación y viabiliza que se cumplan las regulaciones vigentes que conciernen a la entidad, promoviendo una conducción ordenada y un mejor control de las actividades de la organización.

Capítulo III

CAPITULO III: VALIDACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD COMERCIAL ‘’LA GLORIA’’.

3.1. Aplicación del método Delphi.

Se hace necesaria la aplicación de métodos que estén estructurados a partir de la aceptación de la intuición como una comprensión sinóptica de la realidad, y basados en la experiencia y conocimientos de un grupo de personas considerados expertos en la materia a tratar. Estos métodos denominados subjetivos son conocidos también como métodos de consultas a expertos. Cualitativos o heurísticos.

La necesidad objetiva de la aplicación de un método de valoración pericial exige la determinación de los elementos que condicionan el inicio del proceso correspondiente. Se impone entonces la selección de un método de acceso a los criterios de expertos, de tal forma que se pueda garantizar la realización de cuestionamientos precisos sin la posibilidad de una doble interpretación, obtener respuestas susceptibles de ser cuantificadas, independientes las una de las otras o cuyas interdependencias pudieran mostrarse de manera clara al ser tratadas estadísticamente, respuestas que reflejen criterios personales lo más distante posible de la influencia directa de criterios oficialistas e intereses institucionales.

El método Delphi, considerado como uno de los métodos subjetivos de pronostication más confiables, constituye un procedimiento para confeccionar un cuadro de la evolución de situaciones complejas, a través de la elaboración estadística de las opiniones de expertos en el tema tratado. El mismo permite rebasar el marco de las condicionantes actuales más señaladas de un fenómeno y alcanzar una imagen integral y más amplia de su posible evolución, reflejando las valoraciones individuales de los expertos, las cuales podrán estar fundamentadas, tanto en un análisis estrictamente lógico como en su experiencia intuitiva.

Al decir Durant R. “ es la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opiniones informadas".
La esencia de este método consiste en la organización de un diálogo anónimo entre los expertos consultados individualmente, mediante cuestionarios, con vistas a obtener un consenso general o, al menos, los motivos de la discrepancia, la confrontación de las opiniones se lleva a cabo mediante una serie de interrogantes sucesivas, entre cada una de las cuales la información obtenida sufre un procesamiento estadístico - matemático.

Las tres principales características del método son las siguientes:

1- Anonimato: se expresa a través del no conocimiento de las respuestas, puesto que los miembros del grupo contestan las preguntas sin confrontarse incluso sin conocerse entre si.

2- Retroalimentación controlada: después de cada ronda de preguntas se tabulan las respuestas y se procesan de forma tal, que antes de la siguiente ronda los participantes pueden evaluar los resultados de la ronda anterior, así como las razones dadas para cada respuesta y su dispersión del promedio.

3- Se tiene la opinión de que los encuestados están influidos en cierto grado después de analizar las respuestas de sus compañeros del grupo, aumentando el acuerdo al transcurrir varias iteraciones del proceso.

4- Respuesta estadística del grupo: entre cada ronda de preguntas, la información obtenida se procesa por medio de técnicas estadístico-matemáticas, como, por ejemplo, el diseño experimental no paramétrico, las que dotan al investigador de un instrumento objetivo y concreto en el cual pueden apoyarse para tomar una decisión final.

El procesamiento estadístico y matemático de la información quizás sea la característica más importante del método que lo diferencia del resto de los métodos de pronosticación de base subjetiva, ya que la decisión final que toma el investigador es un criterio fuertemente avalado por la experiencia y conocimiento del colectivo consultado, así como por indicadores objetivos.

Por otra parte se considera muy poderoso el hecho de que las decisiones finales que tomen los investigadores estén avaladas por los resultados de las opiniones consensuadas de un grupo de personas consideradas como expertos en la materia que se trate.

Para la aplicación práctica del Método deben tenerse en cuenta los siguientes elementos metodológicos:

1- La elaboración del cuestionario
2- La selección del grupo de expertos que se va a encuestar.

La selección de los expertos debe hacerse con rigurosidad a partir de plantearse qué persona se considerará experto y para ello los mismos deben contar con las características esenciales siguientes:

- Competencia.

- Creatividad.
- Disposición a participar en la encuesta.
- Capacidad de análisis y de pensamiento.
- Espíritu colectivista y autocrítico.

En ocasiones la consideración de experto de una persona se realiza a partir de la autovaloración de la propia persona (Ver Anexo 6) y de las opiniones y criterios que emitan otras personas sobre él.

La competencia de un experto puede medirse a partir de la obtención del coeficiente Kcomp. Mediante la siguiente fórmula:

Kcomp = ½ (Kc+ Ka)

Donde:

Kcomp: Coeficiente de competencia. Kc: Coeficiente de conocimiento que tiene el experto sobre la temática que se aborda, el cual se calcula mediante la autovaloración del propio experto en una escala del 0 al 10 y multiplicado por 0.1.Ka: Coeficiente de argumentación que constituye la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación. Luego de obtener mediante la autovaloración de cada experto el grado de conocimiento con que cuenta cada uno acerca del tema se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 3.1. Resultado del coeficiente de conocimiento.

EXPERTO No.	Coeficiente de conocimiento Kc
1	0.8
2	0.9
3	0.9
4	0.9
5	0.8
6	0.8
7	0.9
8	0.9
9	0.8
10	0.9

Para el cálculo del coeficiente de argumentación o fundamentación ka, fue empleada la tabla patrón siguiente, donde cada experto indicó las fuentes que consideró de mayor influencia sobre el tema.

Tabla 3.2. Patrón del coeficiente de argumentación.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios.		
	ALTO	MEDIO	BAJO
1.Análisis teóricos realizados por usted	0.20	0.10	0.05
2.Trabajos nacionales y extranjeros que conoce	0.05	0.04	0.03
3.Experiencia obtenida como directivo de la entidad	0.40	0.35	0.20
4.Experiencia obtenida como trabajador de la entidad	0.30	0.25	0.15
5.Su intuición	0.05	0.04	0.03

(Ver Anexo 7)

Teniendo como datos los coeficientes de conocimientos Kc y de argumentación Ka, se calcula el coeficiente de competencia Kcomp para cada experto siguiendo los criterios siguientes:

- Si $0.8 \leq Kcomp \leq 1.0$ entonces el coeficiente de competencia es alto.
- Si $0.5 \leq Kcomp < 0.8$ entonces el coeficiente de competencia es medio.
- Si $Kcomp < 0.5$ entonces el coeficiente de competencia es bajo.

Tabla 3.3. Coeficiente de competencia.

Expertos	Kc	Ka	Kcomp
Lic. Pablo Batista Broche del Sol	0.8	0.98	0.89
Ing. Pedro Amador Valles	0.9	0.98	0.94
Lic. Julia González Hernández	0.9	0.9	0.90
Lic. Daniel Morejón Delgado	0.9	0.95	0.93
Lic. Luis Álvarez Mata	0.8	0.94	0.87
Ing. Jorge Machado Rodríguez	0.8	0.95	0.88
Ing. Lucas Rodríguez castillo	0.9	0.93	0.92
Lic. Marta Miranda Capote	0.9	0.99	0.95
Lic. Saúl Vázquez Peña	0.8	0.94	0.87
Mcs. Sandro Ortiz León	0.9	0.95	0.93

Fuente: [Elaboración propia]

Según se muestra en los resultados de la tabla anterior el grado de competencia obtenido para todos los expertos es alto.

Si bien fue importante determinar el nivel de competencia de los expertos para saber que se escogió a la persona indicada para aportar sus ideas o valoraciones, es de igual forma sustancial calcular la concordancia entre ellos para otorgar mayor confiabilidad al trabajo, para lo cual se utilizó una prueba no paramétrica para una distribución no normal: el Coeficiente de Concordancia "W" de Kendall.

La razón fundamental para su uso se debió que esta técnica es la más utilizada para estudios de interjuicio o de intereses de confiabilidad, por cuanto se plantea que cuando se tiene una "W" alta se puede interpretar como que los K jueces están esencialmente aplicando el mismo estándar en la jerarquización, o sea, indica el grado de asociación de las apreciaciones ordinales hechas por evaluadores múltiples cuando se evalúan las mismas muestras, entre mayor sea su valor, más fuerte será la asociación. La "W" de Kendall varía entre 0 (no hay acuerdo) y 1 (acuerdo completo). Generalmente, valores de 0.9 ó mayores son considerados muy buenos, si k alcanza el valor uno (w = 1) entonces existe una concordancia total de criterios, mientras mayor sea el valor de w, es decir, cuanto más se acerque a uno, mayor será la concordancia entre los expertos.

El cálculo del coeficiente "W" de Kendall o de concordancia para validar el acuerdo entre expertos fue realizado a través del programa estadístico **SPSS**, el cual fue utilizado para facilitar los cálculos estadísticos. Dentro de la base de datos cada caso fue un experto o juez y cada variable fue un indicador evaluado.

Para validar la "W" de Kendall el mismo programa corre una prueba de Chi-cuadrado en donde la significación de la asíntota indica la validación del coeficiente, para comprobar el grado de significación del coeficiente de concordancia, ya que no basta con saber si "W"· está más próximo a 0 o 1, sino que, además, debemos saber si es significativamente distinta de 0 para rechazar la hipótesis de concordancia casual.

Las hipótesis establecidas para la validación del resultado del cálculo del coeficiente de concordancia con la prueba de Chi-cuadrado fueron:

- H0: no existe concordancia entre los expertos, K = 0.
- H1: existe concordancia entre los expertos, K ≠ 0.

Nivel de significación.

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta H1 y se rechaza Ho.

Zona de rechazo.

Para todo valor de probabilidad mayor que 0.05, se acepta Ho y se rechaza H1.

Aplicación de la prueba estadística.

Cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall por la expresión (3).

$$W = \frac{12\sum \Delta^2}{M^2K^3 - K}$$

Los cuestionarios, como se ha mencionando anteriormente, son uno de los elementos metodológicos indispensables para la aplicación práctica del Método Delphi. Para llevar a cabo la Validación del Control Interno en la Unidad Comercial ‘’La Gloria’’ se formularon cuestionarios teniendo en cuenta los componentes y normas de control interno rediseñados.

Componentes y normas rediseñadas:

- **Componente Gestión y Prevención de Riesgos.**
  1. Identificación del riesgo y detección del cambio.
  2. Determinación de los objetivos de control.
  3. Prevención de riesgos.
- **Componente Supervisión y Monitoreo.**
  4. Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno.

El cuestionario aplicado cuenta con 5 categorías evaluativas (Ver Anexo 8) de forma tal que los expertos seleccionados ofrecen su criterio acerca de cada una de las preguntas formuladas, marcando con una X la que considere correcta. (Ver Anexo 9 Resultado de la encuesta)

5.- Muy adecuada (MA)
4.- Bastante adecuada (BA)
3.- Adecuada (A)
2.- Poco adecuada (PA)
1.- No adecuada (NA)

Evaluación de los resultados obtenidos en la prueba.

De acuerdo a los resultados arrojados por SPSS, los cuales se presentan en la **tabla 3.4** que contiene la información relacionada con el ***coeficiente de concordancia “W” de Kendall*** y muestra el número de casos válidos, el valor estadístico “W”, su transformación en *chi-cuadrado*, sus grados de libertad y el nivel crítico (*Sig. Asintót*.), se rechaza la hipótesis nula con un 5% de significación, con lo cual se apoya la idea de que el acuerdo entre los expertos es alto. Esto también se apoya por el hecho de que el coeficiente de concordancia es de ***0.797***, valor superior a 0,5, lo cual indica que, aunque no existe un acuerdo completo, este es aceptable, por lo que se puede decir que presumiblemente exista concordancia entre el criterio de los expertos, su validación estadística (Prueba de Chi-cuadrado), arrojó un nivel de significación de 0,000, por lo que se puede plantear que existe comunidad de preferencia entre los expertos; esto confirma que se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se infiere que existe concordancia de criterios preferenciales al considerar válida la hipótesis alternativa (H1).

En esta tercera y última circulación de la encuesta a los expertos, el coeficiente de Kendall revela que entre sus criterios existe una asociación significativa del **79,7%**, lo que indica que la concordancia entre ellos es aceptable, con un 95% de confiabilidad.

Tabla 3.4 Prueba W de Kendall

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
C_1.1	10	4.90	.316	4	5
C_2.1	10	3.20	.422	3	4
C_2.2	10	4.20	.422	4	5
C_2.3	10	4.20	.422	4	5
C_2.4	10	4.90	.316	4	5
C_2.5	10	4.90	.316	4	5
C_2.6	10	4.20	.422	4	5
C_3.1	10	4.20	.422	4	5
C_3.2	10	4.10	.316	4	5
C_3.3	10	4.20	.422	4	5
C_3.4	10	4.00	.471	3	5
C_3.5	10	4.20	.422	4	5
C_4.1	10	4.20	.422	4	5
C_4.2	10	3.00	.000	3	3
C_4.3	10	3.00	.000	3	3
C_4.4	10	4.20	.422	4	5
C_5.1	10	5.00	.000	5	5
C_5.2	10	4.20	.422	4	5

Prueba W de Kendall

Rangos

	Rango promedio
C_1.1	14.90
C_2.1	2.65
C_2.2	9.65
C_2.3	9.65
C_2.4	14.90
C_2.5	14.90
C_2.6	9.65
C_3.1	9.65
C_3.2	8.85
C_3.3	9.65
C_3.4	8.40
C_3.5	9.65
C_4.1	9.65
C_4.2	1.95
C_4.3	1.95
C_4.4	9.65
C_5.1	15.65
C_5.2	9.65

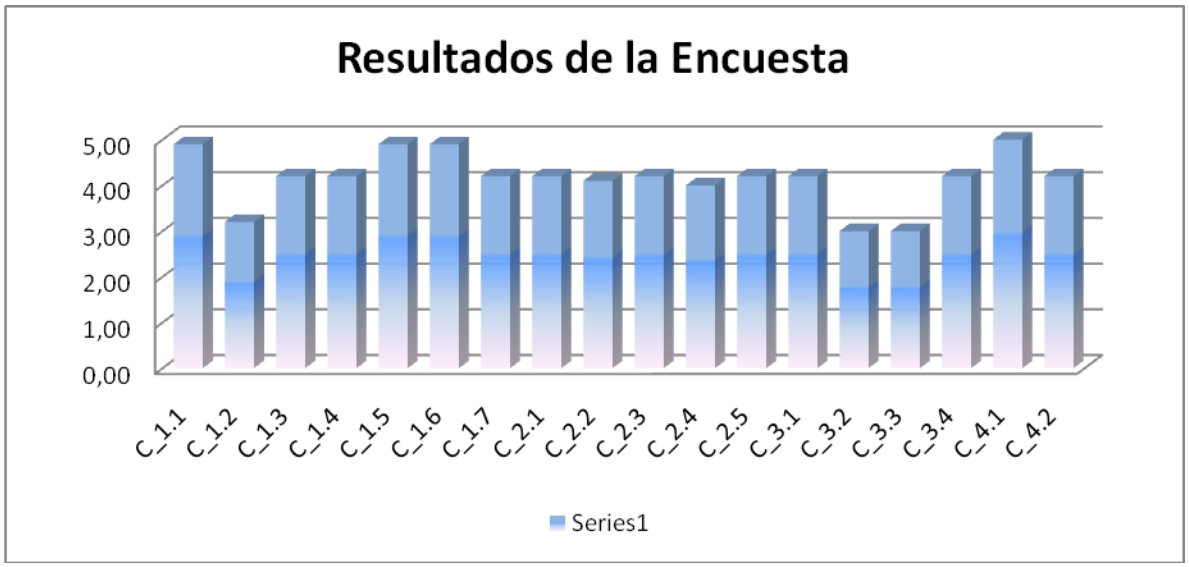
Estadísticos de contraste

N	10
W de Kendall(a)	0.797
Chi-cuadrado	135.429
gl	17
Sig. asintót.	.000

a: Coeficiente de concordancia de Kendall

Fuente: Elaborado con SPSS con datos de la muestra y la variable construida.

Al analizar los resultados obtenidos luego de concluir la aplicación del Método Delphi tenemos que el 61% de los aspectos evaluados resultaron Bastante Adecuados, el 22% resultó Muy Adecuado y el 17% Adecuado.



COMPONENTE "GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS"

No.	Pregunta	
1.1	Los riesgos identificados de cada proceso, actividad y operación, que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la Unidad Comercial son:	Muy Adecuada
1.2	El análisis de los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la Unidad Comercial; teniendo en cuenta su estructura organizativa son:	Adecuada
1.3	Las posibles causas identificadas por cada riesgo de forma independiente que pueden condicionar la ocurrencia de los mismos son:	Bastante Adecuada
1.4	La clasificación de los riesgos es:	Bastante Adecuada
1.5	La evaluación de los riesgos teniendo en cuenta la frecuencia o probabilidad de ocurrencia y la posible pérdida o impacto ocasionado es:	Muy Adecuada
1.6	La determinación de la severidad riesgo es:	Muy Adecuada
1.7	La confesión del mapa de Riesgo es:	Bastante Adecuada

No.	Pregunta	
2.1	Los objetivos de control trazados a partir de los riesgos identificados son:	Bastante Adecuada
2.2	La frecuencia o probabilidad de ocurrencia determinada, de cada riesgo identificado es:	Bastante Adecuada
2.3	La consecuencia o impacto determinado es:	Bastante Adecuado
2.4	El valor del riesgo determinado es:	Bastante Adecuado
2.5	La determinación de la severidad determinada es:	Bastante Adecuada

No.	Pregunta	
3.1	El Plan de Prevención de Riesgos rediseñado es:	Bastante Adecuado

3.2	Las medidas definidas por cada riesgo para dar cumplimiento a los objetivos de control esperados son:	Adecuada
3.3	Los responsables y ejecutantes de las medidas a tomar son:	Adecuado
3.4	La fecha de cumplimiento diseñada para dar cumplimiento las medidas es:	Bastante Adecuada

COMPONENTE "SUPERVISIÓN Y MONITOREO"

No.	Pregunta	
4.1	El grupo de Supervisión diseñado es:	Muy Adecuado
4.2	El Cronograma de Supervisión diseñado es:	Bastante Adecuada

3.2 Conclusiones parciales.

1. Teniendo en cuanta los resultados obtenidos por el paquete de programas SPSS 15.0, después de procesar las encuestas aplicadas a los expertos para evaluar el Rediseño de los componentes de Gestión y Prevención de Riesgo y Supervisión y Monitoreo tenemos que de manera general estos tienen un funcionamiento Bastante Adecuado en todas las áreas de la Unidad Comercial.

Conclusiones.

CONCLUSIONES GENERALES:

Al finalizar la presente investigación arribamos a las siguientes conclusiones:

2. Se rediseñó el Sistema de Control Interno de la Unidad Comercial ´´La Gloria´´ en función de las estrategias y estructura de la misma, lográndose que cuente con un Sistema de Control Interno Integrador.
3. Con la realización de una amplia búsqueda bibliográfica se logró determinar la evolución y alcance que ha tenido el Control Interno en el transcurso del tiempo.
4. El diagnóstico realizado permitió conocer la situación actual del Sistema de Control interno instaurado en Unidad Comercial La Gloria, constatándose que el mismo presenta limitaciones.
5. El Rediseño del Sistema de Control Interno fue validado mediante le método Delphi, obteniéndose como resultado que los componentes rediseñados tienen un comportamiento Bastante Adecuado en todas las áreas de la Unidad Comercial.

Recomendaciones.

RECOMENDACIONES.

El desarrollo del trabajo permite plantear como recomendación:

1. Que se analice y apruebe en el Consejo de Dirección de la Unidad Comercial el rediseño efectuado a los componente de Gestión y Prevención de Riesgos y Supervisión y Monitoreo, así como su puesta en práctica.

    1. Implementar y desarrollar acciones de capacitación a todos los trabajadores que posibiliten la comprensión de la necesidad del estudio de la Resolución No.60/11 de la Contraloría General de la República.

    2. Realizar los diagnósticos y evaluación del Sistema de Control Interno periódicamente en aras de detectar cualquier deficiencia que el mismo pueda presentar.

4. Actualizar el sistema de Control Interno de la entidad de manera sistemática, la frecuencia debe ser anual.

Bibliografia.

BIBLIOGRAFÍA.

Para la realización de la presente investigación se consultó una variada bibliografía, la cual abarcó varios ámbitos, entre los que se encuentran, libros, sitios de Interne, artículos, documentos, conferencias, boletines de noticias, resoluciones y ley:

Análisis e Interpretación de Estados Financieros. (2010). . Retrieved from www.monografias.com › Administracion y Finanzas › Contabilidad.

Bejerano Portela Gladys. (2008). *Comprobación nacional al Control Interno*. Habana. Retrieved from http:// www.ecured.cu.

Bejerano Portela Gladys. (2012, February 18). Ningún acto de corrupción sucede en un día - Cuba - Juventud ... Retrieved from www.juventudrebelde.cu/.../ningun-acto-de-corrupcion-sucede-en-u...

Bejerano Portela Gladys. (2007). Presupuestos teóricos y evolución del control interno como sistema. Retrieved from www.eumed.net/.../.

Bejerano Portela Gladys. (2010). Procedimiento de Control Interno para la Implementación. Retrieved from www.eumed.net/.../ ...

Chapman, William. (2002). Procedimientos de Auditoría. Buenos Aires: Colegio de Graduados en Ciencias Económicas. Retrieved from http://www.escuelagobierno.org.

COMITÉ DE NORMAS. (2008). . Retrieved from www.uh.cu/sitios/ekoweb/images/Articulos/297-03.pdf.

Comité Estatal de Finanzas. (2007). Manual de instrucciones y procedimientos Tomo1. Cuba:

Componentes del Control Interno. (2008). . Retrieved from http:// www.ecured.cu.

Contenido Referencia Bases del Control Interno en Cuba. (2010). . Retrieved from www.ecured.cu/index.php?title=Especial.

Contraloría General de la República. (2011a). Guía de Autocontrol por Componentes y Normas, de acuerdo a la nueva norma del Sistema de Control Interno.

Contraloría General de la República. (2011b). Resolución No.60´´ Normas para la Implementación del Sistema de Control Interno´´. Retrieved from www.contraloria.cu/index.php?option=com_content&view...

Cooper and Lybrand. (2000). Control Interno, auditoría y seguridad informática: Las distintas responsabilidades de la Empresa.

Coopers & Lybrand. (2007). *Nuevos Enfoques del Control Interno (Informe COSO)*. Retrieved from www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-int...

Curso de Control Interno para Cuadros. (2011). (p. 30). Habana. Retrieved from www.sld.cu/galerias/doc/sitios/.../indicaciones_metodologicas.doc.

Definición y Objetivos del Control Interno. (2012, February 9). . Retrieved from controlinterno-x.com/control-interno/definicion-objetivos-del-contro...

Delgado Fleites, Adalys, Carlos C. Martínez Martínez, Juan M. López García. (n.d.). Bases Metodológicas Generales para el diseño e implementación de los Sistemas de Control Interno. Villa La Granjita, España.

Dra. Peña Turruellas Elizabeth. (2010). Curso sobre Control Interno. Retrieved from http:// www.ecured.cu.

E. Fowler Newton. (2010). Diagnostico del sistema de Control Interno. Retrieved from www.eumed.net › Observatorio de la Economía Latinoamericana.

E. Fowler Newton. (1976). Tratado de Auditoria, Ed. Contabilidad Moderna. Retrieved from www.bibliociencias.cu/gsdl/collect/revistas/index/assoc/.../doc.pdf.

El Control Interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el ... (2011). . Retrieved from www.bibliociencias.cu/gsdl/collect/revistas/index/assoc/.../doc.pdf.

El método Delphi. (2007). . Retrieved from www.gtic.ssr.upm.es/encuestas/delphi.htm.

El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos. (2009). . Retrieved from bvs.sld.cu/revistas/san/vol_14_5_10/san01510.htm.

Estudio y evaluación del sistema de Control Interno. (2010). . Retrieved from www.eumed.net › Libros.

Fonseca Guillermo. (2005). El Control es el hombre, 37.

Gamboa Schmidt, Guillermo. (2005). Control Interno. Las distintas responsabilidades a la Empresa. Retrieved from megp_us@yahoo.com.

Hernández Muñoz Federico. (2011). Implementación de la Resolución No.60/2011 (p. 50). La Habana. Retrieved from www.contraloria.cu/index.php?option=com_content&view...

Holmes, A. (1999). Auditorias Principios y Procedimientos. México. Retrieved from www.uad.edu.mx/CentroInv/Libros/articulo010.pdf.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2007). El sistema de Control Interno efectivo en las empresas. Retrieved from www.uad.edu.mx/CentroInv/Libros/articulo010.pdf.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (1998). Examen del Control Interno, Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoria. México. Retrieved from http://www.monografias.com/trabajos12/artiun/artiun.shtml.

Instituto mexicano de contadores públicos. (2008). Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría. Retrieved from www.bibliociencias.cu/gsdl/collect/revistas/index/assoc/.../doc.pdf.

J. Willngham John. (2008). *El Control Interno.* Estados Unidos de América. Retrieved from www.monografias.com.

Jaramillo Beltrán, M Jesús. (1992). Indicadores de Gestión. España.

Kaplan, R.S. (2008). *La evolución de la Contabilidad de Gestión. La Crisis de los sistemas de Contabilidad de Gestión. Cambio tecnológico y Contabilidad de Gestión*. Estados Unidos de América. Retrieved from http://www.monografias.com.

L. Chapman William. (2009). Antecedentes y evolución del Control Interno. Retrieved from www.monografias.com › Administracion y Finanzas › Contabilidad.

L. Chapman William. (1965). Control Interno - Investigaciones. Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires. Retrieved from www.buenastareas.com › Temas Variados.

Las Razones Financieras Favorables. (2007). . Retrieved from cofinhabana.fcf.uh.cu/index.php?option=com...task...

Ley No.107 del Contraloría General de la República. (2009). . Retrieved from www.contraloria.cu/documentos/.../LeyContraloriaGeneral190809.pd...

Lic. Antonio Almaguer López Rafael. (n.d.). *Consultor Electrónico Contable del Contador y el Auditor*. Cuba: producción de la Consultoría de Servicios Económicos de la Casa Consultora DISAIC.

Los Beneficios del Control Interno. (2009, March 8). . Retrieved from angelgeekcp.wordpress.com/.../acerca-de-los-beneficios-del-control-i...

Los cinco componentes del Control Interno. (2007). . Retrieved from www.gestiopolis.com/canales8/.../componentes-del-control-interno.ht...

M Martínez Aida. (2010). Conceptos elementales del Análisis Financiero. Retrieved from http://www.monografias.com.

Modelo Estándar de Control Interno - MECI Concepto de Control ... (2011). . Retrieved from www.eseusme.gov.co/meci.pdf.

Normas Generales de Control Interno (PDF). (2011). . Retrieved from www.ain.gub.uy/sector_publico/normas_ctrl_interno.pdf.

Ortega Balada, Tomás J. y Vicente Ripio Feliz. (2000). *Situaciones y Tendencias de la Contabilidad de Gestión en el Ámbito Iberoamericano*. España: Ediciones Gráficas Ortega S.A.

PCC rsb1910. (2004, November 30). Incrementar la acción y la responsabilidad del partido en la prevención y profilaxis de las manifestaciones de corrupción e ilegalidades.

Peña Torruela Elizabeth. (2010). Documentación de Consultorías de Contabilidad para las empresas en Perfeccionamiento. Retrieved from http:// www.ecured.cu.

Pérez Gutiérrez, Jorge Luis. (2003). Propuesta para Evaluación del Control Interno.

Pórtela Navarro Pedro. (2009, June 29). Control Interno. Importancia, limitaciones, posibilidades y clasificación. Retrieved from www.mailxmail.com/...control-interno/control-interno-importancia- ...

Que es Control Interno. (2010). . Retrieved from sincelejo-sucre.gov.co/apc-aa-files/.../Que_es_control_interno.pdf.

Quirós Mora, César Enrique. (2008). Administración y Riesgo de la Auditoría Interna. Retrieved from http://www.escuelagobierno.org.

Ratio financiera. (2010). . Retrieved from es.wikipedia.org/wiki/Ratio_financiera.

Segunda Convención Nacional de Auditores Internos. (2007). . Retrieved from www.bibliociencias.cu/gsdl/collect/revistas/index/assoc/.../doc.pdf.

Segundo Programa de Preparación Económica para Cuadros, por integrantes del Comité Académico Nacional. (2011). . Retrieved from http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material__consulta_ci.pdf.

Seminario de la Resolución No. 297/03 emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios. Definiciones del Control Interno. Contenido de los Componentes y sus Normas. (2003). . Retrieved from http:// www.ecured.cu/.

Taller documental sobre Control Interno. (2011). . Retrieved from http://www.ecured.cu.

Validación Mediante el Método Delphi de un Cuestionario. (2009). . Retrieved from www5.uva.es/agora/revista/12_1/agora_12_1d_blasco_et_al.pdf.

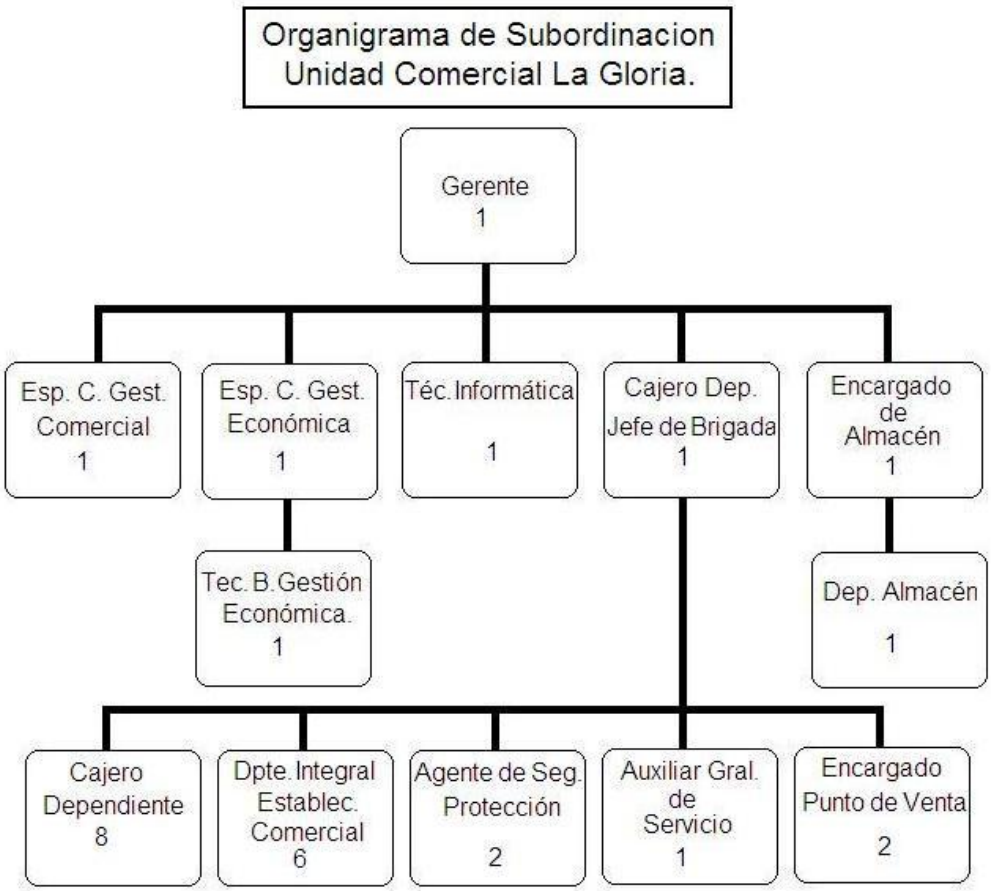
Wood Fonseca Guillermo. (2001). El Control Interno en la Economía Empresarial. Retrieved from www.monografias.com › Administracion y Finanzas › Contabilidad.

Y G Garcia. (2010). Perfeccionamiento del sistema de Control Interno. Retrieved from www.eumed.net › Contribuciones a la Economía.

Anexos.

Anexos.

Anexo1. Organigrama de la Unidad Comercial.



Anexo 2. Guía utilizada para la realización del Diagnóstico de Control Interno adaptada a las características de la Unidad Comercial.

No.	Aspectos a Verificar
	COMPONENTE "AMBIENTE DE CONTROL"
	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.	Está definido el presupuesto anual y se analiza con los trabajadores
	Integridad y valores éticos
14.	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.
15.	Cuenta la entidad con el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.
16.	Los cuadros tienen firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.
17.	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.
18.	Conocen los cuadros y trabajadores lo que está establecido en el Reglamento Disciplinario de la entidad.

19.	Los cuadros y trabajadores discutieron y aprobaron en Asamblea el Reglamento Disciplinario de la entidad.
20.	Cuenta la entidad con el Convenio Colectivo de Trabajo.
21.	El Convenio Colectivo de trabajo se elabora conjuntamente entre la administración y la organización sindical.
22.	Los trabajadores emiten criterios sobre lo planteado en el Convenio Colectivo de trabajo antes de ser aprobado.
	Idoneidad Demostrada
23.	Están elaborados los perfiles de competencia de acuerdo a los datos que exige la legislación vigente del MTTS.
24.	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.
25.	Cuenta la entidad con el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, actualizado de cada trabajador, de acuerdo a la legislación vigente.
26.	Se elabora un resumen sobre el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, por cada área de la entidad.
27.	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.
28.	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.
29.	En el último trimestre de cada año se elabora el plan anual de capacitación de la entidad.
30.	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.
31.	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.
32.	Se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas, en función de las deficiencias detectadas en el cumplimiento de las funciones asignadas.
33.	Se encuentra incluido en la capacitación de los trabajadores las normas del sistema de control interno.
34.	Se realiza las evaluaciones de desempeño a los trabajadores.
35.	Para la evaluación del desempeño se tiene en cuenta los indicadores establecidos en la legislación vigente.
36.	Está constituido el Comité de Expertos, según corresponda y hay evidencia del funcionamiento del mismo.
37.	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.
38.	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.

39.	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
40.	Cuentan con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social, empresarial o encargo estatal.
41.	Cuenta con la disposición que aprueba la plantilla de cargos de la misma.
42.	Están definidas las funciones generales y específicas de cada área.
43.	Las funciones específicas dan respuesta a cada una de las funciones generales.
44.	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.
45.	Están definidas las atribuciones y obligaciones de cada cargo.
46.	La estructura está definida a partir de las funciones de la entidad.
47.	Se mantienen actualizados los documentos relativos a: – plantilla aprobada y cubierta – estructura organizativa (organigrama de la entidad).
48.	Existe una adecuada relación jerárquica entre los puestos.
49.	Cuenta con las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección.
50.	Los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramientos.
51.	Posee el certificado de inscripción en el Registro de Empresas y Unidades Presupuestadas.
52.	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.
53.	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
54.	Está implementada la Norma Cubana del Sistema de Gestión **Integrado** del Capital Humano.
55.	Está elaborado el programa de acogida a los nuevos trabajadores, que garantice su iniciación laboral y desarrollo.
56.	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.
57.	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.
58.	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.
59.	Cuenta la entidad con todas las regulaciones legales establecidas para la ejecución y desarrollo de las actividades vinculadas con la misma.

No.	**Aspectos a Verificar**
COMPONENTE "GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS"	
	Identificación del riesgo y Detección del Cambio

60.	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.
61.	Para la identificación de riesgos fueron consultados los siguientes documentos (según corresponda): – Expediente de las acciones de control realizadas. – Análisis de matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). – 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. – Análisis del organigrama de la entidad. – Diagramas de flujos.
62.	Están identificadas las posibles causas que pueden condicionar la ocurrencia de dichos riesgos. Estas causas deben estar determinadas para cada riesgo de forma independiente.
63.	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.
64.	Para la identificación de los factores externos se tuvo en cuenta los: económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos.
65.	Está determinada la frecuencia o probabilidad de ocurrencia en el año, de cada riesgo identificado.
66.	Está determinada la posible pérdida o el impacto ocasionado por cada riesgo identificado.
67.	Fueron evaluados los riesgos teniendo en cuenta la frecuencia o probabilidad de ocurrencia y la posible pérdida o impacto ocasionado.
68.	Se determinó la importancia relativa del riesgo, valorándose la incidencia del mismo en baja, media o alta.
	Determinación de los objetivos de control
69.	Tiene definido los objetivos de control que se desean alcanzar a partir de los riesgos identificados.
70.	Se han aplicado las medidas necesarias para lograr los objetivos de control y el cumplimiento de los procedimientos.
71.	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.
72.	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
73.	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
74.	Está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas y el de la entidad.
75.	Están definidas por cada riesgo las medidas que deben dar cumplimiento a los objetivos de control esperados.

76.	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad Informática en el Plan de Prevención de Riesgos.
77.	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad y Protección Física en el Plan de Prevención de Riesgos.
78.	Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos en la fecha en que corresponde su verificación.
79.	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.
80.	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.
81.	Se analiza y actualiza, periódicamente, el Plan de Prevención de Riesgos con la participación de los trabajadores, dejando evidencias de estas acciones.
82.	Se considera el autocontrol como una medida más en el plan de Prevención de Riesgos

No.	**Aspectos a Verificar**
COMPONENTE "ACTIVIDADES DE CONTROL"	
	Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización
83.	Están definidas en el Reglamento orgánico o Manual de funcionamiento las relaciones entre las áreas.
84.	Están establecidos en los procedimientos: la aprobación, autorización, supervisión y evaluación de cada proceso, actividades y operación.
85.	Está definida la información y servicio que se recibe o presta, dada la relación entre áreas, direcciones y departamentos.
86.	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.
87.	Están identificados los responsables colaterales de los procesos, actividades y operaciones, cuando se detectan deficiencias y violaciones en los controles realizados.
88.	Está realizado el levantamiento de las relaciones de familiaridad y en este se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida.
89.	Se ha elaborado el plan de acción para dar solución a las relaciones de familiaridad cuando se afecta la contrapartida.
90.	Se adoptan medidas cuando se detectan deficiencias y violaciones, fijando la responsabilidad en quien corresponda.
91.	Las operaciones que se realizan cuentan con la autorización de la autoridad facultada.
92.	Las operaciones deben quedar específicamente definidas, documentadas, asignadas y comunicadas al responsable de su ejecución.
93.	Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones de la entidad.
	Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos
94.	Todas las transacciones, operaciones y hechos económicos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma.
95.	Se analizan los gastos incurridos por elementos, así como cualquier otra clasificación que se requiera; a través del modelo Análisis de

	Gastos.
96.	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.
97.	Los registros, submayores y otros modelos que se utilizan en contabilidad, cumplen con los datos obligatorios establecidos en la legislación vigente.
98.	Se salvaguardan las actas de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores.
99.	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.
100.	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.
101.	El Balance de Comprobación de Saldos, concuerda con lo escrito en los submayores, documentos primarios y cuentas correspondientes.
102.	Los modelos “Estado de Situación” y “Estado de Resultado” coinciden con los saldos de las cuentas del Balance de Comprobación de Saldos.
103.	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.
104.	El Expediente de las acciones de control, cumple con lo establecido en la legislación vigente.
105.	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.
	Acceso restringido a los recursos, activos y registros
106.	Tienen procedimientos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes.
107.	Están definidos los niveles de acceso a las áreas y dependencias, así como en el horario que se establece este permiso.
108.	Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.
109.	Los trabajadores portan durante toda la jornada laboral el uniforme de la cadena de tiendas TRD-Caribe.
110.	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.
111.	Las puertas de almacenes se mantienen debidamente cerradas en los días y horas no laborales o en otros casos de interrupción del trabajo.
112.	Las llaves de los locales de la entidad son controladas por el personal debidamente autorizado.
113.	Los almacenes deben estar en su exterior provistos por ventanas, claraboyas, ventíleles, extractores de aires, etc. debidamente enrejados; así como la existencia de buena iluminación.
114.	Están identificadas las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes y estas tienen firmadas las Actas de Responsabilidad.

115.	Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización.
116.	Los activos de valor tienen asignado a un responsable para su custodia.
117.	Los activos de valor están adecuadamente protegidos; a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarmas, pases para acceso, etc.
118.	Los activos de valor están debidamente registrados y periódicamente se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.
119.	Se tiene en cuenta el nivel de vulnerabilidad del activo para establecer la frecuencia de su comprobación.
	Rotación del personal en las tareas claves
120.	Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.
121.	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.
122.	Los trabajadores a cargo de dichas tareas se emplean periódicamente en otras funciones.
123.	Existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas.
124.	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
125.	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.
126.	El o los responsables de la Seguridad Informática conocen sus funciones
127.	Existe un Plan de Seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información.
128.	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
129.	El plan de Seguridad Informática de la Unidad Comercial 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.
130.	Cuentan con un antivirus nacional como garantía a responder a ataques víricos personalizados para la entidad o para el país.
131.	Están definidos por escrito los datos y programas que son necesarios mantener con respaldo, así como la frecuencia con se deben realizar los mismos
132.	Existen procedimientos escritos para garantizar la buena conservación de las copias de resguardo, durante su almacenamiento.
133.	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.
134.	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.

135.	En las áreas controladas existe control de acceso para garantizar la entrada solo a personas autorizadas.
136.	En estas áreas se controla la posibilidad de daño por fuego, inundaciones y otras formas de desastre natural o artificial.
137.	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 protegido de manera que reduzca los riesgos.
138.	Se aplican medidas alternativas que permitan la protección de estos medios e impidan su empleo para cometer acciones malintencionadas.
139.	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
140.	Se cumplen procedimientos para proteger la información contenida en equipos destinados a ser dados de baja u otras funciones.
141.	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.
142.	Los cables de alimentación o de comunicaciones que transporten datos o apoyen los servicios de información se protegen contra la intercepción o el daño.
143.	Los cables de alimentación están separados de los cables de comunicaciones para evitar la interferencia.
144.	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.
145.	Se realizan inspecciones sorpresivas para detectar las extracciones no autorizadas de bienes informáticos.
146.	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.
147.	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.
148.	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: – 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.
149.	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.

150.	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.
151.	Se cumplen los requisitos definidos en la legislación vigente acerca de la asignación de contraseñas. – 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.
152.	Los sistemas de aplicación deben contar con: – La posibilidad de ser modificado y/o actualizado a versiones superiores, – la documentación y los ficheros fuentes; – Manuales de usuario y manuales de explotación.
153.	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.
154.	Tienen definidas medidas y procedimientos para garantizar la continuidad, el restablecimiento y la recuperación de los procesos informáticos.
	Indicadores de desempeño
155.	Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.
156.	Existen procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de desempeño.

No.	**Aspectos a Verificar**
COMPONENTE "INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN"	
	Sistema de información, flujo y canales de comunicación
157.	El sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturaleza de la entidad.
158.	El sistema de información es flexible al cambio, o sea, se puede modificar fácilmente.
159.	Este sistema provee información para la toma de decisiones.
160.	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.
161.	Se revisan los sistemas de información en forma periódica y hay evidencia que respalde su realización.
162.	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.

163.	El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la entidad: ascendente, descendente, transversal y horizontal.
164.	Está elaborado un diagrama del flujo de la información de la entidad.
165.	Los canales y medios de comunicación permiten trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos).
166.	La comunicación entre los cuadros, dirigentes y trabajadores se desarrolla de acuerdo con los valores establecidos en la entidad.
167.	Se divulgan ampliamente al personal las medidas de control interno que se implantan en la entidad.
168.	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.
169.	Los trabajadores brindan sugerencias para mejorar los controles y son analizadas por la máxima dirección y reciben respuesta sobre las mismas.
170.	Los cuadros y demás trabajadores realizan adecuadamente y de acuerdo con lo establecido en la entidad, el envío de mensajes.
171.	Hay buena comunicación con clientes, proveedores y otras entidades.
172.	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.
173.	En los análisis que se realizan en cada área participan los trabajadores para la toma de decisiones.
	Contenido, calidad y responsabilidad
174.	La información transmite la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.
175.	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.
176.	Existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información.
177.	No hay duplicidad en la información y en los datos.
178.	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
179.	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.
180.	Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta.
181.	Se guardan las actas de las rendiciones de cuenta.
182.	En la rendición de cuenta se da a conocer los aspectos relacionados con: – 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.
183.	Periódicamente se rinde cuenta al órgano u organismo superior al que se subordina.

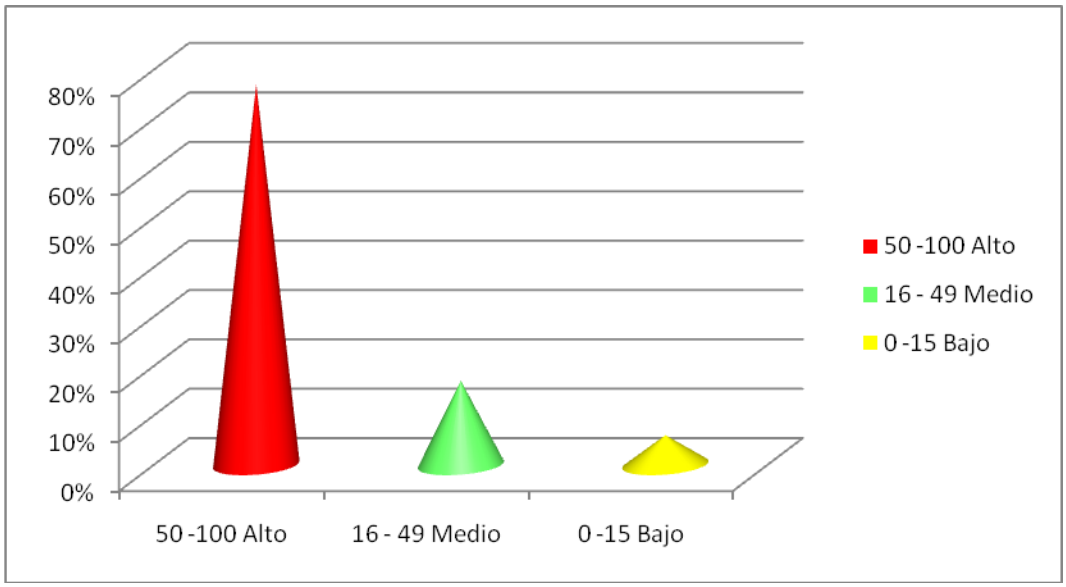
No.	**Aspectos a Verificar**
COMPONENTE "SUPERVISIÓN Y MONITOREO"	
	Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno
184.	Se realizan periódicamente auto evaluaciones del sistema de control interno y a partir de dichos resultados se acometen acciones como: actualizaciones de procedimientos, identificación de nuevos riesgos y adopción de medidas disciplinarias, administrativas o fiscales de acuerdo a las consecuencias de dichas deficiencias
185.	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.
186.	El personal está informado acerca de los controles y nuevas disposiciones.
187.	Se comunica a los trabajadores los cambios en la entidad sobre procesos, políticas, etc.
188.	Se corresponden con la realidad los informes y estados financieros de la entidad y se entregan en las fechas establecidas.
189.	Contribuye el Sistema de Control Interno al logro de la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.
190.	Se controla la implementación del Sistema de Control Interno en la Unidad Comercial.
191.	El Sistema de Control Interno permite detectar el incumplimiento de la legislación y normas vigentes.
192.	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.
193.	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.

Anexo 3. Enumeración de los Riesgos Identificados.

No	RIESGOS
1	Inobservancia del Código de Ética.
2	Nepotismo.
3	No tener identificados los posibles riesgos que pudieran afectar o beneficiar a la Unidad.
4	No tener confeccionado el Plan de Prevención de Riesgos.
5	No realizar acciones de autocontrol.
6	Insuficiencias en la gestión de venta.
7	Mercancías con mala calidad.
8	No contar con suficientes mercancías en el área de venta.
9	Exhibición de productos sin garantía comercial.
10	Inobservancia del Mechandaising.
11	Incorrecta manipulación de las mercancías
12	Incumplimiento del procedimiento para el tratamiento de los productos perecederos.
13	No tener actualizado el registro de perecederos.
14	Utilización indebida de recursos, materiales y/o productos.
15	Pérdida o sustracción de productos.
16	Sustitución de un producto por otro.
17	Existencia de Saldos de cuentas sin documentos justificativos.
18	Sobregiros en el presupuesto de gasto.
19	No registrar oportunamente los hechos contables.
20	Demora en el término de aprobación de los expedientes de faltantes y sobrantes.
21	Utilización incorrecta del uso y contenido de la cuenta.
22	Diferencias de efectivo en las cajas registradoras.
23	No realización de los inventarios físicos- periódicos de mercancías y útiles.
24	Introducción en la nómina de persona distinta a los trabajadores de la Unidad.
25	No propiciarle al trabajador condiciones seguras de trabajo.
26	Deficiencias en el Sistema Contra Incendios.
27	Incumplimiento del programa de mantenimiento.
28	Ocurrencia de desastres naturales
29	Uso inadecuado de las PC.
30	Pérdidas de informaciones.
31	Insuficiente control sobre los medios Informáticos.

32	Pérdida o sustracción de piezas y componentes de las PC.
33	Insuficiente preparación de los dirigentes, funcionarios y trabajadores en cuanto a la Competencia Profesional.
34	Incumplimiento del Plan de Captación.
35	Mal funcionamiento del Comité de Expertos.

Anexo 4. Representatividad de la Severidad de los Riesgos.



Anexo 5. Creación del Grupo de Supervisión.

Equipo de Atención Territorial

Cienfuegos.

RESOLUCIÓN No._____

POR CUANTO: mediante la Resolución No. 859 de fecha 26 de enero de 1994 dictada por el Director del Grupo de la Administración Empresarial, fue creado el Equipo de Atención Territorial de la provincia Cienfuegos, subordinado a la Empresa ´´Cadena Cadena de Tiendas TRD-Caribe´´, con domicilio legal en calle 37 entre Avenida 28 y 30, provincia Cienfuegos.----------

POR CUANTO: la Contralora General de la República de Cuba en fecha 1ro de marzo del año 2011 emitió la Resolución No.60 ´´Normas del Sistema de Control Interno´´, la que en su Sección Quinta ´´Supervisión y Monitoreo´´, artículo 14 inciso a) establece que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades mediante la aplicación del autocontrol sistemático garantizan su función de control, adecuan, actualizan y gradúan la aplicación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República en correspondencia con su actividad y sus características.----------

POR CUANTO: el Director General de la Empresa ´´Cadena Cadena de Tiendas TRD-Caribe´´ en fecha 13 de enero del año 2012 emitió la Indicación No.42 la que dispone que todas las Unidades Comerciales crearían un Grupo de Supervisión.----------

POR CUANTO: el Presidente Ejecutivo del Grupo de la Administración Empresarial dictó la Resolución No.8 en fecha 1ro de enero del año 2012, mediante la cual designa a quien ***RESUELVE:*** Lic. Pedro E Díaz Hernández en el cargo de Gerente del EAT de Cienfuegos.----------

POR CUANTO: se hace necesario crear un Grupo de Supervisión en Unidad Comercial ´´La Gloria, perteneciente al Equipo de Atención Territorial de Cienfuegos.----------

POR TANTO: En el ejercicio de los deberes, atribuciones y funciones que me han sido conferidas.

RESUELVO:

PRIMERO: crear un Grupo de Supervisión en la Unidad Comercial ´´La Gloria´´, el que quedará constituido como sigue:

INTEGRANTES:	***CARGO QUE OCUPA:***
➢Lic. Dasiel Almaguer Naranjo	Presidente
➢Lic. Roberto Batista Cruz	Vicepresidente
➢Lic. Liutmila Barzaga Reyes	Secretaria
➢Lic.Liena Castillo Castillo	Miembro
➢Lic. Aldenai Pont Wert	Miembro

SEGUNDO: La presente resolución entrará en vigor a partir del día hábil siguiente a la fecha de su firma.----------

NOTÍFIQUESE: a los compañeros designados.----------

COMUNÍQUESE: a los miembros del Consejo de Dirección del EAT y trabajadores de la Unidad Comercial ´´La Gloria´´.----------

ARCHÍVESE: el original en el Expediente Legal y copia en el Registro de Disposiciones Jurídicas de esta entidad.----------

DADA en La Ciudad de Cienfuegos a los _____ del mes de _____ del año 2012. ´´ Año 54 de la Revolución´´.----------

_____

Lic.Pedro E Díaz Hernández.

Gerente del EAT de Cienfuegos.

Anexo 6. Instrumento para la selección de los expertos.

Con la finalidad de seleccionar a personas como expertos de una investigación sobre la temática: Sistema de Control Interno, le agradeceremos su respuesta a las preguntas siguientes.

Nombre y apellidos: _____

Titulo obtenidos: _____

Centro de trabajo: _____

Años de experiencia: _____.

Labor que realiza: _____

1. Realice una autovaloración sobre los conocimientos que usted posee sobre la temática antes expuesta.

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Experto										

(Ningún conocimiento valor 0, hasta el máximo de conocimiento e información valor10)

2. Marque con una x las fuentes que han influido más en el nivel de conocimiento que tiene de la temática en cuestión.

Fuentes de argumentación acerca del tema	**Grado de influencia**		
	(A) Alto	**(M) Medio**	**(B) Bajo**
Análisis teóricos realizados por Ud.			
Experiencia obtenida en la práctica			
Estudios de autores nacionales sobre el tema			
Estudios de autores extranjeros sobre el tema			
Su intuición			

Anexo 7 Cálculo del Coeficiente de Argumentación.

EXPERTO 1	ALTO	MEDIO	BAJO
1	0.2		
2		0.04	
3	0.4		
4	0.3		
5		0.04	
SUMA TOTAL	0.98		

EXPERTO 6	ALTO	MEDIO	BAJO
1	0.2		
2	0.05		
3		0.35	
4	0.3		
5	0.05		
SUMA TOTAL	0.95		

EXPERTO 2	ALTO	MEDIO	BAJO
1	0.2		
2		0.04	
3	0.4		
4	0.3		
5		0.04	
SUMA TOTAL	0.98		

EXPERTO 7	ALTO	MEDIO	BAJO
1	0.2		
2	0.05		
3		0.35	
4	0.3		
5			0.03
SUMA TOTAL	0.93		

EXPERTO 3	ALTO	MEDIO	BAJO
1		0.1	
2	0.05		
3	0.4		
4	0.3		
5	0.05		
SUMA TOTAL	0.9		

EXPERTO 8	ALTO	MEDIO	BAJO
1	0.2		
2	0.05		
3	0.4		
4	0.3		
5		0.04	
SUMA TOTAL	0.99		

EXPERTO 4	ALTO	MEDIO	BAJO
1	0.2		
2	0.05		
3		0.35	
4	0.3		
5	0.05		
SUMA TOTAL	0.95		

EXPERTO 9	ALTO	MEDIO	BAJO
1	0.2		
2		0.04	
3	0.4		
4		0.25	
5	0.05		
SUMA TOTAL	0.94		

EXPERTO 5	ALTO	MEDIO	BAJO
1	0.2		
2	0.05		
3	0.4		
4		0.25	
5		0.04	
SUMA TOTAL	0.94		

EXPERTO 10	ALTO	MEDIO	BAJO
1	0.2		
2	0.05		
3	0.4		
4		0.25	
5	0.05		
SUMA TOTAL	0.95		

Anexo 8. Cuestionario sobre los componentes y normas implementados.

La Unidad Comercial cuenta con un Sistema Integral de Control Interno diseñado para proporcionar una seguridad razonable con respecto al cumplimiento de los objetivos acerca de la efectividad y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables.

Por favor, se necesita de su colaboración para la llenado del siguiente cuestionario. Para ello contamos con la siguiente escala, marque con una X la que considere correcta:

1. No adecuada
2. Poco adecuada
3. Adecuada
4. Bastante adecuada
5. Muy adecuada

GRACIAS POR SU COLABORACION

No.	Pregunta	1	2	3	4	5
1.1	Los riesgos identificados de cada proceso, actividad y operación, que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la Unidad Comercial son:					
1.2	El análisis de los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la Unidad Comercial; teniendo en cuenta su estructura organizativa son:					
1.3	Las posibles causas identificadas por cada riesgo de forma independiente que pueden condicionar la ocurrencia de los mismos son:					
1.4	La clasificación de los riesgos es:					
1.5	La evaluación de los riesgos teniendo en cuenta la frecuencia o probabilidad de ocurrencia y la posible pérdida o impacto ocasionado es:					
1.6	La determinación de la severidad riesgo es:					
1.7	La confesión del mapa de Riesgo es:					

No.	Pregunta	1	2	3	4	5
2.1	Los objetivos de control trazados a partir de los riesgos identificados son:					
2.2	La frecuencia o probabilidad de ocurrencia determinada, de cada riesgo identificado es:					
2.3	La consecuencia o impacto determinado es:					
2.4	El valor del riesgo determinado es:					
2.5	La determinación de la severidad determinada es:					

No.	Pregunta	1	2	3	4	5
3.1	El Plan de Prevención de Riesgos rediseñado es:					
3.2	Las medidas definidas por cada riesgo para dar cumplimiento a los objetivos de control esperados son:					
3.3	Los responsables y ejecutantes de las medidas a tomar son:					
3.4	La fecha de cumplimiento diseñada para dar cumplimiento las medidas es:					

No.	Pregunta	1	2	3	4	5
4.1	El grupo de Supervisión diseñado es:					
4.2	El Cronograma de Supervisión diseñado es:					

Anexo 9 Respuesta del cuestionario de los expertos.

Componente Ambiente de Control.										
Respuestas del cuestionario por los expertos										
Normas / Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C_1.1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
C_1.2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
C_1.3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
C_1.4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
C_1.5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
C_1.6	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
C_1.7	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
C_2.1	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
C_2.2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
C_2.3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
C_2.4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4
C_2.5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
C_3.1	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
C_3.2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
C_3.3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
C_3.4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
C_4.1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
C_4.2	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4