



*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.*

*Departamento de Ciencias Contables*

*CUM: Rodas.*

# *TRABAJO DE DIPLOMA*

*Título: “Rediseño del Sistema de Control Interno en la Base Obras Ingenieras Turquino”*

*Autor: Marisbelys Torres Díaz.*

*Tutores: Lic. Yoel Calero Puerto.*

*Ing. Daily Sarmiento Navarro*

*Disciplina de Auditoria*

*Curso 2011 – 2012.*

*“Año 53 de La Revolución.”*



### **Declaración de Autoridad**

Hago constar que la presente investigación fue realizada en la Universidad de Cienfuegos como parte de la culminación de los estudios en la especialidad de Contabilidad y Finanzas, autorizando a que la misma sea utilizada por la institución para los fines que estime convenientes, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en evento ni publicada, sin la aprobación de la Universidad.

---

Firma del Autor.

Los abajo firmantes certificamos que el 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.

---

Tutor

Nombre y Apellidos. Firma.

---

Tutor

Nombre y Apellidos. Firma.

---

Computación

Nombre y Apellidos. Firma.

---

Información Científico Técnica

Nombre y Apellidos. Firma.

*Pensamiento.*

*“...Sin Control No Podemos Construir El Socialismo. ”*

*Ernesto Che Guevara.*

*Dedicatoria.*

*Dedico este trabajo a:*

- ❖ *Mis padres por sentir el orgullo de verme tan realizada;*
- ❖ *A mi hija para que le sirva de ejemplo*
- ❖ *A toda la familia que tanto me ha apoyado;*
- ❖ *A mi esposo, que siempre ha estado a mi lado incondicionalmente;*
- ❖ *A mis tutores que tanto me han enseñado,*
- ❖ *A todos los que de una manera u otra se han interesado por mi superación y bienestar.*

*Agradecimientos.*

*Quiero darle las gracias de manera especial a:*

- ❖ Mis padres por su apoyo y comprensión.*
- ❖ Mi hija por entender el poco tiempo dedicado a ella.*
- ❖ Toda la familia por su interés y preocupación.*
- ❖ Mi esposo por su cariño, respeto y preocupación.*
- ❖ Mis queridos vecinos de mi “ciudad” natal.*
- ❖ Mis compañeros de grupo por estos años de estudio..*
- ❖ Los profesores que han formado parte de mi formación profesional en todos mis años de estudio.*
- ❖ Mis compañeros de trabajo por entender tanto tiempo de ausencia.*

*Le doy las gracias, de todo corazón, a mis tutores por sus horas de dedicación, su confianza y apoyo.*

*En fin quisiera agradecer a todas aquellas personas que han hecho posible la realización de este sueño.*

*Resumen.*

## *Resumen*

---

El presente trabajo titulado “Rediseño del Sistema de Control Interno de la Base de Obras Turquino, perteneciente a la Empresa de Transportación y Servicios a la Mecanización, tiene como objetivo general: Rediseñar el Sistema de Control Interno de la Base de Obras Turquino; para ello se lleva a cabo una revisión bibliográfica, se diagnostica dicho sistema y de acuerdo a los resultados del mismo se realiza el rediseño, el cual es validado mediante el método de criterio de expertos (Delphi).

En la investigación, se utilizaron diferentes técnicas de captación de la información, tales como: el trabajo en equipo, entrevista a directivos, a trabajadores, revisión documental y se aplican cuestionarios. Los datos obtenidos se procesaron utilizando Microsoft Excel y el programa estadístico SPSS versión 15.0.

Se obtuvo como principal resultado un Sistema de Control Interno adaptado a las características de la entidad y que responde a las exigencias y regulaciones vigentes en el país.

*Summary.*

## *Summary*

---

The present work titled “Redesign the System of Internal Control of Turquino Base from the services and mechanics of transportation company, for this, we take ahead a text revision also a diagnostic of the system and according with the results itself we make de Redesign, which is valid only trough the method of the experts opinion(Delphi).

In the investigation we used different techniques to capture information such as: the team work, interviews to managers and workers, documental reviewing and applying questionnaires. The dates obtained were process using the Microsoft Excell and SPSS version 15.0.

We obtained as main resultant System of Internal Control Adapted to the character of the entity responding the regulation still using in the country.

*Índice.*

## Índice.

---

Introducción.....	5
Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación.....	8
1.1    Generalidades del Control Interno.....	8
1.2    El Control Interno a nivel Internacional .....	11
1.3    El Control Interno en Cuba .....	13
1.4    Principales herramientas utilizadas en la Investigación.....	22
Conclusiones Parciales .....	25
Capítulo II: Rediseño del Sistema de Control Interno para la Base Obras Ingenieras Turquino.....	26
2.1    Caracterización de la Unidad .....	26
2.2    Análisis Económico. ....	28
2.3    Evaluación de la situación actual de la Base Obras Ingenieras .....	30
2.4    Rediseño del Sistema de Control Interno.....	34
Conclusiones Parciales .....	41
Capítulo III: Validación del Sistema de Control Interno de la Base de Obras Ingenieras.....	42
3.1    Validación a partir del Método Delphi. ....	42
Conclusiones Parciales.....	57
Conclusiones Generales.....	58
Recomendaciones.....	59
Bibliografía.....	60
Anexos.....	

# *Introducción.*

### **Introducción.**

La Revolución tecnológica, la globalización, la competitividad, el mejoramiento continuo y el capital intelectual obligan a las organizaciones, con independencia del sector donde laboren, a una continua y acertada reidentificación; conducen, inevitablemente, a un replanteamiento de los conceptos fundamentales de sus Sistemas de Control Interno y a aprender nuevas técnicas de la praxis del mismo.

Sin embargo, el Control Interno por mucho tiempo en Cuba, tuvo un alcance limitado a las áreas económicas, el resto de las áreas operacionales y sus trabajadores no se sentían involucrados. La gran mayoría de los directivos no veían en el Control Interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para alcanzar la eficiencia y eficacia en los objetivos que se habían propuesto. Según Del Toro, Fonteboa y Armada, (2005), otro factor que atentaba contra la eficiencia del Control Interno era que las actividades de control ya venían establecidas de forma global para todas las organizaciones del país, limitando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y actividades de control según las características de su entidad. Además, no existían elementos generalizadores que sirvieran de base a las organizaciones para diseñar un sistema de Control Interno de acuerdo a sus necesidades.

De aquí la urgencia de definir un nuevo marco conceptual del Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos sobre este tema, consiguiendo así que, al nivel de las organizaciones, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, y una visión integradora que satisfaga las demandas de todos los entes involucrados.

En tal sentido, el Ministerio de Finanzas y Precios aprueba la Resolución No. 297 en el 2003, la cual puso en vigor las Definiciones del Control Interno, el Contenido de sus Componentes y sus Normas, y estableció la actualización sistemática de los manuales de procedimientos internos en cada entidad. En el año 2009, por la Ley No. 107, aprobada el 1ro. de agosto por la Asamblea Nacional del Poder Popular, se crea la Contraloría General de la República (CGR), la que tiene entre sus funciones específicas, normar, supervisar y evaluar los sistemas de control interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo. La Contraloría General de la República (CGR), teniendo en cuenta la evaluación de las deficiencias y limitaciones que se manifestaban de modo reiterado, en el estado de control de las entidades mediante la implementación de la Resolución 297/03, confirma la necesidad de continuar perfeccionando el Sistema Control Interno, por lo cual queda sin efecto legal esta Resolución, luego de ser emitida una nueva norma, atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país, surgiendo así la Resolución No. 60, de 1ro de marzo de 2011, dictada por la Contraloría General de la República.

Por otra parte, en los últimos años el sector azucarero se caracterizó por un crítico decrecimiento de la producción de la gramínea, deficiencias en el manejo y uso de los suelos y las plantaciones, estructuras empresariales incompatibles con los resultados de la actividad, desbalance entre el personal directo e indirecto, y un desaprovechamiento de la jornada laboral, todo ello figuraban entre las causas fundamentales del incumplimiento de los planes, conllevando a que sus resultados quedaran muy por debajo de las necesidades del país. Es por ello, que el gobierno llegó a la conclusión de que el Ministerio del Azúcar (MINAZ) no cumplía prácticamente funciones estatales específicas, por lo que era factible conformar un sistema empresarial más aligerado en sus estructuras y con mayores condiciones para, a partir de un esquema cerrado de financiamiento parcial, generar las divisas necesarias que cubran sus gastos y aporten a la economía.

A partir del redimensionamiento del sistema organizativo del MINAZ, en el 2011, la Base Obras Ingenieras del Municipio Rodas que formaba parte de la estructura del Grupo Empresarial de Construcciones Agroindustriales del MINAZ identificado como GECA, pasa a subordinarse a la Empresa de Transportación y Servicios a la Mecanización (TRANZMEC), la cual establece entre sus líneas de trabajo la aplicación de las nuevas concepciones de control interno existentes en el país, constituyendo esta la **Situación Problémica** que identifica la presente investigación.

Luego entonces, la no adecuación de un Sistema de Control Interno que le permita a la entidad contar con un instrumento preventivo para la obtención de resultados, es un **Problema de Investigación** a resolver.

Estas consideraciones, unido a la revisión y análisis de la literatura especializada, condujeron a formular la siguiente **Hipótesis de Investigación**:

Si se Rediseña el Sistema de Control Interno en la Base Obras Ingenieras, en función de las estrategias y estructura real de la entidad se logra que la misma cuente con una herramienta fiel adaptada a sus características.

.El **Objetivo General** que se persigue con el desarrollo de la presente investigación es:

Rediseñar el Sistema de Control Interno en la Base Obras Ingenieras según la Resolución No 60/2011 de la Contraloría General de la República.

**Los objetivos específicos** que se derivan son los siguientes:

1. Construir las bases teórico-referenciales de la investigación.
2. Diagnosticar la situación actual de la Base Obras Ingenieras Turquino.

3. Elaborar el Rediseño del sistema de control interno teniendo en cuenta el objeto social de la Base Obras Ingenieras y la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.
4. Validar el rediseño elaborado según la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.

**Variable independiente:**

- Sistema de Control Interno

**Variables dependientes:**

- Ambiente de Control
- Gestión y Prevención de Riesgos.
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

**De los métodos de investigación.**

- Observación.
- Entrevistas.
- Estudio de documentación.
- Aplicación de cuestionarios.

**Capítulo I:** Fundamentación teórica del Control Interno, aborda elementos teóricos-conceptuales sobre control interno, su evolución histórica, su clasificación, y un grupo de elementos que corrobora la importancia y necesidad de este tipo de control tanto para las entidades como para el auditor.

**Capítulo II:** Rediseño del Sistema de Control Interno de la base Obras Ingenieras Turquino teniendo en cuenta las características específicas de la misma. Se diagnostica la situación actual de la Base mediante el análisis de los resultados de Auditorias realizadas a dicha entidad y la aplicación de la Guía de Control Interno y se procede a Rediseñar su Sistema de Control Interno, en base a las deficiencias detectadas en el diagnostico realizado.

**Capítulo III:** Validación del Rediseño del Sistema de Control Interno de la Base Obras Ingenieras Turquino. Se valida el Rediseño elaborado mediante método de expertos.

# *Capítulo I.*

**Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación.**

En la actualidad el entorno internacional se ha caracterizado por la existencia de una crisis estructural sistémica, con la simultaneidad de las crisis económica, financiera, energética, alimentaria y ambiental con mayor impacto en los países subdesarrollados.

La causa principal que dio origen al Control Interno fue la "gran empresa" A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades; el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

En nuestro país, donde casi la totalidad de las entidades y sus recursos son propiedad social, dirigidas por las instituciones estatales, la aplicación de sistemas de control en todos sus aspectos es de gran importancia, pues para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial no se puede desconocer la planeación y la aplicación de un Sistema de Control Interno con las obligaciones necesarias para el logro de dichos objetivos.

**1.1 Generalidades del Control Interno**

El concepto de administración a lo largo del tiempo ha sido tratado por numerosos autores; los cuales a pesar de tener sus particularidades coinciden de manera general en sus funciones básicas. Stoner (1997), la concibe como el proceso de Planear, Organizar, Liderar y Controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para lograr objetivos organizacionales establecidos.

Por su parte, investigadores del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES) (2001), consideran que es el conjunto de operaciones directivas básicas, comunes a cualquier organización que incluye: la Planificación, es decir, la determinación de los objetivos y los medios y las tareas que son necesarias para lograrlos; la Organización, que implica la adecuada combinación de los medios humanos, materiales y el tiempo, para lograr una ejecución eficiente de las tareas planificadas; la Regulación, Dirección o Mando, que está dada

por la necesidad de dinamizar el sistema y, el Control, o sea, la determinación del nivel de cumplimiento de lo planificado.

Teniendo en cuenta estos conceptos puede decirse que son cuatro las funciones básicas del proceso de administración, las cuales se encuentran interrelacionadas entre sí y con el entorno y cuyo fin es el logro exitoso de los objetivos organizacionales. La figura 1.1 resume gráficamente este criterio.

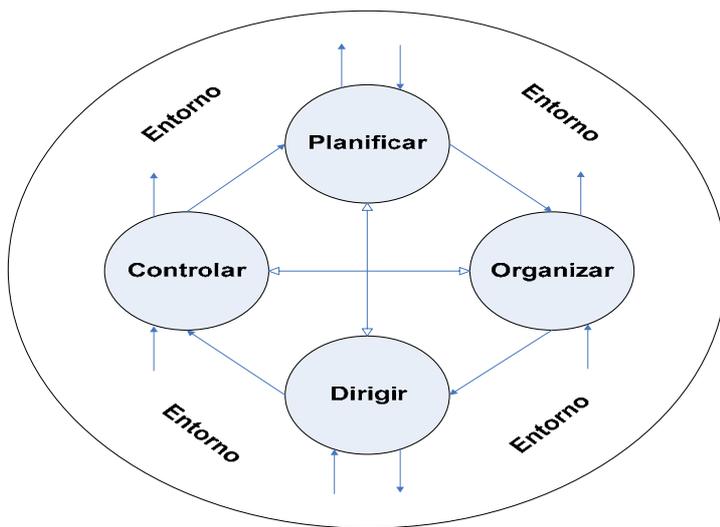


Fig. 1.1: Funciones básicas de la Administración.

Fuente: Elaboración propia.

Según varios autores (Puerto, 2006; Vázquez, 2009; Trelles, 2010), en el siglo XVIII con la Revolución Industrial los procesos productivos se fueron complejizando y surgió la necesidad de asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplieran tal como fueron fijadas, aunque no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses; naciendo así el control como una función gerencial.

Para Stoner, (1997), el control no es más que: “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.

Según Miklos, (2000), es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

Drucker, (2001), afirma que es “la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos”.

Otra definición de control es la de De Castro, (2001), quien considera que “el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con

los principios establecidos”. Además, tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Durante el proceso evolutivo, de esta función, los contadores idearon un control al que denominaron comprobación interna cuyo objetivo era brindar la administración, hasta donde fuera posible, el máximo de protección, control e información verídica, siendo remplazado posteriormente este término por el de Control Interno.

Para Charry, (1994): “El control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno”.

Según González, (2005): El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno. Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policiaco o de carácter tiránico, el mejor sistema de control interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrón a empleado.

A consideración de Capote, (2000): Un Sistema de Control Interno deberá ser Planeado, nunca será consecuencia de la casualidad o surgirá de modo espontáneo. No, el Control Interno es una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcionen coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garanticen los objetivos de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos, las operaciones, las políticas administrativas, las normativas económicas, la confiabilidad, la exactitud de las operaciones anotadas en los documentos primarios y registradas por la contabilidad.

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

El Comité de Normas Cubanas de Contabilidad estableció el concepto de Control Interno acorde a las condiciones de la economía cubana para su aplicación en todas las entidades del país. Define al Control Interno como el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- ❖ Confiabilidad de la información,
- ❖ Eficiencia y eficacia en las operaciones,
- ❖ Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas,

- ❖ Control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad.

(Resolución No. 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios).

Catácora (1996) confirma que el control interno es “la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable”. Puntualiza que: “un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo / beneficio”.

En resumen, para el desarrollo de la siguiente investigación y según la Resolución No. 60 de 2011 de la Contraloría General de la República, se entiende el control interno como el proceso integrado a las operaciones, con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales, y una adecuada rendición de cuentas.

A criterio de Bruce, (2009) el Control Interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera confiable. También puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen, puede ayudar a que una entidad llegue donde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino. Sin embargo considera que no puede lograr el éxito de la entidad, sólo asegura la consecución de objetivos básicos empresariales o, como mínimo, la supervivencia de la entidad. Así pues, en el desempeño del sistema de control se pueden cometer errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga. Las actividades de control, pueden ser burladas por colusión entre empleados, es decir, ponerse de acuerdo para dañar a terceros. La extensión de los controles adoptados en una organización también esta limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporciona protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.

### **1.2 El Control Interno a nivel Internacional**

En 1992, es publicado en EE.UU., el denominado "INFORME COSO" sobre control interno, que surge como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida. Además, muestra los resultados de la tarea realizada durante varios años por el grupo de trabajo de la Treadway

Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting creado en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (Committee of Sponsoring Organizations).

El mismo ofrece una guía para la elaboración de informes públicos sobre control interno y provee materiales que la administración, los auditores y otros pueden utilizar para evaluar un sistema de control interno. Un objetivo clave de este estudio es ayudar a la administración del negocio y a otras entidades a mejorar el control de las actividades de sus organizaciones e integrar varios conceptos de control interno en una estructura conceptual en la cual se establezca una definición común y se identifiquen los componentes del control. En este informe el control interno se define como: un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Según Pérez, (2007), esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

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

En este informe se fundamenta que el control interno debe constar de cinco componentes interrelacionados y están integrados al proceso de administración. Estos componentes se aplican a todas las entidades, aunque la clave de su efectividad está en ajustarlos a las características propias de la organización. Los componentes son:

- ❖ Ambiente de Control.
- ❖ Valoración de Riesgos.
- ❖ Actividades de Control.
- ❖ Información y Comunicación.
- ❖ Monitoreo.

Por otra parte, en Gran Bretaña, a principios de la década del 90, se crea un comité denominado CADBURY, compuesto por el Consejo de Información Financiera, la Bolsa de Londres y la profesión contable, con el fin de estudiar los aspectos financieros y de control de las sociedades,

con tres temas fundamentales: las funciones del consejo de administración de las entidades, el bajo nivel de confianza en la información financiera de las empresas, y la falta de capacidad de los auditores para ofrecer en sus informes la protección que requerían y esperaban los usuarios de dicha información.

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

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

En Francia el informe “VIENOT”, reformado en 1999; Italia con el código elaborado por la Bolsa de Milán; Portugal con las recomendaciones de la Comisión de Valores; España con el Código o Informe OLIVENCIA, y Canadá con el informe denominado COCO, dado a conocer por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA), constituyen ejemplos de lo señalado.

### **1.3 El Control Interno en Cuba**

El Sistema de Control Interno es una herramienta de apoyo para los directivos de cualquier organización que reconozca la necesidad de enfrentar las nuevas exigencias de un mercado cambiante y la importancia de ofrecer servicios o productos con mayor calidad manteniendo la eficiencia y eficacia.

En Cuba, en el 2003, con la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios se logró definir el marco conceptual a aplicar en lo que a Control Interno respecta, la cual tubo en cuenta los conceptos y elementos fundamentales que se reflejaron en el Informe COSO. Con esta Resolución se alcanzó un nivel superior en la valoración del Sistema de Control Interno, reflejándolo como un proceso que debe estar integrado a todas las operaciones de una entidad y no como un simple instrumento de control económico. Además, su implementación recogió frutos con el establecimiento e implantación de medidas que contribuyeron a salvaguardar los recursos pero enfrentó muchos obstáculos. Según Bejerano del Ministerio de Auditoría y Control la

deficiencia más reiterada en la implementación de esta resolución fue las violaciones en las normas vinculadas a los 5 componentes, al detectarse:

- ❖ Falta de proyección estratégica en la identificación de objetivos de trabajo, criterios de medida y los riesgos asociados a éstos.
- ❖ Incumplimientos de los procedimientos establecidos para la entrega, consumo y control de recursos.
- ❖ Incumplimientos de los procedimientos establecidos e irregularidades que afectan el control de los recursos, al detectarse faltantes y/o sobrantes, falsificación de documentos que avalan gastos o sin justificantes.
- ❖ Pagos indebidos por cuenta de terceros, con ánimo de lucro.
- ❖ Violaciones o irregularidades en el proceso de contratación.
- ❖ Violaciones del objeto social aprobado, al detectarse ventas a terceros, no autorizadas, de productos y servicios.
- ❖ Pagos a privados sin autorización o por encima de los límites establecidos y carencia de documentos primarios o éstos no reflejan los datos de uso obligatorio.
- ❖ Saldos envejecidos en las cuentas por Cobrar y por Pagar y Pagos Anticipados sin respaldo documentar o sin conciliar con los clientes o proveedores.
- ❖ Incumplimientos de la Resolución No. 235/05 del Ministerio de Finanzas y Precios en cuanto al uso de las cuentas contables.

En fin, la implementación de la Resolución 297/03 a nivel nacional así como los resultados alcanzados en las comprobaciones realizadas al sistema demostró la necesidad de actualizar las normativas establecidas para el Control Interno.

En este sentido, al ser constituida la Contraloría General de la República en el año 2009 se elabora un proyecto integrado por representantes del Ministerio de Finanzas y Precios, la Asociación Nacional de Economistas y Contadores, especialistas de auditoría y dirigentes administrativos para intercambiar y buscar las mejores experiencias, empresas en perfeccionamiento y otras instituciones.

Todo ello unido a que la política económica en la nueva etapa, según el Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se corresponderá con el principio de que sólo el socialismo es capaz de vencer las dificultades y preservar las conquistas de la Revolución; a su vez concibe que el trabajo es un derecho y un deber, motivo de realización personal para cada ciudadano, y deberá ser remunerado conforme a su cantidad y calidad.

En el mencionado proyecto se destaca que a partir de las actuales condiciones y del escenario internacional previsible, la política económica se dirige a enfrentar los problemas de la economía transitando por dos tipos de soluciones, que requieren congruencia entre sí:

- ❖ Soluciones a corto plazo, encaminadas a eliminar el déficit de la balanza de pagos, que potencien la generación de ingresos externos y la sustitución de importaciones y, a su vez, den respuesta a los problemas de mayor impacto inmediato en la eficiencia económica, la motivación por el trabajo y la distribución del ingreso, y creen las necesarias condiciones infraestructurales y productivas que permitan el tránsito a una etapa superior del desarrollo.
- ❖ Soluciones del desarrollo sostenible, a más largo plazo, que permitan una autosuficiencia alimentaria y energética altas, un uso eficiente del potencial humano, una elevada competitividad en las producciones tradicionales, así como, el desarrollo de nuevas producciones de bienes y servicios de alto valor agregado.

En función de lo anterior, se definieron los lineamientos en cada una de las esferas que conforman la política económica y social cubana, donde juega un papel fundamental para el cumplimiento de estos objetivos la existencia de sistemas de control Interno efectivos.

En medio de estas circunstancias surge la Resolución No 60 del 2011, de la Contraloría General de la República que establece un modelo estándar, cuyo objetivo es 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, además constituye un modelo estándar del Sistema de Control Interno.

Por otra parte crea condiciones para integrar múltiples métodos y modelos de sistemas de gestión, entre ellos: de calidad, de recursos humanos, perfeccionamiento empresarial u otros, bajo un sistema de control interno que los armoniza.

Actualiza conceptos, y permite adoptar un diseño propio ajustado a las características peculiares de cada lugar. Facilita la comprensión de los órganos, organismos, organizaciones y entidades, mediante la utilización de un lenguaje más asequible y un glosario de términos. Esta norma contribuye a la implementación de lo que por la Ley 107/2009 de la Contraloría General de la República se define como responsabilidad de los jefes en todas las instancias, conociendo de tal modo la jerarquía que corresponde al Sistema de Control Interno en cada órgano, organismo o entidad.

Esta nueva resolución define los principios básicos que deben cumplirse por los sistemas de Control Interno que se diseñen: legalidad, objetividad, probidad administrativa, división de funciones, fijación de responsabilidad, cargo y descargo, y autocontrol. También aclara las

características generales de un Sistema de Control Interno: integralidad, flexibilidad y razonabilidad.

Integralidad: porque tiene en cuenta la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores.

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

Razonabilidad: dado que está diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades.

Por otra parte concibe que las limitaciones del Sistema de Control Interno están relacionadas 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.

En cuanto a la composición del Sistema de Control Interno, la norma define que está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales; los cuales se muestran en la figura 1.2.



Fig. 1.2: Composición del Sistema de Control Interno.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se describe cada uno de estos componentes con las normas en las que están estructurados:

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

- ❖ Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual: la máxima autoridad de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades debe integrar a su Sistema de Control Interno, el proceso de planificación, los objetivos y planes de trabajo, para relacionarlo con los procesos, actividades y operaciones en el interés de asegurar el cumplimiento de su misión y de las disposiciones legales que le competen.
- ❖ Integridad y valores éticos: el Sistema de Control Interno se sustenta en la observancia de valores éticos por parte de los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios y trabajadores de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, cuya dirección desempeña un papel principal al contribuir con su ejemplo personal a elevar el compromiso ético y sentido de pertenencia de todos sus integrantes, los que deben conocer y cumplir el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, el Reglamento Orgánico, el Manual de Procedimiento, el Convenio Colectivo de Trabajo, el Código de Conducta Específico si lo hubiere y su Reglamento Disciplinario Interno, según corresponda.
- ❖ Idoneidad demostrada: es un elemento esencial a tener en cuenta para garantizar la efectividad del Sistema de Control Interno, lo cual facilita el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo. El proceso de selección y aprobación del personal, debe asegurar que el candidato seleccionado posea el nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos y competencias exigidos; una vez incorporado a la entidad, debe consultar los manuales de funcionamiento y técnicos, los cuales se aprueban por la máxima autoridad, así como recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios para desempeñar su trabajo.
- ❖ Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades elaboran su estructura organizativa, para el cumplimiento de su misión y objetivos, la que se grafica mediante un organigrama, se formaliza con las disposiciones legales y procedimientos que se diseñan, donde se establecen las atribuciones y obligaciones de los cargos, que constituyen el marco formal de autoridad y responsabilidad, así

como las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales en correspondencia con los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan.

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

**Gestión 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. Estando estructurado en las siguientes normas:

- ❖ Identificación del riesgo y detección del cambio: en la identificación de los riesgos, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La identificación de riesgos se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar.
- ❖ Determinación de objetivos de control: los objetivos de control son el resultado o propósito que se desea alcanzar con la aplicación de procedimientos de control, los que deben verificar los riesgos identificados y estar en función de la política y estrategia de la organización. Luego de identificar, evaluar y cuantificar, siempre que sea posible, los riesgos por procesos, actividades y operaciones, la máxima dirección y demás directivos de las áreas, con la participación de los trabajadores, realizan un diagnóstico y determinan los objetivos de control, dejando evidencia documental del proceso.
- ❖ Determinación de objetivos de control: los objetivos de control son el resultado o propósito que se desea alcanzar con la aplicación de procedimientos de control, los que deben verificar los riesgos identificados y estar en función de la política y estrategia de la organización. Luego de identificar, evaluar y cuantificar, siempre que sea posible, los riesgos por procesos, actividades y operaciones, la máxima dirección y demás directivos de las áreas, con la participación de los trabajadores, realizan un diagnóstico y determinan los objetivos de control, dejando evidencia documental del proceso.

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

**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:

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

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

- ❖ Acceso restringido a los recursos, activos y registros: el acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe ser protegido, otorgándosele permisos sólo a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar actas con las cuales se responsabilizan de su utilización y custodia. Los activos están debidamente registrados y se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia y prevenir riesgos de sustracción, despilfarro, uso indebido u otras irregularidades.
- ❖ Rotación del personal en las tareas claves: la rotación del personal, siempre que sea posible y acordado por el órgano colegiado de dirección, puede ayudar a evitar la comisión de irregularidades, permitir mayor eficiencia y eficacia de las operaciones e impedir que un trabajador sea responsable de aspectos claves inherentes a sus funciones por un excesivo período de tiempo en la función o cargo. Los trabajadores a cargo de dichas tareas se emplean periódicamente en otras funciones. En el caso de aquellas unidades organizativas que por contar con pocos trabajadores, se dificulte el cumplimiento de esta norma, es necesario aumentar la periodicidad de las acciones de supervisión y control.
- ❖ Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades que cuenten con tecnologías de la información y las comunicaciones, integran y concilian el Plan de Seguridad Informática con su Sistema de Control Interno, en el que se definen las actividades de control apropiadas a partir de la importancia de los bienes e información a proteger, en correspondencia con la legislación vigente, considerando los riesgos a que están sometidos; los permisos de acceso a los diferentes niveles de información automatizada, que deben quedar registrados mediante el documento que corresponda, debidamente firmado.
- ❖ Indicadores de rendimiento y de desempeño: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades establecen sus indicadores de rendimiento y de desempeño de tipo cualitativos y cuantitativos de acuerdo con sus características, tamaño, proceso productivo de bienes y servicios, recursos, nivel de competencia y demás elementos que lo distinguen, con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados. Con la información obtenida se adoptan las acciones que correspondan para mejorar el rendimiento y el desempeño.

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

Contenido, calidad y responsabilidad: la información contribuye al cumplimiento de las responsabilidades individuales y a la coordinación del conjunto de actividades que desarrollan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para el logro de sus objetivos, debe transmitir la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida. El sistema de información debe incluir un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo, así como la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice.

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

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

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

- ❖ Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno: el Sistema de Control Interno es objeto de evaluación para conocer la eficacia de su funcionamiento y permitir su

retroalimentación y mejora continua; la evaluación comprende un conjunto de actividades de control incorporadas a los procesos, actividades y operaciones que se llevan a cabo mediante el seguimiento de sus resultados. Cuando se detecte alguna deficiencia en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, los jefes de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades emprenden oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento, de conformidad con los objetivos y recursos disponibles. También verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.

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

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

Un Sistema de Control Interno a partir de la aplicación de la Resolución No 60 del 2011, de la Contraloría General de la República tiene como finalidad alcanzar los objetivos propuestos por la entidad y permite desarrollar un ambiente, crear una Cultura de Control y Prevención. Además resulta efectivo porque:

- ❖ Garantiza el mejoramiento continuo.
- ❖ Implementa las medidas correctivas necesarias.
- ❖ Fomenta el conocimiento de las misiones y objetivos a cumplir, sus valores éticos y capacidad profesional.

#### **1.4 Principales herramientas utilizadas en la Investigación**

##### **Encuestas y Entrevistas.**

Las encuestas y entrevista constituyen instrumentos de gran utilidad para la recopilación de los datos que necesita un investigador en su trabajo.

Los criterios que de manera general se han de tener en cuenta para el diseño de los cuestionarios son:

- La introducción del cuestionario debe ser breve, explicar el propósito del mismo y proporcionar las instrucciones necesarias para su completamiento.
- Debe ser interesante para el encuestado y capaz de mantener el interés. Alternativamente algún beneficio puede ser ofrecido al encuestado.
- El propósito del cuestionario debe ser lógico e interesante.
- El cuestionario no debe ser tan largo de forma que no fatigue al que responde.
- Los ítems deben ser claros, expresar una sola idea y cumplir algún propósito.
- Debe existir una forma de clasificar a los encuestados si es pertinente: esto usualmente se logra con los datos generales que convencionalmente se colocan al final del cuestionario. Sin embargo si existe necesidad de filtrar algunos tipos de encuestados, se colocan tales preguntas al principio del cuestionario. Estas preguntas deben abarcar la información necesaria para clasificarlos y poder realizar los análisis por segmentos, si viene al caso.
- Debe utilizarse un lenguaje simple, evitando los términos técnicos y la ambigüedad.
- Es conveniente evitar las preguntas tendenciosas.
- Hay que considerar cuidadosamente el orden de las preguntas.
- El formato de respuesta (escala) debe ser comprensible para los encuestados.
- El cuestionario debe incluir preguntas que midan aspectos tales como niveles generales de satisfacción y calidad, así como intenciones de comportamiento tales como la intención de repitencia.

Por otra parte se estima que la entrevista es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información mas completa. A través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesita, si hay una interpretación errónea de la pregunta permite aclararla, asegurando una mejor respuesta. Constituye un canal de comunicación entre el analista y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas.

La habilidad del entrevistador es vital para el éxito en la búsqueda de hecho por medio de la entrevista. La buena entrevista depende del conocimiento del analista tanto de la preparación del objetivo de una entrevista específica como de las preguntas por realizar a una persona determinada.

La estructura de la entrevista varía, según el objetivo de la misma; por lo que pueden distinguirse dos tipos fundamentales de entrevistas: las estructuradas y las no estructuradas, en la tabla 1.1 se muestran las principales ventajas y desventajas de ambos tipos.

**Tabla 1.1: Entrevistas estructuradas y no estructuradas, sus ventajas y desventajas.**

	<b>Entrevista estructurada</b>	<b>Entrevista no estructurada</b>
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asegura la elaboración uniforme de las preguntas para todos los que van a responder.</li> <li>-Fácil de administrar y evaluar.</li> <li>-Evaluación más objetiva tanto de quienes responden como de las respuestas a las preguntas.</li> <li>-Se necesita un limitado entrenamiento del entrevistador.</li> <li>-Resulta en entrevistas más pequeñas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El entrevistador tiene mayor flexibilidad al realizar las preguntas adecuadas a quien responde.</li> <li>-El entrevistador puede explotar áreas que surgen espontáneamente durante la entrevista.</li> <li>-Puede producir información sobre área que se minimizaron o en las que no se pensó que fueran importantes.</li> </ul>
<b>Desventajas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alto costo de preparación.</li> <li>-Los que responden pueden no aceptar un alto nivel en la estructura y carácter mecánico de las preguntas.</li> <li>-Un alto nivel en la estructura puede no ser adecuado para todas las situaciones.</li> <li>-El alto nivel en las estructuras reduce responder en forma espontánea, así como la habilidad del entrevistador para continuar con comentarios hacia el entrevistado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Puede utilizarse negativamente el tiempo, tanto de quien responde como del entrevistador.</li> <li>-Los entrevistadores pueden introducir sus sesgos en las preguntas o al informar de los resultados.</li> <li>-Puede recopilarse información extraña</li> <li>-El análisis y la interpretación de los resultados pueden ser largos.</li> <li>-Toma tiempo extra recabar los hechos esenciales.</li> </ul>

Fuente: Tomado de Avilez, José A. 2009

### **Observación.**

Otra técnica útil para el analista en su progreso de investigación, consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo. Como técnica de investigación, la observación tiene amplia aceptación científica. Los sociólogos, sicólogos e ingenieros industriales utilizan extensamente ésta técnica con el fin de estudiar a las personas en sus actividades de grupo y como miembros de la organización. El propósito de la organización es múltiple: permite al analista determinar que se está haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, cuanto tiempo toma, dónde se hace y por que se hace. El investigador puede observar de tres maneras básicas. Primero, puede observar a una persona o actitud sin que el observado se dé cuenta y su interacción por aparte del propio analista. Quizá esta alternativa tenga poca importancia para el investigador, puesto que resulta casi imposible reunir las condiciones necesarias. Segundo, el analista puede observar una operación sin intervenir para nada, pero estando la persona observada enteramente consciente de la observación. Por último, puede observar y a la vez estar en contacto con las personas observadas. La interacción puede consistir simplemente en preguntar respecto a una tarea específica, pedir una explicación, etc.

El Método de expertos es abordado en detalles en el capítulo III, donde se realiza la validación del Sistema de Control Interno propuesto.

### **Conclusiones Parciales**

1. La revisión bibliográfica permitió comprender que para que un Control Interno cumpla con su función, debe ser: oportuno, flexible, adaptable y objetivo; si se tiene en cuenta la rapidez con que se dan los cambios en la actualidad y la creciente competitividad que enfrentan las organizaciones.
2. Las Resoluciones 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, fue un eslabón importante para el desarrollo de normativas relativas al Control Interno, logró unificar criterios y conceptos en esta temática y su implementación aportó elementos significativos para la formulación de una nueva resolución.
3. La Resolución No 60 del 2011, de la Contraloría General de la República introduce el moderno enfoque del control interno, acorde con las condiciones de la economía nacional, para su aplicación en todas las organizaciones del país.

# *Capítulo II.*

## **Capítulo II: Rediseño del Sistema de Control Interno para la Base Obras Ingenieras Turquino.**

El presente capítulo expone las características de la entidad objeto de estudio, así como su misión y visión. Además se presenta un diagnóstico del Control Interno utilizando como guía la Resolución 60 del año 2011 de la Contraloría General de la República, analizando cada uno de sus componentes y adecuándolos a las condiciones de la entidad.

### **2.1 Caracterización de la Unidad .**

La Base de Obras Ingenieras, fue creada en el año 1990 como Unidad Básica Independiente, perteneciente al Grupo Empresarial de Construcciones Agroindustriales (GECA). A raíz de la reestructuración realizada en todo el país el pasado año 2010 pasa a subordinarse a la Empresa de Transportación y Servicios a la Mecanización (Tranzmec); se encuentra enclavada en el poblado de Turquino y posee un área total de 26 hectáreas. Además posee las siguientes áreas:

- ✚ Regulación y Control: donde se organizan y supervisan todos los procesos de trabajo.
  - Dirección
  - Departamento Económico
  - Departamento de Recursos Humanos
  - Departamento de Ingeniería
- ✚ Comedor: garantiza el servicio de alimentación.
- ✚ Autoconsumo: se ejecutan las labores agrícolas y ganaderas para satisfacer necesidades propias. (Con 28.6 hectáreas de Potreros, 5.62 hectáreas Agrícolas de Cultivos Varios)
- ✚ Taller Automotor: repara y da mantenimiento al parque de equipos de la Base (Equipos pesados y de transportación)
- ✚ Agentes de Seguridad y Protección (ASP): custodia de la instalación y los equipos
- ✚ Cuadrilla Obras Ingenieras Turquino, Cuadrillas Sistema de Riego Antonio Sánchez, Cuadrillas Drenaje Parcelario Lajas: donde se realizan los:
  - Montajes de Sistema de Riego y Drenaje
  - Mantenimiento y Reparaciones de Caminos cañeros
  - Mantenimiento y Reparaciones de Lagunas Residuales
  - Reparación de Micro presas
  - Mantenimiento de los Sistemas de Riego y Drenaje
  - Transportación de Bagazos y Cachaza.
  - Alquiler de equipos

### **Objeto Social:**

Obras Ingenieras, como parte del el sector Azucarero, se encuentra enfrascada en acelerar el incremento de sus ingresos netos generados, a través de un profundo proceso de disminución de

los costos, proporcionándole competitividad y efectividad al desempeño de su entorno empresarial y a sus tareas fundamentales, como son:

1. Montajes de Sistema de Riego y Drenaje
2. Mantenimiento y Reparaciones de Caminos Cañeros
3. Mantenimiento y Reparaciones de Lagunas Residuales
4. Reparación de Micro Presas
5. Mantenimiento de los Sistemas de Riego y Drenaje
6. Transportación de Bagazos y Cachaza.
7. Alquiler de Equipos
8. Otros trabajos de Ingeniería con terceros siempre que la capacidad constructiva lo permita.

**Misión:**

Satisfacer las necesidades de Riego, Drenaje, Preparación de Suelos y de Obras de Ingeniería a todos los productores cañeros y a terceros, cumpliendo los requerimientos legales que se establecen para estos casos, con calidad óptima y precios competitivos que no incrementen el costo de la caña, facilitando a todo tipo de cliente la contratación de nuestros servicios.

**Visión:**

La mejor Opción para la prestación de los servicios de construcción de Sistemas de Riego, preparación de Suelos y de Obras de Ingeniería para el sector Agropecuario del Azúcar, reconocida por la reactivación de estas actividades, pues el Capital Humano está preparado y con la experiencia necesaria en la actividad, con un parque de equipos obsoleto y con bajo estado técnico, no obstante garantiza la demanda actual de los clientes con la Calidad de nuestros servicios, la Seriedad, Eficacia y precios competitivos que toman muy en cuenta la necesidad de que no se eleve el costo de la caña. Constituir un sistema empresarial de avanzada que se reorganiza en su Gestión Productiva, Económica y Financiera. Los trabajadores y directivos están comprometidos, motivados y capacitados para ejecutar estos servicios y consolidados como colectivo de trabajo aplicando el principio de la atención al hombre y el desarrollo científico técnico.

La Base de Obras Ingenieras posee una plantilla de 109 cargos, cubierta al 100%; desglosada según las diferentes categorías ocupacionales de la siguiente forma:

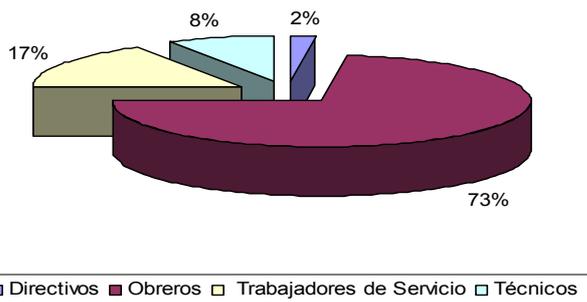


Gráfico 2.1: Categoría Ocupacional de la Base de Obras Ingenieras

Fuente: Elaboración Propia.

## 2.2 Análisis Económico.

Para conocer la situación Económica - Financiera de la Base Obras Ingenieras se realizó el análisis de las Razones Financieras en el cierre de los años 2010 y 2011 (Tabla 2.1). Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 2.2 que se ofrece a continuación, la cual contiene los cálculos que se realizaron con la ayuda de Microsoft Excel.

Tabla 2.1: Estado de las Cuentas al cierre del 2010 y del 2011.

Cuentas	2010	2011
Activo Circulante	6830826.00	11260151.50
Pasivo Circulante	4264415.50	10041904.50
Pasivo Total	10811939.50	10042579.00
Activo Total	10937368.00	15533820.50
Utilidad Neta	1893591.50	1951224.50
Ventas Netas	25854914.50	41402652.00
Costo de Ventas	18708448.50	33337501.50
Inventario Total	2973681.00	2778597.50
Cuentas x Cobrar	1864193.50	5487508.00
Cuentas x Pagar	1689942.50	5767299.00
Cuentas de Efectivo	1534030.50	628826.00
Activo Fijo	2535880.00	2844211.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2.2: Comportamiento de las razones financieras

Razones Financieras	2010	2011	Variación
Capital de Trabajo	2566410.50	1218247.00	-1348163.50
Liquidez General	1.58	1.12	-0.46
Liquidez Inmediata	0.89	0.83	-0.06

Liquidez Instantánea	0.33	0.06	-0.27
Rotación de Inventario	6	12	6
Ciclo de Inventarios	57	30	-27
Endeudamiento	0.97	0.64	-0.33
Margen de Utilidad	0.06	0.04	-0.02

Fuente: Elaboración Propia.

Luego entonces, se hace necesario explicar lo que expresa cada razón financiera para un óptimo entendimiento de la situación de la entidad:

- **Capital de Trabajo:** indica la cantidad de recursos propios con los que cuenta la empresa para seguir trabajando, el cálculo de este mostró que la empresa en el periodo analizado contó con \$2566410.50 y \$ 1218247.00 respectivamente para llevar a cabo sus operaciones normales.
- **Liquidez General:** mide la capacidad de la empresa para satisfacer sus deudas a corto plazo, según el cálculo de la variación presentó un decrecimiento en la Liquidez General de 0.46.
- **Liquidez Inmediata:** señala como las obligaciones a corto plazo pueden ser cubiertas por los activos más líquidos (efectivo, efectos y cuentas por cobrar), ya que el resto de los activos circulantes sobre todo los inventarios demoran más en convertirse en efectivo líquido, en este caso la organización obtiene en el año 2010 una liquidez de 0.89 con alto peligro de tener tesorería ociosa mejorando en el 2011 que bajó a 0.83.
- **Liquidez Instantánea:** expresa con cuantos pesos de efectivo dispone la entidad para pagar sus deudas a corto plazo, al analizar la variación 2010-2011 es de -0.27 desfavorable con peligro de no tener fondos para enfrentar el pago de las deudas a corto plazo.
- **Rotación de los Inventarios:** muestra la eficiencia con que la empresa utiliza sus inventarios, con respecto al 2010 la situación es favorable, pues se logra duplicar la rotación de los mismos.
- **Ciclo de Inventarios:** tiene como finalidad determinar el tiempo promedio que permanecen los inventarios inmovilizados, en el 2010 el lento movimiento del Inventario trajo consigo un ciclo elevado de inventarios, sin embargo en el 2011 hubo una disminución de este ciclo en 27 días.

- **Endeudamiento:** esta razón nos permitió percibir que la entidad en el año 2011 estaba adquiriendo recursos con un menor número de deudas con terceros, o sea, por cada peso de Activo, tenía 0,64 pesos de deudas.
- **Margen de Utilidad:** muestra la utilidad obtenida por cada peso de venta, la capacidad de las ventas para generar utilidades decrece 0.02 en el 2011 debido a una disminución en las ventas.

**2.3 Evaluación de la situación actual de la Base Obras Ingenieras.**

La entidad objeto de estudio se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial, principal razón por la que ha sido auditada, con una frecuencia anual, por parte de la empresa a la que se subordina, con el propósito de comprobar sus resultados económicos financieros.

A partir de lo anterior se comprobó que Obras Ingenieras ha tenido una gran decadencia en cuanto a sus resultados y el funcionamiento de su Sistema de Control Interno (Ver Tabla 2.3)

Tabla 2.3: Resultados de Auditorias.

Período	Realizada por	Tipo de Auditoria	Resultado	Conclusiones
07/04/2009 23/4/2009	Auditor Interno	Especial	Aceptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la estructura del plan de riesgo de la Empresa pues carece de información.</li> <li>• Actualizar el plan de prevención y Chequearlo sistemáticamente.</li> </ul>
02/05/2010 27/05/2010	Auditor Interno	Especial	Deficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se califica el plan de prevención elaborado poco efectivo. Se comprueba que existen faltantes de útiles y Herramientas.</li> <li>• Se liquidan dietas posteriores al periodo que realmente ocurrió.</li> <li>• Saldo de Cuentas por Cobrar vencidos sin conciliación. El cuadro diario en unidades Físicas y valor se encuentra con un atraso de 5 días.</li> </ul>
1/12/2011 26/12/2011	Contraloría Provincial Cienfuegos	Auditoria Financiera	Malo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saldo envejecidos de cuentas por Pagar sin evidencia de conciliación.</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se considera de Malo el estado de control de la entidad al existir incumplimientos graves en la legislación vigente que denotan ineficiencia e ineficacia en el control y administración de los recursos a disposición de la entidad y en el cumplimiento de los adjetivos del Control Interno.</li> <li>• La información contable y Financiera no cuenta con evidencia suficiente, competente y relevante que garantice la legalidad autenticidad y correspondencia de la información revisada, criterio que se sustenta en: Violación del Objeto Social, Faltantes de Inventarios de Materia Primas y Materiales, Faltante de útiles, Faltante de Activos Fijos, Pago en exceso a productores</li> <li>• Entre las causas y condiciones de tales deficiencias se encuentran: Ineficiente Sistema De Control Interno Carencia e inestabilidad del personal, Ausencia de Supervisión y Monitoreo, Vulnerabilidad del Sistema Informático</li> </ul>
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

Con el objetivo de continuar evaluando el Control Interno en la entidad, se realizó una revisión documental y un análisis con los miembros del Consejo de Dirección, tomando como referencia la nueva Guía de Control Interno, emitida en Enero de este año 2012 por la Contraloría General de La República de Cuba (Anexo No.1). A continuación se relacionan aquellos aspectos vulnerables, que están incidiendo en el buen funcionamiento de la Base de Obras Ingenieras:

**Componente: “Ambiente de Control”**

**Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.**

No existe evidencia documental de las reuniones mensuales que deben realizar los jefes de las áreas con sus trabajadores para analizar el cumplimiento de las tareas. Además no todos los funcionarios y especialista cuentan con su plan de trabajo individual, y se comprobó casos en los

que no se elabora teniendo en cuenta el plan mensual del área y carecen de la aprobación del jefe inmediato superior

### **Integridad y valores éticos.**

El Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano constituye un documento de trabajo y seguimiento sistemático, se comprobó que el código de ética de los cuadros ha sido discutido y firmado por los mismos, pero no cuenta la entidad con un Código de Conducta Específico, en el que se expongan los valores éticos que deben cumplir los trabajadores. Por otra parte, aunque los cuadros y trabajadores conocen lo que está establecido en el Reglamento Disciplinario de la entidad, este no ha sido discutido y aprobado en Asamblea.

### **Idoneidad Demostrada.**

El área de Gestión de Recursos Humanos no posee un registro actualizado sobre el estado general de la fuerza de trabajo. Además el Plan Anual de Capacitación no ha sido confeccionado a partir de la integración de las necesidades de capacitación y el plan individual de capacitación, este no se ha discutido con la organización sindical, ni se ha aprobado por el Consejo de Dirección de la entidad. Las actividades de capacitación que se desarrollan en las diferentes áreas, en función de las deficiencias detectadas en el cumplimiento de las funciones asignadas son escasas. No se encuentran realizadas, por la dirección, todas las evaluaciones al cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación.

### **Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad**

En la Base Obras Ingenieras no se encuentra la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social, pues esta no ha sido entregada por el Departamento de Asesoría Jurídica; así como tampoco la disposición que aprueba la plantilla de cargos de la misma y las Resoluciones de Nombramiento para los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores designados.

### **Componente: “Gestión y Prevención de Riesgos”**

A partir del diagnóstico realizado se determina que el diseño de este componente es correcto, por lo cual no se efectúa su rediseño, aunque en la validación se incluye el mismo, con el fin de obtener una evaluación integral del Sistema de Control Interno.

### **Componente: “Actividades De Control”**

#### **Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.**

No existe contrapartida en la Base en el tema Contratación. El expediente de Contratación se encuentra incompleto, se están prestando servicios a terceros sin los correspondientes Contratos

aprobados. La entidad no ha elaborado modelos adicionales a los que establece la legislación vigente, para el desarrollo de algunos de sus procesos.

**Acceso restringido a los recursos, activos y registros.**

La base no cuenta con estas identificaciones para ninguno de sus directivos u obreros, así como tampoco existen identificaciones para los visitantes recibidos en la misma.

**Rotación del personal en las tareas claves.**

No existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en las tareas claves, y según se pudo observar, el plan de rotación elaborado para este objetivo no se cumple adecuadamente.

**Control de las Tecnologías de la Información**

No existe un Plan de Seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información; de manera que no se define el modo de protección contra programas malignos en todas las PC y los servicios principales de la Red como el correo, servicios de navegación por Internet y otros servicios susceptibles a los mismos.

**Componente: “Información Y Comunicación”**

**Contenido, calidad y responsabilidad.**

La información que se brinda en Obras Ingenieras no se utiliza para la toma de decisiones, no es, en la mayoría de los casos, actualizada, oportuna y suficiente. No están definidas las políticas para evaluar la calidad de la información. La información, muchas veces, no transmite la situación existente en el momento determinado, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida, casi siempre llega de manera tardía.

**Rendición de cuentas.**

La máxima dirección de Obras Ingenieras no está informando de forma integral acerca de la transparencia de su gestión, toma de decisiones y justificación de las mismas. Debiendo profundizar en el uso, custodia y destino de los recursos; el cumplimiento de los objetivos y metas; el estado de cumplimiento de las tareas, en el caso de las tareas no cumplidas se explicar las causas y los responsables; las incidencias ocurridas; la situación financiera de la entidad; los resultados de la entidad en ese período; las deficiencias, irregularidades, ilegalidades e indisciplinas ocurridas. No existe evidencia documental de reuniones realizadas en la entidad sobre la toma de decisiones en determinadas situaciones, se carece de un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta, estas, cuando se realizan, no están planificadas.

**Componente: “Supervisión Y Monitoreo”**

**Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno.**

No existe en la Base evidencia documental de auto evaluaciones periódicas al Sistema de Control Interno, dejando de acometer acciones de actualización, identificación de nuevos riesgos, y de adoptar medidas disciplinarias de acuerdo a las consecuencias de las deficiencias detectadas.

**Comité de prevención y control.**

Existe evidencia documental, en la Base de reuniones del Comité de Prevención y Control, así como de los temas tratados, acuerdos adoptados y el seguimiento de los mismos en sus sesiones de trabajo, pero no existe un cronograma para la realización de las mismas.

En sentido general, el control interno de la entidad no tiene carácter sistémico, y presenta deficiencias que imposibilitan adecuados procesos en la toma de decisiones, todo ello pone en peligro el éxito de su misión, y la limita para reaccionar efectivamente y adaptarse a los cambios continuos del entorno.

**2.4 Rediseño del Sistema de Control Interno.**

Luego de haber realizado el diagnóstico de la situación actual de la Base Obras Ingenieras con el objetivo de detectar las principales deficiencias de que presenta su Sistema de Control Interno se procede a realizar el rediseño de este sistema teniendo en cuenta los componentes y normas planteados en la Resolución /60/2011. Es importante señalar que en este epígrafe solo se muestran aquellos componentes y normas en los que se detectaron problemas, durante el diagnóstico pues el resto están en correspondencia con la resolución antes mencionada.

**Componente: “Ambiente de Control”**

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

El ambiente de control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno.

**Planeación, planes de trabajo anual, mensual, e Individual.**

La Base Obras Ingenieras, rige todo su trabajo, y desarrollo mediante una planificación total. Al comienzo de cada año se discuten y aprueben con la UEB, a la que se subordina, el plan de

producción anual, a través del cual se llevan a cabo todas las producciones y servicios. Cada especialista, técnico, o dirigente tiene elaborado un plan de trabajo mensual, que elabora teniendo en cuenta el plan mensual del área y que posee la aprobación del jefe inmediato superior.

Todos lo Jefes de Cuadrillas velan por el cumplimiento o sobre cumplimiento de sus planes de producción.

El Departamento Técnico de dicha Base se encarga de velar porque no se incumplan los índices de consumo de Energía y Combustible y especialmente el Departamento de Economía tiene la misión de no permitir que se excedan los gastos, según lo planificado, para que de esta forma no se deterioren los indicadores de producción.

### **Integridad y valores éticos.**

La Base Obras Ingenieras se trazó como meta y logró que cada trabajador conozca los valores éticos, los mismos se encuentran firmados como constancia de su análisis. El reglamento disciplinario esta acorde con las exigencias actuales y las características de la entidad y puede ser actualizado siempre que sea necesario. Para lograr que los trabajadores alcancen un total dominio de los aspectos más importantes del Reglamento Disciplinario la Base tiene establecidos cronogramas de capacitación para profundizar el conocimiento que tienen los mismos acerca de dicho Reglamento. El Sistema de Control Interno debe ser analizado sistemáticamente en aras de mantenerlo actualizado, en la organización se establece éste análisis en el Consejo de Dirección dejando constancia de ello en sus actas. La misma elabora mecanismos que logren que cada tarea orientada posea un monitoreo constante logrando con ella una retroalimentación ascendente, y transversal, lo que logra de su retorno una conformación integral.

El Código de Ética de los Trabajadores ya se encuentra en la Base y esta firmado por estos como constancia del conocimiento y significado del mismo para todos.

### **Idoneidad demostrada.**

La Base tiene creado el Comité de Expertos, el cual esta integrado por:

-  El Jefe de la Base.
-  Un militante del PCC.
-  El secretario de la Sección Sindical.
-  Dos trabajadores seleccionado
-  Un militante de la UJC

Dicho comité tiene la función específica de velar porque que cada uno de los 109 trabajadores que cubren la plantilla aprobada tengan y demuestren la idoneidad requerida para ocupar una plaza determinada.

Para alcanzar un desempeño efectivo este Comité tiene diseñado un Plan de Acción donde se plasman las evaluaciones y verificaciones del trabajador que es evaluado, dejando evidencia documental de su funcionamiento mediante actas en las que se reflejan tanto el cumplimiento del cronograma de reuniones del comité como la constancia de las verificaciones realizadas.

Ya está confeccionado en la Base el Plan de Capacitación según los diagnósticos realizados sobre las necesidades de esta de cada trabajador o área. Existe evidencia documental de la aprobación y discusión del mismo con los trabajadores.

### **Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.**

Esta elaborado el organigrama (ver Anexo 2), el cual constituye una representación grafica de su estructura organizativa.

Han sido entregadas a la Base, por parte del Departamento de Asesoría Jurídica de la empresa a la que se subordina, las disposiciones que aprueban la constitución de la entidad y su objeto social, la Plantilla de Cargo y las Resoluciones de Nombramiento para los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores designados.

### **Políticas y prácticas en la gestión de los Recursos Humanos.**

En la Base Obras Ingenieras están diseñados todas las normas y procedimientos para cada una de las actividades que forman parte de su objeto social.

### **Componente: “Actividades De Control”**

En la Base cada actividad de control es monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, etc.) realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos, con el objetivo de poder asegurar que el control interno funciona de forma adecuada y detectar oportunamente cuanto es de efectiva la actividad de control para, de lo contrario, ser sustituida por otra. Por supuesto la actividad de monitoreo puede ser efectuada por terceros (auditores externos, organismo superior, etc.), pero siempre será menos efectiva para los intereses de la entidad.

### **Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización.**

La dirección vela porque exista un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad a partir de la estructura organizativa diseñada y para cada ciclo de operaciones. En la medida que se evita

que todas las cuestiones de una transacción u operación queden concentradas en una persona o área, se reduce el riesgo de errores, despilfarro o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de ocurrir, sean detectados.

Los manuales de procedimientos tienen detalladas las tareas y responsabilidades relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, las que son asignadas a personas diferentes. Se tiene en cuenta que en cada caso exista una delimitación de funciones y responsabilidad directa de cada uno de los trabajadores, así como los funcionarios de la entidad.

#### **Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hecho.**

En la Base todas las transacciones, operaciones y hechos económicos que se realizan tienen soporte documental o evidencia, son confiables y garantizan la continuidad de los procesos.

Están registrados y salvaguardados todas las actas de Consejos Directivos, Asambleas de Trabajadores, Órganos Colegiados, PCC, y Matutinos con los Trabajadores como evidencia del buen desempeño de las actividades de la organización.

Ya está actualizado el tema Contratación en Obras Ingenieras. Existen los expedientes de contratación que deben amparar determinadas producciones y prestaciones de servicios que no estaban en la Base.

#### **Acceso restringido de los recursos, activos y registros.**

En la Base existen y están salvaguardadas, para evitar alteraciones, las actas de responsabilidad material están firmadas por las personas autorizadas a determinada transacciones o acciones.

Las existencias físicas de los inventarios en almacenes u otros, así como los activos fijos tangibles, tienen exacta coincidencia con los registros contables para evitar un uso indebido de los mismos u otras irregularidades.

Los trabajadores y los visitantes portan durante toda la jornada laboral los solapines de identificación, y pases para mantenerse dentro del perímetro reglamentado de la Base.

#### **Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.**

Obras Ingenieras cuenta con tecnologías de la información y las comunicaciones por lo que tiene integrado un Plan de Seguridad Informática donde están considerados los permisos de acceso a los diferentes niveles de información automatizada con los que cuenta, están registradas y debidamente firmadas. Dicho Plan de Seguridad Informática se encuentra incluido en el Plan de Prevención de Riesgos.

#### **Indicadores de rendimiento y desempeño.**

La Base Obras Ingenieras, tiene sus indicadores de rendimiento y desempeño, de acuerdo a sus características. Con exactitud los podemos ver y analizar en los Sistemas de Pago, estos son:

1. Cumplimiento del Plan Acumulado de Ingresos o Ventas en MLC
2. No deteriorar el Costo x Peso de Ingresos Planificados Acumulados
3. Cumplimiento de los Indicadores de Consumo de Portadores Energéticos Acumulados

Responsable: Director Económico a nivel de Empresa

1. Cumplimiento de transportaciones fundamentales a los estatutos del Grupo AZCUBA

Responsable: Director General a nivel de Empresa

1. Evaluación del Desempeño mediante E.R.I.T. de cada trabajador.
2. Mantener una adecuada asistencia dentro del mes a evaluar
3. Evitar ser objeto de sanciones por indisciplinas o violaciones del Reglamento Disciplinario.

Responsable: Jefe Inmediato de cada trabajador.

### **Componente: “Información y Comunicación”**

Obras Ingenieras, como todas las entidades, identifica, recopila y comunica información pertinente en forma y plazo, que permitan a cada trabajador cumplir con sus responsabilidades.

Existe en la misma una comunicación eficaz en un sentido mas amplio, que fluye en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y viceversa. El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal es claro: “las responsabilidades del control se toman en serio”. Los trabajadores tienen que comprender cual es su papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales están relacionados con el trabajo de los demás.

Los trabajadores conocen en tiempo las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función se especifica con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de cada uno dentro del Sistema de Control Interno.

### **Sistema de información, flujo y canales de comunicación.**

La información es clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones. Se refiere tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como ocupacionales. Para el caso de los niveles directivos y gerenciales, los informes relacionan el desempeño con los objetivos y metas fijados.

Los informes se transmiten adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información de tipo:

Ascendente: Llegan con obligatoriedad de los niveles de dirección correspondientes, no solo con el objetivo de su aprobación, sino del conocimiento y toma de decisiones en consecuencia de los mismos.

Descendente: se conocen las interioridades de la misma hasta el nivel inferior de la entidad.

Transversal: logra la necesidad de dirigirse de una manera que no sea recta, buscando una retroalimentación cruzada, y con ello logra distintas interpretaciones y análisis del problema.

Horizontal: Además de una buena comunicación interna, existe una eficaz comunicación externa que favorece el flujo de toda la información necesaria,

### **Contenido calidad y responsabilidad**

En Obra Ingenieras la información que se brinda tiene el detalle adecuado, posee valor para la toma de decisiones, es correcta, actualizada, oportuna y suficiente.

Existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información así como la máxima dirección de dicha entidad transmite la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.

### **Rendición de cuentas.**

La dirección de la organización le otorga la debida importancia a los sistemas de información, para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades y, en ese sentido, se muestra una actitud comprometedor hacia estos. Esta actitud se expresa en declaraciones y acciones que evidencien que en los Consejos de Dirección se analice periódicamente el sistema de información que rige en la entidad, tanto interna como externa, y se guardan las actas de las mismas como constancia y prueba de que se realizaron.

La máxima dirección de la Base informa periódicamente todo lo relacionado sobre sus gestiones de administración, el rendimiento de sus producciones y el resultado del cumplimiento de sus disposiciones.

Cada Jefe de Cuadrilla, cada especialista principal, y hasta la máxima dirección de la Base, rinden cuentas del destino de todos y cada uno de los recursos que tienen a su disposición y garantizan el correcto y adecuado uso de estos logrando así la satisfacción de las necesidades de la Base, y el cumplimiento de las tareas asignadas.

También, a través de esta norma, se logra que cada uno de ellos asuma la responsabilidad de sus actos, informando de forma integral acerca de la transparencia de su gestión, toma de decisiones y justificación de las mismas, así como el avance de sus producciones, y también, el destino de cada uno de estos recursos que tienen a su disposición.

**Componente: “Supervisión Y Monitoreo”**

En la entidad las actividades de monitoreo permanente son realizadas de forma constante, directamente por las distintas estructuras de dirección, como el propio Comité de Control que lleva sus funciones a la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero y humano. Las evaluaciones separadas o individuales son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías efectuadas por los auditores internos. El objetivo de esta norma es asegurar que el control interno funcione adecuadamente.

**Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno.**

Los directivos de cualquiera de los niveles de la Base, evalúan periódicamente la eficacia del sistema de control interno y comunican los resultados de esta evaluación. Este análisis periódico demuestra que el sistema operando le proporcionara al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

Para este fortalecimiento se acometen acciones como: actualizaciones de procedimientos, identificación de nuevos riesgos y adopción de medidas disciplinarias, administrativas o fiscales de acuerdo a las consecuencias de dichas deficiencias.

La Base para su buen funcionamiento, tiene en cuenta lo antes expuesto, así como otros mecanismos de análisis de sus funciones tales como:

Para las actividades continuas: tiene en cuenta que el personal, en el desarrollo de sus actividades, obtiene evidencias de que el sistema de control interno funciona.

Para las evaluaciones puntuales: tiene en consideración que resulta en extremo útil examinar el sistema de control interno, dirigiendo el análisis a la eficacia del mismo.

**Comité de Prevención y Control.**

En la Base Obras Ingenieras esta creado el Comité de Prevención y Control, mediante una Resolución o Disposición legal .El mismo esta integrado por:

- Máximo dirigente
- Jefe Cuadrilla Obras Ingenieras
- Jefe Cuadrilla Cieneguita
- Jefe Cuadrilla Drenaje Parcelario
- Un militante del PCC
- Un militante de la UJC
- El secretario de la sección sindical

- Dos trabajadores seleccionados y destacados.

Este comité tiene confeccionado el cronograma de reuniones, definido por la máxima autoridad de la Base. También, existe evidencia documental de cada una de las reuniones que el mismo realiza, así como de los temas tratados, acuerdos adoptados, fechas de cumplimientos, responsables de los mismos y seguimiento en las secciones de trabajo.

Esta también actualizado el Plan de Prevención de Riesgos a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas en acciones de control, vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción.

### **Conclusiones Parciales**

1. A partir del diagnóstico en la base Obras Ingenieras Turquino y del resultado de las auditorias realizadas se demuestra la necesidad de rediseñar el SIC, teniendo en cuenta la Resolución 60 del año 2011 de la Contraloría General de la República.
2. Se realiza el rediseño el SIC, el cual se adapta a las características de la entidad y responde a las exigencias y regulaciones vigentes en el país en cuanto a Control Interno; no obstante es necesario la validación de dicho sistema a partir del método de experto, lo cual se desarrolla en el siguiente capítulo.

# *Capítulo III.*

### **Capítulo III: Validación del Sistema de Control Interno de la Base de Obras Ingenieras.**

En el presente capítulo se muestra la evaluación que se realiza del Sistema de Control Interno para la Base Obras Ingenieras Turquino, con el objeto de demostrar que el sistema diseñado constituye una herramienta válida y adaptada a las características propias de la entidad que contribuye a un mejor control de los recursos asignados.

#### **3.1 Validación a partir del Método Delphi.**

En este sentido, se utiliza el Método Delphi, el cual se considera como uno de los métodos subjetivos más confiables, ya que constituye un procedimiento para confeccionar un cuadro de la evolución de situaciones complejas, a través de la elaboración estadística de las opiniones de expertos en el tema tratado. Las principales características del método, según Pérez, 2011, son las siguientes:

1. Anonimato: se expresa a través del no conocimiento de las respuestas, puesto que los miembros del grupo contestan las preguntas sin confrontarse incluso sin conocerse entre sí.
2. Retroalimentación controlada: después de cada ronda de preguntas se tabulan las respuestas y se procesan de forma tal, que antes de la siguiente ronda los participantes pueden evaluar los resultados de la ronda anterior, así como las razones dadas para cada respuesta y su dispersión del promedio.

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

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

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

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

Para el desarrollo del método se debe tener en cuenta la selección del grupo de expertos que se va a encuestar y la elaboración del cuestionario.

En la selección de los expertos se tuvo en cuenta su experiencia y conocimientos sobre la entidad, disposición para contribuir con la mejora del desempeño organizacional, alto nivel de profesionalidad y capacidad de análisis. El número de expertos se calculó de la manera siguiente:

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

$n = 7 e$   
xpertos

Donde:

$\kappa$ : Constante que depende del nivel de significación estadística. (3.8416)

$p$ : Proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con  $n$  expertos. (0.05)

$i$ : Precisión del experimento. (0.12)

$n$ : Número de expertos.

<b>1 - <math>\alpha</math></b>	<b>k</b>
99%	6,6564
95%	3,8416
90%	2,6896

La selección de los expertos es una de las etapas más importantes del método. Al experto altamente calificado le son inherentes las siguientes cualidades: la ética profesional, la maestría, la imparcialidad, la intuición, la amplitud de enfoques y la independencia de juicios.

La competencia de un experto esta dada por el nivel de calificación en una determinada rama o disciplina de la ciencia o el arte, la cual se determina sobre la base de:

- la actividad científico-investigativa y profesional del especialista,
- el nivel y profundidad de conocimientos de los logros de la ciencia y la técnica en el mundo,
- la comprensión del problema que se investiga,
- las perspectivas de su desarrollo.

La competencia de los expertos se determina por el coeficiente **K**, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se esta resolviendo y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios.

El coeficiente K se calcula por la siguiente expresión:

$$K = \frac{Kc + Ka}{2}$$

Donde:

**Kc**: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, el cual es calculado sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 de modo que:

El valor 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa.

El valor 1 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

El Kc de cada experto se calcula promediando los valores de cada pregunta y los resultados son los siguientes:

Tabla 3.1: Calculo del Coeficiente de Conocimiento.

<b>Expertos</b>	<b>Kc. (Coeficiente de conocimiento)</b>
1	0.8
2	0.9
3	0.9
4	0.9
5	0.8
6	0.8
7	0.9

Fuente: Elaboración Propia.

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.

La tabla patrón forma parte del cuestionario que se le aplica a los candidatos a expertos y en la misma estos reflejan el grado influencia de los argumentos mediante los cuales han asimilados los conocimientos sobre el tema objeto de valoración.

Tabla 3.2: Tabla patrón del coeficiente de argumentación.

<b>Fuentes De Argumentación</b>	<b>Grado De Influencia De Cada Una De Las Fuentes En Sus Criterios</b>		
	<b>ALTO (A)</b>	<b>MEDIO (M)</b>	<b>BAJO (B)</b>
Análisis teóricos realizados por usted sobre Control Interno.	0,2	0,15	0,05
Experiencia obtenida como directivo de la entidad	0,4	0,35	0,25
Experiencia obtenida como trabajador de la entidad	0,3	0,25	0,15
Intuición	0,1	0,05	0,05

Fuente: Tomado de Pérez 2011.

Utilizando los valores que aparecen en la tabla patrón se determina el valor de Ka para cada aspecto (Ver Anexo 3)

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

Si  $0,8 < K \leq 1$  entonces hay influencia alta de todas las fuentes

Si  $0,7 \leq K \leq 0,8$  entonces hay influencia media de todas las fuentes

Si  $0,5 \leq K < 0,7$  entonces hay influencia baja de todas las fuentes

Tabla 3.3: Calculo del Coeficiente de Competencia.

<b>Expertos</b>	<b>Kc</b>	<b>Ka</b>	<b>K</b>
1	0.9	0.80	0.85
2	0.9	0.90	0.90
3	0.8	0.90	0.85
4	0.9	0.85	0.88
5	0.8	0.80	0.80
6	0.8	0.95	0.88
7	0.9	0.90	0.90

Fuente: Elaboración Propia.

Para llevar a cabo la evaluación del Control Interno en la Base Obras Ingenieras Turquino fue diseñado el cuestionario que se muestra en el Anexo 4, el mismo se valida con la utilización de los expertos seleccionados, en el Anexo 5 se muestran los resultados del procesamiento, mediante el empleo del software estadístico Spss v. 15.0, es decir queda evidenciada la consistencia del juicio emitido por los expertos utilizando el Coeficiente de Concordancia de Kendall y la prueba de hipótesis no paramétrica correspondiente. Los resultados de la prueba indican que el juicio de los expertos es consistente ( $W=0,786$ ) con un nivel de significación menor que 0,1%, por lo que se concluye que la encuesta debe estar constituido por los elementos analizados.

Además, se ofrece el resultado de la evaluación de la Fiabilidad del Instrumento aplicado, empleando el Coeficiente Alpha de Cronbach, mediante el empleo del software Spss v.15.0. arrojando que el coeficiente Alpha posee un valor de 0,6894, de lo que se infiere que el instrumento usado es fiable y por tanto que las conclusiones relacionadas con los resultados del instrumento se repiten con un alto grado, cuando se aplique repetidas veces para validar el diseño.

La validez del constructo del instrumento se comprobó mediante el empleo del Análisis Factorial de Componentes Principales (ACP), mostrado en el Anexo 5. La salida del sistema indica que el

coeficiente de Kaiser, Meyer & Olkin (KMO) posee un valor superior a 0,5, lo cual muestra que los factores extraídos explican la dispersión entre las variables, la Prueba de Esfericidad de Bartlett muestra, con un nivel de significación inferior a 1%, que los elementos presentados en el instrumento están relacionados. Lo antes expuesto permite inferir que el instrumento utilizado para la validación del diseño, mide exactamente lo que se desea medir.

Luego de contar con un instrumento capaz de validar el diseño propuesto en el desarrollo de la investigación se procede a realizar su aplicación.

El cuestionario cuenta con 5 categorías evaluativas de forma tal que los expertos seleccionados ofrecen su criterio acerca de cada una de las etapas a través de las mismas:

5.- Muy adecuada (MA)

4.- Bastante adecuada (BA)

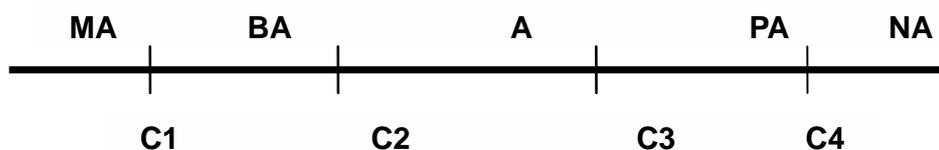
3.- Adecuada (A)

2.- Poco adecuada (PA)

1.- No adecuada (NA)

Luego de realizado el procesamiento estadístico de los datos y el análisis de las respuestas arrojadas por los expertos que se encuentra en el (Anexo 6), se puede apreciar el consenso de los mismos pues se obtuvo que el coeficiente de concordancia de Kendall es de 0,86 con un nivel de significación menor que 0,1%.

Por otra parte, se calculan los puntos de corte (C1 al C4) que se hacen corresponder con las 5 categorías evaluativas. Si estas categorías son  $n$  ( $n \in \mathbb{N}$ ) entonces los puntos de corte son  $n-1$ . (Ver Anexo 7)



Posteriormente se realizan los siguientes pasos:

- Construir una tabla de frecuencias acumuladas. (Ver Anexo 8)
- Construir una tabla de frecuencias relativas acumuladas. (Ver Anexo 9)
- Buscar una imagen de cada uno de los valores de las celdas de la tabla anterior, mediante la inversa de la curva normal. (Ver Anexo 10)

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

$N - P$ , se determina de la forma siguiente:

$N$ , se obtiene de dividir la sumatoria de las sumas (637.3108) entre el producto del número de categorías (5) por el número de aspectos a evaluar (114).

En este caso:

$$N = 637.3108 / (5 * 114) = 1.11808$$

$P$ , son los promedios, por tanto,  $N - P$  será como se muestra en el Anexo 10

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

Los puntos de corte sirven para determinar la categoría o grado de adecuación de cada etapa del procedimiento según la opinión de los expertos consultados (Ver Anexo 11). De acuerdo a lo anterior los componentes del Control Interno de cada una de sus normas obtuvieron las categorías siguientes:

**COMPONENTE “AMBIENTE DE CONTROL”**

<b>Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual</b>	
Los objetivos de trabajo de la Base están identificados de forma:	Bastante Adecuado
El plan de trabajo anual de la unidad objeto de estudio contempla las principales actividades del Organismo al que se subordina y los suyos propios de manera:	Bastante Adecuado
En la confección de los planes de trabajo según al nivel que corresponda se tiene en cuenta: la misión, los objetivos de trabajo de la entidad, las funciones definidas de cada área y de cada puesto de trabajo con un carácter:	Bastante Adecuado
Las puntualizaciones mensuales de los planes de trabajo en todos los niveles de dirección, para precisar o ajustar las tareas aprobadas en el plan anual son:	Bastante Adecuado
Los planes de trabajo de cada cuadro, funcionario y especialista son aprobados por su jefe inmediato superior:	Bastante Adecuado
Las reuniones individuales o colectivas de los jefes de las áreas con sus trabajadores para analizar el cumplimiento de las tareas son:	Bastante Adecuado
La información sobre el cumplimiento de los planes de trabajo se informa a los niveles correspondientes de manera:	Bastante Adecuado
Se analiza con los trabajadores el plan de presupuesto que tiene asignada la Base para operar durante el transcurso del año de forma:	Bastante Adecuado
<b>Integridad y valores éticos</b>	
En el programa para la formación de cultura ética desarrollado por la entidad, se le hace conocer a los trabajadores los valores éticos definidos y la importancia de su cumplimiento con un perfil:	Bastante Adecuado
El Código de Conducta Específico, en el que se exponen los valores éticos que deben cumplir los trabajadores considerados en el mismo es:	Adecuado
Lo que esta establecido en el Reglamento Disciplinario de la entidad para todos sus trabajadores es de carácter:	Bastante Adecuado
Los cuadros y trabajadores discutieron y aprobaron en Asamblea el	Bastante Adecuado

Reglamento Disciplinario de la entidad de forma:	
El Convenio Colectivo de trabajo que elaboran conjuntamente la administración y la organización sindical es:	Bastante Adecuado
<b>Idoneidad Demostrada</b>	
Los perfiles de competencia se confeccionaron de acuerdo a los datos que exige la legislación vigente del MTTTS de forma:	Bastante Adecuado
Los contenidos de trabajo de cada cargo, a partir de las funciones asignadas a los mismos están definidos de forma:	Bastante Adecuado
El registro o base de datos del área de Recursos Humanos, sobre el estado general de la fuerza de trabajo es:	Bastante Adecuado
El diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, actualizado de cada trabajador, de acuerdo a la legislación vigente es:	Bastante Adecuado
El plan anual de capacitación se confecciona y aprueba de manera:	Bastante Adecuado
Se realiza con carácter periódico la evaluación integral del desempeño de cada trabajador de manera:	Bastante Adecuado
El Comité de Expertos, para la selección del personal de la entidad funciona de forma:	Bastante Adecuado
La capacitación y adiestramiento que se le brinda al trabajador de nuevo ingreso, para que éste pueda desempeñar su trabajo es:	Bastante Adecuado
<b>Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad</b>	
La disposición que aprueba la constitución de la entidad, el objeto social empresarial y la plantilla de cargos es:	Bastante Adecuado
El reglamento orgánico está conformado de manera:	Bastante Adecuado
El manual de procedimientos es:	Adecuado
Las funciones generales y específicas de cada área son:	Adecuado
Cuenta con las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de	Adecuado

dirección y consultivos.	
Las resoluciones de nombramientos de los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores designados se encuentran elaboradas de forma:	Bastante Adecuado
Los límites para la delegación de autoridad formal y responsabilidad se establecen de manera:	Bastante Adecuado
El trabajo y los resultados de los subordinados a los cuales se les delegó autoridad se supervisan de manera:	Bastante Adecuado
<b>Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos</b>	
La implementación de la Norma Cubana del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano es:	Bastante Adecuado
El procedimiento para el proceso de captación y selección de los trabajadores es:	Bastante Adecuado
El período de prueba, para evaluar que el trabajador posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar cumple con lo establecido en la legislación de manera:	Bastante Adecuado
Se cumplen las normativas establecidas para la contratación del personal de forma:	Bastante Adecuado
El Reglamento de estimulación y el procedimiento para su aplicación está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente de manera:	Bastante Adecuado
Los principales documentos de administración de recursos son actualizados y archivados de manera:	Bastante Adecuado
Los mecanismos para propiciar el cumplimiento de las políticas relativas al personal emitidas por la entidad son:	Bastante Adecuado

**COMPONENTE “GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS”**

<b>Identificación del riesgo y Detección del Cambio</b>	
Los riesgos internos y externos de cada proceso, actividad y operación, así como las posibles causas se identifican y se analizan periódicamente de manera:	Bastante Adecuado
Los riesgos fueron evaluados teniendo en cuenta la frecuencia o probabilidad de ocurrencia y la posible pérdida o impacto ocasionado de forma:	Bastante Adecuado
La importancia relativa del riesgo determinada a partir de la incidencia del mismo es:	Adecuada
<b>Determinación de los objetivos de control</b>	
Los objetivos de control definidos a partir de los riesgos identificados son:	Adecuada
Las medidas necesarias para lograr los objetivos de control y el cumplimiento de los procedimientos se aplican de forma:	Bastante Adecuado
Las reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos donde se realizaron los diagnósticos para la determinación de los objetivos de control son:	Bastante Adecuado
<b>Prevención de riesgos</b>	
El Plan de Prevención de Riesgos por áreas y el de la entidad está elaborado de forma:	Bastante Adecuado
Las medidas definidas por cada riesgo que deben dar cumplimiento a los objetivos de control esperados son:	Bastante Adecuado
Los riesgos más importantes del Plan de Seguridad Informática y del Plan de Seguridad y Protección Física se incluyen en el Plan de Prevención de Riesgos de manera:	Bastante Adecuado
En el Plan de Prevención de Riesgos se han considerado los hechos de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que pueden derivarse de cada riesgo identificado de forma:	Bastante Adecuado
Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos; a partir del análisis	Bastante Adecuado

realizado de cambios ocurridos en el ambiente interno y externo, que provocan variación de los riesgos de manera:	
El análisis y actualización del Plan de Prevención de Riesgos con la participación de los trabajadores es:	Bastante Adecuado
Se considera el autocontrol como una medida más en el plan de Prevención de Riesgos de manera:	Bastante Adecuado

**COMPONENTE “ACTIVIDADES DE CONTROL”**

<b>Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización</b>	
Las relaciones entre las áreas están definidas en el Reglamento orgánico o Manual de funcionamiento de modo:	Bastante Adecuado
La información y servicio que se recibe o presta, dada la relación entre áreas y departamentos es:	Bastante Adecuado
Las tareas y responsabilidades esenciales se asignan de forma:	Bastante Adecuado
El levantamiento de las relaciones de familiaridad identifica las relaciones que afectan la contrapartida de manera:	Bastante Adecuado
Las medidas cuando se detectan deficiencias y violaciones, fijan la responsabilidad en quien corresponda de forma:	Bastante Adecuado
Las operaciones que se realizan cuentan con la autorización de la autoridad facultada de manera:	Bastante Adecuado
Las firmas autorizadas para las diferentes operaciones de la entidad son:	Bastante Adecuado
<b>Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos</b>	
El soporte documental demostrativo para las transacciones, operaciones y hechos económicos es:	Bastante Adecuado
El modelo de Análisis de Gastos se utiliza de forma:	Bastante Adecuado

Los registros, submayores y otros modelos que se utilizan en contabilidad, cumplen con los datos obligatorios establecidos en la legislación vigente de manera:	Bastante Adecuado
Las actas de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores son:	Bastante Adecuado
Los manuales técnicos y de funcionamiento se aprueban por la máxima autoridad de la entidad de forma:	Bastante Adecuado
La documentación se encuentra en el formato concebido por la entidad y por el órgano u organismo rector de manera:	Bastante Adecuado
El Balance de Comprobación de Saldo concuerda con lo escrito en los submayores, documentos primarios y cuentas correspondientes de modo:	Bastante Adecuado
Los modelos "Estado de Situación" y "Estado de Resultado" coinciden con los saldos de las cuentas del Balance de Comprobación de Saldo de forma:	Bastante Adecuado
Los contratos para sus relaciones económicas con otras entidades son:	Bastante Adecuado
El Expediente de las acciones de control, cumple con lo establecido en la legislación vigente de forma:	Bastante Adecuado
Los sistemas contables-financieros soportados en las tecnologías de la información, están certificados por los ministerios de Finanzas y Precios y de Informática y Comunicaciones de modo:	Bastante Adecuado
<b>Acceso restringido a los recursos, activos y registros</b>	
Los procedimientos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes son:	Bastante Adecuado
Los niveles de acceso a las áreas y dependencias, así como en el horario que se establece este permiso son:	Bastante Adecuado
Se cumple con los niveles de acceso a las áreas y dependencias de modo:	Bastante Adecuado
El mecanismo de protección existente en cada una de las áreas de la entidad es:	Bastante Adecuado
<b>Rotación del personal en las tareas claves</b>	

El plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades es:	Bastante Adecuado
La evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas es:	Bastante Adecuado
<b>Control de las Tecnologías de la Información</b>	
Las políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de Información para el logro de los objetivos de la entidad son:	Bastante Adecuado
El Plan de Seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información es:	Bastante Adecuado
Se cumple el plan de Seguridad Informática y el mismo se actualiza ante la ocurrencia de cambios de manera:	Bastante Adecuado
El administrador de la red cumple con sus obligaciones relacionadas con la Seguridad Informática de acuerdo a la legislación vigente de forma:	Bastante Adecuado
Las medidas alternativas que permiten la protección de las tecnologías de Información son:	Bastante Adecuado
El mantenimiento que recibe el equipamiento para asegurar su disponibilidad e integridad es:	Bastante Adecuado
Las inspecciones sorpresivas que se realizan para detectar las extracciones no autorizadas de bienes informáticos son:	Bastante Adecuado
La estrategia definida ante incidentes o violaciones de la seguridad y las alternativas a emplear son:	Bastante Adecuado
Las medidas y procedimientos para garantizar la continuidad, el restablecimiento y la recuperación de los procesos informáticos son:	Bastante Adecuado
<b>Indicadores de desempeño</b>	
La definición de los indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal es:	Bastante Adecuado
Los procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de desempeño son:	Bastante Adecuado

**COMPONENTE “INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN”**

<b>Sistema de información, flujo y canales de comunicación</b>	
El sistema de información se diseñado concuerda con las características, necesidades y naturaleza de la entidad de manera:	Bastante Adecuado
El sistema de información es:	Bastante Adecuado
La información que se elabora se vincula con la planificación, el cumplimiento del objeto social, empresarial o encargo estatal aprobado y las funciones de la entidad de modo:	Bastante Adecuado
El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la entidad: ascendente, descendente, transversal y horizontal de forma:	Bastante Adecuado
Los canales y medios de comunicación son:	Bastante Adecuado
La comunicación entre los cuadros, dirigentes y trabajadores se desarrolla de modo:	Bastante Adecuado
Los mecanismos de comunicación para el reporte de quejas y denuncias por parte de los trabajadores son:	Bastante Adecuado
La comunicación con clientes, proveedores y otras entidades es:	Bastante Adecuado
La participación de los trabajadores en los análisis para la toma de decisiones es:	Bastante Adecuado
<b>Contenido, calidad y responsabilidad</b>	
La información transmite la situación existente en un determinado momento, de forma:	Bastante Adecuado
Las políticas definidas para evaluar la calidad de la información son:	Bastante Adecuado
La información que se brinda para la toma de decisiones es:	Bastante Adecuado
<b>Rendición de cuentas</b>	
La información que brindan los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios acerca de la transparencia de su gestión, toma de decisiones y	Bastante Adecuado

justificación de las mismas es:	
La organización y planificación de las rendiciones de cuenta es:	Bastante Adecuado
Se rinde cuenta al órgano u organismo superior al que se subordina en forma:	Bastante Adecuado

**COMPONENTE “SUPERVISIÓN Y MONITOREO”**

<b>Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno</b>	
Las auto evaluaciones del sistema de control interno son:	Bastante Adecuado
Se verifican los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas para eliminar deficiencias detectadas de modo:	Bastante Adecuado
El auditor interno realiza verificaciones de los procesos más riesgosos de la entidad de forma:	Bastante Adecuado
La comunicación a los trabajadores los cambios en la entidad sobre procesos, políticas, etc. de manera:	Bastante Adecuado
Los informes y estados financieros de la entidad son:	Bastante Adecuado
El Sistema de Control Interno contribuye al logro de la economía, eficiencia y eficacia de la entidad de modo:	Bastante Adecuado
El Sistema de Control Interno permite detectar el incumplimiento de la legislación y normas vigentes en forma:	Bastante Adecuado
<b>Comité de prevención y control.</b>	
El trabajo del Comité de Prevención y Control es:	Bastante Adecuado
El Comité de Prevención y Control chequea el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo de forma:	Bastante Adecuado
El tratamiento dado a las deficiencias detectadas en las evaluaciones que realizan la dirección, la auditoría interna, la auditoría externa y demás entidades de control y fiscalización es:	Bastante Adecuado
Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos a partir de los nuevos riesgos	Bastante Adecuado

o deficiencias detectadas en acciones de control de manera:	
Las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas como resultado de las acciones de control se analiza e implementa de forma:	Bastante Adecuado
La entidad cumple con lo establecido en cuanto a la información a ofrecerle a la Unidad de Auditoría que ejecuta el trabajo de forma:	Bastante Adecuado
Las medidas necesarias ante cualquier evidencia de indisciplina, desviaciones o irregularidades en la administración de los recursos o el incumplimiento de las disposiciones legales vigentes son:	Bastante Adecuado

A través del cuestionario se pudo evaluar el Sistema de Control Interno en la Base Obras Ingenieras Turquino, donde el 94.7% de los aspectos a evaluar resultaron Bastante Adecuados y el 5.3% fueron evaluados de Adecuados. Es importante destacar que aunque los resultados son positivos es necesario seguir trabajando en función de mejorar dicho sistema hasta que se logre un estado óptimo en todos sus componentes.

### **Conclusiones Parciales.**

En el presente capítulo se logró validar el Sistema de Control Interno propuesto, a partir de la utilización del método de expertos, demostrándose que dicho sistema responde a las características estructurales y funcionales de Base Obras Ingenieras y que reúne las condiciones requeridas para su buen funcionamiento.

*Conclusiones.*

### **Conclusiones Generales.**

Como parte del análisis de los elementos expuestos para el desarrollo de la investigación se concluye que:

1. Las continuas transformaciones operadas en el entorno del mundo de hoy han devenido en nuevas exigencias organizacionales, por lo que en la actualidad se requieren Sistemas de Control Interno oportunos, flexibles, adaptables y objetivos.
2. La Resolución No 60 del 2011, de la Contraloría General de la República introduce el moderno enfoque del control interno, acorde con las condiciones de la economía nacional, para su aplicación en todas las organizaciones del país.
3. El diagnóstico realizado en la Base Obras Ingenieras Turquino demuestra las limitaciones del SCI, a partir de lo cual se realiza el rediseño, el cual se adapta a las características de la entidad y responde a las exigencias y regulaciones vigentes en el país en cuanto a Control Interno.
4. A partir de la utilización del método de expertos se logró validar el Sistema de Control Interno propuesto, donde el 94.7% de los aspectos a evaluar resultaron Bastante Adecuados y el 5.3% fueron evaluados de Adecuados, lo que significa que hay que continuar trabajando para lograr la máxima calificación en el 100% de los aspectos.

*Recomendaciones.*

**Recomendaciones.**

Como resultado de la investigación ejecutada en este trabajo de diploma se recomienda:

1. Implementar y desarrollar acciones de capacitación al personal directivo y trabajadores en sentido general, que posibiliten la comprensión de la necesidad del estudio de la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República.
2. Realizar evaluaciones del Sistema de Control Interno de manera sistemática y ordenada a partir de las herramientas propuestas en esta investigación.
3. Continuar trabajando en el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno a partir de los resultados de las evaluaciones efectuadas.

# *Bibliografía.*

### **Bibliografía.**

- Avilez, J. A. (2008). Recolección de datos. Recuperado a partir de <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml#entrev>.
- Bejerano, G. (s.d.). Sistema de Control Interno. Ministerio de Auditoría y Control.
- Bruce, S. (2009). *Diagnóstico y Evaluación del Sistema de Control Interno en la Dirección de Economía de la UCF: Propuesta para la Actualización del Expediente en esta Área*. Diploma, UCF: "Carlos Rafael Rodríguez".
- Capote, G. (2000). *El control interno y el control*. La Habana.
- Catácora, F. (1996). *Sistemas y Procedimientos Contables* (Venezuela: Editorial McGraw/Hill.).
- Centro de Estudio para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana. (2001). Administración universitaria.
- Contraloría General de la República. (2011). Resolución 60.
- Chapman, W. (1965). Procedimientos de Auditoría. Buenos Aires: Colegio de Graduados en Ciencias Económicas. Recuperado a partir de <http://www.monografias.com/trabajos14/enfoque-gestion/enfoque-gestion.shtml>.
- Charry, A. (1994). El Control interno y los principios de evaluación de gestión en las entidades del Estad.
- De Castro, E. (2001). *Administración y Dirección*. McGrawHill.
- Del Toro, J. C., Fonteboa, A., & Armada, E. (2005). *Segundo Programa de Preparación Económica para Cuadros*. Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros. Recuperado a partir de <http://www.cecofis.cu>.
- Drucker, P. (2001). *Administración y futuro*. Buenos Aires.
- González, M. (2005). ¿Qué es el Control Interno? Recuperado a partir de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm,2005>.
- Mauri, N. (2009). *Diseño y Evaluación del Sistema de Control Interno en la Empresa Nacional de Investigaciones Aplicadas, Unidad de Investigaciones para la Construcción, Cienfuegos*. Diploma, UCF: "Carlos Rafael Rodríguez".

## *Bibliografía.*

---

- Miklos, T. (2000). *Una estrategia para el diseño del futuro*. México: Limusa Noriega.
- Procedimientos de auditoría*. (1965). Buenos Aires: Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal.
- Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. (2010, Noviembre). .
- Puerto, M. (2006). *Diseño de un Manual de Control Interno en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*. Diploma, UCF: "Carlos Rafael Rodríguez".
- Resolución 297 (2003). Ministerio de Economía y Finanzas. La Habana
- Stoner, J. (1997). *Administración*. /s.l, s.n/
- Suárez, Y. (2007). *"Evaluación del Sistema de Control Interno en la Empresa Estatal Socialista (EES) Comercializadora Escambray"* Cienfuegos. Diploma, UCF: "Carlos Rafael Rodríguez".
- Trelles, J. A. (2010). *Diseño de Procedimiento para autoevaluar el Sistema de Control Interno, como acción de Control integrada al Componente Supervisión o Monitoreo en la Empresa Termoeléctrica Cienfuegos*. Diploma, UCF: "Carlos Rafael Rodríguez".
- Vázquez, G. (2009). *Propuesta de Guía Metodológica para la evaluación de los Sistemas de Control Interno en el MINAZ*. Diploma, UCF: "Carlos Rafael Rodríguez".

*Anexos.*

**Anexos.**

**Anexo No. 1: Guía de la Contraloría General de la República de Cuba**

**Componente “Ambiente De Control”**

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	<b>Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual</b>			
❖	Están definidos los objetivos de trabajo.			
❖	Está elaborado el plan de trabajo anual de la entidad.			
❖	Este plan de trabajo responde a la instrumentación de las actividades recogidas en el Plan de Actividades Principales del Órgano u Organismo al que se subordina y a las propias de la entidad.			
❖	Están definidos por cada área los procesos y actividades a realizar para dar cumplimiento a lo anterior, a partir de las funciones generales y específicas de éstas.			
❖	Para la elaboración de los planes de trabajo, según corresponda, se tiene en cuenta: la misión, los objetivos de trabajo de la entidad, las funciones definidas de cada área y de cada puesto de trabajo y las actividades a realizar en cada proceso o subproceso.			
❖	Se analiza en los diferentes niveles de la organización el cumplimiento de la planeación y se adoptan las medidas que corresponden.			
❖	Cada área elabora su plan de trabajo mensual, a partir del plan de trabajo anual de la entidad.			
❖	Se realizan puntualizaciones mensuales de los planes de trabajo en todos los niveles de dirección, para precisar o ajustar las tareas aprobadas en el plan anual, introducir las nuevas que surjan, así como las que puedan ser indicadas por los jefes correspondientes.			
❖	Los jefes de las áreas con sus trabajadores se reúnen para orientar las tareas que se deben realizar en el próximo mes.			
❖	El plan de trabajo mensual de cada área refleja las actividades previstas para el mes, así como nuevas tareas surgidas en ese período.			
❖	Cada cuadro, funcionario y especialista cuenta con su plan de trabajo individual, el que elabora teniendo en cuenta el plan mensual de su área y se aprueba por el jefe inmediato superior			
❖	Concluido el mes, los jefes de las áreas se reúnen individual o colectivamente con sus trabajadores para analizar el cumplimiento de las tareas; teniendo en cuenta la calidad y oportunidad de las mismas.			
❖	Se informa a los niveles correspondientes y a las organizaciones políticas y de masa de la entidad el cumplimiento de los planes de trabajo.			
❖	Está definido el presupuesto anual y se analiza con los trabajadores			
	<b>Integridad y valores éticos</b>			
❖	Se ha desarrollado un programa de formación de cultura ética de la entidad, donde se les hace conocer a los trabajadores los valores éticos definidos y la importancia de su cumplimiento.			
❖	Cuenta la entidad con el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
❖	Los cuadros tienen firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.			
❖	Cuenta la entidad con un Código de Conducta Específico, en el que se exponen los valores éticos que deben cumplir los trabajadores considerados en el mismo.			
❖	Conocen los cuadros y trabajadores lo que está establecido en el Reglamento Disciplinario de la entidad.			
❖	Los cuadros y trabajadores discutieron y aprobaron en Asamblea el Reglamento Disciplinario de la entidad.			
❖	Cuenta la entidad con el Convenio Colectivo de Trabajo.			
❖	El Convenio Colectivo de trabajo se elabora conjuntamente entre la administración y la organización sindical.			
❖	Los trabajadores emiten criterios sobre lo planteado en el Convenio Colectivo de trabajo antes de ser aprobado.			
	<b>Idoneidad Demostrada</b>			
❖	Están elaborados los perfiles de competencia de acuerdo a los datos que exige la legislación vigente del MTTs.			
❖	Están definidos de forma clara y explícita los contenidos de trabajo de cada cargo, a partir de las funciones asignadas a los mismos.			
❖	Están definidas las actividades o tareas básicas que debe realizar cada trabajador, según su cargo, para dar cumplimiento a los contenidos mencionados en el punto anterior.			
❖	Cuenta el área de Gestión de Recursos Humanos con un registro actualizado o base de datos sobre el estado general de la fuerza de trabajo.			
❖	Este registro contiene los datos que exige la resolución vigente del MTSS.			
❖	Cuenta la entidad con el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, actualizado de cada trabajador, de acuerdo a la legislación vigente.			
❖	Se elabora un resumen sobre el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, por cada área de la entidad.			
❖	Se tiene en cuenta para la elaboración de plan individual de capacitación, de cada trabajador, el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación que se elaboró para cada uno y los resultados de las evaluaciones de desempeño.			
❖	El plan anual de capacitación se confecciona a partir de la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación y el plan individual de capacitación.			
❖	En el último trimestre de cada año se elabora el plan anual de capacitación de la entidad.			
❖	El plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos se discute y analiza con la organización sindical, se aprueba por el Consejo de Dirección de la entidad y forma parte del Convenio Colectivo de Trabajo.			
❖	Trimestralmente se evalúa, por la dirección de la entidad, el cumplimiento del plan de capacitación aprobado, a partir del cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas; la participación real de los trabajadores previstos a matricular en cada acción y los matriculados; el aseguramiento material, humano y financiero; la evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad; y las			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	principales dificultades y medidas para resolverlas.			
❖	Se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas, en función de las deficiencias detectadas en el cumplimiento de las funciones asignadas.			
❖	Se encuentra incluido en la capacitación de los trabajadores las normas del sistema de control interno.			
❖	Se realiza las evaluaciones de desempeño a los trabajadores.			
❖	Para la evaluación del desempeño se tiene en cuenta los indicadores establecidos en la legislación vigente.			
❖	Está constituido el Comité de Expertos, según corresponda y hay evidencia del funcionamiento del mismo.			
❖	Para la selección del personal, en el Comité de Expertos, se tiene en cuenta el nivel de preparación y experiencia que debe poseer el candidato de acuerdo con los requisitos y perfiles exigidos.			
❖	Una vez incorporado a la entidad, el trabajador de nuevo ingreso cuenta con los manuales de funcionamiento, procedimientos y otros necesarios para el desarrollo de sus funciones.			
❖	Se le brinda orientación, capacitación y adiestramiento al trabajador de nuevo ingreso, para que éste pueda desempeñar su trabajo.			
	<b>Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad</b>			
❖	Cuentan con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social, empresarial o encargo estatal.			
❖	Cuenta con la disposición que aprueba la plantilla de cargos de la misma.			
❖	Está conformado un reglamento orgánico o manual de funcionamiento según corresponda.			
❖	Está conformado un manual de procedimientos.			
❖	Están definidas las funciones generales y específicas de cada área.			
❖	Las funciones específicas dan respuesta a cada una de las funciones generales.			
❖	Las funciones de cada cargo, que se reflejan en el perfil de competencia, dan respuesta las funciones del área a la que pertenece dicho cargo.			
❖	Están definidas las atribuciones y obligaciones de cada cargo.			
❖	La estructura está definida a partir de las funciones de la entidad.			
❖	Se mantienen actualizados los documentos relativos a: 1. plantilla aprobada y cubierta 2. estructura organizativa (organigrama de la entidad).			
❖	Existe una adecuada relación jerárquica entre los puestos.			
❖	Cuenta con las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección y consultivos.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
❖	Los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramientos.			
❖	Posee el certificado de inscripción en el Registro de Empresas y Unidades Presupuestadas.			
❖	Los cuadros y dirigentes han establecido los límites para la delegación de autoridad formal y responsabilidades a sus subordinados, en correspondencia con los procesos, subprocesos, actividades y operaciones que desarrolla éstos.			
❖	Se supervisa el trabajo y los resultados de los subordinados a los cuales se les delegó autoridad.			
	<b>Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos</b>			
❖	Está implementada la Norma Cubana del Sistema de Gestión <b>Integrado</b> del Capital Humano.			
❖	Cuenta la entidad con un registro de personal donde se controlan los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos.			
❖	Cuenta la entidad con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores.			
❖	Se cumple con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada.			
❖	Está elaborado el programa de acogida a los nuevos trabajadores, que garantice su iniciación laboral y desarrollo.			
❖	Se cumple con lo establecido en la legislación, con respecto al período de prueba, para evaluar que el trabajador posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar.			
❖	Se cumplen las normativas establecidas para la contratación del personal.			
❖	Está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el Reglamento de estimulación donde se definen los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación que se utiliza y el procedimiento para su aplicación.			
❖	Se aplican, controlan y evalúan los sistemas de pago por rendimiento, así como sus resultados y se rinde cuentas periódicamente ante los organismos superiores y el colectivo de trabajadores.			
❖	Se mantienen actualizados y correctamente archivados, los documentos de administración de recursos humanos que se detallan a continuación: a) Plantilla de cargos. b) Convenio Colectivo de Trabajo. c) Reglamento Disciplinario Interno. d) Expediente laboral del trabajador y las hojas resumen. e) Acta de elección de los Órganos de Justicia Laboral de Base. f) Acta de creación del Comité de Expertos. g) Levantamiento de riesgos y programa de prevención, relacionados con la seguridad y salud en el trabajo. h) Plan de capacitación y desarrollo. i) Sistemas de pago aprobados y sus reglamentos. j) Reglamentos de la estimulación. k) Resultado de inspecciones realizadas.			
❖	Existen mecanismos para propiciar el cumplimiento de las políticas relativas al personal emitidas por la entidad.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
❖	Cuenta la entidad con todas las regulaciones legales establecidas para la ejecución y desarrollo de las actividades vinculadas con la misma.	X		
<b>Total por respuestas</b>				

**Componente “Gestión Y Prevención De Riesgos”**

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

❖	Fueron evaluados los riesgos teniendo en cuenta la frecuencia o probabilidad de ocurrencia y la posible pérdida o impacto ocasionado.			
❖	Se determinó la importancia relativa del riesgo, valorándose la incidencia del mismo en baja, media o alta.			
<b>Determinación de los objetivos de control</b>				
❖	Tiene definido los objetivos de control que se desean alcanzar a partir de los riesgos identificados.			
❖	Se han aplicado las medidas necesarias para lograr los objetivos de control y el cumplimiento de los procedimientos.			
❖	Tienen las actas de las reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, donde se realizaron los diagnósticos para la determinación de los objetivos de control.			
❖	Esas reuniones fueron presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas y participaron los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización			
❖	Esas reuniones fueron antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores donde se les explicó el procedimiento a seguir para su desarrollo.			
<b>Prevención de riesgos</b>				
❖	Está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas y el de la entidad.			
❖	Están definidas por cada riesgo las medidas que deben dar cumplimiento a los objetivos de control esperados.			
❖	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad Informática en el Plan de Prevención de Riesgos.			
❖	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad y Protección Física en el Plan de Prevención de Riesgos.			
❖	Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos en la fecha en que corresponde su verificación.			
❖	En el Plan de Prevención de Riesgos se han considerado los hechos de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que pueden derivarse de cada riesgo identificado.			
❖	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos; a partir del análisis realizado de cambios ocurridos en el ambiente interno y externo, que provocan variación de los riesgos.			
❖	Se analiza y actualiza, periódicamente, el Plan de Prevención de Riesgos con la participación de los trabajadores, dejando evidencias de estas acciones.			
❖	Se considera el autocontrol como una medida más en el plan de Prevención de Riesgos			
<b>Total por respuestas</b>				

**Componente “Actividades de Control”**

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	<b>Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización</b>			
❖	Están definidas en el Reglamento orgánico o Manual de funcionamiento las relaciones entre las áreas.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
❖	Están establecidos en los procedimientos: la aprobación, autorización, supervisión y evaluación de cada proceso, actividades y operación.			
❖	Está definida la información y servicio que se recibe o presta, dada la relación entre áreas, direcciones y departamentos.			
❖	Están asignadas a personas diferentes, las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, para que no se afecte la división de funciones y la contrapartida.			
❖	En los casos donde no se cumple la división de tareas y responsabilidades, se han definido la forma de control y supervisión.			
❖	Están identificados los responsables colaterales de los procesos, actividades y operaciones, cuando se detectan deficiencias y violaciones en los controles realizados.			
❖	Está realizado el levantamiento de las relaciones de familiaridad y en este se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida.			
❖	Se ha elaborado el plan de acción para dar solución a las relaciones de familiaridad cuando se afecta la contrapartida.			
❖	Se adoptan medidas cuando se detectan deficiencias y violaciones, fijando la responsabilidad en quien corresponda.			
❖	Las operaciones que se realizan cuentan con la autorización de la autoridad facultada.			
❖	Las operaciones deben quedar específicamente definidas, documentadas, asignadas y comunicadas al responsable de su ejecución.			
❖	Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones de la entidad.			
	<b>Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos</b>			
❖	Todas las transacciones, operaciones y hechos económicos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma.			
❖	Se analizan los gastos incurridos por elementos, así como cualquier otra clasificación que se requiera; a través del modelo Análisis de Gastos.			
❖	Se adjuntan a los comprobantes de operaciones los documentos, papeles de trabajo u otros justificantes que respalden aquellas operaciones que no se recogen en ningún registro específico.			
❖	Los registros, submayores y otros modelos que se utilizan en contabilidad, cumplen con los datos obligatorios establecidos en la legislación vigente.			
❖	Se salvaguardan las actas de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores.			
❖	Los manuales técnicos y de funcionamiento se aprueban por la máxima autoridad de la entidad.			
❖	La documentación de la entidad se encuentra en formato impreso o en digital, según se determine por la entidad, salvo lo que expresamente se regule por el órgano u organismo rector.			
❖	Están registrados las transacciones o hechos económicos conforme a lo establecido en la legislación vigente, en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad.			
❖	El Balance de Comprobación de Saldos, concuerda con lo escrito en los submayores, documentos primarios y cuentas correspondientes.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
❖	Los modelos “Estado de Situación” y “Estado de Resultado” coinciden con los saldos de las cuentas del Balance de Comprobación de Saldos.			
❖	En los procedimientos conformados para el desarrollo de los procesos, subprocesos y actividades están definidos los controles necesarios para enfrentar los riesgos identificados.			
❖	Tienen establecidos contratos para sus relaciones de económicas con otras entidades.			
❖	Los contratos cumplen con lo establecido en la legislación vigente.			
❖	Existe correspondencia entre lo contratado, recibido y pagado.			
❖	Se ha habilitado un Expediente de las acciones de control que contenga los documentos donde se muestren los resultados de las acciones de control realizadas, incluidas las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones que realicen las entidades facultadas para ello, así como los planes de acción adoptados para erradicar las infracciones señaladas y referencia a las medidas disciplinarias, administrativas o de otro tipo aplicadas en respuesta a las acciones de control.			
❖	El Expediente de las acciones de control, cumple con lo establecido en la legislación vigente.			
❖	Existen documentos que acrediten que los sistemas contables-financieros soportados en las tecnologías de la información, están certificados por los ministerios de Finanzas y Precios y de Informática y Comunicaciones.			
❖	Ha elaborado la entidad modelos adicionales a los que establece la legislación vigente, para el desarrollo de algunos de sus procesos.			
❖	Esos modelos adicionales aparecen incluidos en los procedimientos conformados para el desarrollo de dichos procesos.			
<b>Acceso restringido a los recursos, activos y registros</b>				
❖	Tienen procedimientos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes.			
❖	Están definidos los niveles de acceso a las áreas y dependencias, así como en el horario que se establece este permiso.			
❖	Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.			
❖	Los trabajadores portan durante toda la jornada laboral los solapines de identificación.			
❖	Los visitantes portan durante su estancia en la entidad, los pases u otras identificaciones emitidas a la entrada de ésta.			
❖	Existe un registro actualizado que lleve el control de los visitantes de la entidad.			
❖	Existe un mecanismo de protección adecuado en cada una de las áreas de la entidad según corresponda, mediante cercas perimetrales, vallas, rejas, cerraduras, mecanismos electrónicos, etc.			
❖	Las puertas de almacenes y fábricas se mantienen debidamente cerradas en los días y horas no laborales o en otros casos de interrupción del trabajo.			
❖	Las llaves de los locales de la entidad son controladas por el personal debidamente autorizado.			
❖	Los almacenes y fábricas deben estar en su exterior provistos por ventanas, claraboyas, ventíleles, extractores de aires, etc. debidamente enrejados; así como la existencia de buena iluminación.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
❖	Están identificadas las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes y estas tienen firmadas las Actas de Responsabilidad.			
❖	Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización.			
❖	Los activos de valor tienen asignado a un responsable para su custodia.			
❖	Los activos de valor están adecuadamente protegidos; a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarmas, pases para acceso, etc.			
❖	Los activos de valor están debidamente registrados y periódicamente se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.			
❖	Se tiene en cuenta el nivel de vulnerabilidad del activo para establecer la frecuencia de su comprobación.			
<b>Rotación del personal en las tareas claves</b>				
❖	Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.			
❖	Este plan de rotación contiene: la tarea clave, el período que debe durar la rotación, la fecha en que comienza la rotación, la tarea nueva que se va a efectuar, el nombre y cargo de la persona que realiza y el de la que realizará la tarea clave.			
❖	Los trabajadores a cargo de dichas tareas se emplean periódicamente en otras funciones.			
❖	Existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas.			
❖	En el caso de contar con pocos trabajadores y dificultarse el cumplimiento de esta norma, se aumenta la periodicidad de las acciones de supervisión y control.			
<b>Control de las Tecnologías de la Información</b>				
❖	Existen políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de Información para el logro de los objetivos de la entidad.			
❖	El o los responsables de la Seguridad Informática conocen sus funciones			
❖	Existe un Plan de Seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información.			
❖	Se cumple el plan de Seguridad Informática y el mismo se actualiza ante cambios de personal, locales, tecnologías, aplicaciones o servicios; la aparición de nuevas amenazas o la variación de la probabilidad de ocurrencia de alguna de las existentes			
❖	El plan de Seguridad Informática de la entidad contempla la protección contra programas malignos en todas las PC y los servicios principales de la Red como el correo, servicios de navegación por Internet y otros servicios susceptibles a los mismos.			
❖	Cuentan con un antivirus nacional como garantía a responder a ataques víricos personalizados para la entidad o para el país.			
❖	Están definidos por escrito los datos y programas que son necesarios mantener con respaldo, así como la frecuencia con se deben realizar los mismos			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
❖	Existen procedimientos escritos para garantizar la buena conservación de las copias de resguardo, durante su almacenamiento.			
❖	El administrador de la red cumple con sus obligaciones relacionadas con la Seguridad Informática de acuerdo a la legislación vigente.			
❖	Si existe administración remota, esta se realiza de forma segura según lo indicado en las disposiciones vigentes.			
❖	Existen procedimientos de verificación periódica de la seguridad de la red, para detectar posibles vulnerabilidades o se realizan pruebas de penetración o hackeos éticos contratados por <u>entidades autorizadas</u> para solucionar las vulnerabilidades.			
❖	La arquitectura y la configuración de los diferentes componentes de seguridad de una red y la implementación de sus servicios estarán en correspondencia con las políticas definidas y aprobadas para su empleo.			
❖	Se prohíbe la adición de algún equipo o la introducción de cualquier tipo de software en una red, ya sea a través de soportes removibles o mediante acceso a redes externas, sin la autorización de la dirección de la entidad, garantizando su compatibilización con las medidas de seguridad establecidas para la protección de dicha red.			
❖	Se cumplen de acuerdo a la legislación vigente, las medidas necesarias para garantizar la integridad, confidencialidad y oportunidad de la información, de acuerdo a los servicios que recibe y oferta.			
❖	En el Plan de Seguridad Informática aparecen determinadas las áreas o zonas controladas con requerimientos específicos, protegidas por un perímetro de seguridad definido en dependencia de la importancia de los bienes informáticos contenidos en ellas y su utilización de acuerdo a la legislación vigente.			
❖	En las áreas controladas existe control de acceso para garantizar la entrada solo a personas autorizadas.			
❖	En estas áreas se controla la posibilidad de daño por fuego, inundaciones y otras formas de desastre natural o artificial.			
❖	El equipamiento instalado en las áreas controladas está protegido contra fallas de alimentación y otras anomalías eléctricas, incluyendo el uso de fuentes de alimentación alternativas para los procesos que deban continuar en caso de un fallo de electricidad prolongado, siendo ubicado y protegido de manera que reduzca los riesgos.			
❖	Se aplican medidas alternativas que permitan la protección de estos medios e impidan su empleo para cometer acciones malintencionadas.			
❖	Existen procedimientos escritos para garantizar que todas las tecnologías de información, independientemente de su importancia, estén protegidas contra alteraciones o sustracciones, ya sea de éstas o sus componentes, así como de la información que contienen. Se controla hasta nivel de componente			
❖	Se cumplen procedimientos para proteger la información contenida en equipos destinados a ser dados de baja u otras funciones.			
❖	Los dispositivos de almacenamiento que contengan información crítica para la entidad son destruido físicamente o sobrescritos completamente en lugar de borrarlos como usualmente se hace.			
❖	Los cables de alimentación o de comunicaciones que transporten datos o apoyen los servicios de información se protegen contra la interceptación o el daño.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
❖	Los cables de alimentación están separados de los cables de comunicaciones para evitar la interferencia.			
❖	Se garantiza que el equipamiento reciba el mantenimiento correcto de acuerdo con los intervalos de servicio y especificaciones recomendados por el fabricante para asegurar su disponibilidad e integridad.			
❖	En caso de necesidad de envío de equipamiento fuera de las instalaciones para que reciban mantenimiento, se realizará en correspondencia con los procedimientos establecidos para ello, observando las regulaciones establecidas en el país en materia de protección a la información.			
❖	Se realizan inspecciones sorpresivas para detectar las extracciones no autorizadas de bienes informáticos.			
❖	Al determinar las responsabilidades en las áreas informáticas se ha tenido en cuenta el principio de separación de funciones, considerando aquellas tareas que no deben ser realizadas por una misma persona, a fin de reducir oportunidades de modificación no autorizada o mal uso de los sistemas informáticos.			
❖	Se prohíbe la introducción de nuevos sistemas informáticos, actualizaciones y nuevas versiones, sin que sean aprobados a partir de su correspondencia con el sistema de seguridad establecido y las necesidades de la entidad.			
❖	<p>Cuentan con procedimientos definidos que garantizan las acciones para cubrir las brechas de seguridad y la corrección de los errores del sistema de acuerdo a la legislación vigente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- solo el personal claramente identificado y autorizado tenga acceso a sistemas en funcionamiento y a los datos;</li> <li>- todas las acciones de emergencia tomadas sean documentadas detalladamente;</li> <li>- la acción de emergencia sea reportada a la dirección y realizada de manera ordenada.</li> </ul>			
❖	En los sistemas en que es posible el acceso por múltiples usuarios se dispone para cada uno de ellos de un identificador de usuario personal y único; al que responden por las acciones que con ellos se realicen.			
❖	La asignación de identificadores de usuarios en los sistemas (sistemas operativos, sistemas de aplicación, páginas web, bases de datos, etc.), se realiza a partir de un procedimiento que incluye la notificación del jefe inmediato del usuario, solicitando el permiso de acceso y definiendo los derechos y privilegios. En caso de terminación de la necesidad del uso de los sistemas por el cese de la relación laboral u otras causas, se procede de forma análoga para la eliminación del identificador de usuario, o a la restricción de los niveles de acceso.			
❖	<p>Se cumplen los requisitos definidos en la legislación vigente acerca de la asignación de contraseñas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Serán privadas e intransferibles.</li> <li>2. Su estructura, fortaleza y frecuencia de cambio estarán en correspondencia con el riesgo estimado para el acceso que protegen.</li> <li>3. Combinarán en todos los casos letras y números sin un significado evidente, con una longitud mínima de 6 caracteres.</li> <li>4. No pueden ser visualizadas en pantalla mientras se teclean.</li> <li>5. No pueden ser almacenadas en texto claro (sin cifrar) en ningún tipo de tecnologías de información.</li> </ol>			
❖	<p>Los sistemas de aplicación deben contar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La posibilidad de ser modificado y/o actualizado a versiones superiores,</li> </ul>			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	<ul style="list-style-type: none"> <li>la documentación y los ficheros fuentes;</li> <li>Manuales de usuario y manuales de explotación.</li> <li>Ayuda en línea para facilitar el trabajo de los usuarios.</li> </ul>			
❖	Tienen definida una estrategia ante incidentes o violaciones de la seguridad en correspondencia con la importancia de los bienes informáticos que posea y las alternativas a emplear.			
❖	Tienen definidas medidas y procedimientos para garantizar la continuidad, el restablecimiento y la recuperación de los procesos informáticos.			
❖	Al producirse un incidente o violación, se reporta la información oportunamente a la OSRI y a la instancia superior de la entidad, de acuerdo a la importancia de la misma.			
<b>Indicadores de desempeño</b>				
❖	Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.			
❖	Existen procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de desempeño.			

**Componente “Información Y Comunicación”**

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
<b>Sistema de información, flujo y canales de comunicación</b>				
❖	El sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturaleza de la entidad.			
❖	El sistema de información es flexible al cambio, o sea, se puede modificar fácilmente.			
❖	Este sistema provee información para la toma de decisiones.			
❖	El sistema de información cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para las entradas, procesamiento, almacenamiento y salidas de la información, facilitando y garantizando su transparencia.			
❖	Se revisan los sistemas de información en forma periódica y hay evidencia que respalde su realización.			
❖	La información que se elabora tiene vinculación con la planificación, el cumplimiento del objeto social, empresarial o encargo estatal aprobado y las funciones de la entidad.			
❖	El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la entidad: ascendente, descendente, transversal y horizontal.			
❖	Está elaborado un diagrama del flujo de la información de la entidad.			
❖	Los canales y medios de comunicación permiten trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos).			
❖	La comunicación entre los cuadros, dirigentes y trabajadores se desarrolla de acuerdo con los valores establecidos en la entidad.			
❖	Se divulgan ampliamente al personal las medidas de control interno que se implantan en la entidad.			
❖	Se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma.			

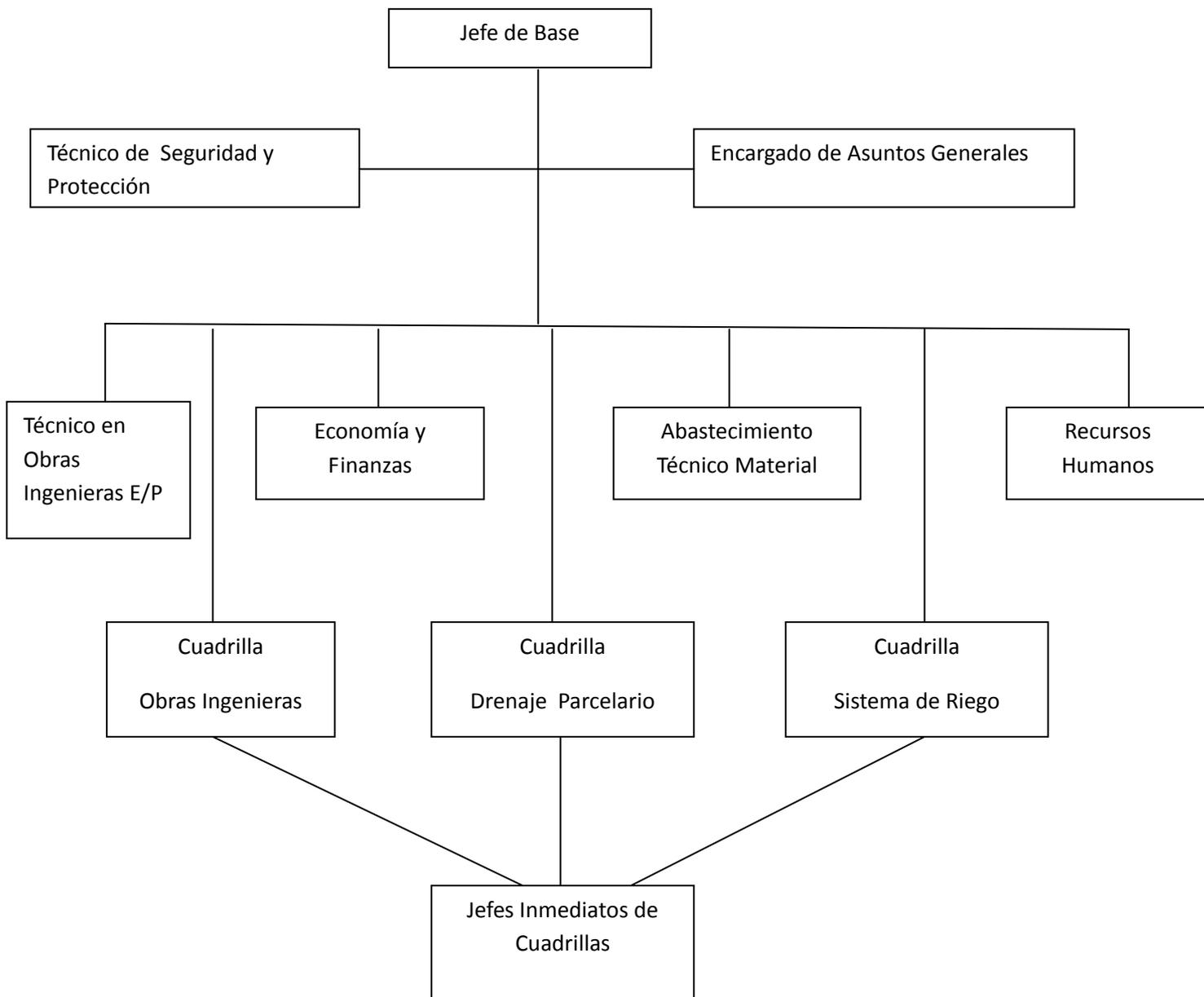
No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
❖	Los trabajadores brindan sugerencias para mejorar los controles y son analizadas por la máxima dirección y reciben respuesta sobre las mismas.			
❖	Los cuadros y demás trabajadores realizan adecuadamente y de acuerdo con lo establecido en la entidad, el envío de mensajes.			
❖	Cuentan con adecuados mecanismos de comunicación para el reporte de quejas y denuncias por parte de los trabajadores; y se garantiza el tratamiento confidencial al reporte recibido.			
❖	Hay buena comunicación con clientes, proveedores y otras entidades.			
❖	Se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma.			
❖	En los análisis que se realizan en cada área participan los trabajadores para la toma de decisiones.			
<b>Contenido, calidad y responsabilidad</b>				
❖	La información transmite la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.			
❖	Existe un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo y la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice.			
❖	Existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información.			
❖	No hay duplicidad en la información y en los datos.			
❖	La información que se brinda tiene el detalle adecuado, posee valor para la toma de decisiones, es correcta, actualizada, oportuna y suficiente.			
<b>Rendición de cuentas</b>				
❖	Los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios informan de forma integral acerca de la transparencia de su gestión, toma de decisiones y justificación de las mismas.			
❖	Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta.			
❖	Se guardan las actas de las rendiciones de cuenta.			
❖	En la rendición de cuenta se da a conocer los aspectos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> <li>- El uso, custodia y destino de los recursos;</li> <li>- El cumplimiento de los objetivos y metas;</li> <li>- El estado de cumplimiento de las tareas, en el caso de las tareas no cumplidas se explican las causas y los responsables;</li> </ul>			
❖	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las incidencias ocurridas;</li> <li>- La situación financiera de la entidad;</li> <li>- Los resultados de la entidad en ese período;</li> <li>- Las deficiencias, irregularidades, ilegalidades e indisciplinas ocurridas;</li> <li>- Otros aspectos que se consideren necesarios y característicos de la entidad.</li> </ul>			
❖	Periódicamente se rinde cuenta al órgano u organismo superior al que se subordina.			

Componente “Supervisión Y Monitoreo”

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	<b>Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno</b>			
❖	Se realizan periódicamente auto evaluaciones del sistema de control interno y a partir de dichos resultados se acometen acciones como: actualizaciones de procedimientos, identificación de nuevos riesgos y adopción de medidas disciplinarias, administrativas o fiscales de acuerdo a las consecuencias de dichas deficiencias			
❖	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.			
❖	Se realiza por el auditor interno verificaciones de los procesos más riesgosos de la entidad.			
❖	El personal está informado acerca de los controles y nuevas disposiciones.			
❖	Se comunica a los trabajadores los cambios en la entidad sobre procesos, políticas, etc.			
❖	Se corresponden con la realidad los informes y estados financieros de la entidad y se entregan en las fechas establecidas.			
❖	Contribuye el Sistema de Control Interno al logro de la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.			
❖	Se controla la implementación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.			
❖	El Sistema de Control Interno permite detectar el incumplimiento de la legislación y normas vigentes.			
❖	Cuando se detecta alguna deficiencia en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, se adopta oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento, de conformidad con los objetivos y recursos disponibles.			
❖	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.			
	<b>Comité de prevención y control.</b>			
❖	Está constituido el Comité de Prevención y Control, a través de un documento legal.			
❖	El Comité de Prevención y Control está compuesto por la máxima autoridad y lo integran funcionarios y trabajadores que gocen de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia, así como asesores jurídicos y el auditor interno en las estructuras que corresponda.			
❖	La composición, permanencia y la periodicidad de las reuniones del Comité de Prevención y Control, son definidas por la máxima autoridad que corresponda.			
❖	Existe evidencia documental del cronograma de reuniones, así como de los temas tratados, acuerdos adoptados y el seguimiento de los mismos en sus sesiones de trabajo.			
❖	El Comité de Prevención y Control coordina y orienta la divulgación, capacitación y aplicación de políticas y normas emitidas por la entidad o de carácter vinculante a la misma.			
❖	El Comité de Prevención y Control elabora programas para la actualización del sistema de control interno, así como planifica mediante un plan las visitas			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	de supervisión y autocontrol que se deben realizar para evaluar dicho sistema.			
❖	El Comité de Prevención y Control chequea el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo.			
❖	Se analizan y corrigen de forma oportuna las deficiencias o desviaciones ocurridas.			
❖	Se le da un tratamiento adecuado a las deficiencias detectadas en las evaluaciones que realizan la dirección, la auditoría interna, la auditoría externa y demás entidades de control y fiscalización.			
❖	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas, en el Consejo de Dirección.			
❖	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas con los trabajadores.			
❖	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas en acciones de control, vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción.			
❖	La comunicación de las deficiencias se brinda en forma precisa y al funcionario que le compete.			
❖	Se analiza e implementa, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas como resultado de las acciones de control.			
❖	Se cumple con lo que establecido en cuanto a consultar con la Unidad de Auditoría que ejecuta el trabajo, las medidas disciplinarias que se propone adoptar.			
❖	Se consulta con la unidad de auditoría el Plan de Medidas para eliminar las deficiencias detectadas en las acciones de control.			
❖	Se informa a la unidad de auditoría que ejecutó la acción de control, el estado de cumplimiento de las medidas, en el término que establece la legislación vigente.			
❖	Se adopta de inmediato las medidas necesarias ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades en la administración de los recursos o el incumplimiento de las disposiciones legales vigentes.			
❖	Se actúa con la rigurosidad requerida en los casos de indisciplinas, ilegalidades y hechos que impliquen manifestaciones o presenten evidencias de actos de corrupción.			
❖	Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes, en los casos que corresponda a los responsables colaterales, cuya inacción facilitó la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades y actos de corrupción.			
❖	En los casos de violaciones consistentes en hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se da a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponérsele al infractor.			
<b>Total por respuestas</b>				

**Anexo No. 2:** Organigrama de la Base Obras Ingenieras



**Anexo No. 3:** Coeficiente de Argumentación de los Expertos.

<b>Experto 1</b>			
Fuentes De Argumentación	Alto	Medio	Bajo
1	0.2		
2			0.25
3		0.25	
4	0.1		
Suma Total	0.8		

<b>Experto 2</b>			
Fuentes De Argumentación	Alto	Medio	Bajo
1		0.15	
2		0.35	
3	0.3		
4	0.1		
Suma Total	0.9		

<b>Experto 3</b>			
Fuentes De Argumentación	Alto	Medio	Bajo
1	0.2		
2	0.4		
3		0.25	
4			0.05
Suma Total	0.9		

<b>Experto 4</b>			
Fuentes De Argumentación	Alto	Medio	Bajo
1		0.15	
2		0.35	
3	0.3		
4		0.05	
Suma Total	0.85		

<b>Experto 5</b>			
Fuentes De Argumentación	Alto	Medio	Bajo
1	0.2		
2	0.4		
3			0.15
4			0.05
Suma Total	0.8		

<b>Experto 6</b>			
Fuentes De Argumentación	Alto	Medio	Bajo
1	0.2		
2	0.4		
3	0.3		
4		0.05	
Suma Total	0.95		

<b>Experto 7</b>			
Fuentes De Argumentación	Alto	Medio	Bajo
1	0.2		
2	0.4		
3		0.25	
4			0.05
Suma Total	0.9		

**Anexo No. 4:** Cuestionario sobre el Control Interno

Para determinar si la Base Obras Ingenieras cuenta con un Sistema Integral de Control Interno, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con respecto al cumplimiento de los objetivos acerca de la efectividad y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables, se aplica el siguiente cuestionario.

Marque con una X la respuesta que Ud. considera correcta, teniendo en cuenta la escala siguiente:

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

GRACIAS POR SU COLABORACION

**COMPONENTE “AMBIENTE DE CONTROL”**

<b>Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual</b>	1	2	3	4	5
Los objetivos de trabajo de la Base están identificados de forma:					
El plan de trabajo anual de la unidad objeto de estudio contempla las principales actividades del Organismo al que se subordina y los suyos propios de manera:					
En la confección de los planes de trabajo según al nivel que corresponda se tiene en cuenta: la misión, los objetivos de trabajo de la entidad, las funciones definidas de cada área y de cada puesto de trabajo con un carácter:					
Las puntualizaciones mensuales de los planes de trabajo en todos los niveles de dirección, para precisar o ajustar las tareas aprobadas en el plan anual son:					
Los planes de trabajo de cada cuadro, funcionario y especialista son aprobados por su jefe inmediato superior:					
Las reuniones individuales o colectivas de los jefes de las áreas con sus trabajadores para analizar el cumplimiento de las tareas son:					
La información sobre el cumplimiento de los planes de trabajo se informa a los niveles correspondientes de manera:					
Se analiza con los trabajadores el plan de presupuesto que tiene asignada la Base para operar durante el transcurso del año de forma:					
<b>Integridad y valores éticos</b>					
En el programa para la formación de cultura ética desarrollado por la entidad, se le hace conocer a los trabajadores los valores éticos definidos y la importancia de su cumplimiento con un perfil:					
El Código de Conducta Específico, en el que se exponen los valores éticos que deben cumplir los trabajadores considerados en el mismo es:					
Lo que esta establecido en el Reglamento Disciplinario de la entidad para todos sus trabajadores es de carácter:					

## Anexos.

---

Los cuadros y trabajadores discutieron y aprobaron en Asamblea el Reglamento Disciplinario de la entidad de forma:					
El Convenio Colectivo de trabajo que elaboran conjuntamente la administración y la organización sindical es:					
<b>Idoneidad Demostrada</b>					
Los perfiles de competencia se confeccionaron de acuerdo a los datos que exige la legislación vigente del MTTTS de forma:					
Los contenidos de trabajo de cada cargo, a partir de las funciones asignadas a los mismos están definidos de forma:					
El registro o base de datos del área de Recursos Humanos, sobre el estado general de la fuerza de trabajo es:					
El diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, actualizado de cada trabajador, de acuerdo a la legislación vigente es:					
El plan anual de capacitación se confecciona y aprueba de manera:					
Se realiza con carácter periódico la evaluación integral del desempeño de cada trabajador de manera:					
El Comité de Expertos, para la selección del personal de la entidad funciona de forma:					
La capacitación y adiestramiento que se le brinda al trabajador de nuevo ingreso, para que éste pueda desempeñar su trabajo es:					
<b>Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad</b>					
La disposición que aprueba la constitución de la entidad, el objeto social empresarial y la plantilla de cargos es:					
El reglamento orgánico está conformado de manera:					
El manual de procedimientos es:					
Las funciones generales y específicas de cada área son:					
Las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección y					

consultivos son:					
Las resoluciones de nombramientos de los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores designados se encuentran elaboradas de forma:					
Los límites para la delegación de autoridad formal y responsabilidad se establecen de manera:					
El trabajo y los resultados de los subordinados a los cuales se les delegó autoridad se supervisan de manera:					
<b>Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos</b>					
La implementación de la Norma Cubana del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano es:					
El procedimiento para el proceso de captación y selección de los trabajadores es:					
El período de prueba, para evaluar que el trabajador posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar cumple con lo establecido en la legislación de manera:					
Se cumplen las normativas establecidas para la contratación del personal de forma:					
El Reglamento de estimulación y el procedimiento para su aplicación está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente de manera:					
Los principales documentos de administración de recursos son actualizados y archivados de manera:					
Los mecanismos para propiciar el cumplimiento de las políticas relativas al personal emitidas por la entidad son:					

**COMPONENTE “GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS”**

<b>Identificación del riesgo y Detección del Cambio</b>	1	2	3	4	5
Los riesgos internos y externos de cada proceso, actividad y operación, así como las posibles causas se identifican y se analizan periódicamente de					

manera:					
Los riesgos fueron evaluados teniendo en cuenta la frecuencia o probabilidad de ocurrencia y la posible pérdida o impacto ocasionado de forma:					
La importancia relativa del riesgo determinada a partir de la incidencia del mismo es:					
<b>Determinación de los objetivos de control</b>					
Los objetivos de control definidos a partir de los riesgos identificados son:					
Las medidas necesarias para lograr los objetivos de control y el cumplimiento de los procedimientos se aplican de forma:					
Las reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos donde se realizaron los diagnósticos para la determinación de los objetivos de control son:					
<b>Prevención de riesgos</b>					
El Plan de Prevención de Riesgos por áreas y el de la entidad está elaborado de forma:					
Las medidas definidas por cada riesgo que deben dar cumplimiento a los objetivos de control esperados son:					
Los riesgos más importantes del Plan de Seguridad Informática y del Plan de Seguridad y Protección Física se incluyen en el Plan de Prevención de Riesgos de manera:					
En el Plan de Prevención de Riesgos se han considerado los hechos de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que pueden derivarse de cada riesgo identificado de forma:					
Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos; a partir del análisis realizado de cambios ocurridos en el ambiente interno y externo, que provocan variación de los riesgos de manera:					
El análisis y actualización del Plan de Prevención de Riesgos con la participación de los trabajadores es:					

Se considera el autocontrol como una medida más en el plan de Prevención de Riesgos de manera:					
--	--	--	--	--	--

**COMPONENTE “ACTIVIDADES DE CONTROL”**

<b>Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización</b>	1	2	3	4	5
Las relaciones entre las áreas están definidas en el Reglamento orgánico o Manual de funcionamiento de modo:					
La información y servicio que se recibe o presta, dada la relación entre áreas y departamentos es:					
Las tareas y responsabilidades esenciales se asignan de forma:					
El levantamiento de las relaciones de familiaridad identifica las relaciones que afectan la contrapartida de manera:					
Las medidas cuando se detectan deficiencias y violaciones, fijan la responsabilidad en quien corresponda de forma:					
Las operaciones que se realizan cuentan con la autorización de la autoridad facultada de manera:					
Las firmas autorizadas para las diferentes operaciones de la entidad son:					
<b>Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos</b>					
El soporte documental demostrativo para las transacciones, operaciones y hechos económicos es:					
El modelo de Análisis de Gastos se utiliza de forma:					
Los registros, submayores y otros modelos que se utilizan en contabilidad, cumplen con los datos obligatorios establecidos en la legislación vigente de manera:					

Las actas de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores son:				
Los manuales técnicos y de funcionamiento se aprueban por la máxima autoridad de la entidad de forma:				
La documentación se encuentra en el formato concebido por la entidad y por el órgano u organismo rector de manera:				
El Balance de Comprobación de Saldo concuerda con lo escrito en los submayores, documentos primarios y cuentas correspondientes de modo:				
Los modelos “Estado de Situación” y “Estado de Resultado” coinciden con los saldos de las cuentas del Balance de Comprobación de Saldo de forma:				
Los contratos para sus relaciones económicas con otras entidades son:				
El Expediente de las acciones de control, cumple con lo establecido en la legislación vigente de forma:				
Los sistemas contables-financieros soportados en las tecnologías de la información, están certificados por los ministerios de Finanzas y Precios y de Informática y Comunicaciones de modo:				
<b>Acceso restringido a los recursos, activos y registros</b>				
Los procedimientos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes son:				
Los niveles de acceso a las áreas y dependencias, así como en el horario que se establece este permiso son:				
Se cumple con los niveles de acceso a las áreas y dependencias de modo:				
El mecanismo de protección existente en cada una de las áreas de la entidad es:				
<b>Rotación del personal en las tareas claves</b>				
El plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades es:				
La evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas				

tareas es:					
<b>Control de las Tecnologías de la Información</b>					
Las políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de Información para el logro de los objetivos de la entidad son:					
El Plan de Seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información es:					
Se cumple el plan de Seguridad Informática y el mismo se actualiza ante la ocurrencia de cambios de manera:					
El administrador de la red cumple con sus obligaciones relacionadas con la Seguridad Informática de acuerdo a la legislación vigente de forma:					
Las medidas alternativas que permiten la protección de las tecnologías de Información son:					
El mantenimiento que recibe el equipamiento para asegurar su disponibilidad e integridad es:					
Las inspecciones sorpresivas que se realizan para detectar las extracciones no autorizadas de bienes informáticos son:					
La estrategia definida ante incidentes o violaciones de la seguridad y las alternativas a emplear son:					
Las medidas y procedimientos para garantizar la continuidad, el restablecimiento y la recuperación de los procesos informáticos son:					
<b>Indicadores de desempeño</b>					
La definición de los indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal es:					
Los procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de desempeño son:					

<b>Sistema de información, flujo y canales de comunicación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
El sistema de información se diseñado con acuerdo con las características, necesidades y naturaleza de la entidad de manera:					
El sistema de información es:					
La información que se elabora se vincula con la planificación, el cumplimiento del objeto social, empresarial o encargo estatal aprobado y las funciones de la entidad de modo:					
El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la entidad: ascendente, descendente, transversal y horizontal de forma:					
Los canales y medios de comunicación son:					
La comunicación entre los cuadros, dirigentes y trabajadores se desarrolla de modo:					
Los mecanismos de comunicación para el reporte de quejas y denuncias por parte de los trabajadores son:					
La comunicación con clientes, proveedores y otras entidades es:					
La participación de los trabajadores en los análisis para la toma de decisiones es:					
<b>Contenido, calidad y responsabilidad</b>					
La información transmite la situación existente en un determinado momento, de forma:					
Las políticas definidas para evaluar la calidad de la información son:					
La información que se brinda para la toma de decisiones es:					
<b>Rendición de cuentas</b>					
La información que brindan los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios acerca de la transparencia de su gestión, toma de decisiones y justificación de las mismas es:					
La organización y planificación de las rendiciones de cuenta es:					

Se rinde cuenta al órgano u organismo superior al que se subordina en forma:					
--	--	--	--	--	--

**COMPONENTE “SUPERVISIÓN Y MONITOREO”**

<b>Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Las auto evaluaciones del sistema de control interno son:					
Se verifican los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas para eliminar deficiencias detectadas de modo:					
El auditor interno realiza verificaciones de los procesos más riesgosos de la entidad de forma:					
La comunicación a los trabajadores los cambios en la entidad sobre procesos, políticas, etc. de manera:					
Los informes y estados financieros de la entidad son:					
El Sistema de Control Interno contribuye al logro de la economía, eficiencia y eficacia de la entidad de modo:					
El Sistema de Control Interno permite detectar el incumplimiento de la legislación y normas vigentes en forma:					
<b>Comité de prevención y control.</b>					
El trabajo del Comité de Prevención y Control es:					
El Comité de Prevención y Control chequea el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo de forma:					
El tratamiento dado a las deficiencias detectadas en las evaluaciones que realizan la dirección, la auditoría interna, la auditoría externa y demás entidades de control y fiscalización es:					
Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas en acciones de control de manera:					

*Anexos.*

---

Las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas como resultado de las acciones de control se analiza e implementa de forma:				
La entidad cumple con lo establecido en cuanto a la información a ofrecerle a la Unidad de Auditoría que ejecuta el trabajo de forma:				
Las medidas necesarias ante cualquier evidencia de indisciplina, desviaciones o irregularidades en la administración de los recursos o el incumplimiento de las disposiciones legales vigentes son:				

**Anexo No. 5:** Resultados de la validación del cuestionario para validar el diseño del SCI.

Análisis no paramétrico para la consistencia de juicio de los expertos:

Test Statistics

**Estadísticos de contraste**

N	7
W de Kendall <sup>a</sup>	,786
Chi-cuadrado	141,426
gl	113
Sig. asintót.	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Se validó el cuestionario con el apoyo de Software estadístico Spss versión 15.0

Para la fiabilidad de Instrumento

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha(a)	N of Items
,6894	114

Para la validez de constructo del instrumento

KMO and Bartlett's Test

**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,500
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	114,799
	gl	113
	Sig.	,004

**Anexo No. 6:** Procesamiento estadístico de los datos Estadísticos descriptivos

<b>Preg.</b>	<b>Media</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desv. Tip.</b>
1	4.1	3	5	0.833
2	4.0	3	5	0.535
3	4.4	4	5	0.495
4	4.1	3	5	0.639
5	4.4	4	5	0.495
6	5.0	5	5	0.000
7	4.0	3	5	0.535
8	4.0	3	5	0.535
9	4.5	4	5	0.495
10	4.4	4	5	0.495
11	4.4	3	5	0.728
12	4.8	4	5	0.350
13	5.0	5	5	0.000
14	4.0	4	4	0.000
15	4.1	3	5	0.639
16	4.2	3	5	0.700
17	4.0	3	5	0.535
18	4.2	3	5	0.700
18	4.2	3	5	0.700
20	4.4	4	5	0.495
21	5.0	5	5	0.000
22	4.1	3	5	0.639
23	4.1	3	5	0.639
24	4.2	3	5	0.700
25	4.4	4	5	0.495
26	4.2	3	5	0.700
27	4.8	4	5	0.350
28	5.0	5	5	0.000
29	4.0	4	4	0.000
30	4.1	3	5	0.639
31	4.4	4	5	0.495
32	5.0	5	5	0.000
33	4.3	4	5	0.452
34	4.0	3	5	0.535
35	4.1	3	5	0.639
36	4.4	4	5	0.495
37	3.4	3	4	0.495
38	4.8	4	5	0.350
39	5.0	5	5	0.000
40	4.0	4	4	0.000
41	4.3	4	5	0.452
42	4.5	4	5	0.495
43	4.4	4	5	0.495
44	4.4	3	5	0.728
45	4.8	4	5	0.350
46	5.0	5	5	0.000
47	4.0	4	4	0.000
48	4.1	3	5	0.639

49	4.2	3	5	0.700
50	3.9	3	5	0.756
51	4.4	4	5	0.495
52	4.1	3	5	0.639
53	4.8	4	5	0.350
54	5.0	5	5	0.000
55	4.3	4	5	0.452
56	4.1	3	5	0.639
57	4.4	4	5	0.495
58	5.0	5	5	0.000
59	5.0	5	5	0.000
60	4.3	4	5	0.452
61	4.1	3	5	0.639
62	4.4	4	5	0.495
63	3.4	3	4	0.495
64	4.8	4	5	0.350
65	5.0	5	5	0.000
66	4.0	3	5	0.535
67	4.1	3	5	0.639
68	5.0	5	5	0.000
69	4.3	4	5	0.452
70	4.1	3	5	0.639
71	4.4	4	5	0.495
72	4.4	4	5	0.495
73	5.0	5	5	0.000
74	4.1	3	5	0.639
75	5.0	5	5	0.000
76	4.3	4	5	0.452
77	4.1	3	5	0.639
78	4.4	4	5	0.495
79	4.8	4	5	0.350
80	5.0	5	5	0.000
81	4.2	3	5	0.700
82	4.1	3	5	0.639
83	4.1	3	5	0.639
84	5.0	5	5	0.000
85	4.3	4	5	0.452
86	4.1	3	5	0.639
87	4.4	4	5	0.495
88	4.4	4	5	0.495
89	3.4	3	4	0.495
90	4.8	4	5	0.350
91	5.0	5	5	0.000
92	4.4	4	5	0.495
93	4.3	4	5	0.452
94	5.0	5	5	0.000
95	4.3	4	5	0.452
96	4.1	3	5	0.639
97	4.4	4	5	0.495
98	4.4	4	5	0.495
99	5.0	5	5	0.000
100	4.8	4	5	0.350
101	5.0	5	5	0.000
102	4.4	4	5	0.495
103	4.3	4	5	0.452

104	5.0	5	5	0.000
105	4.3	4	5	0.452
106	5.0	5	5	0.000
107	4.1	4	5	0.350
108	4.4	4	5	0.495
109	4.4	4	5	0.495
110	5.0	5	5	0.000
111	4.0	3	5	0.535
112	4.1	4	5	0.350
113	4.4	4	5	0.495
114	4.4	4	5	0.495

Prueba no paramétrica para la consistencia del juicio de los expertos.

**Estadísticos de contraste**

N	7
W de Kendall <sup>a</sup>	,86
Chi-cuadrado	141,426
gl	113
Sig. asintót.	,001

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

**Anexo No. 7:** Puntos de Corte para la aplicación del Método Delphi

Preguntas	MA	BA	A	PA	NA	Total
1	2	4	1	0	0	7
2	0	5	2	0	0	7
3	1	2	4	0	0	7
4	0	1	6	0	0	7
5	0	1	6	0	0	7
6	2	3	2	0	0	7
7	0	3	4	0	0	7
8	0	4	3	0	0	7
9	0	5	2	0	0	7
10	0	0	7	0	0	7
11	0	5	2	0	0	7
12	2	5	0	0	0	7
13	1	5	1	0	0	7
14	0	3	4	0	0	7
15	0	2	5	0	0	7
16	0	1	6	0	0	7
17	2	2	3	0	0	7
18	0	1	5	0	0	7
18	0	5	2	0	0	7
20	0	4	3	0	0	7
21	2	3	2	0	0	7
22	0	5	2	0	0	7
23	0	3	4	0	0	7
24	0	0	7	0	0	7
25	0	0	7	0	0	7
26	0	0	7	0	0	7
27	0	5	2	0	0	7
28	1	3	3	0	0	7
29	2	4	1	0	0	7
30	0	2	5	0	0	7
31	1	4	2	0	0	7
32	2	2	3	0	0	7
33	2	2	3	0	0	7
34	2	2	3	0	0	7
35	0	6	1	0	0	7
36	0	5	2	0	0	7
37	0	5	2	0	0	7
38	0	5	2	0	0	7
39	0	0	7	0	0	7
40	0	0	7	0	0	7
41	0	5	2	0	0	7
42	2	5	0	0	0	7
43	0	6	1	0	0	7
44	0	6	1	0	0	7

45	0	6	1	0	0	7
46	0	5	2	0	0	7
47	0	5	2	0	0	7
48	0	4	3	0	0	7
49	0	4	3	0	0	7
50	0	4	3	0	0	7
51	0	4	3	0	0	7
52	0	6	1	0	0	7
53	0	4	3	0	0	7
54	0	5	2	0	0	7
55	1	4	2	0	0	7
56	0	1	6	0	0	7
57	0	4	3	0	0	7
58	5	2	0	0	0	7
59	1	6	0	0	0	7
60	0	4	3	0	0	7
61	0	6	1	0	0	7
62	0	6	1	0	0	7
63	2	5	0	0	0	7
64	2	1	4	0	0	7
65	3	3	1	0	0	7
66	3	3	1	0	0	7
67	2	5	0	0	0	7
68	0	6	1	0	0	7
69	0	2	5	0	0	7
70	0	7	0	0	0	7
71	1	6	0	0	0	7
72	0	7	0	0	0	7
73	0	3	4	0	0	7
74	0	4	3	0	0	7
75	2	5	0	0	0	7
76	0	7	0	0	0	7
77	0	7	0	0	0	7
78	0	6	1	0	0	7
79	0	6	1	0	0	7
80	0	6	1	0	0	7
81	0	7	0	0	0	7
82	0	7	0	0	0	7
83	2	5	0	0	0	7
84	0	4	3	0	0	7
85	0	3	4	0	0	7
86	3	4	0	0	0	7
87	3	4	0	0	0	7
88	3	4	0	0	0	7
89	3	4	0	0	0	7
90	3	3	1	0	0	7
91	3	3	1	0	0	7
92	2	5	0	0	0	7

*Anexos.*

---

93	0	6	1	0	0	7
94	0	2	5	0	0	7
95	0	7	0	0	0	7
96	1	6	0	0	0	7
97	0	7	0	0	0	7
98	0	3	4	0	0	7
99	0	4	3	0	0	7
100	2	5	0	0	0	7
101	0	7	0	0	0	7
102	0	7	0	0	0	7
103	0	6	1	0	0	7
104	0	6	1	0	0	7
105	0	6	1	0	0	7
106	0	7	0	0	0	7
107	0	7	0	0	0	7
108	2	5	0	0	0	7
109	0	4	3	0	0	7
110	0	3	4	0	0	7
111	3	4	0	0	0	7
112	3	4	0	0	0	7
113	3	4	0	0	0	7
114	3	4	0	0	0	7

**Anexo No. 8:** Frecuencias acumuladas.

Preg.	MA	BA	A	PA	NA	Total
1	2	5	7	7	7	7
2	0	5	7	7	7	7
3	1	3	7	7	7	7
4	0	1	7	7	7	7
5	0	1	7	7	7	7
6	2	5	7	7	7	7
7	0	3	7	7	7	7
8	0	4	7	7	7	7
9	0	5	7	7	7	7
10	0	0	7	7	7	7
11	0	5	7	7	7	7
12	2	7	7	7	7	7
13	1	6	7	7	7	7
14	0	3	7	7	7	7
15	0	2	7	7	7	7
16	0	1	7	7	7	7
17	2	4	7	7	7	7
18	0	1	7	7	7	7
18	0	5	7	7	7	7
20	0	4	7	7	7	7
21	2	5	7	7	7	7
22	0	5	7	7	7	7
23	0	3	7	7	7	7
24	0	0	7	7	7	7
25	0	0	7	7	7	7
26	0	0	7	7	7	7
27	0	5	7	7	7	7
28	1	4	7	7	7	7
29	2	6	7	7	7	7
30	0	2	7	7	7	7
31	1	5	7	7	7	7
32	2	4	7	7	7	7
33	2	4	7	7	7	7
34	2	4	7	7	7	7
35	0	6	7	7	7	7
36	0	5	7	7	7	7
37	0	5	7	7	7	7
38	0	5	7	7	7	7
39	0	0	7	7	7	7
40	0	0	7	7	7	7
41	0	5	7	7	7	7
42	2	7	7	7	7	7
43	0	6	7	7	7	7
44	0	6	7	7	7	7
45	0	6	7	7	7	7
46	0	5	7	7	7	7
47	0	5	7	7	7	7
48	0	4	7	7	7	7
49	0	6	7	7	7	7
50	0	4	7	7	7	7
51	0	5	7	7	7	7

Anexos.

---

52	1	5	7	7	7	7
53	0	1	7	7	7	7
54	0	4	7	7	7	7
55	5	7	7	7	7	7
56	1	7	7	7	7	7
57	0	4	7	7	7	7
58	0	6	7	7	7	7
59	0	6	7	7	7	7
60	2	7	7	7	7	7
61	2	3	7	7	7	7
62	3	6	7	7	7	7
63	3	6	7	7	7	7
64	2	7	7	7	7	7
65	0	6	7	7	7	7
66	0	2	7	7	7	7
67	0	7	7	7	7	7
68	1	7	7	7	7	7
69	0	7	7	7	7	7
70	0	3	7	7	7	7
71	0	4	7	7	7	7
72	2	7	7	7	7	7
73	0	7	7	7	7	7
74	0	7	7	7	7	7
75	0	6	7	7	7	7
76	0	6	7	7	7	7
77	0	6	7	7	7	7
78	0	7	7	7	7	7
79	0	7	7	7	7	7
80	2	7	7	7	7	7
81	0	4	7	7	7	7
82	0	3	7	7	7	7
83	3	7	7	7	7	7
84	3	7	7	7	7	7
85	3	7	7	7	7	7
86	3	7	7	7	7	7
87	3	6	7	7	7	7
88	3	6	7	7	7	7
89	2	7	7	7	7	7
90	0	6	7	7	7	7
91	0	2	7	7	7	7
92	0	7	7	7	7	7
93	1	7	7	7	7	7
94	0	7	7	7	7	7
95	0	3	7	7	7	7
96	0	4	7	7	7	7
97	2	7	7	7	7	7
98	0	7	7	7	7	7
99	0	7	7	7	7	7
100	0	6	7	7	7	7
101	0	6	7	7	7	7
102	0	6	7	7	7	7

*Anexos.*

---

103	0	7	7	7	7	7
104	0	7	7	7	7	7
105	2	7	7	7	7	7
106	0	4	7	7	7	7
107	0	3	7	7	7	7
108	3	7	7	7	7	7
109	3	7	7	7	7	7
110	3	7	7	7	7	7
111	3	7	7	7	7	7
112	0	7	7	7	7	7
113	2	7	7	7	7	7
114	0	4	7	7	7	7

**Anexo No. 9:** Tabla de Frecuencias relativas acumuladas.

Preg.	MA	BA	A	PA	NA
1	0.29	0.71	1.00	1.00	1.00
2	0.00	0.71	1.00	1.00	1.00
3	0.14	0.43	1.00	1.00	1.00
4	0.00	0.14	1.00	1.00	1.00
5	0.00	0.14	1.00	1.00	1.00
6	0.29	0.71	1.00	1.00	1.00
7	0.00	0.43	1.00	1.00	1.00
8	0.00	0.57	1.00	1.00	1.00
9	0.00	0.71	1.00	1.00	1.00
10	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00
11	0.00	0.71	1.00	1.00	1.00
12	0.29	1.00	1.00	1.00	1.00
13	0.14	0.86	1.00	1.00	1.00
14	0.00	0.43	1.00	1.00	1.00
15	0.00	0.29	1.00	1.00	1.00
16	0.00	0.14	1.00	1.00	1.00
17	0.29	0.57	1.00	1.00	1.00
18	0.00	0.14	1.00	1.00	1.00
18	0.00	0.71	1.00	1.00	1.00
20	0.00	0.57	1.00	1.00	1.00
21	0.29	0.71	1.00	1.00	1.00
22	0.00	0.71	1.00	1.00	1.00
23	0.00	0.43	1.00	1.00	1.00
24	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00
25	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00
26	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00
27	0.00	0.71	1.00	1.00	1.00
28	0.14	0.57	1.00	1.00	1.00
29	0.29	0.86	1.00	1.00	1.00
30	0.00	0.29	1.00	1.00	1.00
31	0.14	0.71	1.00	1.00	1.00
32	0.29	0.57	1.00	1.00	1.00
33	0.29	0.57	1.00	1.00	1.00
34	0.29	0.57	1.00	1.00	1.00
35	0.00	0.86	1.00	1.00	1.00
36	0.00	0.71	1.00	1.00	1.00
37	0.00	0.71	1.00	1.00	1.00
38	0.00	0.71	1.00	1.00	1.00
39	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00
40	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00
41	0.00	0.71	1.00	1.00	1.00
42	0.29	1.00	1.00	1.00	1.00
43	0.00	0.86	1.00	1.00	1.00
44	0.00	0.86	1.00	1.00	1.00

45	0.00	0.86	1.00	1.00	1.00
46	0.00	0.71	1.00	1.00	1.00
47	0.00	0.71	1.00	1.00	1.00
48	0.00	0.57	1.00	1.00	1.00
49	0.00	0.86	1.00	1.00	1.00
50	0.00	0.57	1.00	1.00	1.00
51	0.00	0.71	1.00	1.00	1.00
52	0.14	0.71	1.00	1.00	1.00
53	0.00	0.14	1.00	1.00	1.00
54	0.00	0.57	1.00	1.00	1.00
55	0.71	1.00	1.00	1.00	1.00
56	0.14	1.00	1.00	1.00	1.00
57	0.00	0.57	1.00	1.00	1.00
58	0.00	0.86	1.00	1.00	1.00
59	0.00	0.86	1.00	1.00	1.00
60	0.29	1.00	1.00	1.00	1.00
61	0.29	0.43	1.00	1.00	1.00
62	0.43	0.86	1.00	1.00	1.00
63	0.43	0.86	1.00	1.00	1.00
64	0.29	1.00	1.00	1.00	1.00
65	0.00	0.86	1.00	1.00	1.00
66	0.00	0.29	1.00	1.00	1.00
67	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00
68	0.14	1.00	1.00	1.00	1.00
69	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00
70	0.00	0.43	1.00	1.00	1.00
71	0.00	0.57	1.00	1.00	1.00
72	0.29	1.00	1.00	1.00	1.00
73	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00
74	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00
75	0.00	0.86	1.00	1.00	1.00
76	0.00	0.86	1.00	1.00	1.00
77	0.00	0.86	1.00	1.00	1.00
78	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00
79	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00
80	0.29	1.00	1.00	1.00	1.00
81	0.00	0.57	1.00	1.00	1.00
82	0.00	0.43	1.00	1.00	1.00
83	0.43	1.00	1.00	1.00	1.00
84	0.43	1.00	1.00	1.00	1.00
85	0.43	1.00	1.00	1.00	1.00
86	0.43	1.00	1.00	1.00	1.00
87	0.43	0.86	1.00	1.00	1.00
88	0.43	0.86	1.00	1.00	1.00
89	0.29	1.00	1.00	1.00	1.00
90	0.00	0.86	1.00	1.00	1.00
91	0.00	0.29	1.00	1.00	1.00
92	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00
93	0.14	1.00	1.00	1.00	1.00

*Anexos.*

---

94	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00
95	0.00	0.43	1.00	1.00	1.00
96	0.00	0.57	1.00	1.00	1.00
97	0.29	1.00	1.00	1.00	1.00
98	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00
99	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00
100	0.00	0.86	1.00	1.00	1.00
101	0.00	0.86	1.00	1.00	1.00
102	0.00	0.86	1.00	1.00	1.00
103	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00
104	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00
105	0.29	1.00	1.00	1.00	1.00
106	0.00	0.57	1.00	1.00	1.00
107	0.00	0.43	1.00	1.00	1.00
108	0.43	1.00	1.00	1.00	1.00
109	0.43	1.00	1.00	1.00	1.00
110	0.43	1.00	1.00	1.00	1.00
111	0.43	1.00	1.00	1.00	1.00
112	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00
113	0.29	1.00	1.00	1.00	1.00
114	0.00	0.57	1.00	1.00	1.00

**Anexo No. 10:** Inversa de la curva normal.

Inversa de la Distribución Normal				Suma	Promedio	N-P
-0.5659	1.0676	3.4917	3.4917	7.4851	1.8713	-0.7532
-3.4917	0.5659	3.4917	3.4917	4.0576	1.0144	0.1037
-1.0676	-0.1800	3.4917	3.4917	5.7358	1.4340	-0.3159
-3.4917	-1.0676	3.4917	3.4917	2.4241	0.6060	0.5121
-3.4917	-1.0676	3.4917	3.4917	2.4241	0.6060	0.5121
-0.5659	0.5659	3.4917	3.4917	6.9834	1.7459	-0.6278
-3.4917	-0.1800	3.4917	3.4917	3.3117	0.8279	0.2902
-3.4917	0.1800	3.4917	3.4917	3.6717	0.9179	0.2002
-3.4917	0.5659	3.4917	3.4917	4.0576	1.0144	0.1037
-3.4917	-3.4917	3.4917	3.4917	0.0000	0.0000	1.1181
-3.4917	0.5659	3.4917	3.4917	4.0576	1.0144	0.1037
-0.5659	3.4917	3.4917	3.4917	9.9092	2.4773	-1.3592
-1.0676	1.0676	3.4917	3.4917	6.9834	1.7459	-0.6278
-3.4917	-0.1800	3.4917	3.4917	3.3117	0.8279	0.2902
-3.4917	-0.5659	3.4917	3.4917	2.9258	0.7315	0.3866
-3.4917	-1.0676	3.4917	3.4917	2.4241	0.6060	0.5121
-0.5659	0.1800	3.4917	3.4917	6.5975	1.6494	-0.5313
-3.4917	-1.0676	3.4917	3.4917	2.4241	0.6060	0.5121
-3.4917	0.5659	3.4917	3.4917	4.0576	1.0144	0.1037
-3.4917	0.1800	3.4917	3.4917	3.6717	0.9179	0.2002
-0.5659	0.5659	3.4917	3.4917	6.9834	1.7459	-0.6278
-3.4917	0.5659	3.4917	3.4917	4.0576	1.0144	0.1037
-3.4917	-0.1800	3.4917	3.4917	3.3117	0.8279	0.2902
-3.4917	-3.4917	3.4917	3.4917	0.0000	0.0000	1.1181
-3.4917	-3.4917	3.4917	3.4917	0.0000	0.0000	1.1181
-3.4917	-3.4917	3.4917	3.4917	0.0000	0.0000	1.1181
-3.4917	0.5659	3.4917	3.4917	4.0576	1.0144	0.1037
-1.0676	0.1800	3.4917	3.4917	6.0958	1.5240	-0.4059
-0.5659	1.0676	3.4917	3.4917	7.4851	1.8713	-0.7532
-3.4917	-0.5659	3.4917	3.4917	2.9258	0.7315	0.3866
-1.0676	0.5659	3.4917	3.4917	6.4817	1.6204	-0.5023
-0.5659	0.1800	3.4917	3.4917	6.5975	1.6494	-0.5313
-0.5659	0.1800	3.4917	3.4917	6.5975	1.6494	-0.5313
-0.5659	0.1800	3.4917	3.4917	6.5975	1.6494	-0.5313
-3.4917	1.0676	3.4917	3.4917	4.5593	1.1398	-0.0217
-3.4917	0.5659	3.4917	3.4917	4.0576	1.0144	0.1037
-3.4917	0.5659	3.4917	3.4917	4.0576	1.0144	0.1037
-3.4917	0.5659	3.4917	3.4917	4.0576	1.0144	0.1037
-3.4917	-3.4917	3.4917	3.4917	0.0000	0.0000	1.1181
-3.4917	-3.4917	3.4917	3.4917	0.0000	0.0000	1.1181
-3.4917	0.5659	3.4917	3.4917	4.0576	1.0144	0.1037
-0.5659	3.4917	3.4917	3.4917	9.9092	2.4773	-1.3592
-3.4917	1.0676	3.4917	3.4917	4.5593	1.1398	-0.0217

# Anexos.

---

-3.4917	1.0676	3.4917	3.4917	4.5593	1.1398	-0.0217
-3.4917	1.0676	3.4917	3.4917	4.5593	1.1398	-0.0217
-3.4917	0.5659	3.4917	3.4917	4.0576	1.0144	0.1037
-3.4917	0.5659	3.4917	3.4917	4.0576	1.0144	0.1037
-3.4917	0.1800	3.4917	3.4917	3.6717	0.9179	0.2002
-3.4917	0.1800	3.4917	3.4917	3.6717	0.9179	0.2002
-3.4917	0.1800	3.4917	3.4917	3.6717	0.9179	0.2002
-3.4917	0.1800	3.4917	3.4917	3.6717	0.9179	0.2002
-3.4917	1.0676	3.4917	3.4917	4.5593	1.1398	-0.0217
-3.4917	0.1800	3.4917	3.4917	3.6717	0.9179	0.2002
-3.4917	0.5659	3.4917	3.4917	4.0576	1.0144	0.1037
-1.0676	0.5659	3.4917	3.4917	6.4817	1.6204	-0.5023
-1.4917	-1.0676	3.4917	3.4917	4.4241	1.1060	0.0121
-3.4917	0.1800	3.4917	3.4917	3.6717	0.9179	0.2002
0.5659	3.4917	3.4917	3.4917	11.041	2.7603	-1.6422
-1.0676	3.4917	3.4917	3.4917	9.4075	2.3519	-1.2338
-3.4917	0.1800	3.4917	3.4917	3.6717	0.9179	0.2002
-3.4917	1.0676	3.4917	3.4917	4.5593	1.1398	-0.0217
-3.4917	1.0676	3.4917	3.4917	4.5593	1.1398	-0.0217
-0.5659	3.4917	3.4917	3.4917	9.9092	2.4773	-1.3592
-0.5659	-0.1800	3.4917	3.4917	6.2375	1.5594	-0.4413
-0.1800	1.0676	3.4917	3.4917	7.871	1.9678	-0.8497
-0.1800	1.0676	3.4917	3.4917	7.871	1.9678	-0.8497
-0.5659	3.4917	3.4917	3.4917	9.9092	2.4773	-1.3592
-3.4917	1.0676	3.4917	3.4917	4.5593	1.1398	-0.0217
-3.4917	-0.5659	3.4917	3.4917	2.9258	0.7315	0.3866
-3.4917	3.4917	3.4917	3.4917	6.9834	1.7459	-0.6278
-1.0676	3.4917	3.4917	3.4917	9.4075	2.3519	-1.2338
-3.4917	3.4917	3.4917	3.4917	6.9834	1.7459	-0.6278
-3.4917	-0.1800	3.4917	3.4917	3.3117	0.8279	0.2902
-3.4917	0.1800	3.4917	3.4917	3.6717	0.9179	0.2002
-0.5659	3.4917	3.4917	3.4917	9.9092	2.4773	-1.3592
-3.4917	3.4917	3.4917	3.4917	6.9834	1.7459	-0.6278
-3.4917	3.4917	3.4917	3.4917	6.9834	1.7459	-0.6278
-3.4917	1.0676	3.4917	3.4917	4.5593	1.1398	-0.0217
-3.4917	1.0676	3.4917	3.4917	4.5593	1.1398	-0.0217
-3.4917	1.0676	3.4917	3.4917	4.5593	1.1398	-0.0217
-3.4917	3.4917	3.4917	3.4917	6.9834	1.7459	-0.6278
-3.4917	3.4917	3.4917	3.4917	6.9834	1.7459	-0.6278
-0.5659	3.4917	3.4917	3.4917	9.9092	2.4773	-1.3592
-3.4917	0.1800	3.4917	3.4917	3.6717	0.9179	0.2002
-3.4917	-0.1800	3.4917	3.4917	3.3117	0.8279	0.2902
-0.1800	3.4917	3.4917	3.4917	10.2951	2.5738	-1.4557
-0.1800	3.4917	3.4917	3.4917	10.2951	2.5738	-1.4557
-0.1800	3.4917	3.4917	3.4917	10.2951	2.5738	-1.4557
-0.1800	3.4917	3.4917	3.4917	10.2951	2.5738	-1.4557
-0.1800	1.0676	3.4917	3.4917	7.871	1.9678	-0.8497
-0.1800	1.0676	3.4917	3.4917	7.871	1.9678	-0.8497

Anexos.

-0.5659	3.4917	3.4917	3.4917	9.9092	2.4773	-1.3592
-3.4917	1.0676	3.4917	3.4917	4.5593	1.1398	-0.0217
-3.4917	-0.5659	3.4917	3.4917	2.9258	0.7315	0.3866
-3.4917	3.4917	3.4917	3.4917	6.9834	1.7459	-0.6278
-1.0676	3.4917	3.4917	3.4917	9.4075	2.3519	-1.2338
-3.4917	3.4917	3.4917	3.4917	6.9834	1.7459	-0.6278
-3.4917	-0.1800	3.4917	3.4917	3.3117	0.8279	0.2902
-3.4917	0.1800	3.4917	3.4917	3.6717	0.9179	0.2002
-0.5659	3.4917	3.4917	3.4917	9.9092	2.4773	-1.3592
-3.4917	3.4917	3.4917	3.4917	6.9834	1.7459	-0.6278
-3.4917	3.4917	3.4917	3.4917	6.9834	1.7459	-0.6278
-3.4917	1.0676	3.4917	3.4917	4.5593	1.1398	-0.0217
-3.4917	1.0676	3.4917	3.4917	4.5593	1.1398	-0.0217
-3.4917	1.0676	3.4917	3.4917	4.5593	1.1398	-0.0217
-3.4917	3.4917	3.4917	3.4917	6.9834	1.7459	-0.6278
-3.4917	3.4917	3.4917	3.4917	6.9834	1.7459	-0.6278
-0.5659	3.4917	3.4917	3.4917	9.9092	2.4773	-1.3592
-3.4917	0.1800	3.4917	3.4917	3.6717	0.9179	0.2002
-3.4917	-0.1800	3.4917	3.4917	3.3117	0.8279	0.2902
-0.1800	3.4917	3.4917	3.4917	10.2951	2.5738	-1.4557
-0.1800	3.4917	3.4917	3.4917	10.2951	2.5738	-1.4557
-0.1800	3.4917	3.4917	3.4917	10.2951	2.5738	-1.4557
Puntos de Corte				Sumatoria de la Suma		
-2.4579	1.0649	3.4917	3.4917	637.3108		
				N= 637.3108/ (114*5)		
				N= 1.11808		

**Anexo No. 11:** Puntos de corte para determinar el grado de adecuación de cada aspecto a evaluar.

<b>Grado de adecuación</b>		
	<b>Mayor que</b>	<b>Menor o igual que</b>
<b>Muy adecuado</b>		-2.4579
<b>Bastante adecuado</b>	-2.4579	1.0649
<b>Adecuado</b>	1.0649	3.4917
<b>Poco adecuado</b>	3.4917	3.4917
<b>No adecuado</b>	3.4917	