



UNIVERSIDAD
CIENFUEGOS
Carlos Rafael Rodríguez

*Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales Licenciatura en Contabilidad y
Finanzas*

Trabajo de Diploma

*Título: Integración de los Sistemas de Gestión de la Dirección
Provincial de Economía y Planificación de Cienfuegos a la
Resolución 60/2011.*

Autora: Laura Sánchez Fernández

*Tutoras: MSc. Martha Rosa López Toledo
Lic. Juana González Suz*

Curso: 2011 – 2012
“Año 53 de la Revolución”

Cienfuegos, Junio 2012



Declaración de Autoridad

Hago constar que el presente trabajo de diploma fue realizado en la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Cienfuegos, como parte de la culminación de los estudios de la especialidad de “Contabilidad y Finanzas” en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, autorizando a que el mismo sea utilizado por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y además no podrá ser presentado en evento, ni publicado sin la aprobación de la Universidad.

Firma de Autora

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

Información Científico Técnica
Nombre y Apellido. Firma

Computación
Nombre y Apellido. Firma

Firma de la Tutora

AVAL DE INVESTIGACIÓN

1. Avala

Dirección Provincial de Economía y Planificación Cienfuegos.

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Dirección Provincial de Economía y Planificación Cienfuegos, como parte de la culminación de los estudios en la Especialidad de Contabilidad y Finanzas de la estudiante Laura Sánchez Fernández, que tiene como tutoras a MSc. Martha Rosa López Toledo y Lic. Juana González Suz, cumpliendo el mismo con el objetivo de Integrar los sistemas de gestión a la Resolución 60/2011 en la entidad.

Juana González Suz
Subdirectora Económica

2. Datos de la Investigación

Título: Integración de los Sistemas de Gestión de la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Cienfuegos a la Resolución 60/2011.

Autora: Laura Sánchez Fernández

Tutoras: MSc. Martha Rosa López Toledo

Lic. Juana González Suz

Pensamiento:

***“ ... SIN CONTROL NO
PODEMOS CONSTRUIR EL
SOCIALISMO ”***

ERNESTO CHE GUEVARA

Agradecimientos:

A la revolución que me ha permitido llegar hasta aquí.

A mi esposo e hijos que con paciencia me han dado todo el apoyo, comprensión y aportes desde las ramas del saber de cada uno de ellos.

A mis tutoras Martha Rosa López Toledo y Juana González Suz que siempre guiaron mi trabajo en el rumbo adecuado.

A todos, muchas gracias.

ÍNDICE

ACRÓNIMOS	2
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1: GENERALIDADES SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO	8
1.1 ORIGEN Y ANTECEDENTES	8
1.2 TIPOS DE CONTROL	13
1.2.1 <i>Importancia del control</i>	14
1.2.2 <i>Eficacia del Control Interno</i>	14
1.2.3 <i>Evaluación del Sistema de Control Interno</i>	15
1.3 CONTROL INTERNO EN CUBA. APLICACIÓN RESOLUCIÓN 60/2011	15
1.3.1 <i>Comparación entre la Resolución 297/2003 y Resolución 60/2011</i>	16
1.3.2 <i>Estructura de la Resolución 60/2011</i>	19
1.3.3 <i>Componentes del Sistema de Control Interno</i>	21
1.4 CONCLUSIONES PARCIALES	23
CAPITULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO	25
2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO	25
2.2 DIAGNÓSTICO ACTUAL	36
2.2.1 <i>Encuesta a trabajadores</i>	36
2.2.2 <i>Método Delphi</i>	38
2.2.3 <i>Revisión de documentos</i>	48
2.2.4 <i>Resultados del diagnóstico por componentes</i>	50
2.3 CONCLUSIONES PARCIALES	56
CAPITULO 3: INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL	57
3.1 GESTIÓN POR PROCESOS	57
3.2 INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL	59
3.3 METODOLOGÍA EMPLEADA PARA LA VALIDACIÓN DE LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL	73
3.4 CONCLUSIONES PARCIALES	75
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
BIBLIOGRAFÍA	75

Acrónimos

ANEC Asociación Nacional de Economistas de Cuba.

COSO Committee of Sponsoring Organization. (Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos)

CGR Contraloría General de la República.

CAP Consejo de Administración Provincial.

DPEP Dirección Provincial de Economía y Planificación.

DMEP Dirección Municipal de Economía y Planificación.

EFS Entidades Fiscalizadoras Superiores.

ETECSA Empresa de Telecomunicaciones Sociedad Anónima.

MAC Ministerio de Auditoría y Control.

MFP Ministerio de Finanzas y Precios.

MEP Ministerio de Economía y Planificación.

OBE Organización Básica Eléctrica.

OCIC Oficina Central de Información Clasificada.

PCC Partido Comunista de Cuba.

SGICH Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.

SGE Sistema de Gestión de la Energía.

SGSST Sistema de Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo.

SGA Sistema de Gestión Ambiental.

RESUMEN

Es una necesidad incuestionable en la Cuba de hoy la implantación de un Sistema de Control Interno que involucre a la organización como un todo en busca de niveles de eficacia y eficiencia de acuerdo a los parámetros que se exigen. La Dirección Provincial de Economía y Planificación no presenta una integración de los sistemas de gestión al sistema de control interno, por tal razón el presente trabajo está dirigido a integrar los sistemas de gestión a la Resolución 60/11 en la Dirección Provincial de Economía y Planificación, ya que se considera que si se logra integrar los sistemas de gestión a la Resolución 60/2011 sobre el control interno, facilita aumentar la calidad de la información sobre el control y los riesgos existentes. De ahí el objetivo general de esta investigación establecer la integración de los sistemas de gestión a la Resolución 60/11 en la Dirección Provincial de Economía y Planificación. Se desarrolló una guía diagnóstico de autocontrol ajustada a la Resolución 60 / 2011 de la Contraloría General de la República. Como resultado final se estructuró una propuesta de integración de los sistemas de gestión al componente ambiente de control de la Resolución 60 /2011 y fue validado mediante el método de especialistas.

SUMMARY

The application of an Internal Control System is an obviously necessity in Cuba. Internal Control System has to involve the enterprises as a whole, looking for efficiency and efficacy levels according to the parameters that must be accomplish. The DPEP (Dirección Provincial de Economía y Planificación) Economic and Planning Provincial Management does not have an integration of the managements system to the Internal Control System. This research is aim to integrate the management system to the Internal Control System (the application of the Resolution 60/ 2011 in the DPEP). It is consider that if the managements systems were integrated to the Internal Control System (the Resolution 60/ 2011) the quality of the information about control and risks, would be facilitated. From that point, the general goal of the research is to apply the integration of the management system to the 60/ 2011 Resolution at DPEP. An auto control guide adjusted to the Resolution 60/ 2011 of the Republic General Auditor's office was developed to diagnostic the actual situation. Finally an integration proposal to the management system was structured according to environment control component of the 60/ 2011 Resolution. It was validated by specialist method.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está dirigido a integrar los sistemas de gestión en la Dirección Provincial de Economía y Planificación a la Resolución 60/2011, teniendo en cuenta la necesidad e importancia del tema en los momentos actuales, así como su influencia en los resultados tanto internos, como externos del trabajo de la entidad.

Es una necesidad actual la implantación de un Sistema de Control Interno que involucre a la organización como un todo en busca de niveles de eficacia y eficiencia de acuerdo a los indicadores que exige la actualización del modelo económico cubano. La visión tradicional de un sistema de control interno lleno de controles formales donde solo es posible conocer si se cumple o no lo reglamentado, va dando paso a un nuevo enfoque donde se ve más allá del proceso contable financiero y se promueve el logro de los objetivos de la organización.

El desarrollo tecnológico trae aparejado mayor exigencia sobre el control, vinculado a mejoras en la organización y gestión de la administración. El verdadero control es el que evita que sucedan las desviaciones, anticipándose a ellas. Es necesario implantar un sistema de Control Interno en busca de niveles de eficiencia y eficacia, un sistema que integre cada elemento de la organización como un todo y que garantice el cumplimiento de los objetivos trazados.

En Cuba, desde las comprobaciones nacionales al control interno, realizadas a partir del año 1999, de conjunto por la ANEC, el MFP y la incorporación al constituirse el Ministerio de Auditoría y Control, cobró auge el tema.

Dada la necesidad de una definición única de Control, Interno, compartida por los controlados y controladores, se traza la tarea de analizar profundamente los lineamientos establecidos en el Informe COSO y mediante la Resolución No. 297/2003 del MFP, se instruye al Comité de Normas Cubanas para que establezca el concepto de control interno y las consideraciones necesarias al efecto.

A partir de este momento todas las entidades elaboran su sistema de control interno sobre la base de las nuevas definiciones de control interno, se insertan, involucran y sitúan a los directivos como protagonistas, a través de su vinculación con los objetivos de dirección, dotándolos de un instrumento de dirección estructurado y mediante el cual el mismo palpa su influencia en la consecución de los objetivos establecidos por la organización.

INTRODUCCIÓN

La necesidad de continuar perfeccionando el control interno, aconsejaron dejar sin efectos legales las resoluciones No. 297, de 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y No. 13, de 18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país. Se pone en vigor la Resolución 60/2011, la cual tiene por objetivo establecer normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este órgano. Constituye un modelo estándar del Sistema de Control Interno.

La Dirección Provincial de Economía y Planificación no está ajena a la necesidad de continuar perfeccionando el control interno como lo establece esta resolución, ya que como organismo rector de la economía es el responsable de dirigir, coordinar y controlar el proceso de la planificación; además de proponer y a partir de su aprobación, controlar la aplicación de la estrategia de desarrollo y la política económica del territorio, así como desarrollar el proceso de planificación anual y a mediano plazo de la economía.

Un diagnóstico del estado actual del Control Interno en la Dirección Provincial de Economía y Planificación, permite asegurar que aún es insuficiente el análisis de los procesos y el alcance de los riesgos y por ende la consecución exitosa de los objetivos propuestos, es esta una situación que ha de ser resuelta para llegar a los resultados a que se aspira. Por tanto se propone el siguiente problema a investigar.

Problema Científico: No existe una integración de los sistemas de gestión en la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Cienfuegos al sistema de control interno.

Hipótesis:

Si se logra integrar los sistemas de gestión de la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Cienfuegos a la Resolución 60/2011 sobre el control interno, facilita aumentar la calidad de la información sobre el control y los riesgos existentes.

Por ello se considera que la **variable dependiente** es el Control Interno y como **variables independientes:**

1. Ambiente de Control.
2. Gestión y Prevención de Riesgo.
3. Actividad de Control.
4. Información y Comunicación.

INTRODUCCIÓN

5. Supervisión y Monitoreo.

Por tal razón el presente estudio tiene como **objetivo general** integrar los sistemas de gestión de la Dirección Provincial de Economía y Planificación a la Resolución 60/2011 con los siguientes **objetivos específicos**.

1. Realizar un análisis crítico de la situación del control interno en Cuba y en el mundo.
2. Evaluar las principales diferencias de la Resolución 60/2011 con la Resolución 297/2003.
3. Realizar caracterización y diagnóstico de la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Cienfuegos.
4. Proyectar la Integración de los sistemas de gestión de la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Cienfuegos al componente ambiente de control de la Resolución 60/2011.
5. Validar la integración propuesta en la variación de los resultados del trabajo de la DPEP.

El presente Trabajo de Diploma está estructurado de la siguiente forma:

Capítulo I: Generalidades sobre los sistemas de control interno. Se hace un análisis crítico de los diferentes sistemas de control utilizados en Cuba y en el mundo y específicamente se compara Resolución 60/2011 y Resolución 297/2003.

Capítulo II: Caracterización y Diagnóstico de la Dirección Provincial de Economía y Planificación. Se caracteriza la entidad y se diagnostica la situación actual mediante cuestionarios y revisión de documentos.

Capítulo III: Integración de los sistemas de gestión al ambiente de control. Se establecen los elementos de integración de los sistemas de gestión como caso de estudio al componente ambiente de control. Se valida la integración propuesta mediante el método de consulta a especialistas.

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico referencial donde se consultan diversos criterios de autores que tratan sobre el control interno desde su origen hasta la actualidad. Se hace énfasis en las resoluciones aplicadas en Cuba; la Resolución 297/2003 y la Resolución 60/2011, teniendo como soporte la literatura científica que aborda la problemática desde el punto de vista teórico-práctico, retomando las técnicas y herramientas utilizadas que son aplicadas actualmente en este campo.

1.1 Origen y Antecedentes

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

Al finalizar el siglo XIX, especialmente en la época en que se inicia la gran transformación en la forma de enfrentar la producción, como consecuencia del creciente desarrollo industrial, comenzó a apreciarse la necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios, ya que la evolución en la fase de producción y comercialización se desarrolló en forma más acelerada que en las fases administrativas u organizativas. Pero con el transcurso del tiempo, se le fue dando mayor importancia a estos dos últimos conceptos y se reconoció la necesidad de generar e implantar sistemas de control, como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las empresas.

Debido a este desarrollo industrial y económico, los comerciantes o industriales propietarios no pudieron continuar atendiendo en forma personal los problemas productivos, comerciales y administrativos y se vieron obligados por la propia necesidad a subdividir o delegar funciones dentro de la organización y la respectiva responsabilidad de los hechos operativos o de gestión.

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

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

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

Al analizar el control deben tenerse en cuenta sus elementos integrantes, a saber:

- Establecimiento de estándares: La aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón sobre la base de lo cual se efectuará el control.
- Medición de resultados: La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.
- Corrección: La utilidad correcta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.
- Retroalimentación: El establecimiento de medidas correctivas da lugar a este proceso; es aquí donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

El control en su concepción más general examina, censura, con anterioridad suficiente determinada realidad que aprueba o corrige. Este puede ser externo, de gestión e interno. Es conveniente destacar que en la práctica los dos últimos convergen en uno solo.

El sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, cumple y alcanza los objetivos que persigue esta. Los grandes avances tecnológicos aceleran los procesos productivos que indiscutiblemente repercuten en una mejora en los campos de la organización y la administración, pues esta debe reordenarse para subsistir. Ya a finales del siglo XIX se demostró la importancia del control sobre la gestión de los negocios y que este se había quedado rezagado frente a un acelerado proceso de la producción.

Desde la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el control interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas.

Esta justificación es aparente, ya que el objetivo real pretendido consistía en lograr brindar mayor seguridad a los accionistas de las grandes empresas y corporaciones y alcanzar mayor exactitud y transparencia en la información financiera. La pretensión consistía en alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el control interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones que habían venido siendo utilizadas sobre este concepto, con el objetivo de que las organizaciones públicas o privadas, la auditoría interna o externa, así como los diferentes niveles legislativos y académicos dispongan de

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

un marco conceptual común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores.

Un cambio importante en la manera de considerar el control interno surgió de la necesidad de disponer de información cada vez más confiable, como un medio indispensable para llevar a cabo un control eficaz. De ahí que los directivos han venido dando cada vez más importancia al empleo de información financiera y no financiera para controlar las actividades de las entidades bajo su dirección.

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

La Finalidad del informe COSO es:

- Establecer una definición común de control interno que responda a las necesidades de las distintas partes.
- Facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades, cualquiera sea su tamaño y naturaleza, puedan evaluar sus sistema de control interno.

Definición de Control Interno según las normas COSO:

Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

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

En 1988, el Auditing Standard Board (Buró o Comité de Normas de Auditoría) publicó la norma número 55 sobre una nueva versión de las normas de auditoría relativas al control interno, en la que se define explícitamente "...los elementos de la estructura del control interno de una entidad, incrementa la responsabilidad de comprenderlo por parte del auditor y proporciona directrices sobre la evaluación del riesgo de control en una auditoría de los estados financieros".(Quintana, 2006)

En el propio año 1988, se confirmó la recomendación de la Comisión Treadway sobre la emisión de un informe sobre el Control Interno, proponiendo incluso un reglamento, que entre otras cuestiones, exigía que la dirección publicara informes estableciendo su

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

responsabilidad en cuanto a control interno, así como la evaluación de la eficacia del sistema.

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

El control de gestión juega un papel importante en esta función, a partir de los diferentes enfoques utilizados por reconocidos autores.

Marisol Pérez Campaña, Jefa del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín expresa: “El control de gestión como una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia relevante, que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, se ha convertido en un tema de gran actualidad”.(Pérez, 2008)

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

Para Joan Amat el control de gestión es: “El conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sean coherentes con los objetivos de esta”. (Amat, 1992)

Huges Jordan plantea que el control de gestión: “Es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la entidad y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados”. (Huges, 1996)

Según Alivio Charry Rodríguez, ...”el control interno es un proceso que lleva a cabo la alta dirección de una organización que debe estar diseñado para dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos previamente establecido en los siguientes aspectos básicos: Efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones, que enmarcan la actuación administrativa”.(Charry, 2000)

Catácora, expresa que el control interno: “Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable”(Catácora, 1996). Además, Chacón señala que: “un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo / beneficio. El postulado principal al establecer el control interno, diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para aplicar los mismos”. (Chacón, 2002) Meigs, define que el propósito del control interno es: “Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficaz y eficiencia de la organización”. (Meigs and Larsen, 2000)

Una definición extraída del documento conocido como Standars, dice: el Control Interno se define como cualquier acción tomada por la gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. La Gerencia establece el control interno través de la planeación, organización, dirección, y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados.

Holmes lo define como: “Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización”. (Holmes, 2000)

Redondo: “se debe hacer un estudio y una evaluación adecuada de control interno existente, como base para determinar la amplitud de las pruebas a las cuales se limitarán los procedimientos de auditorías”. (Redondo, 1993)

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

De este control de gestión emana el control interno, que consiste en fomentar la eficiencia en el manejo de las operaciones en el desempeño realizado por las políticas fijadas de la entidad así como procura que el control interno establecido dé como resultado mantener a la administración informada del manejo operativo y financiero y que dicha información sea confiable y llegue en el momento más oportuno y permitir a la gerencia tomar decisiones adecuadas a la situación real que está atravesando la entidad.

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

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

El objetivo fundamental de los sistemas de control, es que todos los dirigentes y trabajadores comprendan que la lucha por el control interno, es una lucha por la eficiencia y la competitividad, que es una responsabilidad de cada uno de los miembros del colectivo de una entidad dentro del ámbito de sus funciones, y no solamente de los trabajadores del área económica.

1.2 Tipos de Control

Teniendo en cuenta los intereses del auditor para la evaluación del control interno y que en esencia al auditor externo lo que le interesa es opinar respecto a la confiabilidad de los estados financieros, existen diferentes acciones que integran el proceso de control interno; pueden ser clasificadas en control administrativo: Operativo y estratégico y control contable.

- El control administrativo está conformado por: control operativo y control estratégico. El control administrativo, el cual es denominado por algunos autores como operativo, ha sido identificado como el plan de la organización y todos los métodos, procedimientos y registros que se ocupa de los procesos de decisión administrativa que dan lugar a la autorización de las operaciones.

Por tanto constituye el punto de partida para el establecimiento del control interno contable.

- **Control operativo:** entendido como la acción estructurada y coordinada, para alcanzar un nivel razonable de confianza en el cumplimiento de la legislación aplicable en el área operativa, y en lograr los niveles esperados de economía, eficiencia y eficacia en las operaciones y en la protección de los activos.
- **Control contable:** acciones estructuradas, coordinadas e integradas a los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión con el objetivo de otorgar un grado razonable de confiabilidad sobre la información financiera. Estas acciones están conformadas por los controles y procedimientos contables establecidos con este propósito.
- **Control estratégico:** es un proceso que comprende las acciones coordinadas e integradas a las unidades o actividades de la entidad, para lograr un nivel razonable de seguridad en el éxito de las estrategias formuladas.

Los **controles internos** son más efectivos cuando se incorporan a la infraestructura de una organización y comienzan a ser parte de su actividad más elemental. Estos no deben perjudicar, sino comportarse positivamente en la consecución de los objetivos. Por lo que

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

siempre para llevar a cabo un control interno se ha tenido en cuenta el costo beneficio del sistema de control interno y las limitaciones inherentes en cualquier sistema.

1.2.1 Importancia del control

El control es importante dado que:

- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza a los lectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

1.2.2 Eficacia del Control Interno

Un Sistema de Control Interno se considera efectivo cuando la autoridad a la que apoya cuenta con una seguridad razonable en:

- La información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia.
- La confiabilidad y validez de los informes y estados financieros.
- El cumplimiento de la legislación y normas vigentes, incluida las políticas y los procedimientos emanados de la propia entidad.

Se debe evaluar la eficacia de un Sistema de Control Interno, basándose en las tres materias del control:

- Las operaciones.
- Información financiera.
- Cumplimiento con las leyes, decretos, reglamentos y cualquier tipo de normativa.

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

1.2.3 Evaluación del Sistema de Control Interno

Resulta imprescindible comprobar que el sistema de control funcione de acuerdo a lo previsto, conocer los mecanismos de control establecidos en la organización, agilizar la identificación de problemas significativos que afecten el desarrollo de las operaciones. Para evaluar el sistema de control interno en la organización se cuenta con varios métodos de reconocido valor técnico, varios autores coinciden en que los fundamentales son los siguientes: (Chapman, 1965, Holmes, 2000, Leonard, 1990)

Entrevista :Es una conversación que se realiza con un propósito definido, en la que se plantean las preguntas al personal que ejecuta las operaciones, con el objeto de conocer con precisión el desarrollo del procedimiento en estudio.

Cuestionario: Es una herramienta estructurada previamente con preguntas orientadas a obtener información acerca del tema que se proponga investigar, qué mecanismos de control existen, qué actividades se desarrollan y quién ejecuta cada una de ellas. Los cuestionarios pueden incorporar preguntas abiertas y/o cerradas de acuerdo al tipo y amplitud de información que se pretenda obtener. Se recomienda que las preguntas se agrupen conforme a criterios establecidos que faciliten un análisis e interpretación adecuada.

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

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

1.3 Control Interno en Cuba. Aplicación Resolución 60/2011

En Cuba, adecuado a las actuales características y condiciones ha sido necesario actualizar el modelo económico cubano , donde se discutió y analizó en el VI Congreso del PCC el proyecto final de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, precisándose en dicho documento líneas de acción e investigación vinculadas con la necesidad de control y del papel que deben desempeñar los cuadros de dirección en todas las instancias, en la custodia de los bienes y recursos que el estado ha puesto en sus manos, para todo lo cual resulta imprescindible disponer de un buen control interno.(PCC, 2011)

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

Como contribución al proceso de mejoramiento y solución de las deficiencias existentes en el control interno en las actividades del país, la Contraloría General de la República emite la Resolución 60, publicada en la Gaceta oficial Extraordinaria No. 013 del 3 de Marzo del 2011, dicha Resolución se pone en vigor a partir de los quince (15) días posterior a su publicación.(CGR, 2011). La misma se aplica de forma gradual hasta el mes de Diciembre en todas las entidades del país, dejando sin efectos legales las resoluciones No. 297, de 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y la No. 13, de 18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control. Esta Resolución tiene por objetivo establecer normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este Órgano. Constituye un modelo estándar del Sistema de Control Interno.

En la Dirección Provincial de Economía y Planificación no existe una integración de los sistemas de gestión al sistema de control interno como lo requiere la Resolución 60/2011.

1.3.1 Comparación entre la Resolución 297/2003 y Resolución 60/2011

La **Resolución 297/2003** del Ministerio de Finanzas y Precios, establece las definiciones del control interno, el contenido de sus componentes y sus normas, se instrumenta entonces los nuevos criterios para la elaboración de un Sistema de Control Interno adaptado a las condiciones específicas de cada entidad.(MFP, 2003)

Definición: El control interno es un 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.

Limitaciones de la Resolución 297/2003:

- El concepto seguridad razonable está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del control interno.
- En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.
- Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados, es decir, ponerse de acuerdo para dañar a terceros.

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

•La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.

La **Resolución 60/2011** de la Contraloría General de la República, tiene por objetivo establecer normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este órgano. Constituye un modelo estándar del Sistema de Control Interno.

Definición: El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se aplica mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

Limitaciones de la Resolución 60/2011:

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.

Análisis comparativo de las normas por componentes entre ambas resoluciones

➤ Ambiente de Control:

La Resolución 297/2003 en el ambiente de control contiene 7 normas, de ellas se derogan 2: competencia profesional por planeación, Planes de trabajo anual, mensual e Individual y atmósfera de confianza mutua por idoneidad demostrada.

Se unifican las normas de organigrama y asignación de autoridad por la norma de estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.

La norma creación del comité de control se modificó, trasladándose al componente de Supervisión y Monitoreo. Quedando en la Resolución 60/2011 5 normas en este componente.

➤ Gestión y Prevención de Riesgos.

En la Resolución 297/2003 este componente se nombra evaluación de riesgos y los riesgos se estimaban, no se prevenían.

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

De cuatro normas, se unifican 2: Identificación de riesgo y detección del cambio. Se modifica estimación de riesgo por prevención de riesgos. Resultando en la Resolución 60/2011 en este componente 3 normas.

➤ Actividades de Control.

De 11 normas que muestra este componente en la Resolución 297/2003, se unifican 8:

- Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidad y niveles definidos de autorización.

- Documentación y registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.

- Control del sistema de información y control de la tecnología de la información.

- Indicadores de desempeño por indicadores de rendimiento y de desempeño.

Se deroga la norma de función de Auditoría Independiente. Quedando en la Resolución 60/2011 en este componente 6 normas.

➤ Información y Comunicación.

En la Resolución 297/2003, este componente contiene 8 normas, de ellas 5 se unifican:

- Sistema de información, canales de comunicación y contenido y flujo de la información.

- Información y responsabilidad y calidad de la información.

Se derogan 3: Flexibilidad al cambio, compromiso de la dirección y comunicación, valores de la organización y estrategias, surgiendo de nueva creación la norma rendición de cuentas. Existiendo en la Resolución 60/2011, 3 normas.

➤ Supervisión y Monitoreo.

De las 5 normas que contiene la Resolución 297/2003, se unifican 2: Evaluación del sistema de control interno y eficacia del sistema de control interno.

Se derogan 3: Auditoría del sistema de control interno, validación de los supuestos asumidos y tratamiento de las deficiencias detectadas y se incorpora la norma creación Comité de prevención y control que bien de la norma del componente Ambiente de Control.

Como resultado de esta comparación se observa en la tabla 1.1 que de las 35 normas que existían en la Resolución 297/2003 con relación a la nueva Resolución 60/2011, han experimentado las siguientes transformaciones: derogadas 9, unificadas 16, modificadas 2, nueva creación 1 y se mantienen 7, quedando 19 normas.

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

Componentes	Total Normas	
	297/2003	60/2011
Ambiente de Control	7	5
Gestión y prevención de riesgos	4	3
Actividades de control	11	6
Información y comunicación	8	3
Supervisión y monitoreo	5	2
Total	35	19

Tabla 1.1 Normas por componentes de la Resoluciones 297/2003 y 60/2011.

Fuente: Elaboración propia

1.3.2 Estructura de la Resolución 60/2011

Está compuesta por 4 capítulos y 2 anexos (glosario de términos y modelo del plan de prevención de riesgos)

Capítulo 1: Disposiciones generales. En su Sección I refleja los principios básicos y la Sección II las características generales y la Sección III de las limitaciones.

Principios básicos:

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 aplicación de los Sistemas de Control Interno en el cumplimiento de su función rectora o interna a su sistema, para el desarrollo de los procesos, actividades y operaciones, tal como lo consigna el reglamento de la Ley No. 107 en el artículo 78.

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.

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

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 debe hacerlo, así como la consecuente responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización, estableciendo en forma obligatoria que se deje evidencia documental, de quién y cuándo efectúa cada una de las operaciones en los documentos y registros.

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

Las características generales del Sistema de Control Interno diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, tiene las características generales siguientes:

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

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

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

la máxima autoridad o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.

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

Capítulo 2: De los componentes y normas de carácter general. La Sección I hace referencia al componente Ambiente de Control con 5 normas, Sección II Gestión y prevención de riesgos 3 normas, Sección III Actividades de control 6 normas, Sección IV Información y comunicación 3 normas y Sección V Supervisión y monitoreo 2 normas.

Capítulo 3: De los controles asociados a las tecnologías de la información y las comunicaciones. En su Sección I De los controles generales, Sección II De los controles a los sistemas de aplicación y Sección III De la certificación de los sistemas contable-financieros soportados sobre las tecnologías de la información.

Capítulo 4: De los vínculos con los sistemas de gestión.

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

El sistema integrado de gestión, “debe estar basado en la definición y gestión de los procesos, lo que implica el desglose de las actividades de la organización en partes bien definidas, estableciendo la secuencia correcta y la adecuada interacción que pueda existir entre ellas y en el estudio y tratamiento de las mismas”.(Hatre, 2003)

La aplicación de las normas que rigen el sistema de gestión da lugar al criterio de que “todo el personal que dirija o ejecute un trabajo que incida sobre los procesos, o sobre la coordinación, supervisión o asistencia a los mismos, tenga perfectamente definidas sus responsabilidades con relación a las actividades de ejecución y perfeccionamiento de dicho proceso”.(Hatre, 2003)

1.3.3 Componentes del Sistema de Control Interno

El Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son los siguientes: Ambiente de control, Gestión y prevención de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y Supervisión y monitoreo, los que se encuentran estructurados en normas.

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

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conforman el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance. Se estructura en las siguientes normas:

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

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

- Identificación de riesgos y detección del cambio.
- Determinación de los objetivos de control.
- Prevención de riesgos.

Actividades de control: establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades. Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo. Se estructura en las siguientes normas:

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

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

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

- Sistema de información, flujo y canales de comunicación
- Contenido, calidad y responsabilidad
- Rendición de cuentas

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

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

1.4 Conclusiones parciales

- Después de los estudios realizados, se concluye que hay una corriente mundial a favor de la creación de Sistemas de Control Interno integrados, asociados a los objetivos y las metas de la organización a causa de los numerosos problemas producidos por su ineficiencia, una de ellas es precisamente el no haberse

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

asumido de forma efectiva por los directivos, al considerarse que el control interno es un tema reservado sólo para los contadores, de lo cual Cuba no es una excepción.

- Con la aplicación de la Resolución 60/2011 se espera alcanzar un nivel superior en la valoración del Sistema de Control Interno, ya que considera la totalidad de los procesos como un enfoque sistémico y participativo, involucrando a todos los trabajadores.
- La propia concepción y estructura de la Resolución 60/2011 facilita la integración de los sistemas de gestión en la Dirección Provincial de Economía y Planificación al sistema de control interno.

CAPITULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

2.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio

La Dirección Provincial de Economía y Planificación de Cienfuegos, cita en Avenida 52 # 2702 e/ 27 y 29, fue creada el 9 de diciembre de 1997 por el Ministerio de Economía y Planificación mediante la Resolución 360/97.

La entidad se subordina a la Asamblea Provincial del Poder Popular, en la actualidad no cuenta con un Objeto Social, por ser un organismo global, solo posee atribuciones y funciones a través del acuerdo 5959, normadas por el organismo nacional al que se subordina metodológicamente.

Misión:

Como organismo rector de la economía, se encarga de dirigir, evaluar y controlar el proceso de los planes anuales y programas a mediano plazo de la actividad de subordinación local, además de analizar los resultados del cumplimiento del plan de la economía y el desarrollo social de la actividad territorial sobre la base de la máxima eficiencia y el uso racional de los recursos.

Visión:

Ser una dirección capaz de elaborar y controlar planes de la economía que reflejen altos niveles de eficiencia sobre la base de la aplicación de los principios de la planificación que permitan alcanzar el cumplimiento de los objetivos económicos y sociales previstos por el territorio, teniendo como fortaleza la experiencia, preparación técnica del colectivo de trabajadores y los valores compartidos de la organización.

La estructura organizativa está definida sobre la base de las funciones y atribuciones generales y los objetivos de trabajo trazados para el cumplimiento de la misma, teniendo en cuenta las funciones para los cargos de cada uno de los procesos de la organización, así como sus deberes y obligaciones, definiéndose el grado de responsabilidad y autoridad otorgada en dependencia de las funciones que realizan, y cada actividad tiene definida la persona responsable en dependencia de sus funciones. (Ver Anexo # 1).

Sus operaciones económicas se registran en el departamento contable de forma automatizada aplicando el sistema Versat Sarasola, Versión 6.9 , sus transacciones las realiza en la Sucursal 831- BANDEC con cuenta bancaria 0648201156302117 en CUP, su código REEUP: 316-1-11109.

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

Principales Contratos y obligaciones:

- Organización Básica Eléctrica Cienfuegos
- Oficina Territorial de Normalización
- Pamex Cienfuegos
- Cubalub
- Corporación Cimex SA
- Acueducto y Alcantarillado
- ETECSA
- Empresa de Recuperación de Materia Prima
- OEE Municipal Industria Alimenticia Cienfuegos
- Unidad Productos Frescos
- EMPA Unidad 417
- EMPA Unidad 412
- EMPA Unidad 420
- UEB Comercializadora Avícola
- Dirección Provincial de Justicia
- DESOFT
- Geocuba Imprenta
- Poder Popular Provincial
- Empresa de Revisión Técnica Automotor ERTA
- Correos Cienfuegos

La plantilla aprobada es de 73 trabajadores y está cubierta por 63, para un 86.3 % de completamiento (Ver Anexo # 2).

El desempeño de la DPEP está orientado al cumplimiento de los lineamientos del VI Congreso del PCC, analizándose su cumplimiento por las siguientes prioridades

- 1- El cumplimiento del plan y el presupuesto aprobado para el año.

Capítulo I, Lineamientos: 1, 5, 10, 12, 18, 30, 31, 32, 33, 34.

Capítulo II, Lineamientos: 38, 41, 42, 43, 44, 56, 64.

Capítulo III, Lineamiento: 108.

Capítulo VI, Lineamientos: 143, 154, 165, 166.

- 2- La transformación de la situación que presentan los cobros y pagos.

Capítulo I, Lineamientos: 10, 12.

- 3- La marcha del proceso de reordenamiento laboral.

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

Capítulo I, Lineamientos: 4, 23, 31, 37.

Capítulo VI, Lineamientos: 149, 155, 168, 169.

Capítulo VIII, Lineamientos: 238, 239.

- 4- Las experiencias en la implementación de nuevas formas de gestión y desarrollo del trabajo por cuenta propia.

Capítulo I, Lineamientos: 2, 10.

Capítulo II, Lineamientos: 53, 57, 59, 63, 65, 71.

Capítulo VI, Lineamiento: 168.

Capítulo VIII, Lineamiento: 239.

Capítulo IX, Lineamiento: 262.

Capítulo X, Lineamiento: 278.

Capítulo XI, Lineamiento: 291.

Capítulo XII, Lineamiento: 308.

- 5- La política fiscal.

Capítulo II, Lineamientos: 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65.

- 6- La producción de alimentos.

Capítulo I, Lineamientos: 10, 25, 26, 27, 28, 29 y 37.

Capítulo II, Lineamiento: 58.

Capítulo V, Lineamiento: 136.

Capítulo VII, Lineamientos: 177 al 214.

Capítulo XI, Lineamientos: 300, 301.

- 7- El proceso inversionista.

Capítulo IV, Lineamientos: 116, 117, 118, 119, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128.

Capítulo V, Lineamiento: 133.

Capítulo VII, Lineamiento: 201.

Capítulo VIII, Lineamientos: 233, 234, 252.

Capítulo IX, Lineamiento: 256.

Capítulo X, Lineamientos: 271, 272, 277, 301.

Capítulo XI, Lineamiento: 287.

- 8- Las exportaciones y la sustitución de importaciones.

Capítulo I, Lineamiento: 10.

Capítulo II, Lineamientos: 44, 50, 61.

Capítulo III, Lineamientos: 72, 74, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 88.

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

Capítulo V, Lineamientos: 129, 131.

Capítulo VII, Lineamientos: 184, 185, 190, 193, 194.

Capítulo VIII, Lineamientos: 215, 221, 222, 224, 225, 230, 231, 232, 233, 235, 240, 241.

9- El comportamiento de la circulación mercantil.

Capítulo I, Lineamientos: 25, 26, 27, 28, 29.

Capítulo II, Lineamientos: 49, 50, 70.

Capítulo VI, Lineamiento: 174.

Capítulo VII, Lineamientos: 182, 233

Capítulo VIII, Lineamiento: 251.

Capítulo XI, Lineamientos: 293, 296, 299.

Capítulo XII, Lineamientos: 305, 310.

10- El reordenamiento de la transportación de las cargas.

Capítulo I, Lineamiento: 10.

Capítulo X, Lineamientos: 269, 270, 272.

11- La reorganización de los sistemas de Educación, Salud, Cultura y Deportes, con un uso racional de los recursos, asegurando la calidad de estos servicios.

Capítulo I, Lineamiento: 31.

Capítulo VI, Lineamientos: 140, 142, 143, 145, 146, 148, 150, 151, 152, 154, 155, 161, 164, 172.

12- El ahorro como fuente de ingresos al país, priorizando los portadores energéticos.

Capítulo VIII, Lineamientos: 242, 244, 245, 246, 247, 248, 251, 253, 254.

Funciones de cada una de las áreas de la Dirección Provincial de Economía y Planificación:

Subdirección de Planificación Económica, Análisis y Control:

1. Elabora el plan de trabajo individual y puntualiza las tareas de la subdirección para la elaboración del plan de trabajo mensual incluyendo las afectaciones de la entidad, MEP, CAP, PCC y otras.
2. Exige el cumplimiento del plan de trabajo, para que el mismo se corresponda con los objetivos tareas y misiones de la subdirección que dirige y define el nivel de aprobación a cada instancia.
3. Instrumenta el sistema de despacho y evalúa sistemáticamente y de forma operativa el comportamiento de determinados objetivos de trabajo.
4. Asiste a las reuniones de los Consejos de Dirección a través de un programa que se aprueba al inicio del año.

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

5. Asiste a la Comisión Consultiva de Cuadros.
6. Realiza análisis y valoraciones del estado de completamiento cuantitativo y cualitativo de las reservas y de otros aspectos vinculados al cumplimiento de la política de cuadros.
7. Participa en los Consejos Técnicos de las Direcciones Municipales de Economía y Planificación.
8. Efectúa talleres técnicos de preparación a las Direcciones Municipales de Economía y Planificación y a la Dirección Provincial.
9. Imparte seminarios sobre las temáticas relacionadas con el Proceso de Planificación a entidades de territorio.
10. Asiste a los topes de trabajos convocados por el Vicepresidente del CAP y el Director.
11. Asiste a las Reuniones de la Comisión de Eficiencia Económica Territorial y Consejos Económicos de la Subordinación Local.
12. Realiza análisis del Plan Económico en el territorio, manteniendo influencia y control sobre la planificación de las entidades subordinadas.
13. Elabora las acciones que aseguren el cumplimiento de los objetivos de trabajo para cada etapa en la Subdirección.
14. Evalúa el estado de cumplimiento del plan de trabajo del mes.
15. Instrumenta el sistema de despacho con los departamentos y evalúa sistemáticamente y de forma operativa el comportamiento de determinados objetivos de trabajo.
16. Analiza las problemáticas que surjan en el desempeño de la Subdirección y otras que dado su dinamismo requieran ser tratadas de forma práctica con la participación de los Jefes de Departamentos y Técnicos.
17. Efectúa reuniones de análisis con los subordinados para valorar el desarrollo de la Subdirección y las medidas que deben adoptarse en virtud del cumplimiento de los objetivos, el desarrollo del control interno y la aplicación del sistema de prevención y la erradicación de los riesgos de trabajo.
18. Hace cumplir los planes de inspección interna para darle seguimiento hasta el nivel de puesto y deficiencias o violaciones detectadas en cualquier acción de control realizada.
19. Cumple con el Código de Ética de los cuadros.

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

20. Cumple y exige a los subordinados la aplicación del Reglamento Disciplinario Interno y lo estipulado en el Convenio Colectivo de Trabajo.
21. Mantiene actualizada las medidas de ahorro establecidas y su fiscalización.
22. Participa en las reuniones y seminarios convocados por el Ministerio de Economía y Planificación.
23. Participa en los procesos de creación, extinción o fusión de entidades económicas pertenecientes a la subordinación local y en la modificación de los objetos sociales.
24. Controla el cumplimiento del Objeto Social aprobado por el MEP en todas las entidades del territorio.
25. Controla el cumplimiento de los mecanismos para la contratación, teniendo en cuenta las indicaciones de la Res. 2253 del MEP en las entidades del territorio.
26. Participa en el proceso de reordenamiento laboral de las entidades de la subordinación local.
27. Centra la elaboración de los Planes de Eventos Nacionales e Internacionales a presentar al Buró de Convenios y los de carácter provincial y municipal que se aprueban anualmente en el CAP.
28. Participa en la aprobación mensual de los planes de eventos provinciales y municipales y controla el comportamiento de esta actividad.
29. Controla la elaboración y ejecución de los planes de ingresos y gastos en divisas aprobados por el MEP para la subordinación local y el control trimestral de la ejecución del mismo.
30. Participa en los controles que ejecuta la Contraloría General de la República en la provincia y resume los informes que elabora el Grupo 1.
31. Asume la dirección del centro en ausencia del director y lo representa ante el gobierno y el partido.

Subdirección de inversiones:

1. Elabora el plan de trabajo mensual incluyendo las afectaciones de la entidad, MEP, CAP, PCC y otras.
2. Asiste y dirige las reuniones de los Consejos de Dirección a través de un programa que se aprueba al inicio del año en el propio Consejo de Dirección.
3. Asiste a los despachos de inversiones y reparación y mantenimiento convocados por el Presidente y Vicepresidente del CAP.

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

4. Elabora las acciones que aseguren la propuesta de los objetivos de trabajo para cada etapa, sometiéndolos a la aprobación del director y una vez aprobado a ese nivel, controla sistemáticamente su cumplimiento.
5. Evalúa el estado de cumplimiento del plan de trabajo del mes.
6. Instrumenta el mecanismo para la contratación, teniendo en cuenta las indicaciones de la Res. 2253 del MEP y demás legislaciones que se emitan.
7. Instrumenta el sistema de despacho con los departamentos y evalúa sistemáticamente y de forma operativa el comportamiento de determinados objetivos de trabajo.
8. Analiza las problemáticas que surjan en el desempeño de la subdirección y otras que dado su dinamismo requieran ser tratadas de forma práctica con la participación de los jefes de departamentos y técnicos.
9. Exige el cumplimiento del plan de trabajo, para que el mismo se corresponda con los objetivos tareas y misiones de la subdirección y define el nivel de aprobación a cada instancia (Subdirector y Funcionarios).
10. Efectúa reuniones de análisis con los trabajadores para valorar el desarrollo de la Subdirección y las medidas que deben adoptarse en virtud del cumplimiento de los objetivos, el desarrollo del control interno y la aplicación del sistema de prevención y la erradicación de los riesgos de trabajo.
11. Chequea las acciones para lograr un clima adecuado de ambiente de control interno y el dominio de los trabajadores del área de los resultados que logra la subdirección en cada periodo, para ello promueve las coordinaciones necesarias con la dirección y las organizaciones del centro.
12. Exige por la aplicación del Código de Ética de los cuadros, así como la aplicación del reglamento disciplinario y lo estipulado en el convenio colectivo de trabajo.
13. Cumple y hace cumplir las normas establecidas ejerciendo una influencia y control permanente en todos los niveles de su estructura.
14. Realiza análisis y valoraciones del estado de completamiento cuantitativo y cualitativo de las reservas y de otros aspectos vinculados al cumplimiento de la Política de cuadros.
15. Realiza análisis del plan de inversiones en el territorio, manteniendo influencia y control sobre la planificación de las entidades subordinadas.
16. Participa en los consejos técnicos de las DMEP.

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

17. Efectúa talleres técnicos de preparación a las DMEP.
18. Imparte seminarios sobre las temáticas relacionadas con el proceso inversionista a entidades de territorio.
19. Mantiene actualizada las medidas de ahorro y su fiscalización.

Subdirección Económica:

1. Confecciona el plan de trabajo mensual y lo somete a su aprobación.
2. Exige la confección y el cumplimiento del plan de trabajo, con los subordinados.
3. Asiste a los topes de trabajo convocados por el Director.
4. Asiste a las reuniones de los Consejos de Dirección.
5. Confecciona las evaluaciones de desempeño de los técnicos subordinados.
6. Organiza y cumple con el sistema de información estadística de la dirección provincial.
7. Elabora las acciones que aseguren la propuesta de los objetivos de trabajo para cada etapa, sometiéndolos a la aprobación del Director de la entidad y una vez aprobado, controla su cumplimiento.
8. Participa en los Consejos Técnicos y realiza Controles Gubernamentales y Especializados en las DMEP.
9. Atiende directamente todo el proceso para la confección de la planificación del presupuesto aprobado para el año en curso sometiendo la propuesta a los trabajadores, la dirección del órgano competente para su aprobación, rectorando todo lo relacionado con su ejecución.
10. Verifica la calidad de la documentación según lo establecido para la tramitación de los expedientes por la ramal 15, haciendo los ajustes contables, después de ser aprobado por el nivel de dirección facultado.
11. Define y aplica el procedimiento para la contratación o aprobación del personal a emplear, siguiendo lo legalmente establecido.
12. Controla el funcionamiento del Comité de Ingreso, manteniendo estrechas relaciones de trabajo con las demás áreas.
13. Desarrolla un trabajo previo en el proceso de captación y aprobación de nuevos ingresos de trabajadores para evitar el surgimiento del nepotismo en coordinación con el subdirector que atiende la prevención en el centro.
14. Supervisa el cumplimiento del sistema de estimulación aprobados para el organismo.

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

Subdirección de Alimentos:

1. Elabora el plan de trabajo mensual incluyendo las afectaciones de la entidad, MEP, CAP, PCC y otras.
2. Asiste a las reuniones del Consejo de Dirección según programa aprobado para el año en el propio Consejo de Dirección.
3. Asiste a topes de trabajo convocados por el Director y Vicepresidente del CAP.
4. Elabora acciones que aseguren el cumplimiento sistemático de los objetivos de trabajo.
5. Exige el cumplimiento del plan de trabajo y su correspondencia con los objetivos, tareas y misión de su área de acción. Evalúa individualmente el cumplimiento de las tareas a cada subordinado.
6. Realiza reuniones de análisis con los trabajadores para valorar el desarrollo de las tareas y las medidas que deben adoptarse en virtud del cumplimiento de los objetivos, el desarrollo del control interno y la aplicación del sistema de prevención y la erradicación de los riesgos de trabajo.
7. Cumple con el Código de Ética de los cuadros, la aplicación del reglamento disciplinario y lo estipulado en el convenio colectivo de trabajo.
8. Cumple y hace cumplir las normas establecidas.
9. Participa en los consejos técnicos de las DMEP.
10. Efectúa encuentros técnicos y seminarios de preparación a todas las entidades provinciales y municipales del territorio (incluyendo a las DMEP), facilitando la actualización en las normas y procedimientos indicados por el MEP para la actividad de alimentos.
11. Participa en reuniones y seminarios programados por el MEP y otros.

Subdirección de Energía y Combustibles:

1. Planifica y controla los planes de los portadores energéticos de la provincia, entidades, sectores y municipios.
2. Evalúa las tareas del Departamento de Energía y los índices de consumo de todas las entidades de los órganos locales del poder popular y de las entidades de subordinación nacional.
3. Conciliar con la OBE provincial los resultados del consumo en barra de la provincia y el municipio, así como los centros seleccionados.
4. Propone sanciones de corte del servicio eléctrico a los centros incumplidores.

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

5. Evalúa y propone medidas de ahorro a entidades.
6. Dirige y planifica inspecciones a entidades, así como controles gubernamentales.
7. Elabora informe y propone soluciones energéticas al gobierno, partido y la Dirección de Economía y Planificación.
8. Participa activamente en el Consejo Energético Provincial.
9. Asesora técnicamente a los energéticos municipales, organismos y entidades del poder popular.
10. Elabora informe y participa en las reuniones de la Revolución Energética.
11. Evalúa el proceso de reorganización del transporte y base de carga de la provincia.
12. Impulsa el desarrollo de las fuentes renovables de energía del territorio.
13. Asiste a las reuniones del Consejo de Dirección según programa aprobado para el año.
14. Asiste a topes de trabajo convocados por el Director y Vicepresidente del CAP.
15. Elabora acciones que aseguren el cumplimiento sistemático de los objetivos de trabajo.
16. Exige el cumplimiento del plan de trabajo y su correspondencia con los objetivos, tareas y misión de su área de acción. Evalúa individualmente el cumplimiento de las tareas a cada subordinado.
17. Realiza reuniones de análisis con los trabajadores de su área para valorar el desarrollo de las tareas y las medidas que deben adoptarse en virtud del cumplimiento de los objetivos, el desarrollo del control interno y la aplicación del sistema de prevención y la erradicación de los riesgos de trabajo.
18. Cumple con el Código de Ética de los cuadros, la aplicación del reglamento disciplinario y lo estipulado en el convenio colectivo de trabajo.
19. Cumple y hace cumplir las normas establecidas.
20. Participa en los Consejos Técnicos de las DMEP.
21. Efectúa encuentros técnicos y seminarios de conjunto con la universidad en materia de ahorro y uso racional de la energía, a todas las entidades provinciales y municipales del territorio (incluyendo a las DMEP), facilitando la actualización en las normas y procedimientos indicados por el MEP participa.
22. Elabora y presenta al MEP la demanda de energía de las entidades de subordinación local.

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

23. Evaluar proceso de reorganización del transporte y la base de carga en la provincia y en especial sus resultados energéticos

Subdirección de la Defensa:

1. Elabora el plan de trabajo mensual incluyendo las afectaciones de la entidad, MEP, CAP, PCC y otras.
2. Asiste a los topes de trabajo convocados por el Director y la Vicepresidencia del CAP.
3. Asiste a las reuniones de los Consejos de Dirección.
4. Elabora las acciones que aseguren la propuesta de los objetivos de trabajo para cada etapa, sometiéndolos a la aprobación del Director de la entidad y una vez aprobado, controla su cumplimiento.
5. Exige el cumplimiento del plan de trabajo, con los subordinados.
6. Participa en los Consejos Técnicos y realiza controles gubernamentales y especializados a las DMEP.
7. Participa en reunión de la Comisión Consultiva de Cuadros y rinde cuenta sobre el cumplimiento del Código de Ética de los cuadros el completamiento objetivo de su reserva y otros aspectos relacionados con la política de cuadros.
8. Elabora de acuerdo con el procedimiento establecido el plan de desarrollo económico social en interés de la defensa, como resultado del proceso de las demandas.
9. Verifica el cumplimiento y niveles de actividades de la Resolución Conjunta.
10. Controla el destino final de los recursos asignados a esta resolución.
11. Inspecciona los niveles de acumulación de las reservas así como su estado de cualitativo y cuantitativo.
12. Controla el proceso de formulación, presentación y satisfacción de las demandas.
13. Controla y organiza el proceso de firma de las actas de conciliación entre la lucha armada y la economía en lo referente a las demandas de la defensa.
14. Propone las indicaciones de la defensa para las empresas de subordinación local, nacional y municipios.
15. Asiste a las reuniones del CAP cuando sean convocada.
16. Asiste a las reuniones en la Región Militar. de la Resolución Conjunta.
17. Verifica los datos que se informan para la carpeta del presidente.

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

18. Asiste los controles de preparación para la defensa de conjunto con la Región Militar.
19. Asiste a los Consejos de Defensa Provincial cuando sean convocados.
20. Prepara a los especialistas de la defensa de las direcciones municipales de economía y planificación así como a los de las empresas y entidades.
21. Realiza seminarios en función de la preparación de la economía para la defensa.
22. Imparte clases en la escuela de preparación para la defensa a los cuadros y funcionarios del territorio.
23. Elabora las evaluaciones de desempeño de los técnicos subordinados.

2.2 Diagnóstico actual

Para realizar el diagnóstico de la situación actual de la DPEP se utilizaron tres métodos

1. Encuesta a trabajadores, se realiza mediante cuestionario sobre control interno, con el objetivo de indagar sobre la organización de la empresa y comprobar el conocimiento de los trabajadores sobre la integración de los sistemas de gestión al sistema de control interno.
2. Método Delphi, para elaborar la encuesta se consideró cada uno de los 5 componentes y las 19 normas de forma que la información obtenida sea pertinente a los objetivos de la investigación.
3. Revisión de documentos, se revisó toda la documentación que establecen las normas por componentes.

2.2.1. Encuesta a trabajadores

La encuesta queda conformada con 12 interrogantes. (Ver Anexo # 3)

Para obtener el tamaño de muestra, con una población de 52 trabajadores (no se encuestaron dirigentes). En el caso donde la varianza es desconocida y la población es finita se utiliza la ecuación:

$$n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)B^2}{z^2} + Pq}$$

donde:

n = tamaño de la muestra

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

N = tamaño de la población (52)

P = proporción muestral o su estimado (0.5)

q = 1 - P

B = error permisible (0.1)

z = valor asociado a una confiabilidad o nivel de significación dado. (95 %)

Como no hay una inclinación a priori entonces se tomó el valor de $p=q=0,5$ ya que garantiza el máximo de n en la expresión anterior.

$$n = \frac{52 * 0.5 * 0.5}{(52 - 1) * \frac{0.01}{2.6896} + 0.25}$$

$n \approx 30$

En las respuestas dadas a la encuesta de los trabajadores se puede concluir que:(Ver Anexo # 4)

En la respuesta a la pregunta: ¿Conoce usted la Resolución 60/2011? El 86,7 % de los encuestados considera que si la conocen, lo cual es positivo para la entidad.

En la respuesta a la pregunta: ¿Conoce usted la misión y la visión de la empresa? El 53,3 % de los encuestados responde afirmativamente, lo cual indica cierto grado de desconocimiento de la misión y visión entre los trabajadores.

En la respuesta a la pregunta: ¿Están declarados y escritos los objetivos de su área? El 93,3% de los encuestados declaran que si los conocen, lo que incide favorablemente en su cumplimiento.

En la respuesta a la pregunta: ¿Los planes de Acción que permiten darle cumplimiento a estos objetivos, tienen definida la fecha de cumplimiento y sus responsables? El 86.7 % de los encuestados considera que si, teniendo el mismo efecto que la respuesta anterior.

En la respuesta a la pregunta: ¿Se chequean e informan el cumplimiento de las medidas que son de interés para los trabajadores contenidos en los planes de acción? El 40 % de los encuestados responde negativamente, indicando a la organización que se debe mejorar este aspecto.

En la respuesta a la pregunta: ¿Le exigen la elaboración de su plan de trabajo individual? El 100 % de los encuestados responden afirmativamente.

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

En la respuesta a la pregunta: ¿Su Organización cuenta con un programa estratégico de capacitación? El 80 % de los encuestados considera que si, lo que nos permite considerar que la entidad tiene cierta prioridad en este aspecto.

En la respuesta a la pregunta: ¿Conoce usted cuáles son sus necesidades de capacitación? El 66 % de los encuestados considera que si, dando la idea de que a pesar de contar con un programa estratégico de capacitación, este no se dirige totalmente a las necesidades de capacitación de todos los trabajadores.

En la respuesta a la pregunta: ¿Puede usted plantear sus inquietudes y ser escuchado? El 73,3 % de los encuestados responde afirmativamente, es necesario considerar que el 26,7% de los trabajadores considera que no puede plantear sus inquietudes y ser escuchado.

En la respuesta a la pregunta: ¿Conoce usted El Plan de Prevención de Riesgos? El 60 % de los encuestados responde que sí, con lo cual se infiere que aún es insuficiente la participación de los trabajadores en la identificación, evaluación y seguimiento de los riesgos.

En la respuesta a la pregunta: ¿Se analiza con los trabajadores. El Plan de Prevención de Riesgos? El 40 % de los encuestados responde que no, teniendo la misma incidencia que la pregunta anterior

En la respuesta a la pregunta: ¿Se evalúa el desempeño que usted tiene en su puesto de trabajo a partir de los resultados obtenidos en el mismo? El 93,3 % de los encuestados responde afirmativamente, lo que indica que se evalúa el desempeño adecuadamente.

2.2.2 Método Delphi

Para argumentar el diagnóstico efectuado se considera también encuestar un grupo de expertos que laboran en la entidad.

Selección de expertos

Para la selección de los expertos en primer lugar se debe determinar la cantidad de expertos (n) y después la relación de los candidatos atendiendo a los criterios de idoneidad, competencia y creatividad, disposición a participar, conformismo, capacidad de análisis y de pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico.

El número de expertos se calcula por la siguiente expresión:

$$n = \frac{p * (1 - p) * k}{i^2}$$

donde :

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

i : nivel de precisión deseado.

p : proporción estimada de errores de los expertos.

k : constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.

Los valores de k se ofrecen en la tabla 2.1:

Nivel de confianza (%)	Valor de k
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6896

Tabla 2.1 Valores de K .tomado de (Pérez, 2006)

si se considera:

$$p = 0.01 \quad 1 - \alpha = 0.99 \quad i = 0.10 \quad k = 6.6564 \quad n = 7$$

Coefficiente de competencia

Después de determinado el número de expertos a utilizar, se seleccionan aleatoriamente; calculando para cada grupo posible; el coeficiente de Competencia.

$$K_{comp} = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$$

Donde:

Kcomp: Coeficiente de competencia.

Kc: Resulta del promedio de los valores que cada candidato le otorga a cada una de las preguntas, según el conocimiento que considere tenga al respecto.

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón 2.3.

- La competencia del experto es Alta (A): Si $K_{comp} > 0,8$
- La competencia del experto es Media (M): Si $0,5 < K_{comp} \leq 0,8$
- La competencia del experto es Baja (B): Si $K_{comp} < 0,5$

Teniendo en cuenta los requisitos para la selección de los expertos se logra reunir un grupo de 7 expertos. Se elabora encuesta para conocer el coeficiente de competencia de ellos.

2. Determinación del coeficiente de competencia de cada experto.

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

En el procesamiento se calcula el coeficiente de competencia como se muestra en la tabla 2.2

EXPERTOS	KC
1	1
2	0,5
3	0,8
4	0,7
5	0,7
6	0,7
7	1

Tabla 2.2 Coeficiente de conocimiento. **Fuente:** Elaboración propia

Para el cálculo del coeficiente de argumentación o fundamentación ka, fue empleada la tabla patrón como se observa en la tabla 2.3, donde cada experto indicó las fuentes que consideró de mayor influencia sobre el tema. (Ver Anexo # 5)

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Análisis Teóricos Realizados.	0,2	0,16	0,1
2. Experiencia obtenida.	0,4	0,32	0,2
3. Trabajos de autores nacionales que conoce.	0,05	0,04	0,025
4. Trabajos de autores extranjeros que conoce.	0,05	0,04	0,025
5. Conocimientos propios sobre el estado actual del tema.	0,2	0,16	0,1
6. Intuición.	0,1	0,08	0,05
Total	1	0,8	0,5

Tabla 2.3 Tabla del coeficiente de argumentación. **Fuente:** Elaboración propia

Según se muestra los resultados del coeficiente de competencia en la tabla 2.4 el nivel de competencia de 5 de los expertos es alto y 2 media.

EXPERTOS	KC	KA	Kcomp	Competencia
1	1	0,92	0,96	alta
2	0,5	0,80	0,65	media
3	0,8	0,77	0,78	media
4	0,7	0,92	0,81	alta
5	0,7	0,92	0,81	alta
6	0,7	0,94	0,82	alta
7	1	0,92	0,96	alta

Tabla 2.4 Coeficiente de competencia. **Fuente:** Elaboración propia

Procesamiento y análisis de la información de los expertos

Para medir el grado de concordancia de los expertos, para valores de $K \geq 7$, se calcula el coeficiente de Kendall:

La prueba W de Kendall se puede interpretar como el coeficiente de concordancia, que es una medida de acuerdo entre evaluadores. Cada caso es un juez o evaluador y cada variable es un elemento o persona que está siendo evaluada. Para cada variable, se calcula la suma de rangos. La W de Kendall varía entre 0 (no hay acuerdo) y 1 (acuerdo completo). Mientras más cercano a uno sea este valor es mejor. En este caso el valor obtenido es 0.317 lo que significa que si hay acuerdo usando el SPSS.

N	7,000
Kendall's W ^a	,317
Chi-Square	175,346
df	79,000
Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Tabla 2.5 Resultado de Kendall. **Fuente:** SPSS

Cuestionario a los expertos.

El cuestionario elaborado para la encuesta de los expertos se considera que es algo novedoso dentro de la investigación desarrollada, dado que no se encontró ninguna propuesta de cuestionario a la Resolución 60/2011 al ser esta de reciente aplicación.

Luego se establecen los denominados puntos de corte (del C1 al C4) que sirven para determinar la categoría o grado de adecuación de cada etapa del procedimiento según la opinión de los expertos y se hacen corresponder con las 5 categorías evaluativas.

Después de tener los resultados de las encuestas aplicadas (Ver Anexo # 6) se llevan a cabo los siguientes pasos:

1er Paso. Construir una tabla de frecuencias acumuladas.

2do. Paso. Construir una tabla de frecuencias relativas acumuladas.

3er. Paso. Buscar la imagen de cada uno de los valores de las celdas de la tabla anterior, mediante la inversa de la curva normal. (Ver Anexo # 7)

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

Los puntos de corte son obtenidos al dividir la suma de los valores correspondientes a cada columna entre el número de los aspectos a evaluar.

N - P, se determina de la forma siguiente:

N, se obtiene de dividir la sumatoria de las sumas (606,4026) entre el producto del número de categorías (5) por el número de aspectos a evaluar (80).

$$N = 606,4026 / 5 \cdot 80 = 1,516$$

P, son los promedios, por tanto N - P será como se muestra. (Ver Anexo # 7)

N - P, es el valor promedio que le otorgan los expertos a cada aspecto a evaluar del procedimiento.

La ubicación de los valores N-P de cada alternativa en el rayo numérico de los puntos de corte nos dará el criterio que le otorgan los expertos a cada una de las alternativas. (Ver Anexo # 8)

Resultados obtenidos

Para el procesamiento y análisis de la información contenida en los cuestionarios se utilizó el paquete de programa estadístico SPSS en su versión 16.0.

Al analizar los resultados obtenidos por componentes luego de concluir la aplicación del Método Delphi tenemos:

1-	<i>Ambiente de control.</i>	
Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual:		
1,1	El proceso de planificación, los objetivos y planes de trabajo se integran al Sistema de Control Interno de forma:	Muy Adecuado
1,2	Los Planes de trabajo Anual, Mensual e Individual , aseguran el cumplimiento de su misión de forma:	Muy Adecuado
Integridad y valores éticos.		
1,3	La fomentación de la cultura corporativa, que se materializa en acciones que permiten el conocimiento y aplicación del código de ética es:	Bastante adecuado
1,4	Se desempeña por parte de la administración un papel rector en el cumplimiento y observancia de los valores éticos de la organización de forma:	Muy Adecuado
1,5	La receptividad, ante la crítica, de los trabajadores que se encuentran en alguna situación indebida es:	Bastante adecuado
1,6	Se aplica la acción correctiva a los trabajadores en forma:	Bastante adecuado

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

1,7	Se ejerce por parte de los directivos de la empresa, control suficiente sobre sus trabajadores para lograr eficiencia en el cumplimiento de los objetivos de la organización de forma:	Bastante adecuado
1,8	Los Manuales de Procedimiento se utilizan de forma:	Bastante adecuado
1,9	El Convenio Colectivo de Trabajo, repercute en los resultados de forma:	Bastante adecuado
Idoneidad demostrada		
1,10	El proceso de selección y aprobación del personal se realiza de forma:	Bastante adecuado
Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad:		
1,11	El organigrama funcional es:	Bastante adecuado
1,12	Las relaciones jerárquicas y funcionales son:	Bastante adecuado
1,13	Las atribuciones y obligaciones de los cargos están establecidas de forma:	Bastante adecuado
1,14	El conocimiento por parte de los trabajadores de su puesto de trabajo es:	Bastante adecuado
1,15	Las medidas para la revisión periódica de la estructura organizativa son:	Bastante adecuado
1,16	Los métodos y procedimientos para enfrentarse a condiciones cambiantes son	Adecuado
1,17	El conocimiento acerca del manual de organización y funciones, donde se hace referencia a los deberes y responsabilidades de cada miembro de la entidad es:	Bastante adecuado
1,18	La documentación sobre la planeación estratégica es:	Bastante adecuado
1,19	La evaluación del nivel de competencia y de responsabilidad de cada trabajador para desempeñar una nueva actividad se hace de forma:	Bastante adecuado
Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos:		
1,20	El control y evaluación del cumplimiento de lo establecido en los planes de los subordinados se realiza de forma:	Bastante adecuado
1,21	El adiestramiento al personal de nueva incorporación para el puesto de trabajo a cubrir es:	Bastante adecuado
1,22	El reclutamiento y el desarrollo profesional de los trabajadores es:	Bastante adecuado
1,23	El trabajo dirigido a la formación de valores se considera:	Bastante adecuado

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

2-	Gestión y prevención de riesgos.	
Identificación de riesgos y detección del cambio:		
2,1	La identificación de los riesgos Internos y externos se realiza de forma:	Bastante adecuado
2,2	La identificación de los riesgos por procesos, actividades y operaciones se realiza de forma:	Bastante adecuado
2,3	El seguimiento permanente de la identificación de riesgos y detección de cambio se ejecuta:	Bastante adecuado
2,4	La evaluación de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos es:	Bastante adecuado
2,5	La valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse se cuantifica de forma:	Bastante adecuado
2,6	Las principales vulnerabilidades han sido evaluadas de forma:	Bastante adecuado
Determinación de los objetivos de control:		
2,7	El diagnóstico para determinar los objetivos de control se realiza de forma:	Bastante adecuado
2,8	La evidencia documental del control asegura que el proceso se desarrolle de forma:	Bastante adecuado
2,9	Las estrategias elaboradas apoyan a los objetivos generales de manera:	Bastante adecuado
2,10	El apoyo del director al cumplimiento de los objetivo es:	Muy Adecuado
2,11	Las reuniones de los colectivos de áreas, direcciones o departamentos, para definir la política y estrategia de la organización se realizan de forma:	Bastante adecuado
Prevención de riesgos:		
2,12	Las acciones dirigidas 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 se desarrollan de forma:	Bastante adecuado
2,13	El Plan de Prevención de Riesgos está conformado de forma:	Bastante adecuado
2,14	El Comité de Prevención y Control, evalúa el Plan de Prevención de Riesgos de forma:	Bastante adecuado
2,15	La periodicidad con que se actualiza y analiza el Plan de Prevención de Riesgos es:	Bastante adecuado
2,16	El autocontrol como una de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos para medir la efectividad de estas y de los objetivos de control propuestos se considera que se desarrolla de forma:	Muy Adecuado

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

3-	Actividades de control.	
Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización:		
3,1	La interrelación y coordinación de trabajo entre las áreas que ejecutan los procesos es:	Bastante adecuado
3,2	Cada operación permitida por la autoridad facultada, queda específicamente definida, documentada, asignada y comunicada al responsable de su ejecución de forma:	Bastante adecuado
3,3	Se realizan por diferentes personas las tareas y responsabilidades relativas al tratamiento, autorización, registro, y revisión de las transacciones y hechos de manera:	Bastante adecuado
3,4	Se realizan los conteos físicos, periódicos, de los activos y sus conciliaciones con los registros contables de forma:	Muy Adecuado
3,5	Son coordinadas las decisiones y acciones de un área con otra de forma:	Bastante adecuado
3,6	Son autorizados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúan dentro del ámbito de control los actos y transacciones de forma:	Muy Adecuado
3,7	Las autorizaciones se documentan explícitamente y se comunican a las personas autorizadas de manera:	Muy Adecuado
3,8	Se ejecutan las tareas asignadas sobre las autorizaciones de acuerdo a las directrices y normas establecidas de forma:	Muy Adecuado
Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos:		
3,9	La estructura del control interno está documentada de forma:	Muy Adecuado
3,10	El registro de los hechos significativos, transacciones y resultados de los controles es:	Muy Adecuado
3,11	Se registran inmediatamente que se conocen y se clasifican las transacciones y hechos de forma:	Muy Adecuado
3,12	Las transacciones son reflejadas en los informes de los estados financieros, facilitándoles a la dirección de la entidad la adopción de decisiones de manera:	Bastante adecuado
Acceso restringido a los recursos, activos y registros:		
3,13	Están restringido los accesos a los registros, comprobantes y activos de manera:	Muy Adecuado
3,14	Se confeccionan y firman las actas de responsabilidad por la custodia de estos medios y se rinde cuenta de su utilización de forma:	Muy Adecuado
Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones:		
3,15	El sistema de información existente para garantizar el control de los procesos y la toma de decisiones por la dirección es:	Muy Adecuado
3,16	La seguridad existente para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información es:	Muy Adecuado
3,17	Los manuales y procedimientos que garantizan la operación continua y correcta del sistema de información son:	Muy Adecuado

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

Indicadores de rendimiento y de desempeño:		
3,18	Los principales indicadores de rendimiento de la entidad, se han definido de forma:	Bastante adecuado
3,19	El seguimiento de los principales indicadores de rendimiento de la entidad, se realiza de forma:	Bastante adecuado
3,20	Se evalúa y supervisa el trabajo por actividades a través de los indicadores de desempeño de forma:	Bastante adecuado
3,21	El control del cumplimiento de los objetivos se realiza de manera:	Muy Adecuado

4-	Información y comunicación.	
Sistema de información, flujo y canales de comunicación:		
4,1	El sistema de información está diseñado atendiendo a estrategias y programas de la entidad (misión, políticas y objetivos) de forma:	Bastante adecuado
4,2	Se evidencia la atención a la importancia de los sistemas de información por parte de los directivos de manera:	Bastante adecuado
4,3	La información emitida en cuanto a los objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento es:	Muy Adecuado
4,4	Se comunica a los trabajadores las tareas y responsabilidades de forma:	Bastante adecuado
4,5	Las vías formales e informales (reuniones, supervisión, etc.) son:	Bastante adecuado
4,6	Conocen los trabajadores los objetivos de su actividad de manera:	Bastante adecuado
4,7	Los canales de comunicación utilizados son:	Muy Adecuado
4,8	Las normas y expectativas de la entidad a la hora de tratar con los proveedores, clientes y otros se ponen de manifiesto de manera:	Muy Adecuado
4,9	Están presentes en las relaciones diarias con terceros las normas de la organización de forma:	Bastante adecuado
Contenido, calidad y responsabilidad		
4,10	Circula la información en todos los sentidos de forma:	Bastante adecuado
4,11	Las necesidades y prioridades de las informaciones son determinadas por los directivos de manera:	Bastante adecuado
4,12	La información recibida de los dirigentes es:	Bastante adecuado
Rendición de cuentas:		
4,13	El sistema de rendición de cuentas diseñado es:	Bastante adecuado

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

4,14	La rendición de Cuentas de los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionario 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 se realiza de forma:	Bastante adecuado
-------------	---	-------------------

5-	Supervisión y monitoreo.	
Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno		
5,1	El seguimiento al conjunto de actividades de control se ejecuta de forma:	Bastante adecuado
5,2	La aplicación del autocontrol sistemático funciona de forma:	Bastante adecuado
5,3	La guía de autocontrol emitida por la Contraloría General de la República se actualiza de forma:	Bastante adecuado
5,4	Las supervisiones realizadas en todos los niveles de dirección considera usted que son:	Bastante adecuado
Comité de Prevención y Control		
5,5	El Comité de Prevención y Control está constituido de acuerdo con la Resolución 60/11 de forma:	Bastante adecuado
5,6	El cronograma de reuniones, asegura el funcionamiento y eficacia del Sistema de Control Interno de forma:	Bastante adecuado

Tabla 3.8 Valoración de cada aspecto evaluado por los expertos **Fuente:** Elaboración propia.

Componentes	MA	BA	A	PA	NA
Ambiente de control	13,0	82,6	4,4	0,0	0,0
Gestión y prevención de riesgos	12,5	87,5	0,0	0,0	0,0
Actividad de control	61,9	38,1	0,0	0,0	0,0
Información y comunicación	21,4	78,6	0,0	0,0	0,0
Supervisión o monitoreo	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
Total	26,3	72,5	1,2	0,0	0,0

Tabla 3.9 Resumen por componentes de la encuesta aplicada a los expertos **Fuente:** Elaboración propia.

Como se aprecia en la tabla 3.9, el 72.5 % de los 80 aspectos evaluados los expertos los consideran bastante adecuado, lo que indica que se debe continuar trabajando para que el Sistema de Control Interno logre un mejor cumplimiento en todas las áreas de la organización. El 26.3 % de los aspectos evaluados resultaron muy adecuados y el 1.2% restante está adecuado.

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

En el componente ambiente de control 19 aspectos están en la categoría de bastante adecuado, representando el 82.6%. El aspecto de los métodos y procedimientos para enfrentarse a condiciones cambiantes es calificado de adecuado, indicando que existen posibilidades de mejorarlo.

El componente evaluación de riesgos tiene 16 aspectos en la categoría de bastante adecuado, representando el 87.5%.

El componente actividades de control tiene 13 aspectos evaluados de muy adecuado, representando el 61.9 %. Lo cual muestra un buen desarrollo de este aspecto evaluado por los expertos.

El componente de información y comunicación tiene 11 aspectos evaluados de bastante adecuado para el 78.6 %, los 3 restantes son muy adecuados con el 21.4 %.

En el componente de supervisión y monitoreo se enmarcan los 6 aspectos en la categoría de bastante adecuado, con una coincidencia total de todos los expertos.

2.2.3 Revisión de documentos

La constatación de documentos se realizó mediante la verificación de lo que establece cada una de las 19 normas que componen la Resolución 60/2011, no encontrándose integrados al sistema de control interno los sistemas de gestión de capital humano, seguridad y salud en el trabajo, gestión de energía y gestión ambiental, incumpléndose con el Artículo 18, Capítulo IV de la Resolución 60/2011 referente a los vínculos con los sistemas de gestión .Sólo se encuentran relacionados algunos aspectos, como son:

- Está definida y aprobada la estructura organizacional, así como las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y las interrelaciones entre ellas. (SGICH 4.1.7).
- Se encuentran definido la misión, la visión y los valores de la organización. (SGICH 4.9.1).
- Cuentan con la plantilla de cargos aprobada en correspondencia con el nivel de actividad que desarrollan. (SGICH 4.3.9 y 4.3.10).
- A los recién graduados se les asigna un tutor para guiar su adiestramiento laboral, se elabora el plan de adiestramiento individual; evaluando periódicamente el desempeño y el cumplimiento de su plan, archivando una copia en cada expediente independiente. (SGICH 4.4.10).
- Tienen identificadas las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores según los cargos que ocupan. (SGICH 4.5.1).

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

- Están elaborados los planes de capacitación y desarrollo de los trabajadores a partir de las necesidades identificadas. Estos planes se integran en el plan de capacitación y desarrollo de la entidad. (SGICH 4.5.4).
- Se realizan las evaluaciones del desempeño a los trabajadores sistemáticamente. (SGICH 4.8.1).
- Está elaborada la estrategia de comunicación, tanto interna como externa. (SGICH 4.9.3).
- Se llevan los registros y controles establecidos en la legislación laboral vigente como son: consecutivo anual de las medidas disciplinarias aplicadas, índice de morbilidad, control de las ausencias e impuntualidades, control de altas y bajas, confección y control de la pre-nómina de pagos emitidos, control de las designaciones para ocupar cargo de dirección, funcionarios y demás designados. (SGICH 4.11.4).
- Se analiza mensualmente por parte de la dirección el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo, dejando evidencia documental en las actas. (SGICH 4.5.8).
- La entidad tiene establecido el reglamento para la estimulación moral y material a todos los trabajadores. (SGICH 4.6.4 y 4.6.5) Las estimulaciones están encaminadas por las siguientes acciones:
 - Entrega de obsequios producidos por la entidad o adquirido por esta.
 - Reservación en centros turísticos.
 - Entrega de certificados, cartas o diplomas.
 - Condecoraciones y distinciones.
 - Reconocimiento ante el colectivo laboral.
 - Cartas a las organizaciones del barrio.
 - Promoción.

A los efectos de verificar su efectividad el impacto se mide por: disminución de los gastos, cumplimiento de los objetivos y planes de trabajo, cumplimiento de la disciplina laboral y aprovechamiento de la jornada laboral, preparación y calificación, estado de seguridad y salud del trabajo.

Este reglamento forma parte del convenio colectivo de trabajo.

- El plan de capacitación y desarrollo de la entidad tiene incluido las acciones para la capacitación inicial, periódica y específica. Entre los modos de formación están: adiestramiento a recién graduados, cursos de habilitación, cursos de perfeccionamiento o promoción, cursos de formación completa, entrenamiento en el puesto de trabajo, cursos de postgrado, diplomados, maestrías, otros. (SGICH 4.7.7)

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

- Los expedientes laborales se encuentran actualizados y bien conservados, se guardan en un archivo con condiciones de seguridad. (SGICH 4.4.9).
- En los programas de capacitación y desarrollo de los trabajadores de nuevo ingreso se incluyen acciones para que conozcan y dominen la estructura de la entidad, sus estrategias y objetivos, su cultura y valores éticos. (SGICH 4.9.5).
- La entidad cuenta con la medición del trabajo por cada puesto, se aplicaron las técnicas de estudio de tiempo, determinándose el aprovechamiento de la jornada laboral, así como el tiempo que invierte cada trabajador en llevar a cabo una tarea. (SGICH 4.3.7).
- La estructura para atender la seguridad y salud en el trabajo está constituida por la Resolución 7/2010. Cuentan con el manual de procedimientos, donde se hace referencia a la ley 13 de protección e higiene del trabajo, sistema de normas de protección e higiene del trabajo, reglamento organizativo de la entidad. (SGICH 4.7.2)
- Conocen y controlan su plan de energía. (SGE 4.4.2).
- Analizan el cumplimiento de los portadores energéticos y se toman acciones inmediatas en caso de sobregiros. Cuentan con el plan de medidas de ahorro (SGE 4.4.3).
- Tiene definidos sus objetivos energéticos, la energía en Kw y los combustibles diesel y gasolina en litros/km recorrido (SGE 4.4.6).

2.2.4 Resultados del diagnóstico por componentes

➤ **Ambiente de Control**

Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual:

Los trabajadores y dirigentes elaboran su plan de trabajo mensual e individual, así como el plan de trabajo anual de la dirección, donde están definidas las responsabilidades de los principales directivos. Cada Jefe conoce de su responsabilidad y autoridad para ejercer cualquier tarea. Los planes anuales se elaboran sobre la base de los lineamientos del VI Congreso PCC, a partir de ahí se formulan los objetivos a mediano y largo plazo, además se tienen en cuenta las afectaciones emitidas por el Consejo de Administración Provincial y las orientaciones recibidas de los Ministerios de Economía y Planificación y Finanzas y Precios. Es necesario considerar que falta dominio de la misión y visión por parte los trabajadores de la entidad.

Integridad y valores éticos:

Prevalece la honestidad y la ética en las políticas establecidas para el trato con los trabajadores, existen y se aplican los códigos de conducta, se toman medidas correctivas en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos o ante violaciones del

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

código de conducta. Existe el convenio colectivo de trabajo, el reglamento disciplinario interno, el código de ética de los cuadros, la identificación de los valores compartidos, el reglamento orgánico, el manual de organización. Los manuales de procedimientos del área de contabilidad están concluidos, los de las restantes áreas (Alimentos, Defensa, Energía y Combustibles, Informática, Análisis y control del plan y Recursos Humanos) no están concluidos.

Idoneidad demostrada:

Los trabajadores en plantilla reúnen los requisitos de la plaza ocupada, tienen una experiencia y capacidad laboral demostrada.

La incorporación de nuevos trabajadores es bastante adecuada, aunque no siempre el proceso de selección y aprobación se realiza de forma que los mismos posean los requisitos y competencias exigidas.

Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad:

La estructura organizativa está definida sobre la base de las funciones y atribuciones generales y los objetivos de trabajo trazados para el cumplimiento de la misma, teniendo en cuenta las funciones para los cargos de cada uno de los procesos de la organización, así como sus deberes y obligaciones, definiéndose el grado de responsabilidad y autoridad otorgada en dependencia de las funciones que realizan, y cada actividad tiene definida la persona responsable en dependencia de sus funciones. Todo esto se encuentra detallado explícitamente en el manual de organización en el tema delegación de funciones.

Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos:

Se presta una adecuada atención a la formación de valores y al control sistemático y evaluación del cumplimiento de los planes de trabajo de los subordinados. El sistema de gestión de recursos humanos no logra la formación de valores en función de incrementar las capacidades de los recursos humanos.

Resumen del componente ambiente de control:

Según encuestas realizadas y revisión de los documentos, aunque existe un ambiente de control adecuado y su estructura organizativa se ajusta a sus necesidades, propiciando el marco de organización apropiado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados, la entidad no tiene la plantilla cubierta. La misión y la visión requiere de más divulgación para que sea dominada por todos los trabajadores incluyendo el personal que se encuentra en su etapa de adiestramiento. No cuentan con los Manuales

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

de Procedimientos de las siguientes subdirecciones: Alimentos, Defensa, Energía y Combustibles, Informática, Análisis y control del plan y en el caso del manual de gestión de capital humano no está actualizado. Con relación a la incorporación de nuevos trabajadores el proceso de selección y aprobación no confecciona la matriz de competencias laborales, que incluye la descripción de las competencias y las unidades de competencias teniendo en cuenta los conocimientos, teorías, habilidades, destreza y las actitudes que se derivan de las operaciones propias de cada función.

➤ **Gestión y Prevención de Riesgos**

Identificación de riesgos y detección del cambio:

Se encuentran identificados 32 riesgos, de ellos 27 internos y 5 externos. La identificación de los riesgos está confeccionada por áreas, por lo que se procedió a ubicarlos en los procesos propuestos en el Mapa de Procesos.

En el Anexo # 9, puede observarse la clasificación de los riesgos por procesos, para lo cual se consideró también el nivel de riesgo: Aceptable(A), Moderado (M), Inaceptable (I), la probabilidad de ocurrencia: Poco Frecuente (PF), Moderado (M), Frecuente (F) y el impacto ante la ocurrencia: Leve (L), Moderado (M), Grande (G). A partir de esta información se elaboró el Mapa de Riesgos. (Ver Anexo # 10)

De los 32 riesgos identificados, 13 se ubican en los cuadrantes de aceptable con medidas de control y 19 en los cuadrantes de inaceptable, en los que deben tomarse de inmediato acciones de reducción de frecuencia y gravedad de los riesgos. (Ver Anexo # 10)

Determinación de los objetivos de control:

No tienen definido los objetivos de control que se desean alcanzar a partir de los riesgos identificados.

Prevención de riesgos:

Se encuentra confeccionado el Plan de Prevención de Riesgos, con las acciones dirigidas a reducir al mínimo posible la ocurrencia de hechos de indisciplinas e ilegalidades. Este se actualiza y analiza periódicamente aunque tiene que lograrse una participación más activa de los trabajadores.

Resumen del componente gestión y prevención de riesgos:

Según encuestas realizadas y revisión de los documentos se denota que aún es insuficiente la participación de los trabajadores en la identificación, evaluación y seguimientos de los riesgos, así como el análisis del cumplimiento del plan de prevención.

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

Los 19 riesgos que se ubican en los cuadrantes de inaceptable, tiene que tomarse de inmediato acciones de reducción de frecuencia y gravedad de los riesgos. No tienen definido los objetivos de control que se desean alcanzar a partir de los riesgos identificados.

➤ **Actividades de Control**

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

Están establecidas las debidas coordinaciones entre las áreas que propician la integración, la consistencia y la responsabilidad con carácter colectivo. Existen las políticas y los procedimientos apropiados y necesarios en relación con cada una de las actividades de la entidad definidas para cada área.

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

Existe evidencia documental de todos los registros, operaciones, transacciones y hechos económicos, actas de Consejo de Dirección, asamblea con los trabajadores que se realizan, garantizando la salvaguarda en impreso y digitalmente con vista a que sean oportunos, relevantes y útiles en el análisis de la entidad.

Acceso restringido a los recursos, activos y registros:

Está elaborado y aprobado por la dirección de la entidad el control de acceso a las áreas, definiendo actas de responsabilidad material y al amparo de resoluciones para garantizar la seguridad de los mismos. Estos son:

- Control y accesos de almacenes, caja, cocina comedor u otra área que necesite estas limitaciones.
- Información Clasificada.
- Actas de responsabilidad material por áreas y registros tarjetas magnéticas
- Resoluciones de control y distribución de combustible y carga de tarjetas y expediente Legal.

Rotación del personal en las tareas claves:

El personal del área económica rota cada 2 años. Las tareas claves son el completamiento de las plazas, la separación de funciones teniendo en cuenta las tareas de cada puesto de trabajo y el nivel ocupacional, uno de los requisitos para ocupar esas plazas es ser graduado de nivel superior.

Indicadores de rendimiento y de desempeño:

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados y adoptar acciones que permitan mejorar los indicadores de desempeño, se realiza mensualmente a cada trabajador la evaluación de desempeño de su trabajo. Los indicadores que se miden son: cantidad de trabajo realizado, organización del trabajo, idoneidad demostrada, calidad de los resultados, creatividad, iniciativa, capacidad de análisis, responsabilidad, actitud en el trabajo, actitud hacia los demás, disciplina, superación constante. No tienen definidos indicadores de rendimiento porque no procede por ser una unidad presupuestada.

Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones:

Cuentan con el plan de Seguridad Informática aprobado con sus respectivos controles de acceso a los medios computarizados y guardados en sobre sellado con vista a dar garantía al control Interno de la actividad.

Se revisa y se actualiza las contraseñas de los sistemas contables para su confiabilidad.

Se actualizan los programas de antivirus semanalmente, se revisan las trazas de correos electrónicos emitidos y recibidos.

Resumen del componente actividades de control:

Según encuestas realizadas y revisión de los documentos; se cumple con las normas de las actividades de control, ya que existe una adecuada interrelación y coordinación de trabajo entre las áreas. Las operaciones económicas están soportadas documentalmente, registrándose conforme a su clasificación en el momento de su ejecución, garantizando su relevancia, oportunidad y utilidad. Tienen muy bien definido el acceso restringido a los recursos, activos y registros. Se realizan las evaluaciones del desempeño sistemáticamente, pero no identifican a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no es superior. Se cumple con lo establecido en las tecnologías de la información y las comunicaciones.

➤ **Información y comunicación**

Sistema de información, flujo y canales de comunicación:

Están creados los mecanismos para la obtención de la información externa e interna, que facilite a la dirección los informes necesarios del rendimiento de la organización con los objetivos establecidos, se desarrollan o revisan los sistemas de información sobre la base de un plan estratégico para los sistemas de información, vinculando a la estrategia global de la organización.

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

Se trabaja porque no exista duplicidad de la información, su veracidad y calidad y se aplica el sistema OCIC para las actividades que están aprobadas.

Esta elaborada la estrategia de información y comunicación de la entidad.

Contenido, calidad y responsabilidad:

Está organizado un procedimiento para el flujo de los datos significativos. La información que se emite es confiable, oportuna, suficiente y con la calidad requerida.

Rendición de cuentas:

Mensualmente se analiza en el Consejo de Dirección y en las Asambleas de Afiliados los resultados de los gastos presupuestarios su inejecución y los sobregiros por epígrafes, se efectúa el Consejo Económico donde se analiza diferentes temas económicos. Existe evidencia documental de las actas de estas rendiciones de cuentas.

Resumen del componente información y comunicación:

Según encuestas realizadas y revisión de los documentos; existe un cumplimiento satisfactorio y una comunicación adecuada entre todo el personal y todas las áreas de la entidad. La información se capta y se transmite con rapidez hacia todas las áreas. Existe un flujo de información definido según organigrama que incluye todas las instituciones para la cual se emite y recibe información y entre áreas.

➤ **Supervisión y monitoreo**

Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno:

Existe un plan de supervisión y monitoreo por el Comité de Prevención y Control y un grupo de trabajo, dirigido a evaluar y controlar todas las actividades, sobre la base de los planes de prevención de las áreas, los manuales de procedimientos establecidos y las resoluciones que rigen cada actividad, con fecha definida para reunirse y elaborar los planes de medidas que se deriven de las inspecciones realizadas en el mes. Se realiza un seguimiento de las recomendaciones dejadas por las inspecciones realizadas al área. El director evalúa a la Subdirección de Economía donde se reflejan los resultados alcanzados por la unidad presupuestaria.

Comité de Prevención y Control:

La entidad cuenta con el acta de constitución del Comité de Prevención y Control según Resolución # 9 con fecha 17 de Marzo del 2011. La comisión se reúne mensualmente, dejando evidencia documental de las acciones preventivas y correctivas pertinentes que permite el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo.

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

Resumen del componente supervisión y monitoreo:

Según encuestas realizadas y revisión de los documentos; se cumple adecuadamente, ya que el Comité de Prevención y Control cumple con su objetivo, velando por el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo, se dejan evidencia de las acciones preventivas y correctivas. En este componente los 7 expertos coinciden totalmente en la categoría de bastante adecuado.

2.3 Conclusiones parciales

- Se elaboró y aplicó una encuesta a trabajadores y otra a expertos para diagnosticar la situación actual de la DPEP.
- Los sistemas de gestión no se encuentran integrados al sistema de control interno
- En los cuestionarios aplicados tanto a los trabajadores como a los expertos con el objetivo de diagnosticar el conocimiento de la integración de los sistemas de gestión al sistema de control interno, se puede plantear que independientemente de que los sistemas de gestión no están integrados al sistema de control interno, existe conocimiento y dominio de la Resolución 60/2011 por parte de los expertos y sus componentes muestran un funcionamiento bastante adecuado.
- En el diagnóstico de las normas de los 5 componentes del control interno se aprecia que a pesar de poseer avances en la aplicación de la Resolución 60/2011, aún quedan aspectos por concluir en los componentes Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos y Actividades de Control.

CAPITULO 3: INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

En este capítulo se establecen los elementos de integración de los sistemas de gestión a la Resolución 60/2011 en la Dirección Provincial de Economía y Planificación. Dada la extensión que supondría para el alcance de este trabajo de diploma integrar todos los sistemas de gestión a los diferentes componentes de la Resolución 60/2011, se realizará un estudio de caso de integración de los sistemas de gestión al componente ambiente de control. En el mismo también se valida su posible aplicación. Para su logro se toman como base los requisitos de las normas: NC 3001-2007, NC 14001-1997, NC 18001-2005 e ISO 50001- 2011

Un sistema de gestión “constituye una estructura documentada que define la política, los objetivos y las responsabilidades de la organización, y establece los procedimientos y procesos de planificación, control, aseguramiento y mejoramiento”(Borroto, 2011).

Con este propósito, se han creado normas internacionales para establecer, documentar, implementar y mantener sistemas de gestión que permitan dirigir y controlar a las organizaciones, entre las que se encuentran:

- Familia de Normas Cubanas ISO 3000. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
- Familia de Normas Cubanas ISO 14000. Sistema de Gestión Ambiental.
- Familia de Normas Cubanas 18000. Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Norma Internacional ISO 50001. Sistema de Gestión Energética.

Los sistemas de gestión, sea en forma individual o integrada, deben estructurarse y adaptarse al tipo y las características de cada organización, tomando en consideración particularmente los elementos que sean apropiados para su estructuración.

La aplicación de un sistema de gestión, requiere de una guía, una norma que estandarice lo que hay que hacer para implementarlo, mantenerlo y mejorarlo continuamente, con la menor inversión de recursos, en el menor tiempo y la mayor efectividad.

3.1 Gestión por procesos

Un elemento a considerar para lograr la integración deseada es la gestión por procesos, esta consiste en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la

CAPÍTULO 3: INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

entidad realiza, para lograr lo que plantea Amozarrain “...las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos”(Amozarrain, 1999).

Antes que todo se debe definir qué es un proceso, según Alfonso Raso, un proceso: “Es una secuencia de actividades que una o varias personas desarrollan para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos”.(Raso, 2006).

En general se puede definir tal y como lo hace Harrington: “Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (*inputs*) en salidas o resultados programados (*outputs*) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo han solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado”. (Harrington, 1993).

En la DPEP los procesos estratégicos, claves y de apoyo no están definidos y por tanto la aplicación de la Resolución 60/2011 se dificulta y los sistemas de gestión no están integrados a la Resolución, por lo que se propone elaborar el Mapa de Procesos, teniendo en cuenta una serie de entradas como son los modelos por las categorías del plan, análisis económico de las empresas, informes de la economía de los municipios, información estadística del territorio y los recursos humanos, con estas entradas se obtienen las siguientes salidas; informes para el Consejo de Administración Provincial (CAP), e informes para el Ministerio de Economía y Planificación (MEP).(Ver Anexo # 11)

En la propuesta realizada estos procesos se dividen en; Procesos Estratégicos que tienen como fin el desarrollo de la misión y visión del servicio, establecen, revisan y actualizan la política y estrategia, los procesos operativos o claves que son los que están orientados al cliente y los que involucran un alto porcentaje de los recursos de la organización, son la razón de ser del servicio y definen su actividad, y los procesos de soporte que dan apoyo a los procesos claves.

1. Procesos estratégicos:

- Planeación Estratégica de la Dirección.
- Control Interno.

2. Procesos Claves.

- Proceso de Planificación.
- Proceso de Análisis Estadístico.

Subprocesos del Proceso de Planificación.

- Planificación de la Defensa.

CAPÍTULO 3: INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

- Planificación de las Inversiones.
- Planificación de Energía y Combustible.
- Planificación de Alimento.

Subprocesos de Análisis Estadístico.

- Análisis de las inversiones.
- Análisis de la información de la defensa.
- Análisis de la Energía y los combustibles.
- Análisis del cumplimiento de los alimentos.
- Análisis de los indicadores de eficiencia.

3. Procesos de apoyo.

- Gestión de Recursos Humanos.
- Gestión de Recursos Financieros.
- Gestión de Servicios.

3.2 Integración de los sistemas de gestión al componente ambiente de control

En la tabla 3.1 se muestra la integración de los sistemas de gestión al componente ambiente de control de la Resolución 60/2011. La misma se confecciona revisando y vinculando cada requisito de las normas NC 3001-2007, NC 14001-1997, NC 18001-2005 e ISO 50001- 2011 con las 5 normas del ambiente de control.

Los requisitos que se muestran subrayados en el sistema de gestión integrada de capital humano y sistema de gestión de energía, son los que se encuentran elaborados en la entidad según lo que establecen las normas del componente ambiente de control de la Resolución 60/2011.

CAPÍTULO 3: INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

Tabla 3.1. Integración de los sistemas de gestión al componente ambiente de control de la Resolución 60/2011.

Fuente: Elaboración propia

Resolución 60/2011	NC 3001 (2007)	ISO 50001 (2011)	NC 18001 (2005)	NC 14001 (1997)	
Ambiente de control	Sistema de gestión Integrada de capital humano (SGICH)	Sistema de gestión energía (SGE)	Sistema de gestión seguridad y salud del trabajo(SGSST)	Sistema de gestión ambiental(SGA)	Resumen de la integración de los sistemas de gestión.
a)Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual	<p>4.1.1. Definir por la alta dirección la adopción de un SGICH, para implementar y aplicar.</p> <p>4.1.2. Incluir en el SGICH la política, objetivos, manual de gestión y procedimientos.</p> <p>4.1.4. Definir y consensuar con los trabajadores y el sindicato la estrategia para los objetivos a mediano y largo plazo.</p> <p>4.1.5. Liderar la formulación, implementación, integración de los procesos del SGICH.</p> <p>4.1.9. Identificar el</p>	<p>4.2.1. Demostrar el compromiso de la alta dirección de apoyar el SGE y de mejorar continuamente su eficiencia para lo que debe definir, implementar y mantener una política energética.</p> <p>Designar un representante de la dirección y aprobar la creación de un equipo de gestión de energía con los recursos necesarios.</p> <p>Identificar el alcance y los límites del SGE, asegurando establecer objetivos y metas energéticos</p>	<p>4.2. Definir por la alta dirección una política de SST, que debe ser apropiada, con compromiso de mejora continua y que cumpla con la legislación vigente, comunicada a todos los trabajadores y revisada periódicamente.</p> <p>4.3.1. Establecer y mantener procedimientos para la continua identificación de peligros.</p> <p>4.3.2. Establecer y mantener procedimientos</p>	<p>4.2. Definir por la alta dirección la política ambiental, asegurando que sea apropiada con el compromiso de mejora continua, cumpliendo con la legislación y reglamentación ambiental, proveer el marco para establecer los objetivos y metas disponibles para todos.</p> <p>4.3.1. Establecer y mantener los procedimientos para identificar los impactos ambientales.</p> <p>4.3.2. Establecer los consumos energéticos.</p> <p>4.3.3. Mantener el cumplimiento de los consumos energéticos.</p> <p>4.3.4. Establecer</p>	<p>En el proceso de planeación, elaboración de los planes de trabajo anual, mensual e individual la alta dirección de la DPEP debe definir el compromiso de adoptar la integración de los diferentes sistemas de gestión a la Resolución 60/2011 para asegurar el cumplimiento de su misión.</p> <p>Establecer y mantener los diferentes procedimientos necesarios para la gestión de los diferentes sistemas.</p>

CAPÍTULO 3: INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

	<p>Mapa de Procesos. 4.7.1. Elaborar, aprobar y discutir la política de seguridad y salud del trabajo.</p>	<p>con indicadores de desempeño energético que se miden a intervalos determinados con revisiones por la dirección. 4.3. Establecer la alta dirección el compromiso de la organización para la mejora del desempeño energético, definiendo una política energética que asegure: -Ser apropiada a la naturaleza y a la magnitud del uso y el consumo de energía de la organización. -Incluir compromiso de mejora continua y de compromiso para asegurar la disponibilidad de información y los recursos necesarios y otros requisitos para esta política energética. 4.4.1. Documentar</p>	<p>para identificar y tener acceso a las normas y otros documentos legales. 4.3.3. Establecer y mantener documentados los objetivos y metas del SST. 4.3.4. Establecer y mantener programas de SST. 4.4.1. Designar un representante con la responsabilidad y autoridad de asegurar el SST.</p>	<p>programas para los objetivos y metas, designando responsabilidades, medios y plazos para que sean logrados. 4.4.1. Designar representante con responsabilidad y autoridad para asegurar que los requisitos del SGA estén establecidos, implantados y mantenidos e informar sobre el desempeño del SGA.</p>	
--	--	---	---	---	--

CAPÍTULO 3: INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

		<p>un proceso de planificación energética coherente con la política energética y que conduzcan a actividades que mejoren de forma continua el desempeño energético</p> <p><u>4.4.2. Conocer y controlar el plan de energía.</u></p> <p><u>4.4.3. Desarrollar, registrar una revisión energética. Analizar el uso y el consumo de energía basándose en mediciones, identificar equipos de consumos significativos y su desempeño energético actual. Identificar y registrar oportunidades para mejorar el desempeño energético.</u></p> <p><u>4.4.4. Definir una línea de base energética diaria,</u></p>			
--	--	--	--	--	--

CAPÍTULO 3: INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

		<p>semanal, mensual y anual que se mantenga y registre.</p> <p>4.4.5. Identificar indicadores de desempeño energético para el consumo de electricidad y combustibles.</p> <p>4.4.6. <u>Establecer, implementar y mantener objetivos energéticos.(energía en Kw y combustibles litros/km)</u></p>			
b) Integridad y valores éticos	<p>4.1.4. Involucrar a la organización sindical en la estrategia para hacer realidad los objetivos a mediano y largo plazo.</p> <p>4.1.6. Crear un clima laboral satisfactorio.</p> <p>4.3.8. Garantizar la participación consciente de los trabajadores en los estudios de organización del trabajo.</p>	<p>4.2.2. Promover la toma de conciencia de la política energética.</p> <p>4.5.2. Asegurar que todo el personal sea consciente de la importancia de la política energética, de las funciones, responsabilidades y autoridad para cumplir los requisitos del SGE y el impacto real o potencial del</p>	<p>4.4.2. Establecer y mantener procedimientos que aseguren que los trabajadores tomen conciencia de la importancia de lograr la conformidad con la política y los procedimientos del SST y las consecuencias de sus actividades de trabajo.</p>	<p>4.2. La política ambiental debe ser de conocimiento interno y externo, de forma que involucre a todos en la prevención de los impactos ambientales.</p>	<p>Tener claramente alineados con los diferentes sistemas de gestión la observancia de valores éticos por parte de los directivos y trabajadores que forman parte de la gestión.</p>

CAPÍTULO 3: INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

	<p>4.6.6. Evaluar sistemáticamente en coordinación con el sindicato la estimulación moral.</p> <p>4.6.7. Verificar comportamiento del clima laboral y resultados en función de la efectividad de los sistemas de estimulación moral.</p> <p>4.7.3. Elaborar e implementar el Manual de SST.</p> <p>4.8.3. Establecer indicadores adicionales en el convenio colectivo de trabajo relacionados con los requisitos vinculados a la evaluación del desempeño.</p> <p>4.11.2. Insistir en la necesidad del aprovechamiento de la jornada laboral.</p>	sobreconsumo en los portadores energéticos y sus consecuencias.			
c) Idoneidad demostrada.	<p>4.2.1. Designar y constituir el comité de competencia.</p> <p>4.2.2. Contar con un procedimiento para</p>	4.2.2. Designar representante de la dirección con las habilidades y competencias	4.4.1. Definir, documentar y comunicar las funciones, responsabilidades	4.4.1. Definir, documentar y comunicar roles, responsabilidades y autoridades para	Asegurar que el proceso de selección y aprobación de los trabajadores que se

CAPÍTULO 3: INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

	<p>establecer el proceso de identificación y validación de las competencias.</p> <p>4.2.3. Identificar y aprobar las competencias distintivas de la organización.</p> <p>4.2.4. Identificar a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y aquellos cuyo desempeño es adecuado pero no es superior.</p> <p>4.2.6. Utilizar las competencias laborales en el proceso de selección de trabajadores.</p> <p>4.4.1. Establecer un registro del personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar determinados cargos.</p>	<p>adecuadas, con responsabilidad y autoridad para que el SGE se establezca, se implemente, se mantenga y se mejore continuamente.</p> <p>Informa sobre el desempeño energético a la alta dirección para asegurar la eficacia del SGE.</p> <p>4.5.2. Asegurar la competencia de las personas que realicen tareas relacionadas con el SGE.</p>	<p>y autoridad del personal que dirige, ejecuta y verifica actividades para facilitar una gestión de SST eficaz.</p> <p>Las personas con responsabilidades de dirección deben demostrar que están comprometidas con la mejora continua del desempeño del SST.</p>	<p>facilitar la gestión ambiental efectiva.</p>	<p>encargarán de representar cada uno de los sistemas de gestión posean el nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos y competencias exigidas</p>
--	--	--	---	---	---

CAPÍTULO 3: INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

	<p>4.4.2. Contar con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores que contemple la recopilación de información acerca del cargo, los criterios de selección que se aplican, información a los candidatos sobre las características del cargo al que aspiran, recopilación de información sobre los candidatos e información a los candidatos sobre los resultados del proceso.</p> <p>4.4.4. Constituir y poner en funcionamiento el comité de ingreso, de acuerdo a lo establecido, para el reconocimiento o pérdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia,</p>				
--	---	--	--	--	--

CAPÍTULO 3: INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

	<p>promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.</p> <p>4.4.5. Controlar la eficacia y efectividad de las técnicas y procedimientos empleados en la selección, para evaluar en qué medida contribuyen a cumplir los objetivos y su estrategia.</p> <p>4.4.6. Elaborar programa de acogida al centro de los nuevos trabajadores.</p> <p>4.4.7. Cumplir lo establecido en la legislación respecto al período de prueba.</p>				
<p>d) Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.</p>	<p>4.1.7. Definir y <u>aprobar la estructura de la organización, así como las funciones y responsabilidades de las áreas que la integran y las interrelaciones entre</u></p>	<p>4.2.2. Designar representante de la dirección</p>	<p>4.4.1. Definir, documentar y comunicar las funciones, responsabilidades y autoridad del personal que dirige, ejecuta y verifica</p>	<p>4.4.1. Definir responsabilidades y autoridad, designando un representante de la dirección.</p>	<p>Incluir en la estructura organizativa como se concibe la integración de los sistemas de gestión para el cumplimiento de la misión y objetivos,</p>

CAPÍTULO 3: INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

	<p>ellas.</p> <p>4.1.8 Designar un miembro de la alta dirección de la organización que deberá dirigir el SGICH para lo que tendrá la autoridad necesaria para el cumplimiento de sus funciones.</p> <p>4.3.9 y 4.3.10 <u>Elaborar su plantilla de cargos, se corresponde con el nivel de la actividad productiva o de servicios que desarrolla.</u></p> <p>4.7.2. Definir estructura para atender la SST.</p>		<p>actividades que tengan efectos sobre los riesgos para los SST.</p>		<p>formalizándose y quedando establecidas las atribuciones y obligaciones de los cargos que constituye 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</p>
<p>e) Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.</p>	<p>4.1.8. Designar a un miembro de la alta dirección para dirigir el SGICH, el mismo tendrá la autoridad necesaria para el cumplimiento de sus funciones.</p> <p>4.3.1. Identificar los procesos que añaden valor o encarecen los</p>	<p>4.5.2. Asegurar la competencia de todo lo relacionado con el uso significativo de la energía.</p>	<p>4.2.2. Identificar necesidades de formación, establecer y mantener procedimientos para asegurar la toma de conciencia de :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Importancia de lograr la conformidad con 	<p>4.4.2. Identificar las necesidades de capacitación y mantener procedimientos para que los trabajadores tomen conciencia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -cumplir con la política y los procedimientos ambientales. -los impactos ambientales significativos, reales o 	<p>Establecer y cumplir las políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.</p> <p>Prestar especial atención a la formación de valores en función de los sistemas de gestión.</p>

CAPÍTULO 3: INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

	<p>costos.</p> <p>4.3.2. Aprobar el programa para realizar los estudios del trabajo.</p> <p>4.3.3. Aprobar las personas responsables para la realización de los estudios del trabajo.</p> <p>4.3.4. Definir y aprobar las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios del trabajo.</p> <p>4.3.5. Contar con un procedimiento documentado donde se establezca como realizar los análisis de los resultados de los estudios del trabajo.</p> <p>4.3.6. Contar con una descripción por escrito para los nuevos procesos o métodos resultantes de la aplicación de estudios del trabajo.</p> <p>4.3.7. <u>Realizar la medición del trabajo</u>, aplicando las</p>		<p>la política y procedimiento del SST.</p> <p>-las consecuencias reales o potenciales de sus actividades de trabajo para la SST.</p> <p>-sus funciones y responsabilidades para lograr la conformidad con la política y procedimiento del SST y las consecuencias potenciales en caso de desviarse de los procedimientos.</p>	<p>potenciales.</p> <p>-responsabilidad para lograr el cumplimiento con la política y los procedimientos ambientales.</p>	<p>Incrementar las capacidades, el control sistemático y evaluación del cumplimiento de lo establecido en los planes</p>
--	--	--	--	---	--

CAPÍTULO 3: INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

	<p>técnicas de estudio de tiempo para determinar el aprovechamiento de la jornada laboral, así como el tiempo que invierte un trabajador competente en llevar a cabo una tarea.</p> <p>4.4.9. Registrar, actualizar y conservar en buen estado los expedientes laborales.</p> <p>4.4.10. Atender y preparar a todos los recién graduados.</p> <p>4.5.1. Determinar necesidades de capacitación y desarrollo.</p> <p>4.5.3. Contar con procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del capital humano.</p> <p>4.5.4. Elaborar, analizar y discutir los planes de</p>				
--	---	--	--	--	--

CAPÍTULO 3: INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

	<p>capacitación y desarrollo.</p> <p>4.5.6. Garantizar la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo.</p> <p>4.5.7. Evaluar el impacto y la eficacia de las acciones de capacitación y desarrollo.</p> <p>4.5.8. <u>Analizar periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo.</u></p> <p>4.6.4 <u>Cumplir con los requisitos vinculados a la estimulación moral y material de los trabajadores.</u></p> <p>4.7.7. <u>Incluir en el plan de capacitación y desarrollo de la entidad las acciones para la capacitación inicial, periódica y específica de los trabajadores.</u></p> <p>4.9.5. <u>Incluir acciones en los programas de capacitación y</u></p>				
--	---	--	--	--	--

CAPÍTULO 3: INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

	<u>desarrollo de la estructura, la estrategia, objetivos, cultura y valores de la entidad.</u>				
--	--	--	--	--	--

CAPÍTULO 3: INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

Es importante diferenciar que un proceso define qué es lo que se hace y un procedimiento cómo se hace. Es por ello que a partir de la integración de los sistemas de gestión al componente ambiente de control de la Resolución 60/2011 se aplique el siguiente procedimiento que permite guiar metodológicamente como se hace la integración.

- 1- En el proceso de planeación, elaboración de los planes de trabajo anual, mensual e individual la alta dirección de la DPEP debe definir el compromiso de adoptar la integración de los diferentes sistemas de gestión a la Resolución 60/2011 para asegurar el cumplimiento de su misión.
- 2- Establecer y mantener los diferentes procedimientos necesarios para la gestión de los diferentes sistemas.
- 3- Tener claramente alineados con los diferentes sistemas de gestión la observancia de valores éticos por parte de los directivos y trabajadores que forman parte de la gestión.
- 4- Asegurar que el proceso de selección y aprobación de los trabajadores que se encargarán de representar cada uno de los sistemas de gestión posean el nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos y competencias exigidas.
- 5- Incluir en la estructura organizativa como se concibe la integración de los sistemas de gestión para el cumplimiento de la misión y objetivos, formalizándose y quedando establecidas las atribuciones y obligaciones de los cargos que constituye 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.
- 6- Establecer y cumplir las políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.
- 7- Prestar especial atención a la formación de valores en función de los sistemas de gestión.
- 8- Incrementar las capacidades, el control sistemático y evaluación del cumplimiento de lo establecido en los planes.

3.3 Metodología empleada para la validación de la integración de los sistemas de gestión al componente ambiente de control

Con vistas a desarrollar un método que permita validar los resultados propuestos se utiliza la encuesta a especialistas. (Ver Anexo # 12). La misma se procesa mediante programa

CAPÍTULO 3: INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

estadístico SPSS en su versión 16.0. La DPEP cuenta solo con 7 especialistas, es por ello que se toma como muestra la misma población. En el Anexo # 13 se relaciona la caracterización de los especialistas.

CAPÍTULO 3: INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

Tabla 3.2: Resultados de la validación. Fuente: Elaboración propia.

Ambiente de control	MA	BA	A	PA	NA	Total	MA	BA	A	PA	NA	MA+BA
	Respuestas						%					
1)Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual	9	10	2	0	0	21	43	48	10	0	0	90
1.1.En el proceso de planeación, la integración de los sistemas de gestión, aseguran el cumplimiento de la misión de forma:	5	2	0	0	0	7	71	29	0	0	0	100
1.2.El papel desempeñado por la alta dirección con relación al compromiso de adoptar la integración de los SG a la Resolución 60/2011 se considera:	2	3	5	0	0	7	29	43	29	0	0	71
1.3.Los procedimientos establecidos para la gestión de los diferentes sistemas son:	2	5	0	0	0	7	29	71	0	0	0	100
2) Integridad y valores éticos	4	8	2	0	0	14	29	57	14	0	0	86
2.1.Con la participación consciente de los trabajadores en los estudios de organización del trabajo, los resultados son:	3	4	0	0	0	7	43	57	0	0	0	100
2.2.Los procedimientos establecidos para promover las políticas de los sistemas de gestión de capital humano, seguridad y salud del trabajo, gestión energética y gestión ambiental, se consideran:	1	4	2	0	0	7	14	57	29	0	0	71
3) Idoneidad demostrada	4	9	1	0	0	14	29	64	7	0	0	93
3.1.El nivel de preparación, exigencia de los trabajadores que representan cada uno de los sistemas es:	1	6	0	0	0	7	14	86	0	0	0	100
3.2.Las personas con responsabilidades de dirección, demuestran que están comprometidas con la mejora continua del desempeño de los sistemas de gestión de forma:	3	3	1	0	0	7	43	43	14	0	0	86
4) Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad	9	5	0	0	0	14	34	36	0	0	0	100
4.1.La estructura organizativa concibe la integración de los sistemas de gestión de forma:	5	2	0	0	0	7	71	29	0	0	0	100

CAPÍTULO 3: INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

4.2.Las atribuciones y obligaciones de los cargos que constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad son:	4	3	0	0	0	7	57	43	0	0	0	100
5) Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.	7	7	0	0	0	14	50	50	0	0	0	100
5.1.La atención a la formación de valores en función de los sistemas de gestión se consideran:	3	4	0	0	0	7	43	57	0	0	0	100
5.2.Las políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos la entidad las cumple:	4	3	0	0	0	7	57	43	0	0	0	100
Total	33	40	5	0	0	77	43	51	6	0	0	94

CAPÍTULO 3: INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

Como se aprecia en la Tabla 3.2 los resultados de la validación de la integración de los sistemas de gestión al componente ambiente de control son favorables, ya que según los especialistas el 94 % de los aspectos propuestos clasifican en muy adecuado y bastante adecuado.

Los resultados por normas en las categorías de MA y BA son:

- Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual obtiene el 90 %.
- Integridad y valores éticos alcanza el 86 %.
- Idoneidad demostrada obtiene el 93 %.
- Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad logra el 100 %.
- Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos obtiene el 100 %

3.4 Conclusiones parciales

- No están definidos los procesos estratégicos, claves y de apoyo, por lo que se elabora y propone el Mapa de Procesos.
- Se realiza la integración de los sistemas de gestión al componente ambiente de control de la Resolución 60/2011.
- Se define el procedimiento para lograr la integración de los sistemas de gestión.
- Se valida la integración de los sistemas de gestión al ambiente de control de la Resolución 60/2011 aplicando el método de los especialistas.

CONCLUSIONES

1. La revisión bibliográfica desarrollada permitió analizar la evolución de la definición del Control Interno manifestando que el mismo ya no solo se limita al área contable sino que abarca a todas las áreas de la organización, constituyendo una herramienta indispensable para el control de los recursos, la planeación y la toma de decisiones, por lo que debe responder a las necesidades de cada institución y adecuarse a sus características.
2. Se logra evaluar las principales diferencias de la Resolución 60/2011 con la Resolución 297/2003 y las ventajas de la aplicación de la Resolución 60/2011.
3. El diagnóstico efectuado a la integración de los sistemas de gestión al sistema de control interno se realizó aplicando encuestas a trabajadores, expertos y revisión de documentos.
4. Los sistemas de gestión no se encuentran integrados al sistema de control interno, solo se encuentran vinculados algunos aspectos pertenecientes a las normas de los componentes de la Resolución 60/2011.
5. La aplicación del método Delphi para diagnosticar manifestó que el mayor por ciento de los aspectos evaluados se encuentran ubicados en la categoría Bastante Adecuada, lo que indica que se tiene que continuar trabajando para que el sistema de control interno logre un mejor cumplimiento de las metas en todas las áreas de la organización.
6. Se valida la integración propuesta mediante el método consulta a especialistas.
7. Según los especialistas la integración de los sistemas de gestión al componente ambiente de control son favorables, ya que el 94 % de los aspectos propuestos clasifican en las categorías de muy adecuado y bastante adecuado.
8. La realización de este trabajo permitió poner al tanto a la entidad de los aspectos positivos así como las debilidades que presenta su Sistema de Control Interno.

RECOMENDACIONES

1. Lograr concluir la aplicación de los requisitos que exigen las normas cubanas con el objetivo de solicitar la certificación de los sistemas de gestión y alcanzar la integración total de los sistemas de gestión al sistema de control interno.
2. Aplicar la propuesta de integración del presente trabajo en el ambiente de control y completar la propuesta en el resto de los componentes a partir del procedimiento propuesto.
3. Continuar desarrollando acciones de capacitación a todos los trabajadores y dirigentes, en aras de ampliar la cultura del control.
4. Trabajar en el perfeccionamiento de los procesos propuestos.
5. Solucionar las deficiencias detectadas en la revisión efectuada a las normas por componentes. como son:
 - Divulgar más la misión y la visión.
 - Concluir los manuales de procedimientos.
 - Completar el diseño de las matrices de competencia de todos los puestos de trabajo.
 - Definir los objetivos de control que se desean alcanzar a partir de los riesgos identificados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMAT, J. M. 1992. El Control de Gestión. Una perspectiva de Dirección. p. 58.
- AMOZARRAIN, B. 1999. Manual de gestión por procesos. p. 265.
- BLANCO, F. 1997. El Control Integral de Gestión. p. 196.
- BORROTO, A. E. 2011. Los sistemas de gestión energéticos y la nueva norma internacional ISO 50001. p. 89.
- CATÁCORA, F. 1996. Sistemas y procedimientos contables. p. 346.
- CGR 2011. Resolución No. 60/2011. Contraloría General de la República de Cuba.
- CHACÓN, W. 2002. El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones. *Auditoría y control interno*, p. 15.
- CHAPMAN, W. L. 1965. Procedimientos de auditoría. p. 485.
- CHARRY, A. 2000. El Control Interno y los principios de evaluación de gestión de las entidades del estado. p. 187.
- HARRINGTON, H. J. 1993. Mejoramiento de los procesos de la empresa. p. 229.
- HATRE, A. F. 2003. Sistemas Integrados de Gestión. p. 67.
- HOLMES, A. W. 2000. Principios y procedimientos. p. 198.
- HUGES, J. 1996. Apuntes de la Asignatura Control de Gestión del Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE). p. 56.
- LEONARD, W. 1990. Auditoría Administrativa. Evaluación y métodos y eficiencia administrativa. p. 884.
- MEIGS, W. & LARSEN, J. 2000. Principios de auditoría. p. 197.
- MFP 2003. Resolución 297.
- PCC 2011. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del PCC.
- PÉREZ, M. 2008. Sistemas de Control de Gestión. *Sistema de Gestión*, p. 23.
- PÉREZ, Y. S. 2006. Diseño del manual de Control Interno en el VRU. p. 85.
- QUINTANA, A. 2006. Control Interno. p. 19.
- RASO, A. 2006. Conferencia Sobre los procesos UCLV. p. 30.
- REDONDO, A. 1993. Curso Práctico de Contabilidad General. p. 136.

BIBLIOGRAFÍA

- ALHAM, R., ALONSO, F. & CUEVAS, R. 2001. Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y retos, La Habana, Editorial Ciencias Sociales.
- AMAT, J. M. 1992. El control de gestión: una perspectiva de dirección, Barcelona, Editorial Gestión 2000.
- ASTIGARRAGA, E. 1983. El Método Delphi. p. 25.
- BACÓN, C. 1973. Manual de auditoría interna, Uteha, México.
- BELAMANIC, R. A. 2001. Bases del Perfeccionamiento Empresarial. Cuba: Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.
- BUFFA, E. S. 1987. Modern Productions Management, EE.UU., Editorial McGraw Hill.
- BURGOS, D., RODRÍGUEZ, M. & RODRÍGUEZ, W. 1976. Control Interno.
- CARNOTA, O. L. & VILLANUEVA, P. R. 1986. Proyección de sistemas automatizados. CECOFIS 2004. Herramientas para el Contador CECOFIS, Montevideo, Uruguay.
- CICIUP. 2006. El control interno Comité Interinstitucional de Control Interno de las Universidades Públicas. Available: http://lavega-cauca.gov.co/apc-aa-files/34313037336263663531376136316235/QUE_ES_CONTROL_INTERNO.pdf.
- COOPERS & LYBRAND 2002. Los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO), Madrid, Editorial Díaz de Santos.
- DÍAZ, S. 2002. Curso de Control Interno para directivos de organismos globales de la economía, La Habana, Cuba, Editorial Pueblo y Educación.
- DURAND, R. 1971. El método Delphi y la perspectiva del hidrógeno. Revista Metra, 6.
- EUA. 2004. Informe COSO. Available: <http://www.cecofis.cu>.
- EVIA, E. 1995. Manual de auditoría interna: enfoque operativo de gestión, Caracas, Venezuela, Editorial Única.
- FRANCIOTI, E. N. 1975. Aspectos prácticos del control interno, Buenos Aires, Argentina.
- GÓMEZ, G. E. 2001. Control interno. Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial. Auditoría y Control Interno [Online]. Available: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm>.
- GONZÁLEZ, M. E. 2002. El control interno. Auditoría y Control Interno [Online]. Available: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>.

BIBLIOGRAFÍA

- GUTIÉRREZ, M. 2001. Metodología para el Estudio, Análisis y Evaluación del Sistema de Control Interno del Departamento tecnológico, Gerencia Comercial, CIMEX. Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos.
- HATRE, A. F. 2003. Sistemas Integrados de Gestión. p. 67.
- ISO50001 2011. Sistema de gestión energética. p. 34.
- KENDALL, K. E. & KENDALL, J. E. 1997. Análisis y Diseño de Sistemas, México, Editorial Pearson Educación.
- LADINO, E. 2006. Control Interno - Informe Coso. Available: <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml>.
- LAGE, C. 2003. Acuerdo 4374 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: Reglamento del Decreto Ley del Ministerio de Auditoría y Control. La Habana, Cuba: Suplemento Especial.
- LAGE, C. 2003. Carta Circular 34 del 2003. Sistema de Control Gubernamental a la actividad económica. La Habana, Cuba: Suplemento Especial.
- LEONARD, W. 1990. Auditoría administrativa: Evaluación de métodos y eficiencia administrativa, México, Editorial Diana.
- MAC 2000. La necesidad de insistir sobre el Control Interno Auditoría y Control. Auditoría y Control. La Habana, Cuba: Ministerio de Auditoría y Control.
- MAC 2001. Se avanza en el control interno y la contabilidad. Auditoría y Control. La Habana, Cuba: Ministerio de Auditoría y Control.
- MAC 2002. Control Interno: Análisis de Riego. Auditoría y Control. La Habana, Cuba: Ministerio de Auditoría y Control.
- MAC 2005. Resolución No. 85/2002. La Habana, Cuba: Ministerio de Auditoría y Control.
- MARTÍNEZ, L. 2006. El control interno : Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control. Available: <http://www.monografias.com/trabajos12/arleidi/arleidi.shtml>.
- MFP 1999. Finanzas al Día: Subsistema de Contabilidad Control Interno, La Habana, Cuba, Empresa Gráfica de Finanzas y Precios.
- MFP 2003. Resolución No. 297/03/2003. La Habana, Cuba: Ministerio de Finanzas y Precios.
- MORENO, E. 2003. Auditoría. Auditoría y Control Interno [Online]. Available: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/auditeliana.htm>.

BIBLIOGRAFÍA

- NARANJO, A. 2002. Administración y control - evaluación de controles y seguridades del sistema de cartera de las empresas. Auditoría y Control Interno [Online]. Available: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/sistcartera.htm>.
- NC3001 2007. Sistema de gestión integrada de capital humano.
- NC14001 1997. Sistemas de gestión ambiental. p. 18.
- NC18001 2005. Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. p. 25.
- OÑATE, N. 1999. Utilización del método Delphi en la pronosticación: una experiencia inicial, La Habana, Cuba.
- PCC 2011. Resolución Económica del VI Congreso del Consejo de Estado. La Habana, Cuba: Consejo de Estado.
- PÉREZ, J. L. 2005. Propuesta para Evaluación del Control Interno. Tesis de Maestría, Universidad de Cienfuegos.
- PÉREZ, M. 2003. El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño. Producción y procesos [Online]. Available: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/siscontrges.htm>.
- POCH, R. 1992. Manual de Control Interno, Barcelona, Editorial Gestión 2000.
- RIVERO, A. & CAMPOS, L. 2001. Antecedentes y evolución del Control Interno. Su desarrollo en Cuba. Available: <http://www.monografias.com/trabajos59/evolucion-control-interno/evolucion-control-interno.shtml>.
- RUSENAS, R. O. 1999. Manual de Control Interno, Buenos Aires, Argentina, Editorial Macchi.
- SALVENDY, G. 1992. Handbook of Industrial Engineering, Wiley-Interscience.
- SANTILLANA, J. R. 2002. Auditoría interna integral
- SERES, L. 1996. El manejo de las organizaciones y su auditoría Interna, México, Editorial McGraw Hill.
- SERR, M. D. C. 2005. Diseño del Sistema de Control Interno en la Empresa de Mantenimiento y Construcción del Poder Popular. Tesis de Maestría, Universidad de Cienfuegos.
- TORO, J. C. 1993. Sistemas Automatizados para el perfeccionamiento del control y análisis de indicadores técnicos-económicos de la producción de cervezas en Cuba y su organización empresarial. Tesis de Doctorado.

BIBLIOGRAFÍA

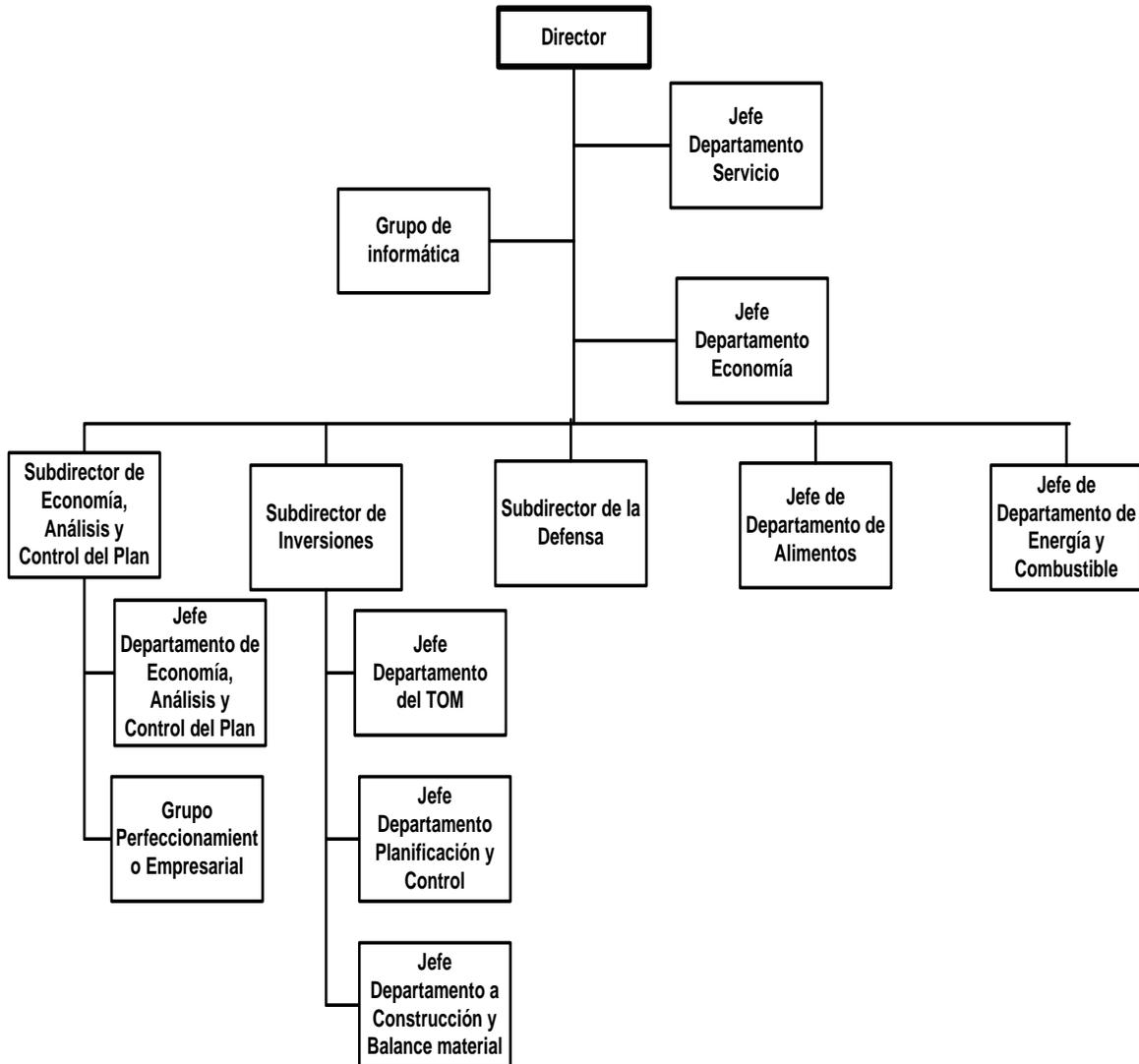
- VALLADARES, Q. 2005. Validación de indicadores de Desarrollo Sostenible a través de la metodología Delphi: Grupo Guamuhaya, Cumanayagua. Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos.
- WILLINGHAM, J. J. 1982. Auditoría: Concepto y Métodos, Bogotá, Colombia, Editorial McGraw Hill.

ANEXOS

ANEXO # 1 Organigrama

Dirección Provincial de Economía y Planificación.

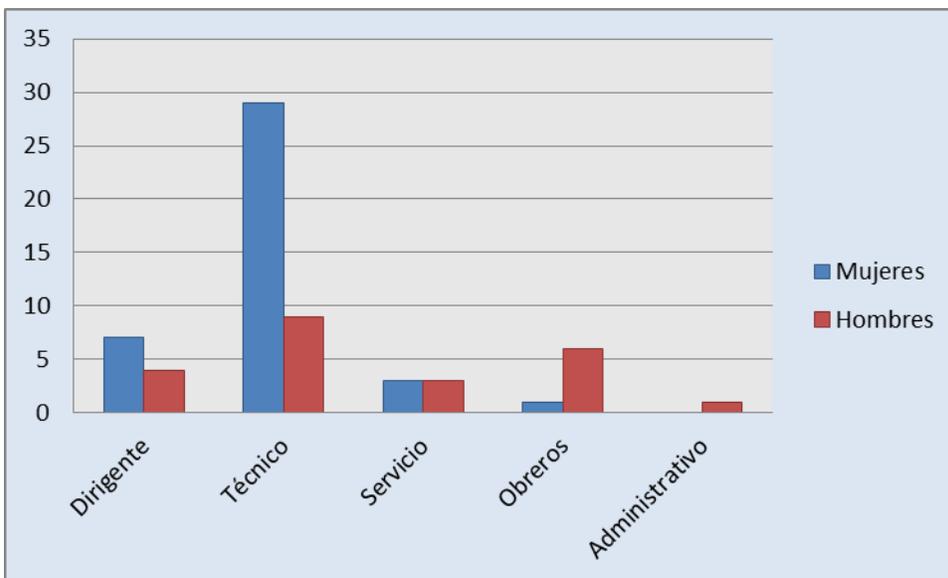
Fuente: Elaboración propia.



ANEXO # 2 Composición de la fuerza laboral.

Fuente: Elaboración propia.

Categoría	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
Dirigente	7	63,6	4	36,4	11	17,5
Técnico	29	76,3	9	23,7	38	60,3
Servicio	3	50,0	3	50,0	6	9,5
Obreros	1		6	85,7	7	11,1
Administrativo			1	100,0	1	1,6
TOTAL	40	63,5	23	36,5	63	100,0



ANEXO # 3 Guía cuestionario a los trabajadores sobre conocimiento de la integración de los sistemas de gestión al sistema de control interno. Fuente: Elaboración propia

Estamos comprobando si existe integración de los sistemas de gestión al sistema de control interno, para lo cual, las opiniones de ustedes, los trabajadores, constituyen un elemento importante. Por tal razón le solicitamos responder a las siguientes preguntas:

1 ¿Conoce usted la Resolución 60/2011?

Sí _____ No _____

2 De los diferentes procesos que participan en el Sistema de Control Interno diga:

a) ¿Conoce usted la misión y la visión de la empresa?

Si _____ No _____ Algo _____

b) ¿Están declarados y escritos los objetivos de su área?

Sí _____ No _____

c) ¿Los planes de acción que permiten darle cumplimiento a estos objetivos, tienen definida la fecha de cumplimiento y sus responsables?

Si _____ No _____ A veces _____

d) ¿Se chequean e informan el cumplimiento de las medidas que son de interés para los trabajadores contenidos en los planes de acción?

Sí _____ No _____

e) ¿Le exigen la elaboración de su plan de trabajo individual?

Sí _____ No _____

f) ¿Su organización cuenta con un programa estratégico de capacitación?

Si _____ No _____

g) ¿Conoce usted cuáles son sus necesidades de capacitación?

Si _____ No _____

h) ¿Puede usted plantear sus inquietudes y ser escuchado?

Si _____ No _____ A veces _____

i) ¿Conoce usted el Plan de Prevención de Riesgos?

Si _____ No _____

j) ¿Se analiza con los trabajadores. el Plan de Prevención de Riesgos?

Si _____ No _____

k) ¿Se evalúa el desempeño que usted tiene en su puesto de trabajo a partir de los resultados obtenidos en el mismo?

Si _____ No _____ A veces _____

Por su participación, Muchas Gracias.

ANEXO # 4 Resultados del cuestionario a los trabajadores sobre conocimiento de la integración de los sistemas de gestión al sistema de control interno. Fuente: Programa SPSS

¿Conoce usted la Resolución 60/2011?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	26	86,7	86,7	86,7
	no	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

¿Están declarados y escritos los objetivos de su área?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	28	93,3	93,3	93,3
	no	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

¿Conoce usted la misión y la visión de la empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	16	53,3	53,3	53,3
	no	8	26,7	26,7	80,0
	algo	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

¿Los planes de acción que permiten darle cumplimiento a estos objetivos, tienen definida la fecha de cumplimiento y sus responsables?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	26	86,7	86,7	86,7
	no	2	6,7	6,7	93,3
	a veces	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

¿Se chequean e informan el cumplimiento de las medidas que son de interés para los trabajadores contenidos en los planes de acción?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	18	60,0	60,0	60,0
	no	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

¿Le exigen la elaboración de su plan de trabajo individual?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	30	100,0	100,0	100,0

¿Su organización cuenta con un programa estratégico de capacitación?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	24	80,0	80,0	80,0
	no	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

¿Conoce usted cuáles son sus necesidades de capacitación?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	20	66,7	66,7	66,7
	no	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

¿Puede usted plantear sus inquietudes y ser escuchado?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	22	73,3	73,3	73,3
	a veces	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

¿Conoce usted el plan de prevención de riesgos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	18	60,0	60,0	60,0
	no	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

¿Se analiza con los trabajadores el plan de prevención de riesgos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	18	60,0	60,0	60,0
	no	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

¿Se evalúa el desempeño que usted tiene en su puesto de trabajo a partir de los resultados obtenidos en el mismo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	28	93,3	93,3	93,3
	no	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ANEXO # 5 Resultados sobre la encuesta del coeficiente competencia de expertos

Fuente: Programa SPSS

EXPERTO #	F1	F2	F3	F4	F5	F6
1	2	1	2	3	1	1
2	2	2	2	2	2	2
3	2	2	3	3	2	2
4	1	1	2	3	2	1
5	2	1	2	3	1	1
6	2	1	2	2	1	1
7	2	1	2	3	1	1

Fuentes de argumentación	Experto 1		
	Alto	Medio	Bajo
1		x	
2	x		
3		x	
4			x
5	x		
6	x		

Fuentes de argumentación	Experto 2		
	Alto	Medio	Bajo
1		x	
2		x	
3		x	
4		x	
5		x	
6		x	

Fuentes de argumentación	Experto 3		
	Alto	Medio	Bajo
1		x	
2		x	
3			x
4			x
5		x	
6		x	

Fuentes de argumentación	Experto 4		
	Alto	Medio	Bajo
1	x		
2	x		
3		x	
4			x
5		x	
6	x		

Fuentes de argumentación	Experto 5		
	Alto	Medio	Bajo
1		x	
2	x		
3		x	
4			x
5	x		
6	x		

Fuentes de argumentación	Experto 6		
	Alto	Medio	Bajo
1		x	
2	x		
3		x	
4		x	
5	x		
6	x		

Fuentes de argumentación	Experto 7		
	Alto	Medio	Bajo
1		x	
2	x		
3		x	
4			x
5	x		
6	x		

ANEXO # 6 Resultados del cuestionario a los expertos. Fuente: Programa SPSS

Preguntas	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Experto 6	Experto 7
1,1	1	2	2	2	2	2	1
1,2	1	1	2	2	2	1	1
1,3	1	3	3	3	3	1	3
1,4	1	1	2	2	2	1	2
1,5	1	1	2	1	2	3	3
1,6	1	2	3	3	3	3	3
1,7	2	1	3	2	2	2	2
1,8	2	2	3	3	2	3	3
1,9	1	2	3	2	1	3	2
1,10	2	1	3	3	2	3	1
1,11	1	2	3	2	1	2	2
1,12	1	1	3	2	2	1	3
1,13	2	1	3	2	2	1	1
1,14	2	1	2	2	3	2	1
1,15	1	2	3	2	2	3	2
1,16	3	3	3	3	3	3	3
1,17	1	3	4	2	2	2	1
1,18	1	3	3	3	2	2	2
1,19	2	1	4	3	3	1	3
1,20	2	1	2	3	3	1	3
1,21	3	3	3	2	3	3	3
1,22	3	1	3	2	3	2	3
1,23	2	1	3	2	2	1	2
2,1	2	2	3	1	2	2	2
2,2	2	2	3	2	2	2	3
2,3	2	2	3	1	3	2	3
2,4	3	2	3	2	3	2	2
2,5	1	2	3	3	3	2	1
2,6	2	1	3	2	3	1	2
2,7	2	2	3	2	3	2	2
2,8	2	1	3	2	3	2	3
2,9	1	1	2	2	3	2	2
2,10	1	1	2	1	2	1	1
2,11	1	1	2	2	2	1	3
2,12	1	2	3	2	2	1	2
2,13	2	2	2	2	3	1	2
2,14	2	1	3	2	3	1	3
2,15	2	2	3	2	3	1	3
2,16	1	1	1	2	1	1	2
3,1	1	2	2	1	3	3	2
3,2	2	1	2	3	2	1	2
3,3	2	1	2	3	2	1	2

3,4	2	1	1	1	3	1	1
3,5	2	1	2	2	3	3	3
3,6	1	1	2	1	2	1	1
3,7	1	1	2	1	2	1	1
3,8	1	1	2	2	2	1	1
3,9	1	2	2	2	2	2	2
3,10	1	1	2	2	2	1	1
3,11	1	1	2	1	2	1	2
3,12	1	2	3	2	2	1	2
3,13	2	1	2	1	2	1	2
3,14	1	1	1	1	2	1	1
3,15	2	1	2	2	2	2	2
3,16	1	1	1	1	2	1	1
3,17	2	1	1	1	2	2	2
3,18	2	2	2	1	1	1	3
3,19	1	2	3	2	3	1	2
3,20	1	1	2	3	2	1	2
3,21	1	1	2	2	2	1	2
4,1	1	1	2	1	2	1	3
4,2	1	1	3	2	2	2	3
4,3	1	1	2	2	2	1	2
4,4	2	1	1	1	2	1	3
4,5	1	1	3	2	2	1	3
4,6	1	1	2	2	2	2	3
4,7	1	1	2	2	2	2	2
4,8	1	2	2	1	2	1	2
4,9	1	2	3	1	2	1	2
4,10	1	2	3	2	2	2	2
4,11	1	3	3	2	2	2	2
4,12	2	1	3	2	2	2	2
4,13	1	1	2	2	2	1	3
4,14	1	1	3	2	2	1	3
5,1	2	1	3	1	3	2	2
5,2	2	1	3	1	3	1	3
5,3	1	1	2	1	3	1	2
5,4	1	1	2	2	3	1	3
5,5	1	1	2	1	3	1	2
5,6	3	1	2	1	3	1	3

Anexo # 7: Valor promedio que le otorgan los expertos a cada aspecto evaluado.

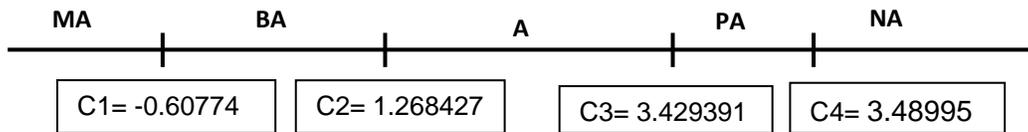
Fuente: Programa SPSS

Tabla Resumen							
Preguntas	C1	C2	C3	C4	SUMA	PROMEDIOS	N-P
1,1	-0,57	3,49	3,49	3,49	9,90	2,48	-0,96
1,2	0,18	3,49	3,49	3,49	10,65	2,66	-1,15
1,3	-0,57	-0,57	3,49	3,49	5,85	1,46	0,05
1,4	-0,18	3,49	3,49	3,49	10,29	2,57	-1,06
1,5	-0,18	0,57	3,49	3,49	7,37	1,84	-0,33
1,6	-1,07	-0,57	3,49	3,49	5,35	1,34	0,18
1,7	-1,07	1,07	3,49	3,49	6,98	1,74	-0,23
1,8	-3,49	-0,18	3,49	3,49	3,31	0,83	0,69
1,9	-0,57	0,57	3,49	3,49	6,98	1,74	-0,23
1,10	-0,57	0,18	3,49	3,49	6,59	1,65	-0,13
1,11	-0,57	1,07	3,49	3,49	7,48	1,87	-0,35
1,12	-0,18	0,57	3,49	3,49	7,37	1,84	-0,33
1,13	-0,18	1,07	3,49	3,49	7,87	1,97	-0,45
1,14	-0,57	1,07	3,49	3,49	7,48	1,87	-0,35
1,15	-1,07	0,57	3,49	3,49	6,48	1,62	-0,10
1,16	-3,49	-3,49	3,49	3,49	0,00	0,00	1,52
1,17	-0,57	0,57	1,07	3,49	4,56	1,14	0,38
1,18	-1,07	0,18	3,49	3,49	6,09	1,52	-0,01
1,19	-0,57	-0,18	1,07	3,49	3,81	0,95	0,56
1,20	-0,57	0,18	3,49	3,49	6,59	1,65	-0,13
1,21	-3,49	-1,07	3,49	3,49	2,42	0,61	0,91
1,22	-1,07	-0,18	3,49	3,49	5,73	1,43	0,08
1,23	-0,57	1,07	3,49	3,49	7,48	1,87	-0,35
2,1	-1,07	1,07	3,49	3,49	6,98	1,74	-0,23
2,2	-3,49	0,57	3,49	3,49	4,06	1,01	0,50
2,3	-1,07	0,18	3,49	3,49	6,09	1,52	-0,01
2,4	-3,49	0,18	3,49	3,49	3,67	0,92	0,60
2,5	-0,57	0,18	3,49	3,49	6,59	1,65	-0,13
2,6	-0,57	0,57	3,49	3,49	6,98	1,74	-0,23
2,7	-3,49	0,57	3,49	3,49	4,06	1,01	0,50
2,8	-1,07	0,18	3,49	3,49	6,09	1,52	-0,01
2,9	-0,57	1,07	3,49	3,49	7,48	1,87	-0,35
2,10	0,57	3,49	3,49	3,49	11,04	2,76	-1,24
2,11	-0,18	1,07	3,49	3,49	7,87	1,97	-0,45
2,12	-0,57	1,07	3,49	3,49	7,48	1,87	-0,35
2,13	-1,07	1,07	3,49	3,49	6,98	1,74	-0,23
2,14	-0,57	0,18	3,49	3,49	6,59	1,65	-0,13
2,15	-1,07	0,18	3,49	3,49	6,09	1,52	-0,01
2,16	0,57	3,49	3,49	3,49	11,04	2,76	-1,24
3,1	-0,57	0,57	3,49	3,49	6,98	1,74	-0,23
3,2	-0,57	1,07	3,49	3,49	7,48	1,87	-0,35

3,3	-0,57	1,07	3,49	3,49	7,48	1,87	-0,35
3,4	0,57	1,07	3,49	3,49	8,61	2,15	-0,64
3,5	-1,07	0,18	3,49	3,49	6,09	1,52	-0,01
3,6	0,57	3,49	3,49	3,49	11,04	2,76	-1,24
3,7	0,57	3,49	3,49	3,49	11,04	2,76	-1,24
3,8	0,18	3,49	3,49	3,49	10,65	2,66	-1,15
3,9	-1,07	3,49	3,49	3,49	9,40	2,35	-0,83
3,10	0,18	3,49	3,49	3,49	10,65	2,66	-1,15
3,11	0,18	3,49	3,49	3,49	10,65	2,66	-1,15
3,12	-0,57	1,07	3,49	3,49	7,48	1,87	-0,35
3,13	-0,18	3,49	3,49	3,49	10,29	2,57	-1,06
3,14	1,07	3,49	3,49	3,49	11,54	2,88	-1,37
3,15	-1,07	3,49	3,49	3,49	9,40	2,35	-0,83
3,16	1,07	3,49	3,49	3,49	11,54	2,88	-1,37
3,17	-0,18	3,49	3,49	3,49	10,29	2,57	-1,06
3,18	-0,18	1,07	3,49	3,49	7,87	1,97	-0,45
3,19	-0,57	0,57	3,49	3,49	6,98	1,74	-0,23
3,20	-0,18	1,07	3,49	3,49	7,87	1,97	-0,45
3,21	-0,18	3,49	3,49	3,49	10,29	2,57	-1,06
4,1	0,18	1,07	3,49	3,49	8,23	2,06	-0,54
4,2	-0,57	0,57	3,49	3,49	6,98	1,74	-0,23
4,3	-0,18	3,49	3,49	3,49	10,29	2,57	-1,06
4,4	0,18	1,07	3,49	3,49	8,23	2,06	-0,54
4,5	-0,18	0,57	3,49	3,49	7,37	1,84	-0,33
4,6	-0,57	1,07	3,49	3,49	7,48	1,87	-0,35
4,7	-0,57	3,49	3,49	3,49	9,90	2,48	-0,96
4,8	-0,18	3,49	3,49	3,49	10,29	2,57	-1,06
4,9	-0,18	1,07	3,49	3,49	7,87	1,97	-0,45
4,10	-1,07	1,07	3,49	3,49	6,98	1,74	-0,23
4,11	-1,07	0,57	3,49	3,49	6,48	1,62	-0,10
4,12	-1,07	1,07	3,49	3,49	6,98	1,74	-0,23
4,13	-0,18	1,07	3,49	3,49	7,87	1,97	-0,45
4,14	-0,18	0,57	3,49	3,49	7,37	1,84	-0,33
5,1	-0,57	0,57	3,49	3,49	6,98	1,74	-0,23
5,2	-0,18	0,18	3,49	3,49	6,98	1,74	-0,23
5,3	0,18	1,07	3,49	3,49	8,23	2,06	-0,54
5,4	-0,18	0,57	3,49	3,49	7,37	1,84	-0,33
5,5	0,18	1,07	3,49	3,49	8,23	2,06	-0,54
5,6	-0,18	0,18	3,49	3,49	6,98	1,74	-0,23
PUNTOS DE CORTE	-0,60774	1,268427	3,429391	3,48995	606,4026		
				N=	1,516006		

Anexo # 8: Puntos de corte para determinar el grado de adecuación de cada aspecto a evaluar. Fuente: Elaboración propia.

Grado de adecuación		
	Mayor que	Menor o igual que
Muy adecuado		-0.60774
Bastante adecuado	-0.60774	1.268427
Adecuado	1.268427	3.429391
Poco adecuado	3.429391	3.48995
No adecuado	3.48995	



ANEXO # 9. Clasificación de los riesgos por procesos de la DPEP. **Fuente:** Elaboración propia

Clasificación de los riesgos por procesos de la DPEP															
# de Riesgos	Procesos	Identifica.		Impacto			Probabilidad			Nivel de riesgo			Acción preventiva	Componentes	
		Int	Ext	L	M	G	PF	M	F	A	M	I			
1	PED	X				X	X						X	Comprobar la actualización del Plan Prevención de riesgos a partir de los hechos que se conozcan, analizando las causas y condiciones que lo provocaron y su tendencia.	Gestión y prevención de riesgos
2	PED	X			X		X					X		Comprobar la actualización del levantamiento de familiaridad en la dirección evaluando los casos que sin ser nepotismo puedan afectar el control interno.	Ambiente de Control
3	PED	X				X	X						X	Verificar que en la rendición de cuentas de los cuadros esté implícito el cumplimiento de los preceptos del código de ética.	Ambiente de Control
4	PED	X				X	X						X	Comprobar la idoneidad del personal que realiza el proceso de análisis y selección de los cuadros.	Ambiente de Control
5	GRH	X			X		X					X		Verificar la guarda y cuidado que garantice la seguridad de los expedientes laborales.	Ambiente de Control
6	GRH	X			X		X					X		Verificar que se cumplan los procedimientos, que exista imparcialidad de la comisión de idoneidad y se realicen las investigaciones en las nuevas contrataciones.	Ambiente de Control

7	GRH	X			X		X				X		Realizar mensualmente las evaluaciones del desempeño cuantitativo y cualitativo a cada trabajador. Evaluar si el plan de capacitación garantiza la formación del personal.	Actividades de Control
8	GRH	X				X	X					X	Verificar las nóminas con el P-2 y la plantilla.	Actividades de Control
9	GRH	X			X		X					X	Comprobar si los reportes de asistencia y las tarjetas de entrada y salida del personal, se corresponde con lo reportado en la nómina.	Actividades de Control
10	GRF	X				X	X					X	Confirmar si la documentación primaria se corresponde con la operación realizada de pagos menores.	Actividades de Control
11	GRF	X				X	X					X	Verificar que se realicen los arqueos sorpresivos a la caja.	Actividades de Control
12	GRF	X				X	X					X	Verificar que cada cheque emitido cuente con respaldo de fondo.	Actividades de Control
13	GRF	X				X	X					X	Evaluar en los consejos de dirección y asambleas de afiliados la ejecución del presupuesto y las causas de sus desviaciones.	Actividades de Control
14	Sub.P EC	X				X	X					X	Efectuar comprobaciones a las entidades para verificar el destino final de los combustibles.	Actividades de Control
15	GRF	X			X			X				X	Chequear mensualmente la actualización del control de los AFT contra la existencia física.	Actividades de Control
16	GRF	X			X		X					X	Verificar la actualización de las firmas autorizadas y el acta de responsabilidad material en el almacén.	Actividades de Control
17	GRF	X			X		X					X	Comprobar diariamente que cada movimiento de mercancía sea registrado y contabilizado con su correspondiente modelo de solicitud de materiales y vale de salida.	Actividades de Control
18	GRF	X			X			X				X	Verificar si se realiza de forma física el 10 % de los inventarios y su cuadro contable.	Actividades de Control

19	PP	X			X		X			X		Garantizar la consolidación de los planes de la economía de las empresas en las diferentes etapas y efectuar trimestralmente los análisis económicos sobre la base de los análisis internos de la dirección y del flujo informativo de carácter territorial.	Actividades de Control
20	Sub.P A		X			X	X				X	Efectuar comprobaciones a las entidades para verificar el destino final de los alimentos.	Actividades de Control
21	Sub.P EC		X			X		X			X	Mantener un sistemático y activo control del comportamiento del uso de los portadores energéticos en las entidades del territorio.	Actividades de Control
22	Sub.P. Inv.		X			X		X			X	Controlar el avance físico y financiero de las inversiones.	Actividades de Control
23	PAE	X				X	X				X	Verificar si se clasifica la información de acuerdo a lo establecido por el MEP.	Actividades de Control
24	G.Serv .	X		X				X			X	Chequear con sistematicidad el registro de entrada y salida del personal ajeno a la entidad.	Actividades de Control
25	G.Serv .	X				X		X			X	Garantizar la elaboración y control del plan de seguridad informática así como su cumplimiento y eficacia.	Actividades de Control
26	G.Serv .	X		X				X			X	Verificar la existencia de claves individuales en cada equipo de computación.	Actividades de Control
27	G.Serv .	X				X		X			X	Verificar que los programas de antivirus se actualicen diariamente.	Actividades de Control
28	G.Serv .	X			X		X				X	Comprobar que se revisen diariamente las trazas de correos emitidos y recibidos.	Actividades de Control
29	G.Serv .	X				X		X			X	Comprobar el registro de personas a las que se les brinda información en formato digital.	Actividades de Control
30	G.Serv .	X				X	X				X	Chequear que el Dpto. de la Defensa tenga acceso limitado a los archivos que custodian sus documentos.	Actividades de Control
31	PP		X			X	X				X	Revisar que los municipios elaboren el resumen de las categorías del plan con calidad y en la fecha establecida.	Información y Comunicación

32	PAE		X			X	X					X	Chequear que la información que se recibe de otros organismos para el informe de la economía sea veraz y oportuna.	Información y Comunicación
----	-----	--	---	--	--	---	---	--	--	--	--	---	--	----------------------------

Leyenda del plan de prevención de riesgos por procesos.

P.E.D- Planeación Estratégica de la Dirección.

G.R.H-Gestión de Recursos Humanos.

G.R.F- Gestión de Recursos Financieros.

P.P- Proceso de Planificación.

Sub-P.A -Subproceso Planificación de Alimentos.

Sub-A.A- Subproceso Análisis del cumplimiento de los alimentos.

Sub-P.E.C- Subproceso Planificación de Energía y Combustible.

Sub-A.E.C- Subproceso Análisis de la Energía y los Combustibles.

Sub-P.Inv- Subproceso Planificación de las Inversiones.

Sub-A.Inv- Subproceso Análisis de las inversiones.

P.A.E- Proceso de Análisis Estadístico.

G.Serv.- Gestión de Servicios.

Riesgos	Definición
1	No actualizar periódicamente el plan de prevención de riesgos.
2	Que existan relaciones de familiaridad o amiguismo que puedan afectar el control interno.
3	Pérdida de valores éticos y morales de los cuadros.
4	Violación del proceso de análisis y selección de los cuadros.
5	Extravío de documentos de los expedientes laborales de los trabajadores.
6	Violar los procedimientos establecidos en la contratación de trabajadores.
7	No realizar las evaluaciones sistemáticas del desempeño a los trabajadores.
8	Pago de salario a trabajadores no emplantillados.
9	Pagos indebidos de salario por errores de documentos primarios.
10	Uso indebido del fondo para pagos menores.
11	Acumulación de efectivo por depositar.
12	Emisión de cheques en blanco.
13	Descontrol del presupuesto asignado a la entidad.
14	Descontrol y descuadre de asignaciones de combustible.
15	Movimiento de AFT sin autorización.
16	No tener elaborado en el almacén el acta de responsabilidad material.
17	Desactualización de la tarjeta de estiba de los productos del almacén.
18	No realizar el muestreo del 10 % de inventario.
19	La no consolidación de los planes de la economía de las empresas en el período establecido.

20	Mal uso de la asignación de los alimentos.
21	Falta de control de los Portadores Energéticos en las entidades del territorio.
22	Asignación de los recursos financieros para el proceso inversionista superior al valor de la inversión.
23	No tener clasificada la información.
24	No tener control de las entradas y salidas del personal a la entidad.
25	Desactualización del plan de seguridad informática.
26	Carencia de claves individuales de accesos a los equipos.
27	Desactualización de los programas de antivirus.
28	No contar con las trazas de correos electrónicos emitidos y recibidos.
29	No registrar personas de las entidades a las que se le brinda información mediante memorias extraíbles.
30	Falta de seguridad en el local donde se encuentra el archivo de la defensa.
31	No entregar al MEP en la fecha establecida los modelos del plan por
32	No desarrollar la Comisión Económica por presentar errores el Informe de la Economía Territorial.

ANEXO # 10 MAPA DE RIESGOS Fuente: Elaboración propia

Probabilidad	F			
	M	24,26	15,18,19	21,22,25,27,29
	PF		2,5,6,7,9,16,17,28	1,3,4,8,10,11,12,13,14,20,23,30,31,32
		L	M	G
		Impacto		

Clasificación de los Riesgos según:

Probabilidad

- PF: Poco Frecuente
- M: Moderado
- F: Frecuente

Impacto

- L: Leve
- M: Moderado
- G: Grande

Nivel de Riesgo



INACEPTABLE: Deben tomarse de inmediato acciones de reducción de frecuencia y gravedad de los riesgos

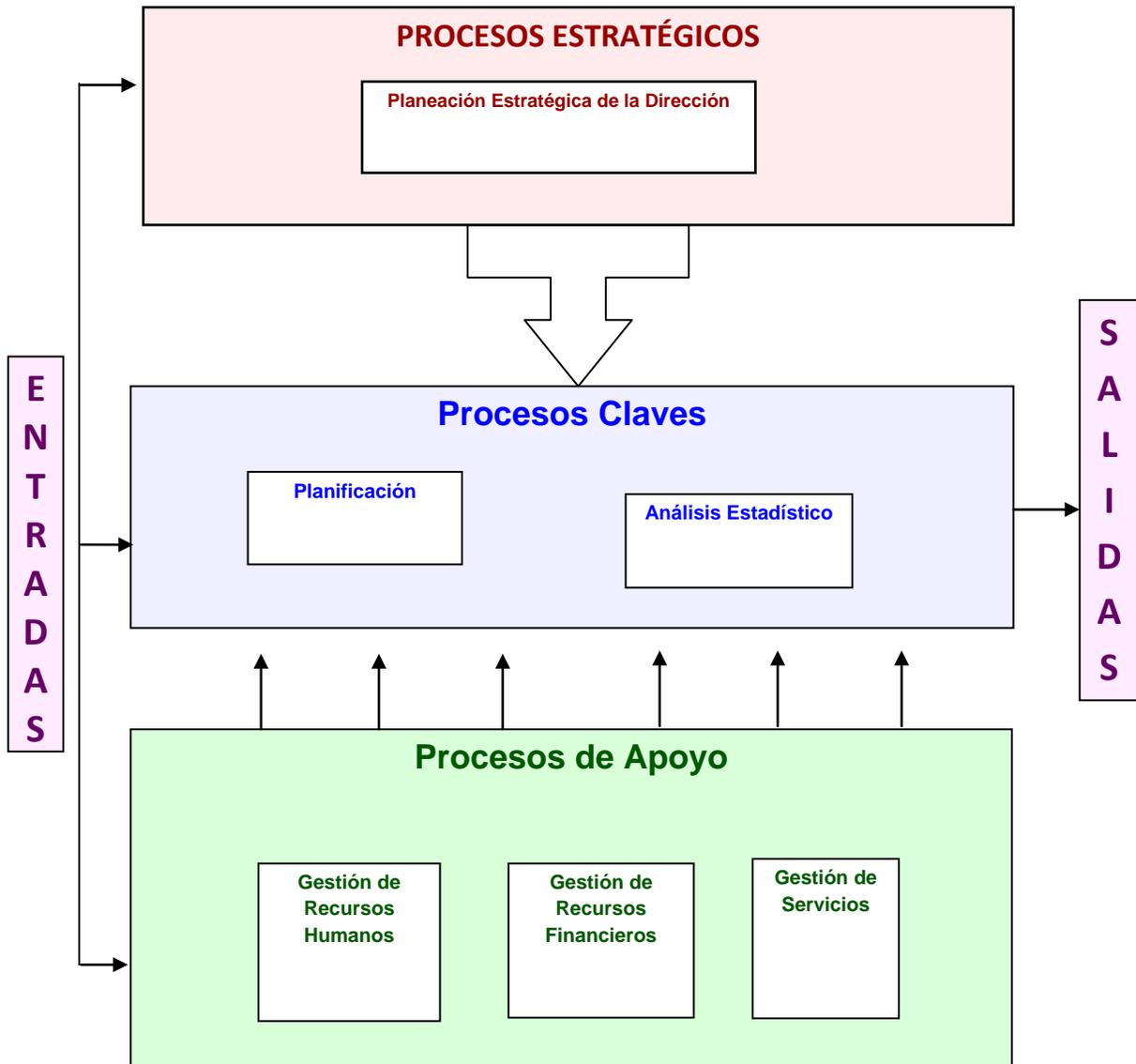


ACEPTABLE CON MEDIDAS DE CONTROL: Debe contarse con acciones de reducción de daños



ACEPTABLE: Mantener los controles actuales.

ANEXO # 11. Mapa de Procesos. Fuente: Elaboración propia



Anexo # 12: Encuesta a especialistas

INDAGACIÓN: CONSULTA A ESPECIALISTAS. Fuente: Elaboración propia

Nombre: _____

Estimado(a) compañero(a):

Estamos haciendo una consulta para conocer sus criterios sobre una propuesta de integración de los sistemas de gestión (capital humano, seguridad y salud en el trabajo, gestión de energía y gestión ambiental) al componente ambiente de control de la Resolución 60/2011 en la DPEP, con el propósito de mejorar los resultados del trabajo en la entidad.

Nombres y apellidos _____

Ocupación actual _____

Institución en la que labora actualmente _____

Cargo actual _____

Calificación profesional, grado científico o título académico: _____

(Licenciado, Ingeniero, Técnico medio, Obrero, Master, Doctor)

Años de experiencia en el cargo actual: _____

Años de experiencia como investigador y/o docente: _____

Agradeceremos su valiosa cooperación al responder las siguientes preguntas:

A partir del estudio realizado de la integración propuesta, la estrategia de implementación y su experiencia personal opina que:

Ambiente de control	MA	BA	A	PA	NA
1)Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual					
1.1.En el proceso de planeación, la integración de los sistemas de gestión, aseguran el cumplimiento de la misión de forma					
1.2.El papel desempeñado por la alta dirección con relación al compromiso de adoptar la integración de los SG a la Resolución 60/2011 se considera					
1.3.Los procedimientos establecidos para la gestión de los diferentes sistemas son:					
2) Integridad y valores éticos					

2.1.Con la participación consciente de los trabajadores en los estudios de organización del trabajo, los resultados son:					
2.2.Los procedimientos establecidos para promover las políticas de los sistemas de gestión de capital humano, seguridad y salud del trabajo, gestión energética y gestión ambiental, se consideran:					
3) Idoneidad demostrada					
3.1.El nivel de preparación, exigencia de los trabajadores que representan cada uno de los sistemas es:					
3.2.Las personas con responsabilidades de dirección, demuestran que están comprometidas con la mejora continua del desempeño de los sistemas de gestión de forma:					
4) Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.					
4.1.La estructura organizativa concibe la integración de los sistemas de gestión de forma:					
4.2.Las atribuciones y obligaciones de los cargos que constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad son:					
5) Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.					
5.1.La atención a la formación de valores en función de los sistemas de gestión se consideran:					
5.2.Las políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos la entidad las cumple:					

Si usted desea sugerir cambios para mejorar esta integración, por favor exprese los a continuación:

Gracias por su colaboración

Anexo # 13: Caracterización de los especialistas. Fuente: Elaboración propia

Especialista # 1	
Cargo que ocupa actualmente	Director
Años de experiencia en el cargo	7 años
Graduado de:	Lic. Economía
Año de graduación	1992 (20 años)

Especialista # 2	
Cargo que ocupa actualmente	Subdirectora Económica
Años de experiencia en el cargo	4 años
Graduado de:	Lic. Economía
Año de graduación	2003 (9 años)

Especialista # 3	
Cargo que ocupa actualmente	Esp."B" en Ahorro y Uso Racional de la Energía
Años de experiencia en el cargo	11 años
Graduado de:	Ingeniero Termo energético
Año de graduación	1984 (28 años)

Especialista # 4	
Cargo que ocupa actualmente	Subdirector Energía y Combustibles
Años de experiencia en el cargo	5 años
Graduado de:	Ingeniero Eléctrico
Año de graduación	1982 (30 años)

Especialista # 5	
Cargo que ocupa actualmente	Subdirectora de la Defensa
Años de experiencia en el cargo	3 años
Graduado de:	Lic. Economía
Año de graduación	2003 (9 años)

Especialista # 6	
Cargo que ocupa actualmente	Esp."B" en Gestión de Recursos Humanos
Años de experiencia en el cargo	6 años
Graduado de:	TM Economía
Año de graduación	1992 (20 años)

Especialista # 7	
Cargo que ocupa actualmente	Especialista Principal en el Centro de Cálculo Informática
Años de experiencia en el cargo	15 años
Graduado de:	Lic. Economía
Año de graduación	1990 (22 años)