



***Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Departamento de Ciencias Contables  
CUM Cumanayagua***

***Título:  
Rediseño del Sistema de Control Interno en la Red de  
Farmacias de Cumanayagua***

***Autora: Mileydi Granado Morales***

***Tutor: Lic. Aleida Aguilera Hernández***

***Disciplina: Auditoría***

***Cumanayagua, 2011 – 2012***

***“Año 54 de la Revolución”***

# *Pensamiento*





*“ Lograr la honradez y eficiencia, en el cumplimiento de todos nuestros planes y tareas, único y verdadero antídoto contra los males que generan hechos indeseables.”*

# *Agradecimientos*



*A todas aquellas personas que de una forma u otra  
han contribuido en mi formación profesional  
A todos ustedes Gracias*

# *Dedicatoria*



*A mi familia, en especial a mi madre, hijas y esposo,  
por estar siempre a mi lado y por esas horas de compañía  
que la tesis y mi trabajo, sin querer, le han arrebatado.*

# *Resumen*



## **Resumen**

El presente trabajo, Rediseño del sistema de Control interno en la Red de Farmacias de Cumanayagua, tiene como objetivo evaluar el Sistema de Control Interno con que cuenta la entidad, según la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, en busca de tomar decisiones oportunas para optimizar los resultados de la entidad. El problema de investigación ha sido planteado intentando contribuir a elevar la calidad del Sistema de Control Interno, el que no había sido evaluado anteriormente. En correspondencia al objetivo planteado en una primera parte de la investigación, se tratan aspectos generales del Control Interno así como su situación actual a nivel internacional y en Cuba; y en una segunda, se realiza un diagnóstico del Sistema de Control Interno de esta entidad para de acuerdo a los resultados del mismo, realizar el Rediseño. Para este empeño fueron empleadas técnicas de observación, revisión de documentos y en un último momento se aplica el método de encuesta de usuarios para la validación del Sistema de Control Interno de la entidad. Los resultados alcanzados en este trabajo permitieron poner en conocimiento de la entidad las debilidades, así como los aspectos positivos que presenta su Sistema de Control Interno.

## **Abstract**

The present work, redraw of the system of internal Control in the pharmacies in Cumanayagua, has as objective to evaluate the System of Internal Control with which it counts the entity, according to the Resolution 60 of the General Control System of the Republic of Cuba, in search of making opportune decisions to optimize the results. The investigation problem has been outlined trying to contribute to elevate the quality of the System of Internal Control, the one that had not been evaluated previously. In correspondence to the objective outlined in a first part of the investigation, there are general aspects of the Internal Control as well as their current situation at international level and in Cuba; and in a second moment, it is carried out a diagnosis of the System of Internal Control of this entity, for according to the results of the same one, to carry out the Redraw, to fulfill the objective there were used techniques of observation, documental revision, and in a last moment the method of users to validate the investigation. It is clear that this kind of evaluation could give the entity the weaknesses and the positive aspects detected in the control.

# *Índice*



Índice	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPITULO I: GENERALIDADES SOBRE EL CONTROL INTERNO.</b> .....	5
1.1. Antecedentes al Sistema de Control Interno .....	5
1.2. Definición del Control Interno .....	7
1.3.Generalidades del Sistema de Control Interno .....	11
1.4 Control Interno en condiciones actuales.....	13
1.5 Control Interno en condiciones actuales Cubanas. ....	16
1.5.1. Características generales del Control Interno.....	20
1.5.2. Principios básicos del Control Interno .....	20
1.5.3 Responsabilidades y limitaciones del Control Interno.....	21
1.5.4 Componentes del Control Interno.....	22
1.6. El control según su papel en el proceso de salud.....	28
1.7. Evaluación del Sistema de Control Interno.....	29
1.8. Control Interno y ética profesional.....	29
1.9. Conclusiones parciales .....	30
<b>CAPÍTULO II: CARACTERIZACION Y DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA RED DE FARMACIAS DE CUMANAYAGUA</b> .....	31
2.1. Caracterización de la Entidad .....	31
2.1.1. Análisis de la Matriz DAFO .....	46
2.1.2. Resultados Económicos Financieros.....	48
2.4. Diagnóstico del Sistema de Control Interno.....	49
2.4.1 Resumen de las deficiencias detectadas: .....	60
2.5.Conclusiones parciales. ....	62
<b>CAPITULO III: REDISEÑO Y VALIDACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA RED DE FARMACIAS EN CUMANAYAGUA</b> .....	63
3.1. Punto de Partida .....	63
3.2. Rediseño del Sistema de Control Interno .....	63
3.3. Validación del Rediseño Sistema de Control Interno propuesto .....	76
<b>Conclusiones</b> .....	78
<b>Recomendaciones</b> .....	79
<b>Bibliografía</b> .....	80
<b>Anexos</b>	

# *Introducción*



## **INTRODUCCIÓN**

En los últimos tiempos en el mundo, se ha suscitado un gran debate sobre la forma en que la administración debe ejercer el control de las actividades y procesos económicos, además ha sido necesario la vigilancia del cumplimiento de las actividades, su efectividad y el tiempo disponible para alcanzar las disímiles metas que conforman los principales objetivos planeados.

La empresa cubana actual está transitando por un proceso de perfeccionamiento demandado por la necesidad de establecer una filosofía de trabajo que contribuya a lograr mayores resultados en dependencia de las condiciones concretas con que cuenta y ajustando los sistemas estructurales y funcionales de las diversas actividades hacia el cumplimiento de las políticas del estado y para el logro de los fines a los que aspira.

Estos cambios no pueden gestarse de manera aislada, ni centrarse en una actividad determinada, por el grado de importancia que estos presentan dentro del entorno de la entidad. La transformación debe concebirse de manera integrada haciendo uso de los diversos recursos con que se cuenta y de acuerdo a las condiciones internas y externas que brinden potencialidades y garanticen la consecución operativa de todos los procesos por los que transita.

Ha sido necesario establecer un sistema eficiente, que contenga todo el andamiaje que soporte el desarrollo estructural y la dinámica funcional de las operaciones, de manera coherente.

Cuba, al igual que el resto del mundo y adecuado a las características y condiciones propias, ha definido en su política económica, líneas de acción, vinculadas a la necesidad del control, la resolución 297 desde el 2003, emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios, sentó una base, nos dio una experiencia para desarrollar el trabajo actual, y trazar los objetivos que se proponen, por tanto, muchos conceptos e ideas básicas de la 297 están presentes en la actual Resolución 60.

La puesta en vigor de la Resolución 60 /11 de la Contraloría General de la Republica, en lo adelante (CGR) " Normas del Sistema de Control Interno, aprobada el 3 de marzo de 2011 entró en vigor el 18 del mismo mes, es el instrumento con que cuenta el país, para organizar el combate por el control. Desde las Comprobaciones Nacionales al Control Interno, realizadas a partir del año 1999 hasta el presente, de conjunto con la ANEC, el MFP, la incorporación del extinto Ministerio de Auditoría y Control, actualmente Contraloría General de la República, cobró auge el tema del Control Interno.

Debido a las deficiencias arrojadas en los diferentes controles que dieron origen al desvío de recursos, se ha propuesto el fortalecimiento del proceso de implementación de la Resolución No. 60/2011 de la CGR. En este proceso debe destacarse la labor de los directivos. Que estos sean concientes de los factores que proporcionan las oportunidades a los trabajadores para cometer indisciplinas, irregularidades y manifestaciones de corrupción.

El Control Interno se ha visto por algunos directivos como algo ajeno, distante y solo ha sido de su interés en aquellos momentos en que se realizan controles, inspecciones, Auditorías, supervisiones y otras acciones en que se evalúa el mismo y entraña un grado de compromiso en su desempeño.

En la actualidad la implantación de un sistema de control Interno que involucre a la organización como un todo en busca de niveles de eficacia y eficiencia de acuerdo a los parámetros que se exigen en los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución es ineludible.

Es necesario implantar un sistema de control interno para garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas, en busca de niveles de eficiencia y eficacia, y un sistema que integre cada elemento de la organización como un todo y que garantice el cumplimiento de los objetivos trazados.

A partir de este instante todas las entidades sobre la base de las nuevas definiciones de control interno, se involucran e insertan, y sitúan a los directivos como protagonistas a través de su vinculación con los objetivos de dirección, dotándolos de un instrumento de dirección estructurado y mediante el cual este palpa su influencia en la consecución de los objetivos establecidos, para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos se utilicen en la forma más eficaz y eficiente en la organización, elaborando su propio sistema de control interno.

En la capacidad organizativa y de dirección, en los recursos humanos que tenemos, y en el conjunto de transformaciones que se está llevando a cabo en el país, están las mayores fortalezas para enfrentar el fenómeno de la corrupción y rescatar la disciplina económica.

**Situación problemática:** La Red de Farmacias de Cumanayagua no está exenta de las deficiencias señaladas con anterioridad, y centra su objetivo en obtener buena productividad en el trabajo y en el cumplimiento de los objetivos económicos trazados por el País, por lo que en entidades de este tipo las decisiones tomadas por los directivos se encaminan a facilitar los mejores servicios posibles con los recursos disponibles, de aquí que sea importante asegurar que estos recursos sean utilizados con eficiencia y eficacia óptima.

Al tener en cuenta lo anteriormente expuesto, se plantea como **Problema de la investigación:** ¿Cómo lograr un Sistema de Control Interno integrador para una consecución exitosa de los objetivos propuestos en la entidad y la toma de decisiones oportunas?

De acuerdo con el problema de la investigación se asume como **Hipótesis:** que con el rediseño del Sistema de Control Interno en función de las estrategias y estructura real de la entidad, permitirá entregarle a la organización las herramientas a considerar para evaluar el logro de los objetivos y cumplimiento de su misión.

Este planteamiento del problema de la investigación asume como **Objetivo General:** Rediseñar el Sistema de Control Interno, según la Resolución No. 60/2011 de la CGR en la Red de Farmacias de Cumanayagua a partir de sus propias características.

Para dar respuesta a este Objetivo General se formulan los siguientes **Objetivos Específicos**

1. Elaborar el marco teórico de la investigación a partir de la bibliografía consultada, teniendo en cuenta la situación actual del Control Interno en el ámbito nacional e internacional
2. Diagnosticar el Sistema de Control Interno que presenta la Red de Farmacias de Cumanayagua
3. Rediseñar el Sistema de Control Interno sobre la base de los resultados obtenidos en el diagnóstico.
4. Validar el Sistema de Control Interno en la Red de Farmacias de Cumanayagua.

Se consideran como:

**Variable dependiente:**

El Control Interno.

**Variables independientes:**

- 1-Ambiente de Control.
- 2-Gestión y prevención de riesgos.
- 3-Actividades de Control.
- 4-Información y Comunicación.
- 5-Supervisión y Monitoreo.

**Métodos y técnicas utilizados en el proceso de investigación:**

De los métodos teóricos: Métodos de análisis y síntesis; Métodos de inducción y deducción y tránsito de lo abstracto a lo concreto.

De los métodos empíricos de investigación: Observación; Estudio de documentación y encuesta de usuarios.

De los métodos Matemático: Cálculo porcentual y Hojas de cálculo EXCEL.

**El aporte práctico:**

Como resultado de esta investigación se logra un Sistema de Control Interno para la gestión coherente con la estrategia, la estructura y los aspectos no formales vinculados a los estilos y métodos de dirección que posibilitan adecuados procesos de toma de decisiones, asimilando así instrumentos y mecanismos que permitan salvar las limitaciones y aporten valor teórico, metodológico y práctico al trabajo desarrollado.

Esta tesis se estructuró en tres capítulos:

**Capítulo I:** En este se abordan los fundamentos teóricos del control interno, breve reseña histórica y su evolución, conceptos, objetivos e importancia.

**Capítulo II:** Aborda la estructura organizativa, identifica las normas y aspectos de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales y características, así como un análisis de la Matriz DAFO. Se realiza un diagnóstico de la situación actual del Sistema de Control Interno en la entidad como punto de partida para el rediseño de este.

**Capítulo III:** En este capítulo se rediseña y valida el Sistema de Control Interno, actualizado y acorde a las necesidades de la entidad.

# *Capítulo I*



## **CAPITULO I: GENERALIDADES SOBRE EL CONTROL INTERNO.**

### **1.1. Antecedentes al Sistema de Control Interno**

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las primeras medidas de control, pero 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.

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

Los contadores idearon la comprobación interna, la cual era conocida como: "la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procesos adoptados, que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible, práctico y económico el máximo de protección, control e información verídica".

El término de Control Interno reemplazó al de comprobación interna, debido a un cambio conceptual, ya que el contenido del mismo ha sufrido una considerable evolución.

Con el decursar del tiempo los problemas de Control Interno, han centrado la preocupación de la gerencia moderna, así como de los profesionales responsables de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos controles, esto es muy importante por cuanto el Control Interno es fundamental para que una entidad logre alcanzar, a través de una evaluación de su misión y visión, el logro de sus objetivos y metas trazadas, pues de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos

El Triunfo de la revolución cubana puso fin a medio siglo de corrupción generalizada incluso autorizada a escala gubernamental. La introducción de nuevas formas de relaciones de producción y de los principios y valores que son propios del proyecto social que defendemos contribuyó decisivamente a la formación de una nueva conciencia y nos permitió combatir vicios del pasado. A pesar de ello, no pudo evitarse que personas aun con esas condiciones asumieran conductas corruptas.

El Proceso de Control Interno en nuestro país ha tenido que hacer durante estos años grandes esfuerzos para lograr una estabilidad económica. Cuba ha realizado cuantas transformaciones han sido necesarias para mantener en tiempos difíciles y en condiciones de bloqueo y agresiones económicas la eficiencia necesaria que impone el contexto internacional y el desarrollo prospectivo de la Revolución.

La década de los años noventa, del pasado siglo fue espectadora del cambio de paradigma en el control interno, especialmente es la época en que se inicia la gran transformación en la forma de encarar la producción, como consecuencia del creciente desarrollo industrial.

Por mucho tiempo el alcance del sistema de Control Interno, estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de Control Interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas; el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados en el sistema.

No todos los directivos en las organizaciones veían en el sistema de Control Interno, un instrumento de gestión, capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto.

Otro elemento que atentaba contra la eficiencia de los sistemas de Control Interno era, que las actividades de control ya venían establecidas de forma global para todas las entidades del país, minimizando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y actividades de control que fueran más eficaces según las características de su entidad.

Al respecto (Lenin, 1970, p.691). Expresó: “sin una contabilidad y un control muy amplios y ejercidos por el estado sobre la producción y distribución de productos, el poder de los trabajadores, la libertad de los trabajadores no puede sostenerse y que el retorno al yugo del capitalismo es ineludible”.

En su evolución han influido diferentes factores, competitividad y apertura de mercados, cambios

tecnológicos, mayores exigencias de control, nuevas formas de fraudes, necesidad de rendir cuentas, tener información confiable y nuevas leyes.

## **1.2. Definición del Control Interno**

Tradicionalmente al conjunto de procedimientos de control que se establecen y ejecutan en una entidad bajo la responsabilidad de su administración, se le ha denominado "Control Interno" en contraposición a los procedimientos o acciones de control que ejecutan las organizaciones externas a la entidad, conocido como "Control Externo" y cuya planificación, diseño y ejecución corresponde a las atribuciones de las entidades que ejercen ese control.

La interpretación de la mayoría de autores que han definido el control interno pudiera transcribirse como la definición que ha asumido significado, a partir de la utilización de vocablos como internal check e internal control, mientras que en idioma castellano se usan expresiones tales como: "control interno" (la más amplia o utilizada), "comprobaciones interiores" o "comprobación interna y control".

La primera definición formal de Control Interno fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados: El Control Interno incluye el plan de organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas, un "sistema" de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas.

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

El Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros, (CECOFIS, 2005), expresa que, en cada entidad, el control de los recursos es una de las bases elementales del Control Interno y en consecuencia, la misma debe crear en cada uno de sus procedimientos la base del control de los recursos estableciendo, y mecanismos donde tanto el trabajador, como los funcionarios logren interiorizar el nivel de responsabilidad que les corresponde.

El Colectivo de Autores de Auditoría Montgomery, (Auditoría Montgomery, 1991) define que el

Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadamente adoptados dentro de una empresa para salvaguardar su archivo, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, fomentar la eficiencia de operación y alentar la observación de las políticas administrativas prescritas.

Asimismo, el concepto de control interno dado por (Fowler, 1976) Puede conceptuarse el Sistema de Control Interno, como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización.

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

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

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

Asimismo, el concepto de control interno emitido por (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.

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

La vicepresidenta del Consejo de Estado Gladys Bejerano afirma que: controlar no es desconfiar,

sino ayudar a la búsqueda de mejoras por más calidad en el trabajo, anteponiendo barreras contra la indisciplina, la incompetencia, la incapacidad o la impunidad; por ello el control es una de las funciones principales de la dirección, sin control no se puede hablar de mejoras, de perfeccionamiento. (Hernández, 2007).

Según (Salvat, 2011). No cabe duda de que el control interno, es un proceso que se caracteriza por ser integrador, flexible y razonable, La actualización del modelo económico cubano, no podemos verlo como un fenómeno propiamente de los economistas, sino de cada uno de los trabajadores y pueblo en general desde su frente de acción. Todo parece indicar que el aparato legislativo por el que se ampara el proceso de control interno está claramente estructurado, pero todo sería en vano, si no ponemos nuestro granito de arena, y optimizamos los recursos que el país pone en sus manos, como una forma más de hacer Revolución.

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

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

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

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

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

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

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una entidad, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el Control Interno. (Charry, 1994).

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

En la Ley No.107 aprobada por la Asamblea Nacional del Poder Popular, (2009), Se define como: proceso sistemático, son acciones establecidas por la legislación especial en esta materia, que se diseñan y ejecutan por la administración, para asegurar la consecución de los objetivos siguientes:

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

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

En el Decreto Ley No. 159 de la Auditoría, (1995) se define como: proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas.

Según la Resolución No. 297 del Ministerio de Finanzas y Precios, (2003). Expresa como el Comité de Normas Cubanas de Contabilidad estableció el concepto de Control Interno, acorde con las condiciones de la economía cubana para su aplicación en todas las entidades del país. La referida Resolución 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.

La Resolución No. 60 de la CGR, (2011). Define: control interno: es el proceso integrado a las operaciones, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, que limita los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de sus objetivos, con un enfoque de mejoramiento continuo y una adecuada rendición de cuentas.

En la bibliografía consultada, se puede apreciar, disímiles conceptos, siendo el más utilizado en estos momentos el que define al Control Interno como un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de encauzar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

### **1.3. Generalidades del Sistema de Control Interno**

El sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la entidad, con procedimientos preestablecidos que aseguran su estructura interna, debe contar con un grupo idóneo para las funciones a cumplir, este existe por el interés de la propia administración, además es una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar, tanto como sea razonable, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la entidad.

En su concepción más general examina, censura, con anterioridad suficiente, determinada realidad que aprueba o corrige. Este puede ser externo, de gestión e interno, es conveniente destacar que en

la práctica los dos últimos convergen en uno solo.

Los elementos esenciales para un buen Sistema de Control Interno, se identifican en cuatro aspectos fundamentales:

- Un organigrama que establezca de forma precisa y clara la distribución de la autoridad, competencia, y responsabilidad de cada persona y función.
- Un manual de procedimientos que fije las normas sobre autorizaciones, ejecución y registro de las operaciones.
- Un sistema metódico de revisión del cumplimiento de lo anterior.
- Personal preparado y conocedor de las normas establecida.

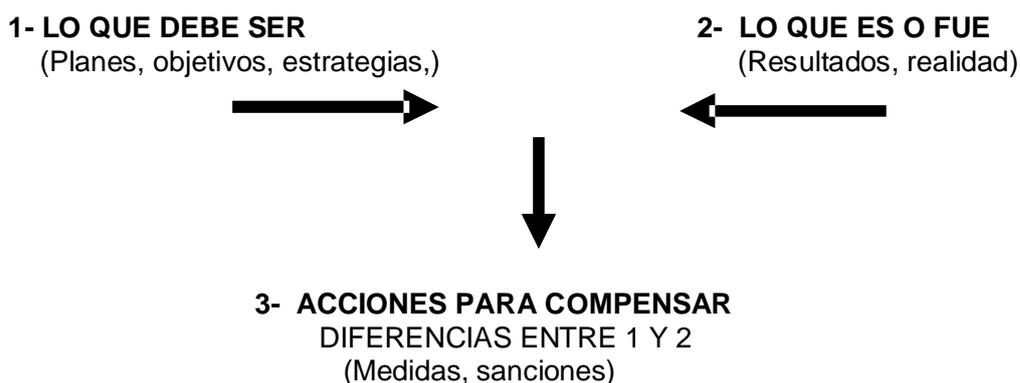
En una organización, el proceso administrativo constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de planeación, organización, dirección y control. El proceso de control consiste en establecer estándares y métodos para medir el rendimiento, medir el rendimiento, determinar si el rendimiento corresponde a los estándares y en caso necesario tomar medidas correctivas.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión, deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser, tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores, las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Es criterio de la autora que el control, como función de dirección, es el conjunto de acciones diseñadas y ejecutadas con el propósito de asegurar el cumplimiento cualitativo y cuantitativo de las diferentes acciones planificadas mediante su medición y corrección para consecuentemente alcanzar los objetivos propuestos.

Para el análisis de la función de control la podemos descomponer esquemáticamente en tres elementos principales. (Ver Figura 1.1)



**Fuente: Material de estudio para la asignatura Servicios Farmacéuticos Gerencial. (Faife Garcías, V. 2005)**

La autoridad superior del organismo debe procurar suscitar, difundir y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación, tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.

A pesar de la importancia antes mencionada y los beneficios que representa la adecuada implementación de un sistema de control interno hay que señalar que el mismo no puede, por si solo, por su propia existencia, garantizar el máximo de seguridad en cuanto al logro de objetivos de una organización ya que su aplicación esta a las condiciones del entorno; derivándose la causa por la cual se utiliza el termino de [seguridad razonable](#) y no absoluta.

#### **1.4 Control Interno en condiciones actuales**

Finalmente es oportuno exponer dentro de los nuevos conceptos del control interno, la definición que sobre el mismo elaboró el INFORME COSO, por considerarse hasta el momento la más completa, publicado en Estados Unidos en 1992.

El control interno fue sometido a un riguroso estudio por la comisión de organizaciones patrocinadoras de la comisión Treedway, también conocida como COSO, después del estudio realizado por la comisión COSO, y a propuesta de esta, el enfoque de la definición de control interno tradicional, y produciéndose un cambio de paradigma.

Dentro de los elemento del control de la definición COSO, sin dejar de considerar los aspectos cualitativos significativos como el carácter participativo, responsabilidad compartida y valores éticos, una de las pautas que cambian el paradigma es la Evaluación de riesgos y su relación directa con la determinación de las actividades de control, así como la interrelación entre los diferentes elementos entre si.

Asociada a la puesta en práctica de esta concepción surge entonces, la necesidad de la gestión integral de los riesgos y los controles, lo que ha dado paso al COSO II, por lo que, analizaremos su implementación en combinación con el COSO I mediante un juicio crítico de su impacto en la Gestión Pública.

El informe COSO I define el control interno como: Proceso que lleva a cabo el consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de los objetivos en los siguientes ámbitos o categorías:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y reglamentos.

Un aspecto de relevancia de la definición propuesta por COSO es que se trata de un proceso, donde los controles son un conjunto de acciones, cambios o funciones que en su conjunto, conducen a cierto fin o resultado. Esto convierte al control interno en un sistema integrado de materiales, equipos, procedimientos y personas. (Carmona y Barrios, 2007, pp.153-163).

Esta concepción del control interno es de un impacto significativo en la gestión pública como el logro de la misión o el cumplimiento de los objetivos.

Esto nos lleva a revisar los términos de misión y objetivos.

Se entiende por misión el cumplimiento de una tarea encomendada a alguien, y la tarea encomendada a las personas, o las empresa, es la de contribuir al mejoramiento de la colectividad o de la sociedad.

El objetivo es el fin de los productos o procesos, el punto donde se debe llegar y debe entenderse como el fin del producto el cliente o la gente.

Con la concepción del sistema integrado que el informe COSO brinda, se identifican cinco elementos de control interrelacionados entre si, y que intervienen en todos los aspectos de una organización, siendo estos:

- El ambiente de control.
- La evaluación del riesgo.

- La actividad de control.
- Información y comunicación.
- Y la supervisión.

En la práctica la gestión de los riesgos se ha realizado en la mayoría de las empresas públicas y privadas que implementaron COSO sin una visión integral de estos, lo que conllevó que la comisión Treedway, también conocida como COSO realizara una propuesta metodológica para la gestión integral de los riesgos y los controles en la comisión conocida como ERM o COSO II cuyo punto de partida son los objetivos establecidos por la organización.

COSO II se define como un proceso en el que debe estar involucrado el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la organización, integrado dentro del establecimiento de las estrategias corporativas y diseñadas para la identificación y gestión de los riesgos de tal manera que asegure de manera razonable la consecución de los objetivos.

El modelo divide los objetivos de las organizaciones en cuatro categorías:

- Objetivos estratégicos.
- Objetivos operativos.
- Objetivos relacionados con la información suministrada a terceros.
- Objetivos relacionados con el cumplimiento regulatorio.

Estos cuatro objetivos del modelo o metodología para la implementación de riesgos empresarial se interrelaciona con los cinco elementos de control interno que estableció el COSO I, a estos elementos se le incorporan tres nuevos componentes, que son:

- Establecimiento de objetivos.
- Identificación de acontecimientos.
- Respuesta al riesgo.

El COSO II propone analizar y desarrollar la gestión de riesgos de la organización considerando los ocho componentes siguientes:

- Ambiente interno.
- Establecimiento de objetivos.
- Identificación de acontecimientos.
- Evaluación de riesgos.
- Respuesta del riesgo.

- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión.

Puede apreciarse que el modelo, completa la implementación del COSO I, la cual entrega una metodología para integrar la gestión de los riesgos. Al mismo tiempo utiliza sus componentes, y deja preciso el establecimiento de objetivos, así como la identificación de acontecimientos y el análisis de la respuesta al riesgo.

En el COSO I puede apreciarse la referencia a los objetivos aunque no queda explícito que el punto de partida para poder evaluar los acontecimientos y definir las medidas para evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos lo constituye el establecimiento y la derivación de estos en cada nivel de responsabilidad .

Esa es la diferencia entre COSO I y COSO II, el segundo no sustituye al primero, complementa o facilita la implementación del primero, refuerza su concepción y sobre todo ayuda a armar la gestión integral de los riesgos desde el primer elemento o base del control, ambiente interno.

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

### **1.5 Control Interno en condiciones actuales Cubanas.**

El Reglamento del Decreto Ley 107/09 de la Contraloría de General de la República de Cuba, declara que las auditorías en correspondencia a los objetivos fundamentales que se persiguen, se clasifican en: (Ver Figura 1. 2)

Gestión ó rendimiento: Consiste en el examen y evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia, calidad e impacto de sus desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.

Financiera: Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico - financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a la gestión económica - financiera y el control interno.

Forense: Consiste en la investigación y verificación de información, operaciones actividades y otras, para reunir y presentar el soporte técnico que sustente presuntos hechos delictivos y de corrupción administrativa.

De cumplimiento: Consiste en la comprobación, evaluación y examen que se realiza con el objetivo de verificar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos inherentes a la actividad sujeta a revisión, vinculando la eficacia de la norma en relación con los objetivos y metas de la entidad.

Fiscal: Consiste en el examen de las operaciones a las que están obligadas las personas jurídicas o naturales con obligaciones al fisco, tributarias y no tributarias, con el objetivo de determinar si se efectúan en la cuantía que corresponda, dentro de los plazos y formas establecidas y proceder conforme a derecho.

De tecnologías de la información y las comunicaciones: Consiste en el examen de las políticas, procedimientos y utilización de los recursos informáticos, así como la confiabilidad y validez de la información, la efectividad de los controles, aplicaciones, sistemas de redes y otros vinculados a la actividad informática.

Ambiental: Consiste en el proceso para verificar el uso, administración, protección, preservación del medio ambiente y de los recursos naturales, con el objetivo de evaluar el cumplimiento de las normas y principios que rigen su control y cuando proceda, cuantificar el impacto por el deterioro ocasionado o que pueda producirse.

Especial: Consiste en la verificación y análisis de temas específicos en entidades, actividades de interés nacional o territorial, programas, proyectos y otros asuntos. Cuando se requiera, se aplica con enfoque de proceso y participan uno o varios sujetos.



Fuente: Decreto Ley 107/09 Contraloría General.

Se puede decir, que la importancia que está adquiriendo el control interno en los últimos tiempos, a causa de numerosos problemas producidos por su ineficiencia, ha hecho necesario que los miembros de los consejos de administración asuman de forma efectiva, responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas.

Por eso es necesario que la administración tenga claro, en qué consiste el control interno, para que pueda actuar al momento de su implantación, no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, legisladores, etc. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.

El control interno mantiene aspectos claves a tomar en cuenta, y hay que entenderlo como un proceso por lo tanto, partimos de que los controles internos no deben ser sucesos, procedimientos o disposiciones administrativas aisladas, sino una serie de acciones, cambios o funciones que conjuntamente logren algún fin o resultado como un sistema integrado de recursos, personas y procedimientos.

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

Es importante que esta visión del control sea entendida y reconocida no solamente por las personas encargadas de la dirección de la organización, sino por todo el personal y personas relacionadas a la misma; además que conozcan los beneficios que proporciona y aprendan a convivir con los controles como una necesidad para la organización y no como un mecanismo que dificulte el logro de los objetivos.

Por la Ley No. 107, aprobada el 1 de agosto de 2009 por la Asamblea Nacional del Poder Popular, se crea la Contraloría General de la República, como un órgano estatal estructurado verticalmente en todo el país, con el objetivo y misión fundamental de auxiliar, a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado, en la ejecución de la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno.

En razón a ello, propone la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico-administrativo y una vez aprobada, dirigir, ejecutar y comprobar su cumplimiento, así como, dirigir metodológicamente y supervisar el sistema nacional de Auditoría; ejecutar las acciones que considere necesarias con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público y prevenir y luchar contra la corrupción.

A través de los Ministerios de Finanzas y Precios y de la Contraloría General de la República conjuntamente con otros Órganos del Estado, ha desarrollado un constante y sostenido trabajo para consolidar el Control Interno.

La necesidad de continuar perfeccionando el control interno, deja sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de 23 de Septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y No.13, del 18 de Enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico administrativo del país.

La Contraloría General de la República de Cuba en tal sentido, pone en vigor la Resolución No. 60 de 2011, que comprende la definición de Control Interno, y el contenido de los componentes y las normas para su implementación y evaluación.

Para ello, cada entidad lo diseña, implementa y autocontrola de forma sistemática de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones, en correspondencia con lo establecido legalmente; y validan el Sistema de Control Interno de las dependencias.

El Sistema de Control Interno debe ser aprobado por su máxima autoridad, que es la responsable y por los directivos superiores, directivos y ejecutivos, cada uno a su nivel, que están obligados a establecer y actualizar, en el marco de sus competencias, normas legales y procedimientos en correspondencia con lo dispuesto en la legislación vigente, con el fin de mantener, controlar y evaluar la efectividad del sistema implementado en las instancias de dirección.

### **1.5.1. Características generales del Control Interno**

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

- **Integral**: Considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores.
- **Flexible**: Responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación 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.
- **Razonable**: Diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades.

### **1.5.2. Principios básicos del Control Interno**

En el diseño e implementación del Sistema de Control Interno, los órganos, organismos, organizaciones y entidades deben cumplir con los principios básicos siguientes:

- **Legalidad**: Los órganos, organismos, organizaciones y entidades dictan normas legales y procedimientos en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente, para el diseño e implantación de los Sistemas de Control Interno en el cumplimiento de su función rectora o interna a su sistema, para el desarrollo de los procesos, actividades y operaciones.
- **Objetividad**: Se fundamenta en un criterio profesional a partir de comparar lo realizado de forma cuantitativa y cualitativa, con parámetros y normas establecidas.
- **Probidad administrativa**: Se relaciona con el acto de promover la correcta y transparente administración del patrimonio público y en consecuencia exigir, cuando corresponda, las

responsabilidades ante cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidades o acto ilícito.

- División de funciones: Garantiza que los procesos, actividades y operaciones sean controlados y supervisados de manera que no ponga en riesgo su ejecución, contrapartida y límite su revisión.
- Fijación de responsabilidades: Establecen las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, que prevean las funciones y responsabilidades de cada área, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo, así como la consecuente responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización, estableciendo en forma obligatoria que se deje evidencia documental, de quien y cuando efectúa cada una de las operaciones en los documentos y registros.
- Cargo y descargo: Este principio debe entenderse como el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza, la entrega de recursos (descargo) debe tener una contrapartida o recepción (cargo) y cuando esta operación se formaliza documentalmente, la persona que recibe firma el documento asumiendo la custodia de lo recibido.
- Autocontrol: Obligación que tienen los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente; y cuando proceda, elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores.

### **1.5.3 Responsabilidades y limitaciones del Control Interno**

#### Responsable:

Todos los dirigentes y trabajadores de una empresa o unidad presupuestada vinculados a la custodia, conservación y utilización de recursos materiales, humanos y monetarios, responden personalmente por las infracciones que cometan en el desarrollo de las actividades a ellos encomendadas.

La responsabilidad máxima recae sobre el director y los demás dirigentes de la entidad, ya que estos tienen la obligación de garantizar el control y utilizar racionalmente los recursos entregados por el Estado, extendiéndose dicha responsabilidad en particular a todos los trabajadores que custodian y laboran con estos bienes.

Limitaciones:

El concepto Seguridad Razonable está relacionado con el conocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del control interno, en el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.

Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados, es decir ponerse de acuerdo para dañar a terceros, la extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que proporcionen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.

#### **1.5.4 Componentes del Control Interno**

El Sistema de Control Interno según la Resolución 60 del 2011, de la GCR está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, estos componentes son los siguientes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, los que se encuentran estructurados en 19 normas básicas algunas de las cuales son agrupaciones de las anteriores normas.

Se detallan los componentes con sus respectivas normas según la Resolución 60 del 2011 de la CGR; Estos cinco componentes deben operar a través de todos los aspectos de la organización, ya que forma un sistema integrado, por consiguiente, las fortalezas en un área pueden compensar las debilidades en otras, proporcionando un nivel apropiado de control para los riesgos a que se enfrenta la organización.

##### **1. Ambiente de Control.**

Este puede considerarse como la base de los demás componentes, conforma el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos

los implicados y estar a su alcance, las normas para establecimiento y evaluación de este componente son:

1. Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual: se integran al SCI, para relacionarlo con los procesos, actividades y operaciones y así asegurar el cumplimiento de su misión y de las disposiciones legales que le competen.
2. Integridad y valores éticos: se sustenta en la observancia de estos valores en directivos, ejecutivos, funcionarios y trabajadores, los que deben cumplir con el código de ética, reglamento orgánico, manual de procedimiento, convenio colectivo de trabajo, código de conducta específico y reglamento disciplinario interno.
3. Idoneidad demostrada: garantiza la efectividad de SCI, facilita el cumplimiento de las funciones y responsabilidades. El proceso de selección y aprobación debe asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia exigidas, así como recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios.
4. Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad: se elabora la estructura organizativa, 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, y las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales.
5. Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos: Se diseñan los procedimientos; prestando especial atención a la formación de valores, al desarrollo para incrementar sus capacidades, y mantener un control sistemático y evaluación del cumplimiento de lo establecido en los planes.

## **2. Gestión y Prevención de Riesgos.**

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

1. Identificación de riesgos y detección del cambio: se tipifican todos los que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos. Se nutre de otros hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan por cada proceso, actividad y operación. Los factores externos incluyen los económicos-financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos y los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología. La identificación de los riesgos es permanente, luego de ello se procede a su análisis, determinando la probabilidad de ocurrencia, así como la cuantificación de una valoración estimada de la afectación o pérdida.
2. Determinación de los objetivos de control: luego de identificar, evaluar y cuantificar los riesgos, la máxima dirección y directivos de áreas, con la participación de los trabajadores, se realiza un diagnóstico y se determinan estos objetivos, dejando evidencia documental del proceso. El diagnóstico se realiza por áreas, direcciones o departamentos, presididas por la máxima autoridad, dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas y se definen las medidas o procedimientos a aplicar.
3. Prevención de riesgos: va dirigido a eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los riesgos internos y externos, hechos de indisciplinas e ilegalidades. De acuerdo con los riesgos identificados y las medidas o acciones de control, se elabora el Plan de prevención, los que serán evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el órgano colegiado de dirección. Dicho plan se actualiza y analiza periódicamente con los trabajadores y ante hechos que lo requieran. Se estructura por áreas o actividad y el de la entidad, el autocontrol se considera como una de las medidas del plan.

### **3. Actividades de Control.**

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

1. Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización: cada operación necesita de la autorización de la persona facultada y debe quedar específicamente definida, 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.
2. Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos: deben tener soporte documental, ser fiables y garantizar la trazabilidad; así como la salvaguarda de las

actas de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores, pueden estar en formato digital o impreso, salvo lo que expresamente se regule.

3. Acceso restringido a los recursos, activos y registros: personas autorizadas, obligadas a firmar actas, responsabilizándose de su utilización y custodia.
4. Rotación del personal en las tareas claves: con ello se impide que un trabajador sea responsable de aspectos claves inherentes a sus funciones por un excesivo período de tiempo, cuando por motivo justificado esto se dificulte se deben aumentar las acciones de control y supervisión.
5. Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones: se concilia el plan de seguridad informática con el de control interno, en el se definen las actividades de control apropiadas, considerando los riesgos a que están sometidos; los permisos de acceso que deben quedar registrados mediante el documento que corresponda, debidamente firmado.
6. Indicadores de rendimiento y de desempeño: establecen estos indicadores de tipo cualitativo y cuantitativo, con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados. Con la información obtenida se adoptan las acciones que correspondan para mejorar.

#### **4. Información y Comunicación.**

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

1. Sistema de información, flujo y canales de comunicación: el sistema se diseña de acuerdo con los requerimientos establecidos para la información oficial contable y estadística; es flexible al cambio, puede estar parcial o totalmente automatizado, se tienen mecanismos que aseguran la entrada, procesamiento, almacenamiento y salida de la información y facilita la toma de decisiones; el flujo circula en todos los sentidos y niveles de la organización, su diseño debe contribuir a ofrecer información oportuna, veraz y clara y sus canales deben permitir el traslado a los destinatarios tanto externos como internos.

2. Contenido, calidad y responsabilidad: la información contribuye al cumplimiento de las responsabilidades individuales y a la coordinación del conjunto de actividades que desarrollan para el logro de sus objetivos. El sistema de información debe indicar el emisor y receptor de cada dato significativo, así como la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice.
3. Rendición de cuentas: los directivos 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, además de otros aspectos de interés, ante sus superiores, consejo de dirección y trabajadores; este sistema debe incluir todos los elementos que permitan conocer el destino de los recursos y les garanticen el mejor uso posible; además de informar no solo los objetivos a los que se destinaron los recursos, sino también su aplicación.

## **5. Supervisión y Monitoreo.**

El componente Supervisión y Monitoreo está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias.

Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por Auditorías internas y externas.

Las normas para este componente son:

1. Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno: la evaluación comprende un conjunto de actividades de control incorporadas a los procesos, actividades y operaciones mediante el seguimiento de sus resultados. Cuando se detecte alguna deficiencia se emprenden acciones preventivas y correctivas para su fortalecimiento, de conformidad con los objetivos y recursos disponibles. Mediante la aplicación del autocontrol se garantiza la función del control, adecuan, actualizan y gradúan la aplicación de la Guía de Autocontrol; a partir de los resultados se elabora un plan de medidas, el que debe ser evaluado.
2. Comité de prevención y control: lo preside la máxima autoridad, la que designa para su integración a otros directivos, asesores jurídicos, ejecutivos y el auditor interno u otros funcionarios y trabajadores con experiencia y conocimiento. Es un órgano asesor vinculado

directamente al órgano colegiado de dirección, con el objetivo de velar por el adecuado funcionamiento de control interno y su mejoramiento continuo.

Su composición, permanencia y la periodicidad de las reuniones, son definidas por la máxima autoridad y con la presencia de dirigentes sindicales. Debe quedar evidencia documental del cronograma de reuniones, los temas tratados, acuerdos adoptados y su seguimiento en las sesiones de trabajo.

Sus funciones fundamentales: conocer las disposiciones legales relativas al Sistema de Control Interno; en la organización, conducción y revisión del proceso de elaboración del plan de prevención y su seguimiento a partir del análisis integral de las acciones de control y la evaluación de las causas y condiciones que generen las deficiencias detectadas y propone las acciones y recomendaciones que considere necesarias; coordinar y orientar la divulgación de información y capacitación a los trabajadores acerca de políticas, disposiciones legales y procedimientos; así como otras funciones que se consideren necesarias para la gestión de los riesgos y el cumplimiento de su misión y objetivos.

### **Medidas para lograr un buen Control Interno**

El sistema de control interno de cada empresa está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de sus objetivos de organización, operación y dirección, pero existen aspectos generales que deben estar presentes en todos los sistemas, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Subdivisión de funciones.
- Realizar Auditorías o comprobaciones internas.
- Diseño adecuado de documentos y registros.
- Las computadoras y el control interno.
- El costo del control.

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

Llevado este concepto al nivel individual, diríamos que: ninguna persona puede controlar todas las fases de una operación, sin la intervención de unos u otros individuos que provean un control recíproco, de manera contraria, quien manejará la operación y el registro al mismo tiempo, podría generar errores y fraudes cuyo descubrimiento sería sumamente importante o muy difícil de detectar.

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

Desde el punto de vista administrativo, los riesgos deben verse como los factores, sucesos o exposiciones internas y externas que amenazan el logro de los objetivos, por supuesto, debido a la naturaleza de las actividades de la organización, la mayoría de los riesgos son inherentes.

### **1.6. El control según su papel en el proceso de salud**

Como es conocido, después de 1989 nuestro país comenzó a experimentar bruscos descensos en sus principales indicadores económicos, que han influido y repercutido en la calidad de los servicios de salud a pesar de la voluntad política de nuestro Gobierno y Partido. En estos años se inserta también el “despegue” de la Economía de la salud como disciplina, que cada día define con mayor claridad y cierta independencia su objeto de estudio; sin embargo, aunque el llamado Período Especial fue el motor impulsor para el desarrollo de la citada rama, no debe ser considerado como su causa.

Es necesario tener en cuenta que el control sobre los recursos económicos (entiéndase materiales, humanos y financieros) siempre serán limitados en relación con las demandas sanitarias; razón que justifica la realización del presente trabajo.

Se puede pensar aparentemente que el control y evaluación económica entra en contradicción con la ética en el sector de la salud, pero nada más alejado de la realidad. ¿Qué es más ético?: invertir más recursos para obtener un determinado resultado o con los mismos recursos maximizar el beneficio social. Evidentemente, si con una cantidad limitada de medios se logran mejores resultados, además de brindar más servicios de salud, se refuerza el valor de la ética farmacéutica de la medicina actual.

No avanzaríamos mucho si dedicásemos cuantiosos recursos para mejorar la atención secundaria de salud y unido a ello no se invirtiera una proporción prioritaria para eliminar la posibilidad de que las personas tuvieran que demandarla.

En nuestro país se ha educado a la población sobre la base del principio: todo para el enfermo; precepto profundamente humanista, que continuará un pilar del desarrollo de la salud pública cubana, pero no excluye la necesidad de reflexionar muy a fondo en cuanto a cómo utilizar más eficientemente los recursos destinados al sector de la salud por razones obvias, ya que nuestro

desarrollo social en general y de la salud pública en particular, dependerá de los logros en el cumplimiento de las metas y objetivos planteados en la Resolución Económica VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

### **1.7. Evaluación del Sistema de Control Interno**

Para evaluar el sistema de control interno en la organización, se cuenta con varios métodos de reconocido valor técnico, varios autores coinciden en que los fundamentales son los siguientes:

- Entrevista: Es una conversación que se realiza con un propósito definido, en la que se plantea las preguntas al personal que ejecuta las operaciones, con el objeto de conocer con precisión el desarrollo del procedimiento en estudio.
- Cuestionario: Es una herramienta estructurada previamente con preguntas orientadas a obtener información acerca del tema que se proponga investigar, que mecanismos de control existen, que actividades se desarrollan y quien ejecuta cada una de ellas.
- Recopilación de Documentos: En los Procedimientos se utilizan formas auxiliares u otro tipo de documentación que contribuye al desarrollo de las operaciones, esta documentación es necesario analizarla, y en caso de considerarlo pertinente, anexar copia al papel de trabajo donde quede representado el procedimiento y los controles.
- Observación: Su práctica supone presenciar desde el inicio hasta el final, una o más operaciones seleccionadas previamente, lo cual permitirá conformar una idea objetiva del procedimiento estudiado.
- Las Razones Financieras: Verificar los estados financieros para evaluar los resultados de la empresa y analizar a través de los mismos las razones de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad.

### **1.8. Control Interno y ética profesional**

Las normas éticas y su cumplimiento juegan un papel importante en el sistema de control interno, el no acatarlas conduce al desvío de recursos, divulgación de información confidencial y otros hechos delictivos, es un factor determinante ya que trasciende a la sociedad y por ende a su desarrollo.

La ética profesional está definida como un conjunto de normas que orientan la conducta de los miembros de una determinada profesión. La conducta ética es el cemento que une las partes al todo, forma parte del código de todas las profesiones.

Es fácil tomar decisiones ante un comportamiento ético y uno no ético, pero desdichadamente muchas veces existen situaciones que están en la frontera de la ética, surge el conflicto si existe presión para llevar a cabo la acción.

### **1.9. Conclusiones parciales**

En la literatura consultada se ha podido encontrar diversidad de conceptos sobre el control interno, como el recurso que implementan las entidades para asegurar de manera razonable el cumplimiento de sus metas y objetivos.

El Sistema de Control Interno, en lo adelante (SCI), promueve la excelencia en el manejo y aplicación de los recursos y debe ser reconocido como componente integral de cada sistema o parte inherente a la estructura administrativa y operacional.

Su aplicación constituye una responsabilidad de la administración a todos los niveles y previene riesgos tanto internos como externos que pueden atentar contra el desarrollo de la organización.

La Resolución 60/11 de la CGR " Normas del Sistema de Control Interno, es el instrumento con que cuenta el país para organizar el combate para el control, la disciplina y la eficiencia y resulta apropiado, una vez elaborado, el Sistema de Control Interno verificar si este cumple con las expectativas de proporcionar una razonable seguridad de que las operaciones se realicen de manera tal que permitan alcanzar las metas y objetivos.

## *Capítulo II*



## **CAPÍTULO II: CARACTERIZACION Y DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA RED DE FARMACIAS DE CUMANAYAGUA**

Teniendo en cuenta el cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del país se pone en práctica el reordenamiento de los Servicios Farmacéuticos. El Ministerio de Salud Pública consecuentemente viene implementando una serie de medidas con el fin de lograr una estrategia para dar respuesta a los problemas, emergentes y determinantes en el grado de satisfacción de la población y en los niveles de eficiencia económica y calidad en los servicios, para garantizar la sostenibilidad del sistema, especialmente en términos financieros.

La salud pública en Cuba es un logro de la revolución y del socialismo; salvar las conquistas de salud y de la calidad de vida del pueblo cubano es salvar la Revolución, por ello no se puede renunciar a rescatar los aspectos de los servicios que se han deteriorado, producto de las condiciones económicas actuales y consciente de la responsabilidad para con la calidad de vida de nuestro pueblo; con insatisfacción permanente de los resultados obtenidos, hay que continuar trabajando por la recuperación y desarrollo del Sistema Nacional de Salud.

En la actualidad, el profesional farmacéutico tiene un papel crucial, debido a que los medicamentos se han convertido en uno de los factores más influyentes a nivel global desde el punto de vista social, económico y ético, la Interconexión entre cada una de las actividades de la sociedad, el incremento extraordinario de los conocimientos y las tecnologías, el redimensionamiento ético del elemento salud complejizan el entorno donde se desarrolla.

Asegurar desde el inicio y durante todo el proceso de realización de la investigación, la colaboración de todos, comenzando por la alta dirección, los mandos intermedios y todos los trabajadores implicados, se ha hecho necesaria, para de esta forma atenuar la resistencia al cambio, que todo proceso de evaluación trae aparejado.

### **2.1. Caracterización de la Entidad**

Para un mejor desarrollo del trabajo, se emite la Resolución 98 del 2010 del Ministerio de Economía y Planificación, autorizando la transformación de la Unidad Presupuestada de Farmacias y Ópticas de Cienfuegos en Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas de Cienfuegos, siendo creada según Resolución 34 del 2010 de la Asamblea provincial del Poder Popular Cienfuegos, a su vez se extinguen los Centros de Gastos Municipales de Farmacias, creando una Red de Farmacias en los 8 Municipios de la provincia, un Centro Óptico en la cabecera provincial, 6 Ópticas Municipales, 4 Receptoras de Óptica y 4 Centros de producción Local, trasladando todos los derechos y obligaciones en el momento del traspaso.

La Red de Farmacias en Cumanayagua, se encuentra localizada en la calle Antonio Machado No. 54, la integran 12 farmacias, distribuidas en todo el territorio y (**Anexo No. 1**).

1 Farmacia Principal Municipal.

3 Farmacias Especiales de áreas.

- Rafelito.
- Turno Normal (con un laboratorio municipal).
- Barajagua

8 Farmacias comunitarias.

- Crucesita.
- Nicho.
- Cuatro Vientos.
- Sopapo.
- San Blas (con un laboratorio de montaña).
- Sierrita.
- Arimao.
- Camilo.

Organización de las Farmacias.

- Farmacia de Turno Normal: Son las que permanecen abiertas en días laborables, usualmente de lunes a sábados de 8:00 a m a 6:00 p m.
- Farmacias de Turno Permanente: Son las que brindan servicios todos los días, y que incluyen domingos y días feriados, durante las 24 horas.
- Farmacia Principal Municipal: Constituye la unidad rectora desde el punto de vista técnico-metodológico y asistencial en la red de Farmacias Comunitarias de su territorio. Podrá disponer de todos los medicamentos aprobados en el Cuadro Básico para uso ambulatorio incluye medicamentos controlados por tarjeta, medicamentos destinados a ingreso domiciliario, estupefacientes y psicotrópicos, otro stock específico definidos por el Programa Nacional de Medicamentos así como medicamentos de producción local – dispensarial (formulaciones oficinales, magistrales y fito y apifármacos).

La farmacia es la Unidad del Sistema Nacional de Salud, en lo adelante (S.N.S), dedicada a la dispensación a la población de productos farmacéuticos y otros renglones a fines, de conformidad con las normas técnicas establecidas, además brinda servicios de preparación de formulas farmacéuticas y orientación al público y demás trabajadores del S.N.S para aumentar el uso más racional de medicamentos, conservación y posibles efectos adversos de los medicamentos.

Actualmente se encuentra inmersa en un proceso reordenamiento y compactación para obtener una mejor atención al pueblo, desde su creación se ha destacado por el cumplimiento de las tareas asignadas, que se interrelacionan de forma funcional y con una estructura lineal, lo cual resulta evidente que reduciendo los niveles de dirección intermedios se garantiza una mayor y mejor transmisión de información, se acelera el proceso en la tomas de decisiones y se acerca la dirección.

**Objeto Social** aprobado para La Red. Municipal de Farmacias, es el siguiente:

1. Comercializar de forma minorista y en moneda nacional Medicamentos, materiales de curación y material aséptico de producción nacional y de importación.
2. Producción, distribución y comercialización de forma minorista y mayorista y en moneda nacional de Medicamentos de origen Natural, peloides, aguas mineromedicinales, remedios homeopáticos y florales así como, medicamentos de producción dispensarial y otros que autorice el Ministerio de Salud Pública.
3. Brindar servicios de alquiler de equipos médicos eventualmente disponibles, en pesos moneda nacional.

**Misión:** Es la de dispensar los medicamentos de Producción Nacional y de importación, así como la producción, distribución y comercialización de medicamentos de origen natural, Peloides y aguas Mineromedicinales, medicamentos químicos dispensariales y otros que se autoricen por el MINSAP.

**Visión** esta está diseñada para:

1. Lograr estabilizar la unidad entre las mejores farmacias del país.
2. La profesionalidad de los trabajadores permitirá, la prestación de un servicio eficiente a los clientes, en farmacia, cercano a la excelencia; con ética, buen trato, rapidez y confiabilidad.
3. El nivel de eficiencia alcanzado, con un servicio de calidad y bajos costos, propiciará continuar desarrollando e ir conformando una nueva y mejor imagen.
4. Lograr que el cliente alcance una alta percepción y buena imagen de los servicios que se prestan en las farmacias.
5. La calidad y la buena imagen de las producciones locales nos situarán en un nivel aceptable de preferencia, influyendo positivamente en el crecimiento sostenido de las ventas en aras de la satisfacción de las necesidades del cliente.

**Objetivos Estratégicos 2011-2015:**

1. Incrementar el estado de salud de la población y su satisfacción con los servicios.
  - Lograr el cumplimiento de los planes de producción de MNT
  - Lograr el cumplimiento de los planes de producción Químico Dispensarial.
  - Elevar el trabajo de fármaco divulgación y dispensación en la red de farmacias.

- Evaluar la calidad de las actividades técnicas y metodológicas relacionadas con los servicios farmacéuticos.
  - Evaluar el control de las recetas de los medicamentos de acción similar a drogas.
  - Evaluar la calidad de los expedientes de estupefacientes y Psicotrópicos, la prescripción y el control a los pacientes consumidores.
  - Evaluar el cumplimiento de las normas y procedimientos técnicos y metodológicos en las unidades de farmacias.
  - Garantizar la calidad de la participación de nuestros funcionarios en los comités fármacos terapéuticos en hospitales y policlínicos.
  - Lograr que las comisiones de Ética Médica funcionen y promuevan la ética y los valores en las actitudes de los trabajadores de la salud.
  - Asegurar los servicios farmacéuticos en situaciones relacionadas con la defensa, la seguridad nacional, contingencias y desastres
  - Consolidar las acciones de higiene, epidemiología, microbiología y fortalecer la vigilancia en salud.
2. Normalizar la calidad de las producciones naturales y dispensariales.
- Garantizar los certificados de Calidad de las materias primas y las producciones terminadas en todas las unidades.
  - Garantizar la certificación y verificación de los equipos de medición y precisión y de la cristalería recibida en las unidades y laboratorios productores.
  - Evaluar el cumplimiento de las Normas técnicas y las buenas prácticas de producción en los laboratorios de producción y los dispensarios relacionadas con el producto.
3. Consolidar las estrategias de formación capacitación e investigación que garanticen un elevado nivel científico de los profesionales y técnicos.
- Diseñar y cumplir los planes de preparación y superación de los cuadros y reservas en correspondencia con el perfil del cargo que ocupa o para el cual se prepara la reserva.
  - Perfeccionar e implementar los planes de capacitación dirigidos a las categorías de obreros administrativos y técnicos formados y no formados en el sector.
  - Cumplir la generalización de los resultados científicos.
  - Lograr que los procesos de formación académica y superación profesional de postgrado estén en correspondencia con las necesidades de la Entidad.

4. Cumplir con las diferentes modalidades de la colaboración internacional del Sistema de Salud Cubano.

- Garantizar la cobertura de las posiciones asistenciales y docentes de los programas que se ejecutan en Venezuela.
- Garantizar el relevo de los colaboradores según el plan, del Programa Integral de Salud, Servicios Médicos Cubanos y la Operación Milagro, así como garantizar el cumplimiento de los compromisos y convenios firmados.

5. Incrementar la racionalidad y eficiencia económica

- Cumplir el cronograma aprobado para la instrumentación de la Resolución N° 60 de 2011 de la Contraloría General de la República.
- Garantizar el control económico –financiero con una seguridad razonable, aplicando el sistema de costo del organismo.
- Incrementar el plan de ingresos financieros, sobre el real del año anterior por concepto de comercialización de los servicios a clientes.
- Alcanzar tasas de ahorros superiores al año anterior en portadores energéticos, aplicando el Programa por el Empleo Eficiente y Racional de los Recursos en el Sistema.
- Alcanzar tasas de ahorros superiores al año anterior en un 5% de material gastable, aplicando el Programa por el Empleo Eficiente y Racional de los Recursos en el Sistema.
- Disminuir las indisciplinas e ilegalidades en todas las unidades de la Empresa, con relación al año anterior.

**Valores Compartidos.**

Mantener, desarrollar y recompensar el cumplimiento de valores compartidos es uno de los trabajos más importantes que debe continuar desarrollando la entidad, basado en los principios básicos que sustentan el Sistema de Salud.

Vigentes en esta entidad.

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

- Justicia

### **El Código de Ética Farmacéutica.**

El Código de Ética Farmacéutica constituye una guía de conducta ajustada a la norma moral. Por ello, se comprende en él, principios fundamentales, de carácter universal en virtud de los cuales el farmacéutico, en el contexto social en el que se desenvuelve su actividad, ejerce su libertad de acción, contemplando la dignidad de la persona. Además, se fundamenta la validez de los valores morales, dando sentido al ejercicio profesional del mismo en la sociedad actual, sociedad compleja debido a los cambios profesionales y a los avances científicos y tecnológicos que se han producido en los últimos años.

Con el Código de Ética se hacen públicos los principios básicos y las responsabilidades del farmacéutico en sus relaciones con el paciente, con otros profesionales y con la sociedad en general.

Principios Generales:

1. Como trabajador de la Salud, el farmacéutico se debe caracterizar por poseer un elevado espíritu político – moral, de sacrificio y responsabilidad en el cumplimiento de sus tareas, tanto en su puesto de trabajo como fuera de este.
2. Las funciones del trabajador farmacéutico no se limitan a la preparación, conservación y expendio de medicamentos, sino que junto al personal médico y todos los trabajadores de la salud, tiene la misión de orientar, prevenir y ayudar a la curación o alivio de las enfermedades de los pacientes, por tanto, tiene el deber de brindar en su puesto de trabajo una atención de calidad, con profesionalidad y altamente humanista.
3. El farmacéutico, en su ejercicio profesional, cumplirá estrictamente las normas y regulaciones vigentes y adoptará un comportamiento ético en todas sus actividades.
4. El farmacéutico considerará prioritaria la mejora de la salud y la cooperación con sus colegas y con otros profesionales y supeditará a esos objetivos sus legítimos intereses particulares.
5. El farmacéutico contribuirá al uso eficiente de los recursos humanos, tecnológicos, terapéuticos; y muy especialmente en lo que concierne al uso de medicamentos y productos sanitarios.
6. El farmacéutico adoptará la más exigente actitud ética, incluso cuando no le sea solicitada ni requerida, en todo el proceso de investigación, ensayo, autorización, fabricación, distribución, promoción, custodia, dispensación y seguimiento de los medicamentos, así como en todas las facetas de su ejercicio profesional.
7. El farmacéutico se abstendrá de participar en todo tipo de actuaciones, estén o no relacionadas con su profesión, en que sus conocimientos y habilidades sean puestos al

servicios de actos que atenten contra la vida, la dignidad humana o contra los derechos del hombre.

8. El farmacéutico mantendrá actualizado sus conocimientos científicos y técnicos en los que tiene basada su competencia profesional.
9. El farmacéutico conserva su reputación en la estimación pública, proporcionando continuamente la clase de servicios profesionales que merecen.
10. El farmacéutico prestará su colaboración a la Sociedad Cubana de Ciencias Farmacéuticas para que éstas pueda desempeñar las funciones de representación, significación y defensa de la profesión.

## **II – Relaciones con los pacientes y/o familiares.**

11. Es responsabilidad del farmacéutico contribuir a la mejora de la salud y calidad de vida del paciente, promoviendo su derecho a la prevención y diagnóstico de la enfermedad y a tratamientos terapéuticos eficaces y seguros.
12. El farmacéutico mediante la práctica de sus conocimientos facilitará la correcta aplicación de los medios preventivos, diagnósticos y terapéuticos.
13. El farmacéutico proporcionará una información veraz y adecuada a cada paciente y/o familiar, no promoviendo, en ningún caso, expectativas terapéuticas inadecuadas
14. El farmacéutico antepondrá el beneficio del paciente a sus legítimos intereses personales, profesionales o económicos.
15. El farmacéutico respetará la dignidad del paciente y su derecho individual a la libertad de aceptar o rechazar su tratamiento.
16. El farmacéutico y sus colaboradores están obligados al secreto profesional. El farmacéutico protegerá y salvaguardará el derecho del paciente a la confidencialidad de sus datos.
17. El farmacéutico establecerá con el paciente y/o familiar una comunicación personalizada que humanice y facilite el acto profesional.
18. El farmacéutico escuchará las preocupaciones, quejas y recomendaciones de los pacientes y/o familiares de forma correcta y analítica ofreciendo respuestas precisas y lógicas de las situaciones planteadas.

## **III – Relaciones entre los farmacéuticos y otros profesionales.**

19. El farmacéutico cooperará con sus colegas y con otros profesionales sanitarios actuando con respeto, lealtad e integridad en sus relaciones profesionales sea cual fuere la relación jerárquica que exista entre ellos.
20. El farmacéutico cooperará con sus colegas y otros profesionales de la salud para el beneficio del paciente y la sociedad.

21. El farmacéutico evitará prácticas, comportamientos o condiciones de trabajo que puedan perjudicar su independencia y objetividad en el correcto desarrollo de su ejercicio profesional.
22. El farmacéutico respetará las actuaciones de sus colegas y de otros profesionales sanitarios, aceptando la abstención de actuar cuando alguno de los profesionales de su equipo de trabajo muestre una objeción razonada de ciencia o de conciencia.
23. El farmacéutico evitará la competencia desleal y el desprestigio de la profesión farmacéutica.
24. El farmacéutico deberá mantener una actitud crítica y autocrítica para con el mismo y con los demás profesionales de la salud sobre los asuntos referidos a la relación con el paciente y su tratamiento, cuidar además que las opiniones y criterios se basen en el más profundo análisis científico posible.
25. El farmacéutico deberá evitar indiscreciones que menoscaben el prestigio de otros compañeros o de instituciones del sistema de salud.

#### **IV- Relaciones con la Sociedad**

26. El farmacéutico asumirá las responsabilidades que le correspondan para contribuir a la mejora de la salud de la población.
27. El farmacéutico procurará que la distribución de los recursos sanitarios se efectúe con criterios de ecuanimidad, objetividad y transparencia.
28. El farmacéutico respetará las disposiciones legales y regulaciones normativas y cooperará en su modificación cuando, según su opinión científica y técnica, se contribuya a un mayor beneficio.
29. El farmacéutico deberá comportarse con la más elevada educación y respeto hacia el pueblo.
30. El farmacéutico deberá estar dispuesto a cumplir cualquier misión o tarea y cumplir con todas las disposiciones vigentes que norman el desarrollo de la Sociedad Socialista.

#### **V – Sobre la docencia, investigación y superación**

31. El farmacéutico deberá mantenerse informado sobre los adelantos científicos y técnicos de su profesión.
32. El farmacéutico en su labor docente está en la obligación de proyectar hacia sus educandos una imagen ética que sirva como ejemplo a seguir por los mismos.
33. El farmacéutico deberá mantener una relación profesor – alumno dentro del marco del respeto mutuo, autoridad y disciplina.
34. El farmacéutico cuando en su ejercicio profesional desarrolla actividad docente, tiene el deber de velar por la buena calidad de enseñanza de la profesión farmacéutica, haciendo especial mención de los principios éticos circunstanciales con la misma.
35. El farmacéutico como investigador no dará a conocer de modo prematuro o sensacionalista nuevos avances científicos insuficientemente contrastados, no exagerará su significado, ni falsificará, ni inventará datos, plagiará publicaciones de otros autores y en general no utilizará

con poca seriedad y rigor los datos obtenidos a mantener una clara distinción entre los procedimientos en fase de ensayo y los que ya han sido oficialmente validados.

36. El farmacéutico deberá prestar especial atención a su superación individual, teórica y práctica, como aspecto esencial para el cumplimiento de sus actividades docentes.
37. El farmacéutico tendrá entrenamiento especializado en aquellas disciplinas que lo demanden, a fin de satisfacer las necesidades de nuestro pueblo y las tareas internacionalistas.

#### VI – Sobre las Áreas Administrativas.

38. El farmacéutico como dirigente y personal administrativo debe caracterizarse por su honradez y honestidad a toda prueba, ser exigente, crítico y autocrítica.
39. El farmacéutico está obligado a velar por el prestigio de la institución donde desarrolla su labor profesional.
40. El farmacéutico deberá brindar atención y respuesta a los problemas de sus trabajadores y público en general.
41. El farmacéutico deberá ser ejemplo para el colectivo que se le subordina.
42. El farmacéutico deberá cumplir y velar porque sus colectivos cumplan con los parámetros de idoneidad que deben mostrar los trabajadores farmacéuticos.
43. El farmacéutico deberá combatir de formas intransigente el delito dentro de su área de acción en cualquiera de sus manifestaciones o infracción de leyes.

#### VII – Como parte de la Salud

44. El farmacéutico deberá ejercer las actividades propias de esfera de trabajo, subordinando el interés personal al social.
45. El farmacéutico deberá comportarse en todo momento con sencillez, modestia, honestidad y con una elevada educación formal y práctica.
46. El farmacéutico deberá actualizar y perfeccionar sus conocimientos de forma continua para lograr la óptima calidad de los servicios que prestamos a la sociedad.
47. El farmacéutico debe garantizar que toda información que se ofrezca con propósitos de divulgación científica y educativa sea correcta y adecuada, además de abstenerse de verter conceptos que puedan alarmar a la ciudadanía.

El farmacéutico deberá mantener aspecto personal acorde con sus costumbres y moral comunista, cumpliendo con las normas de vestuario vigente en las diferentes áreas.

#### Factores Claves de Entorno (Macroentorno)

- Política del Partido y Gobierno de atender prioritariamente las necesidades sociales de construcción, conservación y restauración de la vivienda, los servicios hospitalarios y de atención médica y la educación.

- Apertura económica cubana, que considera el desarrollo del turismo internacional como un pilar fundamental.
- El perfeccionamiento empresarial cubano.
- Prioridad del CECM de dar continuidad a la introducción de la planificación estratégica y dirección por objetivos en el país.
- Desarrollo del potencial científico técnico, la innovación tecnológica y la tecnología de la información.
- Repercusión en el medio ambiente.
- Dificultades con los suministros esenciales (medicamento industrial)
- Competencia limitada por ser prácticamente un mercado monolítico
- Clientes caracterizados por comercializar puramente en MN la mayoría.

## **Entorno general**

### **Político**

- Política del partido y gobierno de atender con prioridad las necesidades sociales de construcción, conservación y restauración de la vivienda, los servicios hospitalarios y de atención médica y la educación.
- La influencia del perfeccionamiento empresarial como condición indispensable para la obtención de la eficiencia y competitividad del sistema empresarial cubano.
- Marcada política hacia el desarrollo de portadores energéticos (Petróleo, Gas)
- Política del gobierno en el ámbito nacional de contracción de las inversiones con capital propio.
- Política del gobierno en el ámbito nacional dirigido a elevar el conocimiento y uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones.
- Aumento del número de conmemoraciones actos como parte del respaldo a la política exterior del país y la batalla de ideas.
- Cambio de la Política ministerial con relación a las inversiones.

### **Económico**

- Situación económica nacional e internacional delicada.
- Se mantiene los esfuerzos para fortalecer una apertura económica, que se considera el desarrollo del turismo internacional como pilar fundamental.
- Existencia en el país de una gran cadena de impagos.
- Desarrollo del sistema bancario cubano y relaciones económicas- financieras con bancos internacionales.

### **Social**

- Regulaciones y decisiones nacionales para el cuidado y preservación del medio ambiente.
- Normativas relacionadas con la protección de los recursos humanos y materiales, ante eventos de carácter natural y accidentes.
- Incremento de fenómenos naturales que afectan nuestro territorio y los aledaños.

### **Tecnológico**

- Crecimiento en el desarrollo del potencial científico técnico, la innovación tecnológica y la tecnología de la información en la provincia.
- Introducción de nuevas tecnologías de construcción basada en paneles ligeros y otros materiales.
- Se comienzan a dar pasos en la introducción en la construcción de útiles, herramientas y equipamiento de punta que elevan considerablemente la productividad del trabajo.

### **Cultural**

- Se espera un aumento en el nivel cultural general de la población cubana debido a los programas trazados por el gobierno.
- Comienzan a existir algunos cambios en la cultura del sector Constructivo del país.
- La actitud de la sociedad respecto a los negocios y servicios desarrollados por la empresa.
- Los cambios en los clientes, sus patrones, valores y estilos éticos, que guardan relaciones con la empresa.

### **Problema Estratégico General**

Si se mantiene la existencia de mercados de trabajo más atractivos. Clientes y limitaciones de las inversiones y continuamos con deficiencia en los cuadros intermedios directos a la producción, insuficiente I+D en las tecnologías, Marketing y Negociación para el desarrollo de las construcciones, un sistema de superación técnica y profesional que no satisface las necesidades, al igual que sistema de información no suficientes, no podemos entonces apoyarnos en fortalezas para apoyar las oportunidades del entorno.

### **Solución Estratégica General**

La motivación por la futura implantación del perfeccionamiento empresarial, la profesionalidad del capital humano, con media receptividad al cambio, la política de la alta dirección de la empresa para hacer cumplir lo establecido en la contratación, la preparación técnica y profesional en la atención al cliente aprovechar el desarrollo de tecnologías de la información científica técnica de la salud, la demanda de nuevas inversiones producto del desarrollo económico y social del país, nos permitirá atenuar el impacto de las amenazas y minimizar debilidades

### Factores Claves del Entorno (Microentorno)

En el entorno externo se consideran:

- Los pobladores (pacientes).

Grado de concentración de los mismos.

FARMACIAS	POBLACION
1. La Principal	16 124
2. Turno Normal	6 513
3. Rafelito	13 160
4. Barajagua	3 783
5. Crucesita	1 002
6. Nicho	460
7. Cuatro Vientos	696
8. Sopapo	841
9. San Blas	960
10. Sierrita	3 169
11. Arimao	2 542
12. Camilo	2 420

Fuente: Elaboración propia.

Sus proveedores suministran medicamentos de producción industrial, productos para la medicina natural y tradicional entre ellos se encuentran:

- EMCOMED
- AGRICULTURA
- ENSUME
- MINCIN
- ETECSA
- ACUEDUCTO.

En el entorno interno se consideran los siguientes elementos:

Para el desarrollo de las actividades, la entidad cuenta con 83 trabajadores, de ellos:

Por categoría ocupacional.

Trabajadores	Ocupación
2	Dirigente
41	Técnico
5	Técnico básico

33	Servicios
2	Administrativo

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la fuerza laboral:

Trabajadores	Nivel Escolar
15	Nivel Superior
44	Técnico Medio
24	Nivel Medio Superior

Fuente: Elaboración.

La satisfacción personal del colectivo se expresa en un clima favorable, con predominio de la cooperación mutua, en función del interés general de la entidad y su fuerza de trabajo es especializada, contando con una basta experiencia, sus dirigentes y técnicos poseen una alta responsabilidad y experiencia, logrando con esto una gran cohesión en su colectivo, lo cual les permite cumplir satisfactoriamente con los compromisos adquiridos.

De acuerdo a los horarios de servicio las farmacias se clasifican en:

- Turno normal.
- Turno especial.
- Turno permanente.

Para lograr mayor efectividad en la aplicación de los sistemas de control interno, las farmacias se organizan en cuatro áreas preferentemente delimitadas:

Almacén: es el área de la farmacia dedicada a la recepción, almacenamiento, conservación y traslado de los productos farmacéuticos y otras mercarías destinadas a la venta o al propio consumo de la unidad.

Área de dispensación (atención al público): es el área de atención al público es la zona de la farmacia donde se efectúa la dispensación de los medicamentos a la población, tanto de los productos terminados como los dispensariales, ubicándose en ella además el servicio de información y localización de medicamentos.

Laboratorio de producción (dispensario o área farmacotecnia): es el área de la farmacia destinada a la elaboración de las formulas magistrales y oficiales, se ocupa además del preenvase de medicamentos (semisólidos y líquidos)

Área administrativa: es el lugar de la farmacia donde se realizan los trabajos técnicos y administrativos de control general así como donde radican la dirección y el resto de las otras oficinas existentes, esta debe estar equipada con los medios materiales indispensables para el desarrollo de la actividad.

### **Funciones Dirección de la Red de Farmacias**

Es responsable del funcionamiento técnico y metodológico de las unidades de Farmacia que conforman la red y de las diferentes actividades que se desarrollan en ellas.

- Dirige y supervisa el trabajo de todo el personal, sea profesional, técnico, administrativo o auxiliar.
- Controla el cumplimiento en tiempo y forma de los controles técnicos establecidos (Control de vencimiento, rotación de lotes.)
- Exige, indica y controla el cumplimiento de las normas de almacenamiento para los productos terminados y materias primas farmacéuticas.
- Controla que se mantenga actualizada la documentación y registros que se utilizan en las farmacias (Reportes de operaciones, Registros de entrada y salida del personal, registro para el control de la venta de íntima, etc.).
- Establece las coordinaciones necesarias con el fin de garantizar el abastecimiento de los insumos y materiales necesarios para el trabajo de la red.
- Se responsabiliza con la capacitación individual, el adiestramiento y la superación del personal bajo su cargo, así como la formación de estudiantes de pre - grado durante sus prácticas docentes.
- Mantiene actualizadas las normativas, legislaciones y controles vigentes referentes a los servicios y la atención farmacéutica así como está encargada del conocimiento de las mismas por el personal de la red de farmacias.
- Vela por la correcta organización, higiene y estética de las unidades.
- Exige y controla que se cumplan los procedimientos para la entrega gratuita de medicamentos atendidos por Seguridad Social y aquellos medicamentos de donación.
- Es el responsable del cumplimiento del plan de Producción de Medicamentos Naturales y Químico Dispensariales en las unidades de la Red.

- Es el responsable de que se realice el control de la calidad a las producciones intermedias y terminadas de su municipio.
- Supervisar la calidad de los pedidos de medicamentos, garantiza que estos se realicen correctamente, siguiendo la metodología de máximos y mínimos.
- Responsable de orientar, supervisar y garantizar que se cumplan las Circulares, Resoluciones y Normativas relacionadas con la documentación, el pedido, distribución, recepción, almacenamiento y dispensación de los medicamentos estupefacientes, psicotrópicos y otros de efectos similares a drogas en las unidades de la red
- Garantizar la divulgación y el cumplimiento de las Circulares, Resoluciones y otras informaciones emitidas por las Direcciones de Salud correspondientes.
- Controla el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Producción
- Como máximo representante de las farmacias en su municipio ha de participar en las diferentes reuniones y encuentro a los que sea convocado por las instancias superiores (EPFO, Direcciones Municipales y Provinciales de Salud, autoridades de Gobierno y el PCC) y rendirá cuentas del funcionamiento de las unidades y de la situación de los medicamentos si es preciso.
- Controla directamente la prestación de servicios y la atención farmacéutica que se brinda a la población, exigiendo y velando porque los mismos tengan la máxima calidad.
- Atiende directamente las quejas y solicitudes de la población a la que presta servicio.
- Mantiene una estrecha relación con el equipo de salud para la coordinación de acciones que promueven la salud y la calidad de vida a la población, estableciendo las coordinaciones para la información oportuna de la disponibilidad de medicamentos, manteniendo actualizado el registro de profesionales de su municipio por áreas de salud.
- Participa en el Comité fármaco terapéutico municipal y garantiza la participación de los administradores y/o Directores Técnicos de las unidades de la red, en el comité fármaco terapéuticos de sus áreas de salud.
- Exige y supervisa el cumplimiento de la disciplina laboral, de las normas de protección e higiene del trabajo y el Código de Ética de los Trabajadores Farmacéuticos.
- Controla y exige por el cumplimiento de las Normas y Procedimientos de farmacias en las diferentes áreas de las unidades de la red.
- Garantizar y promover el trabajo investigativo sobre medicamentos, los servicios y la atención farmacéutica en las unidades bajo su dirección.
- Promover y efectuar los Forum de Ciencia y Técnica entre los trabajadores de la red.
- Cumplir y hacer que se cumplan las medidas adoptadas en el Plan de Ahorro y en el Plan de Contingencia Energética de la Entidad

- Mantener actualizada la documentación para tiempo de guerra correspondiente a su nivel y funciones.
- Exigir que la entrega de información de las unidades de la red a la Empresa Provincial y demás unidades que lo requieran se cumpla en el plazo indicado.
- Coordina con el responsable de la actividad la Colaboración Médica en la Especialidad de Farmacia en su municipio.

### 2.1.1. Análisis de la Matriz DAFO

Es una de las herramientas pertenecientes al campo del análisis matricial aplicado en gerencia, en este campo se incluyen aquellos métodos que buscan la identificación y modelación de actividades que están influenciados por diferentes factores interconectados entre ellos.

La Matriz DAFO se basa en la identificación de 4 factores o FUERZAS determinantes.

Debilidades: Condiciones existentes en el interior del sistema que de no controlarse pueden actuar oponiéndose a los logros de los objetivos trazados.

Amenazas: Condiciones existentes en el contexto donde se desarrolla una entidad que de no enfrentarse pudieran actuar oponiéndose al logro de los objetivos

Fortalezas: Condiciones internas que favorecen el alcance de los objetivos

Oportunidades: Condiciones externas que de aprovecharse pueden favorecer el alcance de los objetivos.

De lo anteriormente visto tenemos dos fuerzas positivas Fortalezas y Oportunidades y dos negativas Debilidades y Amenazas e igualmente dos fuerzas internas Fortalezas y Debilidades y dos externas Oportunidades y Amenazas.

Donde los cuatro grandes rumbos se pondera en una escala catalogándolos en valores como sigue:

Escala 5 puntos (Grupo V) Factores muy impactantes

Escala 4 puntos (Grupo IV) Factores impactantes

Escala 3 puntos (Grupo III) Factores medianamente impactantes

Escala 2 puntos (Grupo II) Factores poco impactantes

Escala 1 punto (Grupo I) Factores no impactantes

Lo cual reflejara el nivel de O y A con F y D

<b><u>OPORTUNIDADES:</u></b>	<b><u>AMENAZAS:</u></b>
O1-Existe en formación un gran número de	.A1- Salida prolongada de algún personal por

<p>técnicos básicos y tecnólogos en Servicios Farmacéuticos.</p> <p>O2-La recuperación económica del país y la prioridad al tema de medicamentos puede favorecer el financiamiento de la producción dispensarial.</p> <p>O3-Los médicos aceptan prescribir medicamentos dispensariales.</p> <p>O4- Aplicación del perfeccionamiento empresarial.</p> <p>O5-No se aprecia la posibilidad del surgimiento de nuevos competidores</p> <p>O6-Reconocimiento por instancias superiores como empresa en condiciones de alcanzar nuevamente el perfeccionamiento empresarial</p>	<p>cuestiones de maternidad, licencia o prestación.</p> <p>A 2- Incertidumbre en el abastecimiento.</p> <p>A 3- No existencia de un plan y un presupuesto en divisas.</p> <p>A 4- Ocurrencia de un desastre natural que afecte directamente a las farmacias o incida en la entrega de materias primas vegetales.</p> <p>A 5- Difícil situación financiera internacional.</p> <p>A6- Precios resbalantes en materiales y portadores energéticos.</p>
---	---

<p><b><u>FORTALEZAS:</u></b></p> <p>F1-Experiencia del personal en la actividad de farmacias.</p> <p>F2-Implantación del programa Nacional de Medicamentos</p> <p>F3-Disponibilidad de materia prima vegetal.</p> <p>F4- Se cuenta con el equipamiento necesario para la elaboración de los medicamentos.</p> <p>F5-Cobertura de la red de Farmacia en todas las zonas del Municipio.</p> <p>F6-Existe demanda por parte de la población de los productos dispensariales.</p> <p>F7-Supervisiones permanentes de los organismos superiores.</p> <p>F8-Voluntad Política.</p>	<p><b><u>DEBILIDADES:</u></b></p> <p>D1-Los proscriptores por lo general no indican productos dispensariales.</p> <p>D2-El abastecimiento de materias primas no depende de la gestión de la red de farmacias.</p> <p>D3-Deficiente aseguramiento de los medicamentos de producción industrial.</p> <p>D4-Poco dominio de las modernas técnicas de dirección.</p> <p>D5-Falta de trabajo con la reserva de cuadros.</p> <p>D6-Escasas acciones de capacitación.</p> <p>D7-Resistencia al cambio presente por el personal.</p> <p>D8-Contabilidad no certificada.</p>
--	---

### Ubicación en cuadrante.

Después de analizar el inventario de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, se enumeraron, se llevaron a una tabla y se entrelazaron unas con otras. Teniendo en cuenta el número de respuestas afirmativas, así como el porcentaje obtenido en cada cuadrante puede concluirse que la Red de Farmacias de Cumanayagua se clasifica en el III cuadrante MINI-MAXI (Adaptativa) por lo cual debe estar orientada a mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas; esto lo puede realizar una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar dado sus debilidades. **(Anexo No. 2)**

### 2.1.2. Resultados Económicos Financieros

RED DE FARMACIAS CUMANAYAGUA						
CIERRE ABRIL 2012						
Conceptos	Análisis acumulado hasta 30 de Abril de 2012 (MP)					
	Año Anterior	Plan 2012	Real 2012	Variación	Por ciento	
					Real/Plan	Real/Anterior
Total Ventas	1 263,6	1 351,8	1 393,6	41,8	103	110
Total Gastos	1 158,9	1 245,9	1 246,0	0,1	100	107
Costo Total	0.9171	0,9216	0,8940	-0.0276	97	97,4
Resultados	104,7	105,9	147,6	41,6	139,4	140,9

El comportamiento económico del período evaluado según el cumplimiento del plan y con relación al periodo anterior muestra resultados satisfactorios y logra un nivel de eficiencia económica de acorde a los objetivos esperados.

## **2.4. Diagnóstico del Sistema de Control Interno.**

De acuerdo a lo establecido en la Resolución 60 de 2011 de la CGR, Normas del Sistema de Control Interno, que regulan esta actividad y considerando las orientaciones generales para el proceso de preparación de los sistemas de control interno en las entidades cubanas, se procede a realizar un diagnóstico al SCI en la Red de Farmacias de Cumanayagua, se utiliza la Guía para comprobar la implementación de la Resolución 60 emitida en el 2012 por la CGR examinando cada uno de sus componentes y adecuándolas a las condiciones de la entidad. **(Anexo No.3)**

Para la realización del diagnóstico del SCI en la Red de Farmacias de Cumanayagua, se ponen en práctica métodos de valor técnico, los cuales permitieron formar un juicio objetivo y precisar a través de cada componente, la situación real que presenta la Red de Farmacias de Cumanayagua en la implantación del SCI, acorde al marco legal vigente para las condiciones de esta Institución.

Aplicándose los siguientes métodos:

Observación: Mediante la aplicación de este método, se tuvo una visión de la organización de los movimientos diarios y las relaciones con el entorno.

Revisión de documentos: Este permitió el estudio de la documentación para la recopilación directa de toda la información necesaria.

Se toma como muestra las áreas de Dirección y Farmacia Principal Municipal que constituye la unidad rectora desde el punto de vista técnico-metodológico y asistencial de la red de Farmacias del territorio. Dispone de todos los medicamentos aprobados en el Cuadro Básico para uso ambulatorio incluye medicamentos controlados por tarjeta, medicamentos destinados a ingreso domiciliario, estupefacientes y psicotrópicos, otro stock específico definidos por el Programa Nacional de Medicamentos así como medicamentos de producción local dispensarial (formulaciones oficinales, magistrales y fito y apifármacos).

### **1. Ambiente de Control.**

El ambiente de control, es la base para el diseño del proceso de control interno en la entidad, componente al cual la dirección corresponde dar gran importancia, pues marca un punto de partida para el control interno y además, refleja la incidencia de esta actitud sobre las actividades y resultados de la entidad.

#### **Ø Aspectos Generales.**

En revisión efectuada a los documentos relacionados con el tema, se comprobó que existe el

documento impreso de la Resolución No.60/2011 de la CGR y el cronograma de implementación. El Comité de Prevención y Control, está creado a nivel de Empresa y en la Red funciona un Comité Técnico-Administrativo.

La entidad cuenta con la carpeta legal donde se sustentan las disposiciones legales y reglamentarias que regulan el comportamiento y las actividades de cada puesto de trabajo. Dentro de las principales disposiciones están la Resolución de la designación del Directora, así como de los Administradores de farmacias, las licencias y permisos, autorizaciones comerciales, el objeto social, estructura organizativa, plantilla, reglamento disciplinario interno y el convenio colectivo de trabajo.

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

Se comprobó que está implementado el proceso de planificación anual, están elaborados los objetivos de trabajo, el plan de actividades (anual) se encuentra confeccionado según los objetivos de trabajo definidos en las estrategias de la Empresa. Provincial

En el plan de actividades del año se incluyen las actividades de trabajo político ideológico y de la organización del partido, funciones y encargo estatal, funcionamiento interno, defensa, orden interior y defensa civil, el plan de trabajo mensual se elaboró sobre la base de lo aprobado en el plan anual de actividades.

La Directora de la Red, la Directora Técnica, Administradores de Farmacias y especialista del área técnica cuenta con su plan de trabajo individual, el que se elaboró teniendo en cuenta el plan mensual de su área y se aprueba por el jefe inmediato superior, existe evidencia de los planes de trabajos mensuales e individuales.

Se confecciona mensualmente el resumen del cumplimiento de las tareas programadas, realizando un análisis cuantitativo y cualitativo, se archiva el plan de trabajo mensual anexando el sumario del las actividades del mes y el plan de temas se corresponde con los objetivos de trabajo trazados para el año. Se informa a los niveles correspondientes y a las organizaciones políticas y de masas de la entidad el cumplimiento de los planes de trabajo.

Se comprobó que el Plan 2012 está desagregado por cada farmacia, desglosado por trimestre y se analizó con los trabajadores, existe evidencia documental de esta acción. Está definido el presupuesto de ingresos y gastos anual y se analiza con los trabajadores. Se conoce de la existencia de los indicadores económicos, los cuales son abordados y analizados en las reuniones de la entidad.

Se verificó que los trabajadores participan en la toma de decisiones existiendo mecanismos donde pueden exponer sus criterios, sugerencias y discrepancias, a través de asambleas de afiliados, consejillos, reuniones de áreas, en ocasiones se realiza de forma personal. Se percibe un ambiente favorable y un nivel de comunicación adecuado.

Ø Integridad y valores éticos.

Es necesario tener presente que los valores éticos van más allá del cumplimiento de las leyes, resoluciones y decretos, (valores institucionales, código de ética, convenio colectivo de trabajo). Se puede tener muchos manuales, pero si no existe una cultura de organización sustentada en el comportamiento y la integridad moral de sus trabajadores, el sistema de control interno no es efectivo.

Se conoce que está identificado el sistema de valores éticos y morales de la entidad y sus indicadores, comprobando que no existe evidencia del desarrollado de un programa de formación de cultura ética, para que los trabajadores, lo conozcan y lo analicen y sepan reflejarlo en su actuación personal que se derive de su relación laboral en la entidad.

Se encuentra elaborado el Código de Ética Farmacéutica, verificándose que no se le da a conocer a los trabajadores y funcionarios, en el proceso de nueva incorporación y se comprueba que algunos trabajadores, simplemente no lo conocen, lo que puede afectar su comprometimiento, asociado al compromiso ético y sentido de pertenencia.

Se verificó y hay evidencia, de que el código de ética de los dirigentes se firma todos los años, porque así está establecido en el convenio colectivo de trabajo, para su firma se le da lectura al mismo.

Se comprobó que se encuentra en proceso de actualización el Manual de Procedimientos, el Reglamento Disciplinario Interno y el Convenio Colectivo de Trabajo.

Se conoce que esta elaborado en la Empresa Provincial el plan de preparación general de los cuadros y dirigentes, para lograr una cultura de responsabilidad administrativa y de honradez en todos sus actos.

Ø Idoneidad demostrada.

En la entidad están definidos, de forma clara y explícita, los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se vinculan, así como los conocimientos requeridos que debe poseer cada trabajador en su puesto de trabajo.

Se realiza a final de cada año la evaluación del desempeño por parte de la Dirección de la Red, con participación de cada trabajador, la evaluación se realiza anualmente con cortes parciales mensuales y trimestrales, posteriormente se archivan en el expediente laboral de los mismos.

Para realizar la Evaluación del Desempeño anual, el trabajador deberá tener laborado como mínimo el 70 % de su tiempo trabajado.

En los cortes parciales, se toman en cuenta los indicadores

- a) cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales, y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida.
- b) comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo.
- c) cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo y medios de protección.
- d) uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos, de los equipos.

En cuanto a la seguridad, salud y medio ambiente se aprecia que:

- Existe la brigada contra incendios, la cual está capacitada debidamente.
- Existen los extintores, encontrándose todos en buen estado para su uso.
- Todos los trabajadores tienen sus medios de protección individual y se trabaja con frecuencia con los mismos para que se usen como está establecido.

Se comprueba que los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores se encuentran implementados así como las medidas para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores.

- Tienen identificados los puestos que presentan riesgos físicos y psicológicos.
- Esta organizado la adecuada utilización de la jornada laboral.
- Tienen creadas las condiciones materiales, de protección, seguridad e higiene y otras que garantizan la continuidad de la actividad laboral.
- La administración cumple y hace cumplir los deberes que la legislación establece sobre protección, seguridad e higiene del trabajo.

El colectivo conoce su misión en tiempo de guerra, la cual está coordinada con el consejo de defensa y se trabaja en la actualización de la ubicación de los trabajadores en la misma, así como los que forman parte de la plantilla de trabajadores imprescindibles.

Está constituido el Comité de Expertos según corresponde y se conoce que cumple con los procedimientos establecidos para su funcionamiento, hay evidencia del funcionamiento del mismo.

Ø Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad

Existe evidencia de la actualización de los documentos relativos a plantilla aprobada, estructura organizativa y el contenido de cada de los puesto de trabajo, los cuadros y dirigentes, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramiento.

Los puestos de trabajo están diseñados correctamente, existe una adecuada relación jerárquica entre los puestos, los trabajadores conocen los límites de su ámbito de acción y actúan siempre dentro de ellos, tiene la aprobación de las funciones y atribuciones, cuando se delegan funciones o tareas, se asigna la autoridad necesaria, a quien se delega para que pueda tomar las decisiones y emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido.

Ø Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.

Se comprobó que en la entidad no hay habilitado un registro donde se controlen los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos, lo que limita el proceso de selección de los trabajadores, cuando se decida cubrir una plaza vacante o de nueva creación.

Los trámites de contratación del personal, el expediente laboral y hoja resumen se elabora en la Empresa Provincial, verificándose que en la entidad objeto de investigación no existe el programa de acogida a los nuevos trabajadores que garantice su iniciación laboral

Se verificó que el Órgano de Justicia Laboral está constituido a nivel municipal, por los centros de trabajo que dependen del Ministerio de Salud Pública, con la misma integración consignada en la Resolución Conjunta No. 1 MTSS-TSP/ 97.

## **2. Gestión y Prevención de Riesgo.**

Ø Identificación del riesgo y detección del cambio.

Se verificó que están identificadas las amenazas y debilidades que afectan el cumplimiento de los objetivos y misión, el desempeño de los trabajadores por cada farmacia y en la entidad en general, existe evidencia documental de la participación de los trabajadores en la identificación de riesgos derivados de hechos ocurridos, en las que se mencionan los tipos de riesgos existentes en la entidad.

- Riesgos de seguridad y salud del trabajo.
- Riesgos que implique la ocurrencia de indisciplinas, delitos y de corrupción administrativa.

- Riesgos que puedan afectar al proceso y al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Riesgos contra catástrofes.
- Riesgos que impliquen clientes extremadamente insatisfechos.

Para la identificación de riesgos fueron consultados los siguientes documentos:

- Expediente de las acciones de control realizadas.
- Control de trámite y respuestas de las quejas y denuncias.
- Análisis de matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).
- Planteamientos en los procesos de rendición de cuentas.
- Estados de opinión de la población.
- Planteamiento de los trabajadores en las asambleas de afiliados.
- Informes de balance de trabajo anual.
- Criterios aportados por las organizaciones políticas y de masas del centro.
- Información sobre ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción.
- Resultado de reuniones de intercambio de experiencias.
- Resultados de encuestas realizadas.
- Análisis del organigrama de la entidad.
- Diagramas de flujos.
- Manuales.

Se evidencian cambios en la organización a partir de la actualización del modelo de gestión económica aprobado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, en lo que le corresponda a salud:

Lineamiento 143. Potenciar la calidad del servicio que se brinda, así como el ahorro, la utilización eficiente de los recursos y la eliminación de gastos innecesarios.

Lineamiento 145. Continuar propiciando los espacios de educación para evitar automedicación de la población, implementando medidas que contribuyen al consumo racional de medicamentos.

Lineamiento 145. Se presta gran atención al desarrollo de la medicina natural y tradicional.

No se ha actualizado el mapa de riesgo por los diferentes procesos y subprocesos, la correspondencia del plan de prevención y el levantamiento de riesgos es limitado al tomar en cuenta, que el propio plan presenta limitaciones con relación a los puntos vulnerables, posibles manifestaciones y medidas a tomar.

Ø Determinación de los objetivos de control.

Se comprobó que se realizó el diagnóstico con la participación de los trabajadores y se determinaron los objetivos específicos a controlar y se han establecido los procedimientos de control para evitar que ocurran riesgos, definiendo las medidas o procedimientos a aplicar, existe evidencia documental del proceso.

Ø Prevención de riesgos.

No existe evidencia documental donde se establece en el Consejo Técnico-Administrativo un punto permanente para la revisión del Plan de Prevención, confeccionado para evitar o minimizar el impacto de los riesgos.

### **3. Actividades de Control.**

Para establecer las actividades de control, es necesario tener identificados y evaluados los posibles riesgos que pueden afectar la entidad, con el objetivo de minimizar los efectos negativos que estos puedan ocasionar en el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Ø Coordinación entre aéreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización.

Se comprueba que la coordinación entre áreas, se encuentra descrita y se logra la integración adecuada entre ellas y toda la documentación que llega del organismo superior es archivada y disponible para todas las áreas de la entidad.

Se revisó el manual de procedimientos y de organización que existe en la entidad, el cual contiene por escrito los procedimientos referidos a la separación de tareas y responsabilidades, o en su defecto, la forma de supervisión o monitoreo de la actividad de farmacias, siendo asignadas las distintas funciones al personal de cada área adaptándolo a sus tareas y responsabilidades.

Se verificó que están determinados los mecanismos de aprobación autorización, supervisión y evaluación de los procesos, actividades y operaciones, están asignadas a personas diferentes, las tareas y responsabilidades esenciales relativas al tratamiento autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, para que no se afecte la división de funciones y la contrapartida.

Se encuentran definidos los niveles de autorización, ya que cada área posee la documentación requerida donde se plasma no sólo el nombre y cargo de los funcionarios autorizados al acceso a esa área, sino también lo que es de su autoridad hacer.

Se comprueba que la entidad no realizó el levantamiento de las relaciones de familiaridad que afecta la contrapartida, lo que puede proporcionar el fenómeno de la corrupción e indisciplinas económicas.

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

Se verificaron operaciones, transacciones y hechos económicos, y están claramente documentadas, está disponible para su verificación. Se comprueba por muestras que son fiables y se ejecutaron según el nivel de autorización.

Se revisaron las actas del Consejo Técnico y de la sección sindical, del periodo comprendido de enero, febrero y marzo del presente año y se evidencia que dentro de los aspectos debatidos se encuentra el análisis de eficiencia económica.

El sistema costo implantado se corresponde con el tipo de actividad que realiza la entidad e incluye:

- Laboratorio de producción.
- Métodos de cálculo del costo empleado.
- Análisis de las desviaciones del costo y su aplicación en la toma de decisiones.
- Fichas de costo y precio del formulario.

Ø Acceso restringido a los recursos, activos y registros

Se comprobó que en cada farmacia el área de almacén, el área de dispensación, los activos de valor, y el laboratorio de producción y administración, tienen asignado a un responsable para su custodia, además se verificó que las actas de responsabilidad material se encuentran en proceso de actualización según el Decreto Ley 249/07.

De igual modo están establecidos los niveles de autorización para la entrada al almacén, especificando los nombres y apellidos de las personas y firmas autorizadas para la solicitud y extracción de productos y mercancías del mismo.

Tienen procedimientos de seguridad para proteger y conservar los recursos y registros que constituyen evidencia de los actos administrativos.

Se verificó que tienen mecanismos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros que constituyen evidencia de los actos administrativos, están identificadas las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y rinden cuenta de su custodia y utilización.

#### Ø Rotación del personal en las tareas claves

Se tiene identificados en cada farmacia los aspectos claves donde se puede originar la comisión de presuntos hechos delictivos por áreas:

- En almacén:
- Área de dispensación.
- Dispensario.
- Control de drogas estupefacientes, sicóticos y otras sustancias de efectos semejantes, y explosivos.
- Área técnica administrativa.

Se comprobó que está establecido el sistema de rotación, y los aspectos que permiten conocer si es necesaria o innecesaria establecer esta estrategia en áreas que presenten riesgos relevantes.

No tienen previsto el plan de acciones que permitan el control sistemático en las farmacias que presentan pocos trabajadores con el objetivo de minimizar los riesgos, se encuentran en esta situación las unidades Sopapo, Crucesita y Camilo.

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

En la entidad se utiliza la tecnología de la información en función de las operaciones referentes a la actividad farmacéutica, en el procesamiento y envío de datos sobre pedidos de medicamentos, insuficiencia de medicamentos, medicamentos controlados, diligencias de ocupación de estupefacientes y psicotrópicos, entre otras.

Se comprueba que existen los debidos controles de la tecnología de la información relacionados principalmente con:

- Seguridad física de los equipos.
- Controles de acceso.
- Controles de proceso de datos.

Además se verificó el cumplimiento del plan de seguridad informática, el cual contiene entre otros aspectos, procedimientos para:

- Protección contra virus y otros programas dañinos.
- Obtención de copias de resguardo.
- Verificación periódica de la seguridad de la red, para detectar posibles vulnerabilidades.

- Eliminar la adición de algún equipo o la introducción de cualquier tipo de software en una red, sin la autorización de la dirección de la entidad.
- Asegurar la integridad, confidencialidad y oportunidad de la información, de acuerdo a los servicios que se reciben y se ofertan.

Ø Indicadores de rendimiento y de desempeño.

Se encuentran diseñados los indicadores para medir el desempeño personal y los de control para la actividad de seguridad y salud del trabajo.

Se comprueba que están elaborados los indicadores para medir: rendimiento de cada actividad, proceso, cumplimiento del plan, tareas, los recursos, los servicios de farmacia y los indicadores de metas y objetivos.

#### **4. Información y Comunicación.**

Ø Sistema de información, flujo y canales de comunicación.

La información pertinente incluye datos del sector y los datos económicos y de organismos de control obtenidos de fuentes externas así como la información generada dentro de la organización.

En la Empresa Provincial está en proceso de reajuste y organización el sistema para que la gestión de la información se garantice:

- La elaboración del diagrama del flujo de la información de la entidad, definiendo el emisor, receptor, vía de transmisión, frecuencia, formato, almacenamiento y soporte de los documentos y bases de datos relevantes.
- Clasificada la información administrativa, identificando su contenido, períodos de conservación y otros aspectos específicos.
- Determinar los accesos a la información.

La comunicación es inherente al proceso de información, la comunicación también se lleva a cabo en un sentido más amplio, en relación con las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos.

Se comprobó que a los trabajadores se les informan las tareas y responsabilidades en el control y están establecidos los canales de comunicación para que estos puedan informar sobre posibles irregularidades, creándose los mecanismos de comunicación necesarios para conocer las opiniones, quejas y sugerencias emitidas por la población y los trabajadores. Buscando una mayor comunicación con los trabajadores se ha establecido además un día para su atención, las reuniones de reflexión en las áreas donde se analizan los problemas de disciplina laboral, cumplimiento del plan de

enfrentamiento al delito y las inquietudes que presentan los mismos. Además de aplicarse de forma correcta los mecanismos establecidos como son:

- Consejo (semanal)
- Asamblea de afiliados dirigida por el sindicato (Mensual)
- Análisis Trimestral y Anual de los objetivos del centro.
- Reuniones de reflexión para las diferentes áreas.
- Reuniones trimestrales para el análisis y enfrentamiento a la conducta delictiva, disciplinas y manifestaciones de corrupción.

Se percibe una comunicación adecuada entre todas las áreas de la entidad y de una información completa, puntual que permite que los trabajadores cumplan con sus responsabilidades eficazmente.

Existe apertura y eficacia en los canales de comunicación con los clientes, proveedores y otras personas externas para transmitir información sobre los cambios que se producen en las necesidades de los clientes.

Ø Contenido, calidad y responsabilidad.

Se verificó que esta definido por cada área los responsables de la información y comunicación en la entidad y se aplican políticas establecidas para garantizar la calidad de la información relevante, su organización y conservación y esta permita ser auditada.

Los cambios normativos de los órganos y organismos de la Administración son recibidos de la Empresa Provincial, por lo que no se puede actuar sobre ello.

Ø Rendición de cuentas:

Se verificó que los administradores rinden cuenta a sus trabajadores, pero se realiza sin tener definido un plan de temas, herramienta que permite que todo dirigente o funcionario asuma con plena responsabilidad los actos y resultados de su gestión.

## **5. Supervisión y Monitoreo.**

Ø Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno.

Se comprobó que la entidad no tiene elaborada la guía de autocontrol por componentes y normas, de acuerdo a la nueva norma del SCI, Resolución 60 de 2011, con el objetivo de evaluar la eficacia del funcionamiento del sistema de control interno y aplica sus controles en base a la guía de supervisión técnica y de control de la calidad de la actividad de farmacias.

Analizados los resultados de las acciones de control interna y externas con los trabajadores, 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, y se elaboró el plan de medida correspondiente y 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.

No se realizan periódicamente auto evaluaciones del sistema de control interno en cada área, no existe evidencia documental, y se verificó que los trabajadores no siempre realizan el control permanente sobre las actividades que ellos mismos llevan a cabo, siendo significativas:

- El control continuo en el área de atención al público de los diferentes módulos destinados a patologías o servicios específicos que estén ubicados en el área.
- Cumplimentar los diferentes registros para el control y seguimiento de la producción dispensarial.
- El estricto control de los medicamentos controlados por tarjeta.
- Recogida de drogas vencidas.
- Chequea al final de cada turno el cuadro del mismo en coordinación con la cajera, e informar por escrito las incidencias ocurridas.

Se encuentra conformado el expediente de acciones de control de acuerdo a la legislación vigente.

#### Ø Comité de Prevención y control

Se conoce que el Comité de Prevención y Control, está creado a nivel de Empresa y en la Red funciona un Comité Técnico-Administrativo integrado por la Directora de la Red de la Red, un técnico especializado en la actividad de farmacia, un funcionario que tiene a su cargo la atención a la población y dos trabajadoras que gozan de respeto dentro del colectivo.

Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas por el Comité Técnico-Administrativo de la Red del Municipio, se analizan y corrigen de forma oportuna las deficiencias o desviaciones ocurridas.

#### **2.4.1 Resumen de las deficiencias detectadas:**

Después de haber realizado el diagnóstico en la Red de Farmacias de Cumanayagua en los cinco componentes, con sus respectivas normas y las características generales previstas en la Resolución

60 de 2011 de la Contraloría General de la Republica, se detectaron irregularidades en la implantación del sistema de control interno administrativo.

#### Ambiente de Control.

##### Ø Integridad y valores éticos.

- No existe evidencia que se halla desarrollado un programa de formación de cultura ética, para que los trabajadores lo identifiquen, lo conozcan y lo analicen y sepan reflejarlo en su actuación personal y laboral en la entidad.
- No se le da a conocer a los trabajadores y funcionarios, en el proceso de nueva incorporación el Código de Ética Farmacéutica y se comprobó que no todos los trabajadores de la entidad lo conocen, lo que puede afectar su comprometimiento, asociado al compromiso ético y sentido de pertenencia.

##### Ø Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.

- No se ha habilitado un registro donde se controlen los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos.
- En la entidad no existe el programa de acogida a los trabajadores de nuevo ingreso.

#### Gestión y Prevención de Riesgos

##### Ø Identificación del riesgo y detección del cambio

- No se ha actualizado el mapa de riesgo por los diferentes procesos y subprocesos, la correspondencia del plan de prevención y el levantamiento de riesgos es limitado al tomar en cuenta, que el propio plan presenta limitaciones con relación a los puntos vulnerables, posibles manifestaciones y medidas a tomar.

##### Ø Prevención de riesgos.

- No existe evidencia documental donde se establece en el Consejo Técnico-Administrativo un punto permanente para la revisión del Plan de Prevención, confeccionado para evitar o minimizar el impacto de los riesgos.

#### Actividades de Control

##### Ø Coordinación entre aéreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización.

- Se comprobó que la entidad no realizó el levantamiento de las relaciones de familiaridad que afecta la contrapartida, lo que puede proporcionar el fenómeno de la corrupción e indisciplinas económicas.

Ø Rotación del personal en las tareas claves

- No tienen previsto el plan de acciones que permitan el control sistemático en las farmacias que presentan pocos trabajadores con el objetivo de minimizar los riesgos, se encuentran en esta situación las unidades Sopapo, Crucesita y Camilo.

Información y Comunicación.

Ø Rendición de cuentas.

No está definido un plan de temas para la rendición de cuentas.

Supervisión y Monitoreo

Ø Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno.

- No tiene elaborada la guía de autocontrol por componentes y normas, de acuerdo a la nueva norma del SCI, Resolución 60 de 2011, con el objetivo de evaluar la eficacia del funcionamiento del sistema de control interno.
- Los trabajadores no siempre realizan el control permanente sobre las actividades que ellos mismos llevan a cabo

## **2.5. Conclusiones parciales.**

En la actualidad, los medicamentos se han convertido en uno de los factores más influyentes a nivel global desde el punto de vista social, económico y ético, la Interconexión entre cada una de las actividades de la sociedad, el incremento extraordinario de los conocimientos y las tecnologías, el redimensionamiento ético del elemento salud complejizan el entorno donde se desarrolla, por lo que el profesional farmacéutico tiene un papel crucial.

Después de haber realizado el diagnóstico por componentes y normas del control interno y analizar las deficiencias detectadas con la administración, podemos decir que existen debilidades que deben ordenarse y esto demanda un permanente reforzamiento del control para lograr el alcance de los objetivos y las metas de los servicios farmacéuticos.

# *Capítulo III*



## **CAPITULO III: REDISEÑO Y VALIDACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA RED DE FARMACIAS EN CUMANAYAGUA**

### **3.1. Punto de Partida**

Tras haber realizado el diagnóstico y conocer la situación actual que presenta el Sistema de Control Interno en la Red de Farmacias en Cumanayagua, se procede a realizar su rediseño sobre la base de las deficiencias detectadas, según lo establecido en la Resolución No. 60, de 1 de marzo de 2011, de la Contraloría General de la República.

Como es conocido el Sistema de Control Interno se sustenta en dos elementos esenciales que siempre coinciden, independientemente de las maneras en que se manifiesten, uno es la falta de control, el incumplimiento de lo que está dispuesto, indisciplinas, violaciones, irresponsabilidad; y el otro es la pérdida de valores, ética y vergüenza de las personas.

Priorizando el Control Interno administrativo, sobre la base de las deficiencias detectadas por componentes, se trazan una serie de medidas para su actualización con el objetivo de garantizar el cumplimiento de la misión, las funciones establecidas para la entidad, los principios básicos, y las características generales previstas en la referida normativa.

### **3.2. Rediseño del Sistema de Control Interno**

El propósito de rediseñar los componentes Ambiente de Control, Actividades de Control e Información y Comunicación es concebir un encargo de responsabilidad con los directivos, funcionarios y los trabajadores del centro en cuanto a la responsabilidad de cada uno en su área de trabajo para que no se vean estos aspectos con carácter formal sino identificado con ellos.

Tiene como objetivo organizar y dirigir las acciones, para así fortalecer el sentido de pertenencia, garantizando la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población, y el rediseño de las políticas vigentes, según las posibilidades de la economía y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la entidad se utilicen de forma eficaz y eficiente.

El componente [Ambiente de Control](#), sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno.

Este puede considerarse como la base de los demás componentes, a veces se ve como algo complicado, y es muy sencillo, lo primero que debe saber el colectivo es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza energías y capacidades, su aspiración en el futuro, además, expresa el mínimo estado deseado y aceptable de la organización en los próximos años, se organiza el trabajo, se identifican los procesos, las tareas y responsabilidades.

El farmacéutico es un profesional que contribuye en gran medida a mejorar la salud, la prevención de las enfermedades y el uso racional de los medicamentos. La actitud de este en su ejercicio profesional debe identificarse con la búsqueda de la excelencia en la práctica individual, es por ello que independientemente de la modalidad que desempeñe, es necesario orientarlo desde el punto de vista ético – profesional.

El plan de perfeccionamiento del proceso de control interno se elaboró cuidadosamente teniendo en cuenta las exigencias actuales del sistema. Este está dado además, por la capacidad organizativa con que cuenta la entidad, y consta con los elementos necesarios que ayudan a eliminar las deficiencias e insuficiencias que se presentan en la entidad, así como las medidas a tomar para solucionar los problemas detectados.

Se elaboró un Plan para la divulgación de una Cultura Ética en la Red de Farmacias de Cumanayagua, este está estructurado de la siguiente forma:

Objetivo	Actividad	Responsable	Fecha de Cumplimiento
Estudio y análisis de los preceptos del Código de Ética de los cuadros, dirigentes y trabajadores.	Matutinos	Directora Administradores Factores del Centro	Los jueves de la cuarta semana del mes.
Divulgar los valores y principios éticos que debe caracterizar a todos los cuadros, dirigentes y trabajadores de la entidad.	Asamblea de afiliados	Directora Administradores Factores del Centro	Según calendario mensual
Profundizar en el trabajo político e ideológico de los cuadros, dirigentes y trabajadores.	Seminarios	Directora Administradores	Julio a Diciembre 2012

Análisis y enfrentamiento a la conducta delictiva, disciplinas y manifestaciones de corrupción.	Consejillos	Directora Administradores	Mensual según calendario
Análisis de los resultados del cumplimiento del plan de actividades del mes.	Reunión del Área.	Directora Administradores Factores del Centro	Mensual según calendario
Profundizar en los resultados de las acciones de control realizadas, verificando la correspondencia o no de medidas disciplinarias. Analizar cuando se debieron tomar y no fueron solicitadas. Causas.	Reunión del Área.	Directora Administradores Factores del Centro	Mensual según calendario
Profundizar y analizar en el cumplimiento de los sistemas de información establecidos para la entidad y resultados del cumplimiento del presupuesto.	Asamblea de Trabajadores	Directora Administradores Factores del Centro	Mensual según calendario
Rendición de cuentas, deber legal y ético de responder e informar acerca de su gestión, administración, manejo y rendimiento de fondos, bienes o recursos asignados y los resultados en el cumplimiento del mandato.	Consejo de Dirección Asamblea de Trabajadores	Directora. Administradores	Mensual según calendario
Empleo de la radio base para transmitir mensajes que promuevan medidas que contribuyan al consumo racional de medicamentos.	Farmacéutica divulgadora	Semanal cada mes	Entrevistas

Para establecer la validez de los valores morales, debido a la importancia de su correcta aplicación en la sociedad actual, sociedad compleja debido a los cambios profesionales y a los avances científicos y tecnológicos que se han producido en los últimos años y para que todos los trabajadores de la entidad los identifiquen, conozcan e interpreten y a la vez logren reflejarlos y emplearlos correctamente con su actuación personal, se define un plan de acción sobre la formación de valores, estructurado de la siguiente forma:

No	Acción	Responsable	Fecha	Actividad
1	Diagnosticar las necesidades de capacitación en educación de valores.	Directora Administradores Factores del Centro	Mayo2012	Consejo de Dirección y Asamblea de afiliados
2	Realizar talleres sobre el pensamiento ético, partiendo de las ideas del Padre Varela y Fidel Castro, a nivel de Farmacia.	Directora Administradores Factores del Centro	Julio a Diciembre 2012	Reunión del Área.
3	Dar prioridad en los Eventos científicos de Bases Municipales y Provinciales y en el Forum a los Trabajos Científicos cuyo tema sea la Educación en Valores y su generalización.	Directora de Red Comisión de Forum	Septiembre a Diciembre 2012	Eventos Científicos Forum
4	Realizar talleres sobre la vida y Obra de José Martí, a nivel de Farmacia.	Directora Administradores Factores del Centro	Julio a Diciembre 2012	Reunión del Área.
5	Realizar movimientos productivos, jornadas de trabajos voluntarios, que tengan en su máxima expresión la integración de los factores del centro y donde se desarrolle la satisfacción por la actividad que se realiza.	Directora Administradores Factores del Centro	Junio a Diciembre 2012	Movimientos productivos

6	Estimular y controlar las actividades sindicales cuyo objetivo sea fortalecer el amor al trabajo, la disciplina laboral, la productividad y la eficiencia.	Directora Administradores Factores del Centro	Junio a Diciembre 2012	Asamblea de afiliados
7	Empleo de la radio bases para transmitir mensajes que promuevan con fuerza el componente afectivo motivacional que los valores poseen.	Fármaco divulgadora	Semanal cada mes	Entrevistas
8	Realizar en las fechas pertinentes en cada caso homenajes a Héroes y Mártires de la patria vinculados a la historia de la Medicina o del centro en cuestión.	Directora Administradores Factores del Centro	Septiembre- 2012.	Reunión del Área.
9	Homenajear en cada unidad a los trabajadores ejemplares.	Directora Administradores Factores del Centro	Junio a Diciembre 2012	Asamblea de afiliados
10	Fortalecer la estimulación moral individual y colectiva en el ámbito laboral y educacional de las unidades.	Directora Administradores Factores del Centro	Junio a Diciembre 2012	Seminarios
11	Utilizar el sistema de condecoraciones estatales de manera más sistemática y destacar en diferentes escenarios el ejemplo de los homenajeados.	Directora Administradores Factores del Centro	Septiembre- 2012.	Asamblea de afiliados y Factores del Barrio
12	Aplicar el sistema de matutinos rotativos en cada unidad y destacar la participación de los trabajadores.	Directora Administradores	Junio a Diciembre 2012	Reunión del Área.

Tomando en consideración que se encuentran en proceso de actualización el Manual de Procedimientos, el Reglamento Disciplinario Interno y el Convenio Colectivo de Trabajo. Se elaboró una propuesta de acciones, indicadores específicos y formas fundamentales de estimulación para tener en cuenta en el plan de estimulación moral.

Las acciones de reconocimiento aplicables estarán relacionadas con la participación de los trabajadores en la gestión de la entidad, tales como:

- Ø Participación de los trabajadores en la discusión y aprobación del plan de la entidad y en el análisis de los resultados de su gestión.
- Ø Participación de los trabajadores destacados en la elaboración de propuestas de políticas, métodos de trabajo, proyecciones estratégicas y estructura de las entidades.
- Ø Participación de trabajadores destacados, con reconocido prestigio y autoridad, en comisiones de experto para el análisis y solución de determinado problema.
- Ø Inclusión de trabajadores destacados en los órganos de dirección colectiva.
- Ø Designación de trabajadores destacados para representar a su organismo en eventos nacionales e internacionales.

Los reconocimientos podrán ser de aplicación los siguientes:

- Ø Entrega de cartas o diplomas en el colectivo laboral o lugar de residencia.
- Ø Condecoración y distinciones.
- Ø Fotos en los murales del centro.
- Ø Entrevistas o noticias en los medios de difusión masiva.
- Ø Reconocimientos antes en colectivo laboral, antes el Consejo de Dirección u otros órganos de dirección colectiva.

A los afectos de verificar el impacto de la Estimulación Moral en las secciones sindicales se definen indicadores específicos para medir su efectividad, los que estarán en correspondencia con el objeto social y la visión de la Entidad, entre los que se encuentran los siguientes:

- Ø Cumplimiento del Plan de Gastos de la Entidad.
- Ø Estado de satisfacción de los clientes.
- Ø Cumplimiento de los objetivos y planes de trabajo.
- Ø Cumplimiento de la disciplina laboral y aprovechamiento de la jornada laboral.
- Ø Cumplimiento del Plan de Capacitación.
- Ø Estado de la Seguridad y Salud del Trabajo.
- Ø Ambiente laboral favorable.
- Ø Utilización del trabajo en equipo.
- Ø Nivel de participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Ø Cumplimiento de la Emulación Socialista.

- Ø Cumplimiento de la Plan de medidas contra manifestaciones de indisciplina, ilegalidades y corrupción.

Indicadores a medir para desarrollar la estimulación\_

- Ø Cumplimiento de las tareas o planes.
- Ø Ahorro de los recursos asignados para su actividad.
- Ø Participación activa de los trabajadores en los trabajos voluntarios.
- Ø Participación activa en los trabajos productivos.
- Ø No tener ausencias ni llegadas tardes.
- Ø Presentar trabajos a los Forum de Ciencia y Técnica.
- Ø Participación en los actos políticos y culturales.
- Ø Participación activa en los matutinos.
- Ø No tener sanciones laborales.
- Ø Cumplir con la guardia obrera.
- Ø Participación activa en las asambleas de afiliados.
- Ø Estar al día en el pago de la cuota sindical.
- Ø Cumplir con el aporte al día de haber y por concepto de trabajo voluntario

La evaluación de los resultados se efectuará una vez por semestre para ello podrán aplicarse técnicas tales como: encuestas, entrevistas, análisis de grupos y otros dirigidos a consolidar el criterio del colectivo del centro.

Las áreas de farmacia, han logrado identificar puntos débiles en el sistema de control del expendio de los medicamentos. El dominio de este y su enriquecimiento con la práctica cotidiana tienen una extraordinaria importancia para el perfeccionamiento de la atención y los servicios que se brindan a usuarios, pacientes o familiares de estos, así como del más efectivo control del destino de los medicamentos.

Dadas las exigencias del trabajo en la actividad de Farmacias se habilitó un registro para controlar los datos fundamentales de los candidatos que demuestren interés por trabajar en la entidad, quedando actualizado, se le asigna la responsabilidad de actualización, cuidado y conservación a la Directora técnica de la Red, este quedó diseñado de la siguiente forma:

- Ø Entidad: Red de Farmacias Cumanayagua.
- Ø Número en el registro: por orden de presentación en la dirección técnica
- Ø Nombre y apellidos del interesado.
- Ø Número de carné de identidad.
- Ø Ubicación laboral actual.
- Ø Dirección particular.

- Ø Cargo que tiene interés ocupar:
- Ø Calificación formal que posee.
- Ø Experiencia Laboral en el cargo que desea ocupar.
- Ø Se puede localizar en.

Según las necesidades de la entidad para cubrir las plazas disponibles y cumplir con la misión que tiene cada área en la Red de Farmacias, y respetando el cumplimiento de los requisitos establecidos en la legislación vigente para la incorporación de nuevos trabajadores, después de ser seleccionado el aspirante, se hace su presentación en el matutino, allí conocerá a su jefe inmediato, compañeros de trabajo, dirigentes administrativos y como está formada la organización sindical de base y se le da a conocer el programa previamente elaborado de bienvenida, con vista a lograr una mejor inserción al colectivo laboral.

### **Historia y tradiciones de la entidad**

Para un mejor desarrollo del trabajo se emite la Resolución 98 del 2010 del Ministerio de Economía y Planificación, autorizando la transformación de la Unidad Presupuestada de Farmacias y Ópticas de Cienfuegos en Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas de Cienfuegos, siendo creada según Resolución 34 del 2010 de la Asamblea provincial del Poder Popular Cienfuegos, está organizada con una Red de Farmacias en los 8 Municipios, un Centro Óptico en la cabecera provincial, 6 Ópticas Municipales, 4 Receptoras de Óptica y 4 Centros de producción Local.

Actualmente se encuentra inmersa en un proceso reordenamiento y compactación para obtener una mejor atención al pueblo, desde su creación se ha destacado por el cumplimiento a las tareas asignadas, que se interrelacionan de forma funcional y con una estructura lineal, lo cual resulta evidente que reduciendo los niveles de dirección intermedios se garantiza una mayor y mejor transmisión de información, se acelera el proceso en la toma de decisiones y se acerca la dirección.

La Red de Farmacias en Cumanayagua, se encuentra localizada en la calle Antonio Machado No. 54, la integran 12 farmacias distribuidas en todo el territorio de la siguiente forma: 1 Farmacia Principal Municipal, 3 farmacias especiales de área y 8 farmacias comunitarias, de ellas 7 son dispensariales, la conforma además, un laboratorio municipal y un laboratorio de montaña y constituye la mayor en extensión demográfica después del municipio cabecera.

### **Objeto, misión y valores de la entidad.**

**Objeto:** Comercializar de forma minorista y en moneda nacional medicamentos, materiales de curación, material aséptico de producción nacional y de importación, producción, distribución y

comercialización de forma minorista y mayorista y en moneda nacional de Medicamentos de origen natural, peloides, aguas mineromedicinales, remedios homeopáticos y florales así como, medicamentos de producción dispensarial y otros que autorice el Ministerio de Salud Pública, brindar servicios de alquiler de equipos médicos eventualmente disponibles, en moneda nacional.

**La Misión** es la de dispensar los medicamentos de producción nacional y de importación, así como la producción, distribución y comercialización de medicamentos de origen natural, Peloides y aguas Mineromedicinales, medicamentos químicos dispensariales y otros que se autoricen por el MINSAP.

**Valores compartidos:** Mantener, desarrollar y recompensar el cumplimiento de valores compartidos es uno de los trabajos mas importantes que ha desempeñado y debe continuar desarrollando la entidad basado en los principios básicos que sustentan el Sistema de Salud, vigentes en esta entidad.

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

### **Organización del trabajo, y principales servicios que se brindan.**

De acuerdo a los horarios de servicio las farmacias se clasifican en:

Turno normal, turno especial y turno permanente.

Se organizan en cuatro áreas preferentemente delimitadas:

- Almacén: es el área de la farmacia dedicada a la recepción, almacenamiento, conservación y traslado de los productos farmacéuticos y otras mercarías destinadas a la venta o al propio consumo de la unidad.
- Área de dispensación (atención al público): es el área de atención al público es la zona de la farmacia donde se efectúa la dispensación de los medicamentos a la población, tanto de los productos terminados como los dispensariales, ubicándose en ella además el servicio de información y localización de medicamentos.

- Laboratorio de producción (dispensario o área farmacotecnia): es el área de la farmacia destinada a la elaboración de las formulas magistrales y oficiales, se ocupa además del preenvasé de medicamentos (semisólidos y líquidos)
- Área administrativa: es el lugar de la farmacia donde se realizan los trabajos técnicos y administrativos de control general así como donde radican la dirección y el resto de las otras oficinas existentes, ésta debe estar equipada con los medios materiales indispensables para el desarrollo de la actividad.

La principal tarea es la prestación de servicios al paciente en farmacias con la venta de medicamentos de producción industrial y productos de la Medicina Natural y Tradicional.

**Sistema de pago:** Toda la fuerza de trabajo está vinculada a Sistemas de pago, las unidades de comercialización en función de los ingresos y la Dirección de la entidad por el indicador de eficiencia, cumplimientos de las utilidades antes de impuestos, el pago se hará mes vencido.

**Capacitación y desarrollo de los trabajadores y posibilidades de promoción:** Anualmente se confecciona el plan de capacitación y en dependencia de las necesidades de la prestación de servicios y de cada trabajador en particular se organizan cursos de habilitación, superación y promoción, por lo que nuestros trabajadores tienen amplias posibilidades de desarrollo, tanto en las Tecnologías de la Salud como en Sedes Universitarias.

**Idoneidad demostrada, competencia laboral y evaluación del desempeño, fundamentalmente en el puesto que va a ocupar:** La evaluación del desempeño se realiza por el Jefe Inmediato de cada trabajador. Cada puesto de trabajo tiene elaborada su matriz de competencia laboral.

Debe explicarse a los trabajadores que tienen que cumplir determinadas normas de idoneidad las mismas apoyándose en el convenio de trabajo.

**Normas de seguridad y salud:** En nuestra entidad se aplica la NC-19-00-04, para explicar esta parte los trabajadores reciben la Instrucción Inicial con el Técnico de SST de la Empresa y se asienta en un Registro dicha capacitación.

**Reglamento Disciplinario Interno y el Convenio colectivo de Trabajo:** Nuestra entidad cuenta con el Reglamento Disciplinario Interno y el Convenio Colectivo de Trabajo.

Debe leerse lo referido a las medidas disciplinarias y la jornada de trabajo, en los matutinos divulgar y seminarizar estos documentos y colocarlos en los murales de cada Unidad.

### Presentación de los dirigentes administrativos y de la organización sindical:

La Directora de la Red de Farmacias del Municipio es la compañera:

Administradora de la Unidad es:

La Secretaria de la Sección Sindical es:

Para dejar constancia de la aplicación del programa, se habilitó una carpeta que contiene:

- Programa de acogida a los nuevos trabajadores.
- Anexo con la relación de los trabajadores de nuevo ingreso.

El diseño forma parte de la base para desarrollar las actividades diarias de las farmacias, con mejores niveles de conocimiento y organización por parte de los directivos funcionarios y trabajadores.

Para el diseño del componente [Actividades de Control](#) se tiene en cuenta las deficiencias reveladas. Se realiza con cierre de abril de 2012 el levantamiento de relaciones de parentesco por cada farmacia, identificando que en la farmacia principal municipal se encuentra un caso que puede constituir posibles manifestaciones de nepotismo y pueden afectar la contrapartida, representación importante en el control interno.

Para dar solución a este caso la dirección decidió el traslado de uno de los trabajadores para otra farmacia en una plaza de iguales condiciones laborales.

Se presentan los modelos a utilizar:

### Modelos para levantamiento de parentesco

Nombre y apellidos	Ocupación de mayor Calificación	Nombre y apellidos	Ocupación de menor o igual Calificación	Parentesco	Afecta la contrapartida	
					SI	NO

Entidad	Cantidad de casos	Tipo de familiaridad	Cargo y Parentesco	Constituir posibles manifestaciones de nepotismo	
				Si	No

Se responsabiliza con la actualización, control y conservación de la carpeta a la Directora Técnica.

La rotación del personal, siempre que sea posible y acordado por el órgano colegiado de dirección, puede ayudar a evitar la comisión de irregularidades, permitir mayor eficiencia y eficacia de las operaciones, e impedir que un trabajador sea responsable de aspectos claves inherentes a sus funciones por un excesivo período de tiempo.

Los trabajadores a cargo de dichas tareas, se emplean periódicamente en otras funciones, debe existir evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas.

La Dirección de la entidad debe tener presente que en las farmacias pequeñas sin dispensario y las farmacias pequeñas con dispensario, o que cuentan con pocos trabajadores, se les dificulta el cumplimiento de esta norma, y es necesario aumentar la periodicidad de las acciones de supervisión y control.

Se creó el plan de control sistemático en las farmacias que presentan pocos trabajadores con el objetivo de minimizar los riesgos, se encuentran en esta situación las farmacias de Sopapo, Crucesita y Camilo.

El componente Información y Comunicación es esencial para la realización de los objetivos del control interno, se necesita a todos los niveles, facilita y agiliza el flujo de información que se da entre los trabajadores y la empresa entre si, y con el entorno, la información también es prevención.

Los trabajadores para que puedan tener sentido de pertenencia, necesitan estar informados de cuales son las metas y objetivos, cual es el presupuesto, que dificultades enfrentaran, que deben ahorrar, desde donde vienen las materias primas.

La rendición de cuentas es la vía que utiliza la administración para cumplir con el deber legal y ético de brindar información acerca de los cumplimientos de sus contenidos y funciones y de sus responsabilidades públicas, ante sus órganos superiores, consejo de dirección y colectivo de trabajadores.

Para los responsables del ejercicio de rendición de cuentas, fue elaborado un plan de temas para el desarrollo de estas.

Aspectos a tener en cuenta:

- 1- Cumplimiento de los objetivos de trabajos para el año 2012.
- 2- Cumplimiento del plan de actividades del mes.
- 3- Resultados del cumplimiento del plan de ventas.

- 4- Comportamiento del plan de gasto.
- 5- Comportamiento de los planes de producción y ventas de medicina natural tradicional, químico dispensarial y medicina industrial.
- 6- Verificaciones y resultados de autocontroles efectuados según la guía de supervisión de farmacias.
- 7- Cumplimiento de la disciplina laboral individual de su colectivo (multas, indisciplinas y penalizaciones).
- 8- Cumplimiento de actividades de aplicación laboral.
  - a) Rotación.
  - b) Plan de vacaciones.
  - c) Certificados médicos.
- 9- Resultados de las evaluaciones de desempeño de sus trabajadores.
- 10- Cumplimiento del Plan para la divulgación de una Cultura Ética.
- 11- Cumplimiento de la atención a los familiares de los colaboradores.
- 12- Participación individual y de su colectivo en las actividades desarrolladas en el municipio.  
Municipal.
  - a) Actos Políticos.
  - b) Trabajos voluntarios y productivos
  - c) Donaciones de Sangre.
- 13- Resultados y cumplimiento de los planteamientos, quejas y opiniones espontáneas.
- 14- Resultados de las inspecciones, controles y auditorias externas.
- 15- Participación en los comités fármaco terapéuticos y sus resultados.
- 16- Participación en las actividades de la defensa.
- 17- Participación del personal previsto para cumplir misiones en las actividades del centro.

Este informe hay que entregarlo al director de la Red con 15 días de antelación a la rendición de cuenta.

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.

Corresponde a la entidad tener en cuenta los mecanismos para desarrollar la contrapartida, para la rendición de cuentas debe crear una comisión, trío o dúo, integrada por compañeros, del área de atención de la persona designada a rendir cuenta o de las áreas que interactúan con ella, según requiera y solicitud de criterios acerca del informe previo o durante la reunión.

### 3.3. Validación del Rediseño Sistema de Control Interno propuesto

La validación del Sistema de Control Interno se conformó por la encuesta de usuarios. **(Anexo No.4)**

En el procesamiento de los datos, se empleó el cálculo porcentual como método matemático.

La encuesta a usuarios es una técnica de validación empleada en investigaciones sociales de corte cualicuantitativo que permite conocer el estado de opinión de los que van a hacer uso de los productos que se presentan en el proceso investigativo, con el fin de aprobar o refutar las hipótesis que se asumen, según variante de indagación determinado por los actores-investigadores.

Esta técnica permite involucrar a una población intencionada de usuarios, cuando la muestra no exceda el 10% de la misma. El contenido tiene que responder a los intereses de validación, según las opiniones que el investigador estime pertinente. (López Rodríguez, J., 2005).

En la investigación se empleó esta técnica para validar el rediseño del Sistema de Control Interno que se presenta. Los resultados se exponen a continuación

Se encuestan 15 usuarios.

- 2 directivos que representa el 13%
- 12 técnicos que representa el 80%
- 1 trabajador de servicio que representa el 6%

Entre los ítems dedicados a los aspectos que más le motiva a trabajar en la entidad se seleccionaron con mayor frecuencia.

Un 80% refiere: Salario y sistema de estimulación Moral

Un 90%: Condiciones de trabajo

Un 95%: Utilidad del trabajo que realiza

Un 80%: Reconocimiento y estimulación a su trabajo

Un 85%: Se tiene en cuenta los criterios de los trabajadores para la toma de decisiones

En el ítem sobre los aspectos que más se debe profundizar en el rediseño en la entidad, se mencionan.

- Ø La divulgación del 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
- Ø Que todos los trabajadores conozcan el Código de Conducta Específico, en el que se exponen los valores éticos que deben cumplir los mismos.
- Ø El registro de personal donde se controlan los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos.
- Ø Cumplimiento de las políticas de acción sobre bases más seguras.

Ø Salvaguarda contra el desperdicio y contra la insuficiencia.

Entre los aspectos positivos contenidos en el rediseño se exponen:

1. La fortaleza del programa de cultura ética.
2. Tener un programa de bienvenida a los trabajadores que garantice su iniciación laboral y desarrollo.
3. Tener una guía para efectuar la rendición de cuenta de la administración a los trabajadores.

Entre los aspectos negativos que se necesitan superar en el rediseño.

1. Las acciones que se proponen para divulgar el programa de formación de la cultura ética no son del todo abarcadora.
2. Que el código de ética sea de sistematización permanente en el accionar diario de la entidad.
3. La manipulación del nepotismo por parte de la administración puede generar cambio de puesto de trabajo no favorable al trabajador.

El 95% considera válido el rediseño del Sistema de control Interno

# *Conclusiones*



## Conclusiones

Un buen Sistema de Control Interno responde únicamente a las características de la entidad para la cual fue diseñado. Su evaluación sistemática resulta indispensable para actuar a tiempo reemplazándolo o reforzándolo, en la investigación desarrollada, se puede arribar a las siguientes conclusiones:

- En la literatura consultada se ha podido encontrar diversidad de conceptos sobre el control interno, como el recurso que implementan las entidades para asegurar de manera razonable el cumplimiento de sus metas y objetivos.
- El diagnóstico realizado permitió conocer la situación actual del Sistema de Control interno establecido, constatándose que el mismo presenta limitaciones y fallas, lo que repercute en la eficacia del sistema.
- A partir de una valoración integral de los resultados obtenidos en el diagnóstico resulta evidente la necesidad de un Rediseño en el Control Interno basado en los planteamientos de la Resolución 60 de 2011 de la CGR, con vistas a fomentar la convergencia de objetivos y el control propiamente de los recursos.
- Se realizó la actualización de los componentes Ambiente de Control, Actividades de Control e Información y Comunicación.
- Lo expuesto fue validado por criterios de usuarios, los cuales consideraron aceptable el rediseño del Sistema de Control Interno en función de las estrategias y estructura real de la entidad, y permitió entregarle a la administración las herramientas a considerar para evaluar el logro de los objetivos y cumplimiento de su misión.

# *Recomendaciones*



## Recomendaciones

- Realizar el diagnóstico y evaluación del Sistema de Control Interno periódicamente en aras de detectar cualquier deficiencia que el mismo pueda presentar.
- Analizar y discutir las deficiencias identificadas del Control Interno para lograr la comunicación, difusión y seguimiento de las mismas a todos los niveles, lo que propiciará el desarrollo de acciones de control más precisas y toma de decisiones acertadas.
- Corresponde a la entidad tener en cuenta las deficiencias detectadas y trabajar en función de proceder a actualizar el componente Gestión y Prevención de Riesgos.
- Actualizar la guía de autocontrol en correspondencia con la nueva Norma del Sistema de Control Interno, Resolución No. 60/2011 de La Contraloría General de la República, acorde a las características de la entidad, con el objetivo de evaluar la eficacia del funcionamiento del sistema de control interno.

# *Bibliografía*



## Bibliografía

Auditoria Montgomery. (1991). México: Limusa.

Bejerano Pórtela, G. M. (2011). Resolución No. 60 /11. La Habana: MINCIN.

Carela Ramos R. (2011). El control interno es aliado del orden y la eficiencia. Retrieved from <http://www.sierramaestra.cu/santiago/opinion/13386>.

Carmona M, Barrios Y. (2007). "Nuevo Paradigma". Economía y desarrollo, 1, 153-163.

Centro de estudios contables financieros y de seguros (CECOFIS). (2005). Control Interno. <http://www.cecofis.cu>

Chacón Paredes, V. (2006). El control interno como herramienta fundamental contable Y controladora de las organizaciones. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos10/coni/coni.shtml>.

Charry Rodríguez, A. (1994). El Control Interno y los Principios de Evaluación de Gestión en Las Entidades del Estado. México: Limusa.

Colegio de Contadores. (1994). Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados Caracas: Autor.

Cook, J. W. y Winkle. G. M. (1987). Auditoria. México: Interamericana

Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2009). Ley 107/09: Ley de la Contraloría General de la República. La Habana: Autor.

Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. (2003). Resolución 297/2003: Control. Interno del Ministerio de Finanzas y Precios. La Habana: Autor

Fontes, S. (2002). Curso de Control Interno para Directivos de Organismos Globales de la Economía. La Habana Pueblo Y Educación.

Gómez, Giovanni E. (2004). Control Interno. Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm>

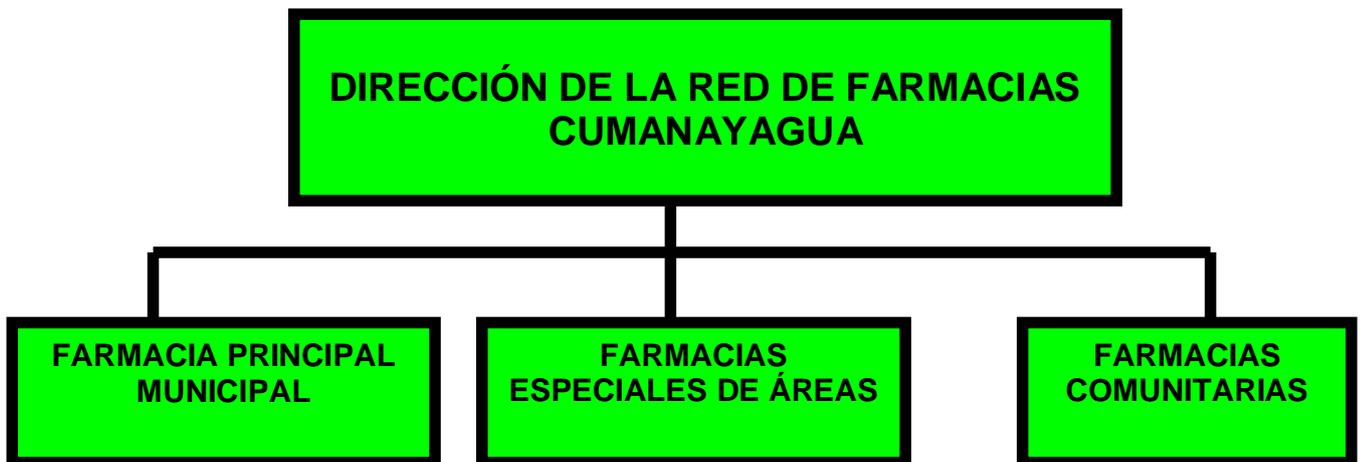
González, M. (2005). El Control Interno. Retrieved from <http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>

- Hernández S. (2007). Sin control no se puede hablar de mejoras, Tribuna de La Habana. Retrieved from.
- Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados. (1988. "Declaraciones sobre normas de auditoría." Incrementar la acción y la responsabilidad del partido en la prevención y profilaxis de las manifestaciones de corrupción e ilegalidades. (2004). La Habana: Política.
- Jordan, H. (2004). Fases de evaluación del sistema de control de gestión. Barcelona: Paidós.
- Ladino, E. (2007). Control Interno, Informe COSO. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso2.shtml>.
- Lefcovich, M L. Evaluación del Control Interno. Consulto en Administración de Operaciones. Costa Rica. Tomando de [mlefcovich@hotmail.com](mailto:mlefcovich@hotmail.com).
- Lenin, V. I. (1970). Las Tareas Inmediatas del Poder Soviético. (t 3). Moscú: Progreso.
- Leonard, W. (1990). Auditoria Administrativa: Evaluación de Métodos y Eficiencia Administrativa, México: Diana.
- Lo que todos debemos conocer sobre Auditoria. (2000). La Habana: Política. Mantilla, B.S.A. (2006). Libro Auditoría del control interno. Colombia: ECOE.
- Martínez Calderón, L. (2005). El control interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos12/arleidi/arleidi.shtml>.
- Newton, E. Fowler, (1976). Tratado de auditoría .Contabilidad Moderna. Buenos Aires: Contabilidad Moderna.
- Oficina Nacional de Auditoria. (1995). Decreto Ley No. 159. De la Auditoria. La Habana: Autor
- Salvat Mariño U. (2011). Control Interno, una forma más de hacer Revolución. Retrieved from <http://www.radiojiguani.icrt.cu/index.php?option>
- Sánchez, (2009). El Control Interno. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin>.
- Valeri, H. (2008). Servicio de Administración Tributaria. México: Iberoamericana.
- Willingham, J.J. (1987). Auditoria: Conceptos y Métodos. Bogota: Mc Grau/Hill.

# *Anexos*



Anexo No. 1 Organigrama



Anexo No. 2 Matriz DAFO

	OPORTUNIDADES						AMENAZAS						
	O-1	O-2	O-3	O-4	O-5	O-6	A-1	A-2	A-3	A-4	A-5	A-6	
F-1	1	2	1	1				1	3	2	2	3	16
F-2	1	3	2	1	3	3	1	1	2	1	3	2	23
F-3	1	3	3		3	2	3	2	2	1	1	1	22
F-4	3		3	3			2	2			2	2	17
F-5	1	2	3	2	1	1	2	1		1			14
F-6		3	1		1	2	1	2			1	1	12
F-7				1		1	3	1					6
F-8			1	1	1	3		1			1	1	9
						64							55
D-1		3				2		1	2	2	3	2	15
D-2		2	2	1	1	1		1	1	1	2	2	14
D-3		2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	16
D-4		1	2	2	2	1	2				1	1	12
D-5			3	3	1	3	1						11
D-6		3	2	2	1	2	1	2	2		2	3	23
D-7		1	1	2	2			2	1	3	2	2	18
D-8		2	1	3	2	1	1	2	1	2	2	2	21
						69							61
	21	25	29	20	20	18	19	18	16	16	24	23	

Anexo No. 3

GUIA PARA COMPROBAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RESOLUCIÓN No. 60/2011

**DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.**

**ASPECTOS A VERIFICAR POR COMPONENTES Y NORMAS**

**Nombre de la entidad:** \_\_\_\_\_

**Organismo de Subordinación:** \_\_\_\_\_ **Código:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

No	Aspectos a Verificar	Si	No	NP
<b>1</b>	<b>Aspectos Generales</b>			
	La entidad tiene en documento impreso o digital de la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República, de acuerdo a su nivel de dirección.			
	∅ Verificar si los miembros de la entidad han recibido seminarios preparatorios, conferencias, u otras formas de capacitación para iniciar el proceso de Implementación de la Resolución No. 60/2011 de la CGR			
	∅ Comprobar la existencia documental del Cronograma para el diseño e Implementación de la Resolución 60/11, de acuerdo al nivel de la estructura y las Unidades Organizativas de la entidad.			
	∅ Comprobar si está formalizado el Cronograma de Implementación con la firma de quien lo elaboró en la entidad y aprobado por el Jefe inmediato Superior al que se subordina la entidad.			
	∅ Verificar que el Cronograma de Implementación está elaborado de acuerdo a las características, estructura, nivel de subordinación y funciones de la entidad que se trate. (Modelos Estándar)			
	∅ Examinar en las actas si se presentó el Cronograma de Implementación de la Resolución No. 60/2011, al Órgano de Dirección correspondiente para su análisis y aprobación.			
	∅ Verificar a través de las actas si presentó el Cronograma de Implementación a la consideración del Pleno de los Trabajadores (Organización Sindical), en una sus reuniones.			
	∅ Verificar si está divulgado en lugar visible y de acceso para todos los trabajadores el Cronograma de Implementación de la Resolución No. 60/2011, los integrantes de Comité de Prevención y Control y el Grupo de Expertos.			
	∅ Verificar si está constituido por Resolución del Máximo Jefe de la entidad (Según proceda) el Comité de Prevención y Control			
	∅ Evaluar si el Comité de Prevención y Control cuenta con el procedimiento para su funcionamiento, atribuciones competencias y desempeño, como Órgano Asesor del Consejo de Dirección.			
	∅ Existe el calendario y plan de temas aprobado para las reuniones del Comité de Prevención Control.			

∅	Verificar a través de documentos que está definido entre los			
---	--	--	--	--

	integrantes del Comité de Prevención y Control, el Jefe responsabilizado con la implementación de cada componente y definido para cada componente el Grupo de Trabajo de Expertos que contribuirá al diseño e implementación de cada uno y sus normas.			
	∅ Examinar y constatar si existe el Plan de Acción y Capacitación de la entidad para la preparación y actualización de los integrantes del Comité de Prevención y Control y el Grupo de Experto, encargados de la Implementación			
	∅ Verificar la existencia documental que acredite que el Sistema Contable – Financiero soportado en las Tecnologías de la Información, están Certificados por e l Ministerio de Finanzas y Precios y el de la Informática y las Comunicaciones.			
	∅ Examinar y comprueba si los Sistemas de Gestión implementados están integrados al Sistema de Control interno.			
<b>2</b>	<b>COMPONETE AMBIENTE DE CONTROL</b>			
<b>a)</b>	<b>Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual</b>			
	Comprobar si está implementado el proceso de planificación anual e integrada a lo objetivos de trabajo, planes de trabajo y relacionados estos con los procesos, actividades y operaciones de la entidad.			
	Comprobar que en la entidad se evalúa con la sistematicidad prevista el cumplimiento de la planificación anual, objetivos de trabajo, criterios de medidas establecidos y los planes mensuales e individuales según corresponda, vinculados a las actividades relativas a cada área de trabajo y se analizan las causas que atentan contra el cumplimiento de los mismos y se crean las condiciones para garantizar que estos se cumplan.			
	Determinar si la entidad ha implementado las acciones que garantizan el control y supervisión del cumplimiento del plan anual en cada unidad organizativa y garantizan su monitoreo de forma oportuna.			
	Verificar el estado de cumplimiento del plan de tema de los Órganos Colegiados de Dirección y Consultivos de la entidad			
	Comprobar si se elaboró y se cumple el plan de Superación de los Cuadros y las Reservas de la entidad.			
	Verificar si elaboró y se realizan las acciones de capacitación conforme al Plan General de Capacitación y Superación.			
	Verificar si la entidad elaboró y tiene aprobado el Plan y Presupuesto para el año, constatar que se realiza el análisis de su ejecución, sus desviaciones y las causas que inciden en las mismas.			
<b>b)</b>	<b>Intergrated y valores éticos.</b>			
	Comprobar si se encuentran identificados los valores éticos y morales en la entidad.			
	Verificar que los trabajadores, funcionarios y cuadros de nueva incorporación conocen el Código de Ética y están comprometidos con su cumplimiento mediante constancia documental.			
	Comprobar que se encuentra actualizado el Manual de Procedimientos, el Convenio Colectivo de Trabajo y el Reglamento Disciplinario Interno.			
	Verificar si se encuentra elaborado el plan de preparación general de los cuadros y dirigentes, para lograr una cultura de responsabilidad administrativa y de honradez en todos sus actos.			

<b>c)</b>	<b>Idoneidad demostrada.</b>			
	Comprobar si está definido el nivel de calificación y competencias laborales de los dirigentes y demás trabajadores.			
	Verificar si a los dirigentes y trabajadores se les realiza la evaluación de desempeño conforme a los periodos establecido.			
	Conocer si se encuentra implementada las medidas para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores.			
	Comprobar si se cumple con el plan de estimulación moral.			
	Comprobar si se realizan acciones de capacitación a dirigentes y trabajadores en general en correspondencia con el plan elaborado.			
	Verificar si se cumple con el procedimiento de funcionamiento del Comité de Experto.			
<b>d)</b>	<b>Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.</b>			
	Conocer si se mantienen actualizados los documentos relativos a: plantilla aprobada y cubierta; estructura y organigrama organizacional; diseño de puestos de trabajo, contenidos, del máximo directivo de la entidad y sus subordinados, entre otros que resulten necesarios para conocer datos de la unidad organizativa visitada.			
	Verificar si está actualizada la base legal que garantiza el cumplimiento de las actividades. Definir si se han creado nuevas legislaciones, manuales y procedimientos, entre otros documentos.			
<b>e)</b>	<b>Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos</b>			
	Comprobar si la entidad cuenta con un registro de personal donde se controlen los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos y con el procedimiento para el proceso de selección de los trabajadores.			
	Verificar si se cumple con lo establecido en la legislación, con respecto a la contratación del personal, el programa de acogida a los nuevos trabajadores, el período de prueba; de igual forma si se cumple con el procedimiento para evaluar si trabajador posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que ocupará.			
	Conocer si se cumple con lo previsto en la Res. 8/05, en relación a documentación expediente laboral y hoja resumen y acta de elección del Órgano de Justicia Laboral de Base			
<b>3</b>	<b>GESTION Y PREVENCIÓN DE RIEGOS</b>			
<b>f)</b>	<b>Identificación del riesgo y detección del cambio</b>			
	Verificar si se encuentran identificadas las Amenazas y Debilidades por cada área y en la entidad en general que influyen en el cumplimiento de la misión, y si se realizó el estudio con la participación de los trabajadores encaminado a la identificación de riesgos derivados de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro.			
	Verificar si se actualiza el mapa de riesgos por procesos o subprocesos, vinculándose las actividades con los riesgos identificados.			
	Comprobar si se da seguimiento y se evalúa la variación de los riesgos, para determinar cómo se han modificado y si ha aumentado o disminuido su incidencia			
<b>g)</b>	<b>Determinación de los objetivos de control</b>			
	Verificar si se realizó el diagnóstico con la participación de los trabajadores			

	y se determinó los objetivos de control y en consecuencia se diseñar las medidas o procedimientos de control a aplicar.			
<b>h)</b>	<b>Prevención de riesgos</b>			
	Comprobar si los planes de prevención elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el órgano colegiado de dirección			
	Verificar si se efectúan comprobaciones al cumplimiento del Plan de Prevención y se actualiza oportunamente en los casos que corresponda.			
4	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>			
<b>i)</b>	<b>Coordinación entre aéreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización.</b>			
	Comprobar si se está implementado el esquema de relación entre los diversos puestos de trabajo, por cada área y graficada la relación entre las áreas que intervienen en cada uno de los procesos, subprocesos y actividades			
	Verificar si están establecidos los mecanismos de aprobación, autorización, supervisión y evaluación de cada proceso, subproceso, actividades y transacciones. Así como si se tienen definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones de la entidad.			
	Comprobar si se asignan 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.			
	Conocer si se realizó el levantamiento de las relaciones de familiaridad y en este se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida			
<b>j)</b>	<b>Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos</b>			
	Verificar que todas las transacciones, operaciones y hechos económicos que se realicen, tengan soporte documental, ser fiables y que garanticen la trazabilidad.			
	Comprobar el nivel de autorización para la realización de las transacciones o hechos que se ejecutan y si se registran conforme a su clasificación, en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad.			
	Conocer a través de la revisión de las actas del Consejo de Dirección de la sección sindical si la entidad realiza análisis de la eficiencia económica			
<b>k)</b>	<b>Acceso restringido a los recursos, activos y registros</b>			
	Comprobar si se implementó el Decreto Ley 249/07 por área de responsabilidad			
	Verificar si se designó responsable de los activos de valor para su custodia. (Efectivo, tarjetas prepagas de combustibles, sellos, inventarios, activos fijos tangibles etc.)			
	Verificar si los activos de valor están protegidos a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarmas, pases para acceso, etc.			
<b>l)</b>	<b>Rotación del personal en las tareas claves.</b>			
	Comprobar si se tiene identificado los aspectos claves donde se puede			

	originar la comisión de presuntos hechos delictivos por la permanencia prolongada de un trabajador en la función o cargo que desempeña, y si es posible que se empleen periódicamente en otras funciones.			
<b>m)</b>	<b>Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.</b>			
	Comprobar si está elaborado el plan de seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información.			
	Verificar si están los mecanismos para el control y supervisión de los medios de computación y de seguridad para trabajar la información clasificada.			
	Comprobar si están establecidos los procedimiento de las copias de seguridad, para la recuperación y la planeación de contingencia			
<b>n)</b>	<b>Indicadores de rendimiento y de desempeño</b>			
	Verificar si están diseñados los indicadores para medir: rendimiento de cada proceso, subproceso y actividad, cumplimiento del plan, tareas, los recursos, los servicios, las metas y objetivos, así como para medir el desempeño del personal y el control de la actividad de seguridad y salud en el trabajo.			
<b>5</b>	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>			
<b>ñ)</b>	<b>Sistema de información, flujo y canales de comunicación</b>			
	Comprobar si está diseñado el sistema de Información para la toma de decisiones y graficado el flujo informativo de transmisión y recepción de la información y sus canales, tanto interna como externa.			
<b>o)</b>	<b>Contenido, calidad y responsabilidad</b>			
	Verificar si está definido el contenido de la información a transmitir y recepcionar, y los responsables sobre la base de la estrategia de Información y Comunicación interna como externa.			
<b>p)</b>	<b>Rendición de cuentas</b>			
	Comprobar si se cumple con el cronograma de rendición de cuenta de los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios, ante el consejo de dirección, comisión de cuadros y trabajadores			
<b>6</b>	<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>			
<b>q)</b>	<b>Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno</b>			
	Comprobar si se aplica la guía confeccionada por la Contraloría General, con el objetivo de evaluar la eficacia del funcionamiento del Sistema de Control Interno y en consonancia con los resultados se diseñar acciones preventivas y correctivas.			
<b>r)</b>	<b>Comité de Prevención y Control</b>			
	Verificar si el comité de prevención y control está constituido mediante disposición legal, si está estructurado conforme a la legislación vigente y si se cumple el procedimiento de funcionamiento del mismo.			
	Comprobar si está elaborado el cronograma de reuniones, así como de los temas tratados, acuerdos adoptados y su seguimiento en las sesiones de trabajo.			

	Verificar si analiza los resultados de las acciones de control recibidas y si se actualiza el Plan de Prevención a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas en estas acciones de control, vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción.			
	Conocer si coordina y orienta la divulgación de información y capacitación a los trabajadores acerca de políticas, disposiciones legales y procedimientos emitidos por la entidad o de carácter vinculante			

Director Controlado: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_  
Nombre del Controlador: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Observaciones:

**Entidad:** Se define para los Órganos, Organismos, Asociación, Institución, Unidad Presupuestada, Empresa, Unidad Empresarial de Base, Establecimiento, OEE; Unidad, Punto, y cualquier otra estructura que disponga de bienes y recursos, bajo una forma de: (ente, existencia, sujeto, objeto, identidad, colectividad, sociedad, gremio, agrupación, realidad, idea)

#### Anexo No. 4 Encuesta de usuarios

##### Datos del encuestado:

Edad:

Sexo:

Nivel escolar:

Nivel de liderazgo:

1- Marque con una X los aspectos que más le motiva a trabajar en la entidad (al menos 5)

Salario y sistema de estimulación Moral.	
Condiciones de trabajo	
Posibilidad de capacitación	
Oportunidad de desarrollo profesional	
Utilidad del trabajo que realiza	
Reconocimiento y estimulación a su trabajo	
Método de dirección de los jefes	
Integrar la reserva de cuadro	
Se tiene en cuenta los criterios de los trabajadores para la toma de decisiones.	
Crear una reserva para ocupar el puesto de los especialistas imprescindible	
Preparación práctica de la reserva	
Rotación del personal en las tareas claves	
Preparación del personal en cuanto a técnica de venta y manipulación de cajas registradoras.	

2-Marque con una X los aspectos que más se debe profundizar en el rediseño en la entidad (al menos 5)

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 un registro del personal donde se controlan los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos.	

Está elaborado el programa de acogida a los nuevos trabajadores, que garantice su iniciación laboral y desarrollo.	
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.	
Existe y se implementa un código de conducta y otras políticas, dirigidas a las prácticas de negocios aceptables, los conflictos de interés o los estándares esperados de comportamiento ético y moral.	
Cumplimiento de las políticas sobre bases más seguras.	
Promover la eficiencia en el servicio y fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración.	
Profundizar y analizar en el cumplimiento de los sistemas de información establecidos para la entidad.	
Salvaguarda contra el desperdicio y contra la insuficiencia.	

3. Mencione 3 aspectos positivos contentados en el rediseño.

4- Mencione 3 aspectos negativos que se necesitan superar en el rediseño.

5. Considera válido el rediseño

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_