



**Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Departamento de Estudios Económicos.
Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas.**

**Proyecto de Investigación para Trabajo de Diploma
en opción al grado de Licenciado en Contabilidad y Finanzas.**

Título:

**Evaluación del Sistema de Control Interno en la
Empresa Mixta Cementos Cienfuegos S.A.**

Autora:

Thaimy VELIZ AGUIAR.

Tutora:

Lic. Dayli RUIZ MÉNDEZ.

Consultante:

MSc. Ing, José Luis ROMERO CABRERA.

Realizado en Cienfuegos, República de Cuba.

Curso.
2011-2012.



Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la culminación de los estudios en la especialidad de Contabilidad y Finanzas; autorizando a que el mismo sea utilizado por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad.

Firma del autor

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

Firma del Tutor.

Información Científico Técnica
Nombres y Apellidos.

Computación
Nombres y Apellidos.

Sistema de Documentación de Proyectos
Nombres y Apellidos.

Pensamiento



*Una fórmula para alcanzar la celebridad puede ser ésta:
expresar ideas sencillas con claridad, ingenio y cortesía.*

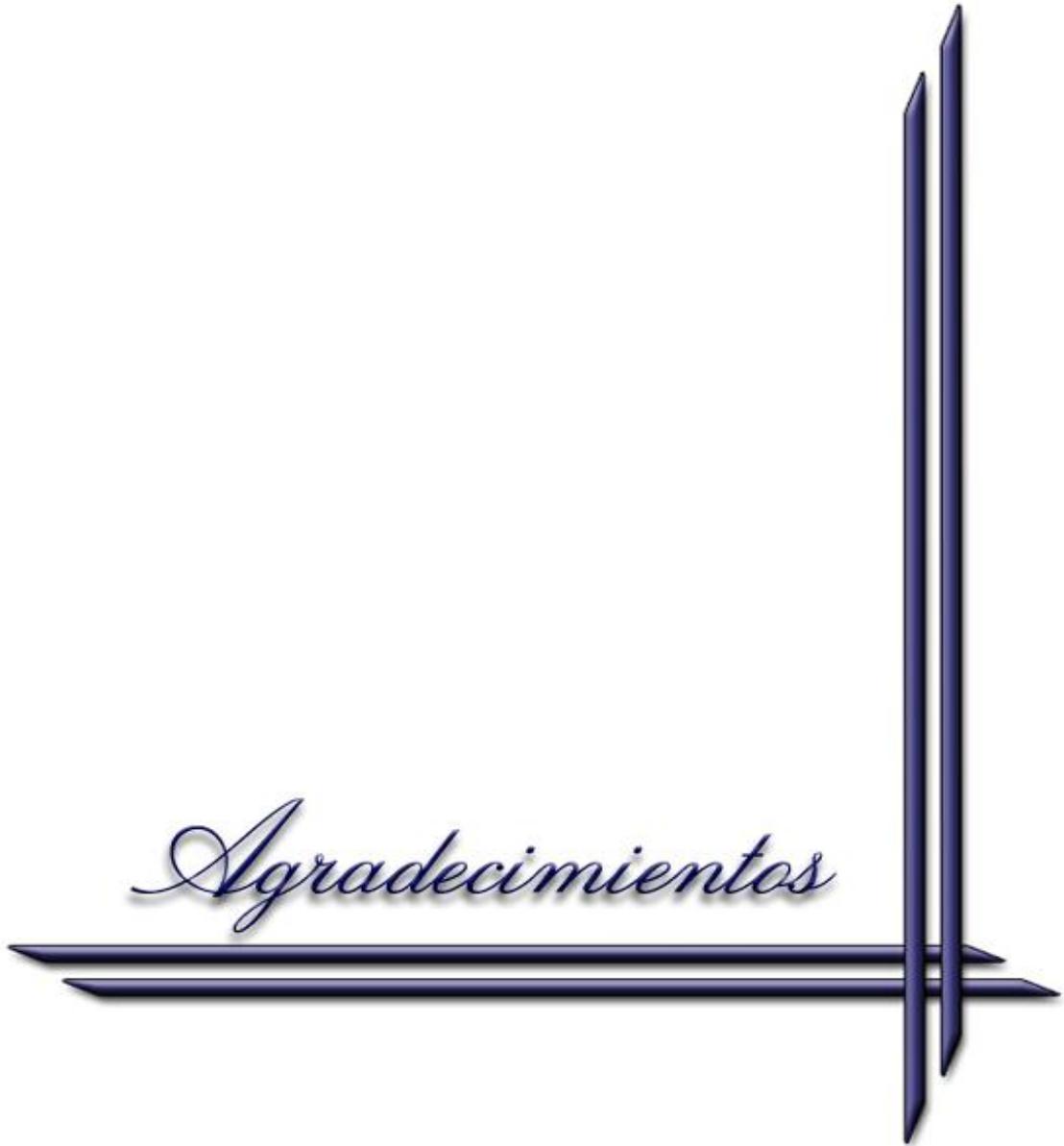
André Maurois.

Dedicatoria



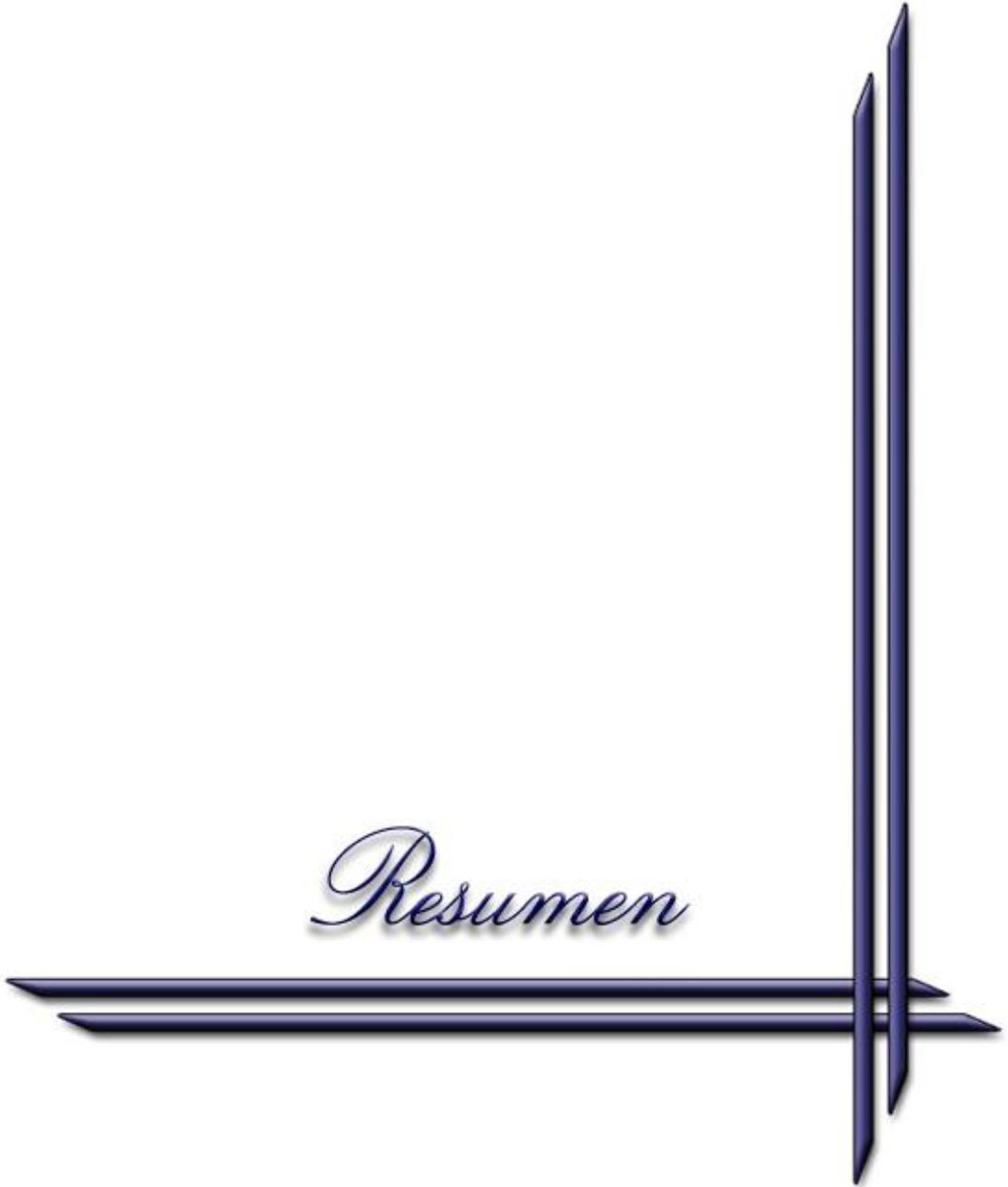
A mis padres, hermanos y a mis compañeros de trabajo y estudio por su incondicional apoyo en todo momento.

Agradecimientos



*A la Revolución Cubana por darme la oportunidad de
continuar mi superación,
A Coquito por brindarme su apoyo en el momento que más lo
necesitaba, por transmitirme su optimismo y dedicarme su
tiempo que es tan valioso que toda la vida estaré agradecida,
además de haber sido un placer conocerte y trabajar a tu lado,
A mi tutora Dayli por su ayuda,
Y agradezco a todos aquellos que desde el más elemental e
insignificante detalle tanto espiritual como material me
ayudaron; sería injusto si no expresara a todos,
“MUCHAS GRACIAS”.*

Resumen



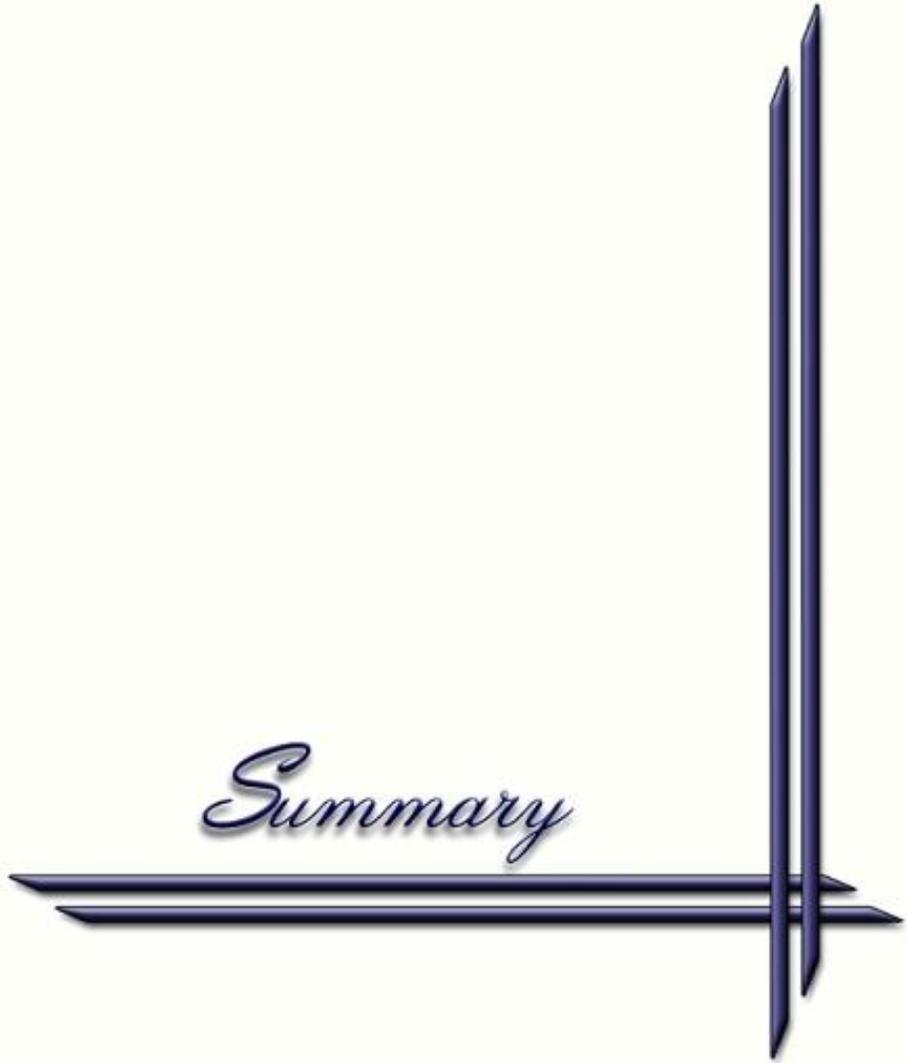
RESUMEN:

De la existencia de un adecuado Control Interno emana la tranquilidad de saber que se cuenta con normativas que permiten a los trabajadores conocer cómo deben desarrollar las operaciones, las características de las mismas, bajo qué nivel de supervisión. Asimismo de un Control Interno efectivo se deriva el cumplimiento de metas y objetivos de una entidad; además garantiza que la transmisión de información entre trabajadores y directivos no se pierda en algunos niveles de la organización.

El presente trabajo realizado en la empresa mixta Cementos Cienfuegos S.A. tiene como objetivo verificar sobre la base de los resultados obtenidos en las verificaciones efectuadas en cuanto a lo establecido en la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República, el Sistema de Control Interno que ejerce la empresa sobre sus recursos materiales, humanos y financieros, así como el cumplimiento de las diferentes normativas e indicaciones emitidas.

Para el desarrollo de la investigación fueron utilizados los métodos de: Inspección, Observación, Confirmación, Revisión de Documentos, Recuentos, Análisis, Muestreo no Estadístico.

Summary

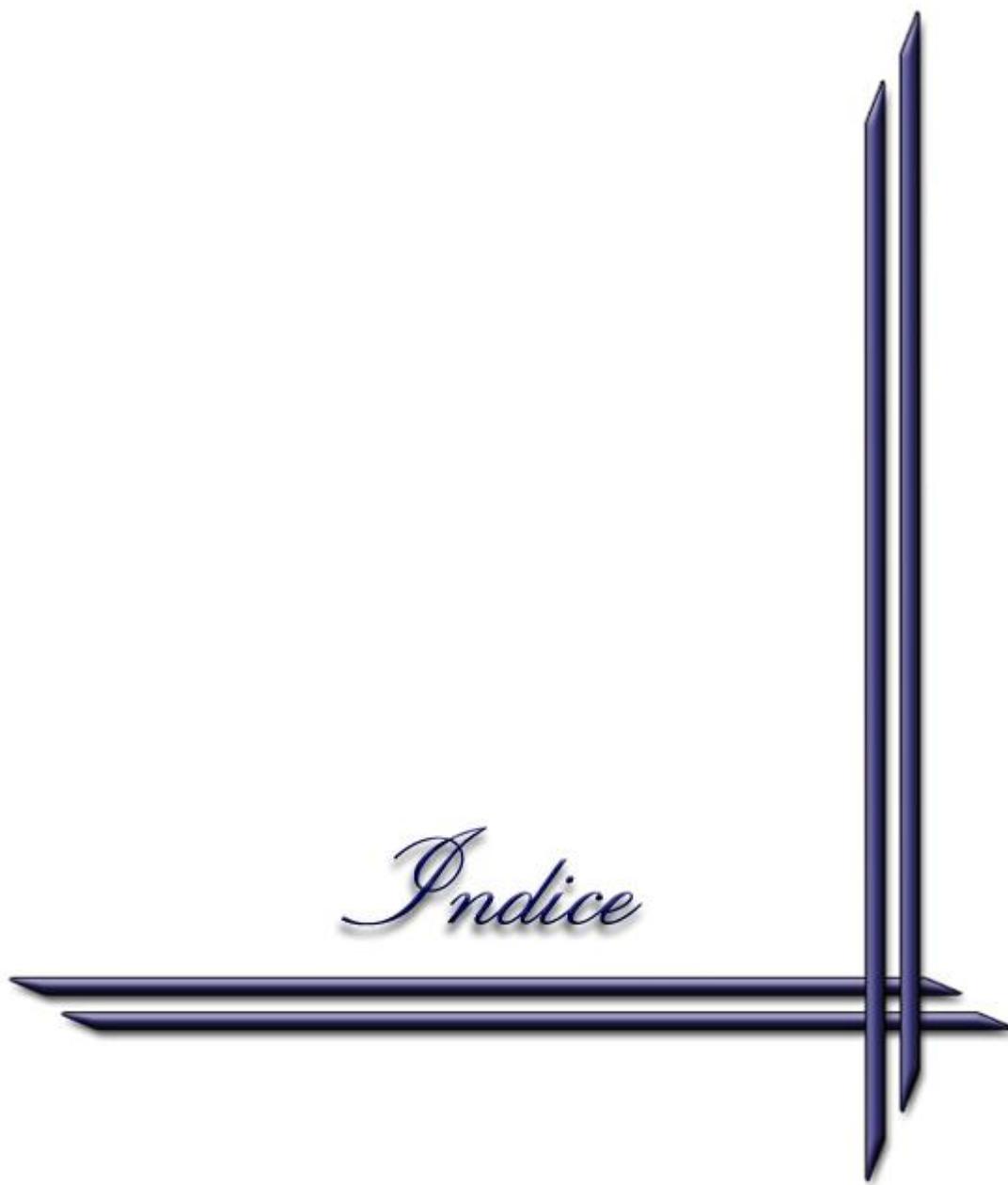


SUMMARY.

The existence of an adequate internal control emanates peace of mind that has regulations that allow the workers to know how to develop operations, the characteristics of them, under what level of supervision. Also an effective Internal Control is derived from the achievement of goals and objectives of an entity also ensures that the transmission of information between workers and managers do not miss out on some levels of the organization.

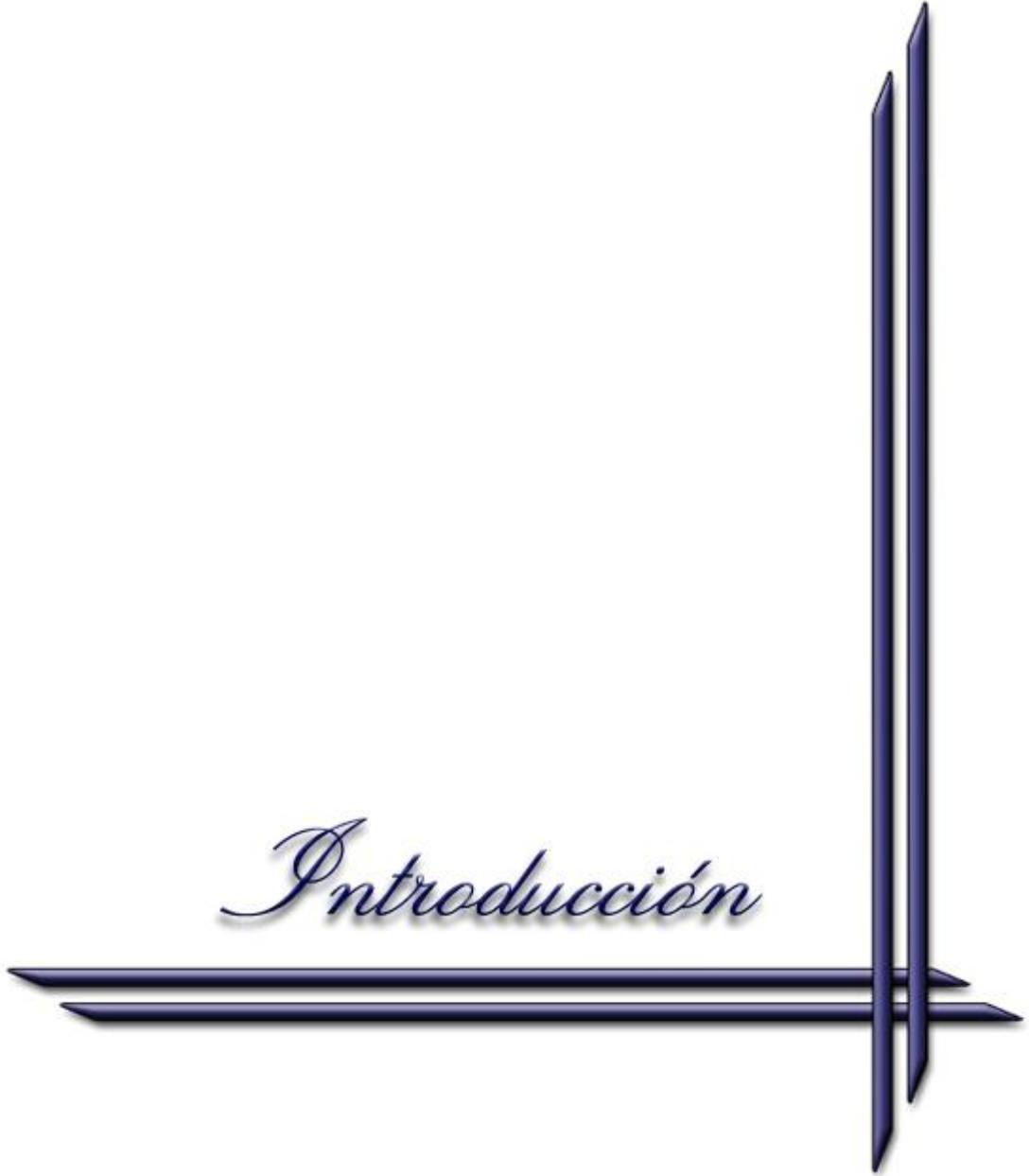
This work in mixed company Cementos Cienfuegos SA aims to verify on the basis of the results of investigations carried out in terms of the provisions of Resolution No. 60/11 of the Comptroller General of the Republic, the system of internal control exercised by the company on its material, human and financial, and compliance with various regulations and instructions issued. For the development of research methods were used: inspection, observation, confirmation, Document Review, Counts, Analysis, no Statistical Sampling.

Indice



INDICE.	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
CAPITULO I. GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO	21
I.1 Aspectos generales sobre el Control Interno.	21
I.1.1 El Sistema de Control Interno.	26
I.2 Clasificación del Control Interno.	28
I.3 Objetivos de un Sistema de Control Interno.	29
I.4 La Auditoria y el Control Interno.	30
I.5 El Control Interno en Cuba.	32
I.5.1 El control interno y ética profesional.	39
I.5.2 Medidas para lograr un buen control interno.	39
I.6 Guía de Autocontrol. Principales Características.	42
CAPITULO II. EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	45
II.1 Evaluación del sistema de control interno	45
II.2 Caracterización de la Cementos Cienfuegos S.A	46
II.2.1 Creación, ubicación y límites.	47
II.2.2 Filosofía Empresarial.	48
II.2.3 Evaluación de su estructura.	50
II.2.4 Diagnóstico del Sistema de Control de Gestión en la empresa.	51
II.2.5 Análisis Económico.	63
II.3 Instrumentos Financieros.	65
II.3.1 Riesgo Crediticio.	65
II.3.2 Riesgo de Liquidez.	65
II.3.3 Riesgo de Tipos de Cambio.	66
II.3.4 Riesgo de Fluctuación de la tasa de interés.	66
II.3.5 Riesgo Operacional.	66
II.3.6 Valores razonables.	66
II.3.7 Administración del Capital.	66
II.3.8 Otra información significativa.	67
II.4 Evaluación del Sistema de Control Interno por Componentes.	67
CAPÍTULO III.- RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	84
III.1 Informe de la Evaluación del Sistema de Control Interno.	84
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	99
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

Introducción



INTRODUCCIÓN.

Cuba en la actualidad se encuentra en profundos cambios para lograr el perfeccionamiento de su economía, busca además respuestas que se ajusten a sus condiciones concretas y para ello requiere de enfoques avanzados y reales partiendo del impacto de estos cambios en la cultura organizacional, en la medida que se logre cambiar los patrones de conducta de dirigentes y trabajadores.

En la Resolución Económica del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se reconoce que a partir de los años noventa el sistema empresarial ha sufrido transformaciones en lo organizativo y en la aparición de nuevas formas de propiedad, pero que resulta imprescindible completar dichas transformaciones, lo que incluye continuar el redimensionamiento empresarial, la implantación de restricciones financieras que coloquen en primer lugar el registro y el control interno, otorgar más facultades y exigir más responsabilidades a las empresas por el eficiente control de los recursos, establecer un ordenamiento jurídico necesario y por todo ello en el contexto de la aplicación, un proceso gradual de perfeccionamiento empresarial.

Durante el año fueron cumpliéndose estrictamente diversos acuerdos adoptados por el VI Congreso del Partido, los cuales van llevando a la práctica y mostrando el camino de la actualización del modelo económico cubano, como son: la ampliación y regulación del trabajo por cuenta propia, incluidos al tratamiento tributario y crediticio a este creciente sector de trabajadores, la venta directa al turismo por parte de diferentes formas productiva, la compra y venta de viviendas y autos, y el inicio de ventas de materiales de la construcción a la población. Donde el pueblo aprecia positivamente la seriedad, sistematicidad y rigor en la puesta en práctica los acuerdos en materia económica.

El Plan de la Economía del año 2012 fue confeccionado en correspondencia con los Lineamientos aprobados por el VI Congreso del Partido y posee un nivel cualitativamente superior en cuanto a la conciliación de las demandas entre productores y clientes. Donde se mantendrá las tensiones financieras, lo que nos obliga a continuar reduciendo los gastos de todo tipo, que son todavía unas de las principales fuentes de ingresos a nuestra disposición.

Otro asunto, muy estrechamente ligado al funcionamiento económico de la nación, es el papel primordial del contrato de las interrelaciones de las empresas, unidades presupuestadas y las formas no estatales de gestión, lo que se ha reflejado en la deficiente situación de los cobros y

pagos, con el consiguiente trastorno a las finanzas internas y el favorecimiento de hechos delictivos y la corrupción, donde tenemos que asumir una conducta firme ante esta indisciplina que hoy en día es uno de los principales enemigos de la Revolución, mucho más dañino que la actividad subversiva e injerencista del gobierno de los Estados Unidos y sus aliados dentro y fuera del país. La Contraloría General de la República, la Fiscalía y los órganos especializados, tiene instrucciones de combatir este flagelo, con toda la severidad que permiten nuestras leyes, como en su momento se ha enfrentado exitosamente.

Tomando en consideraciones lo expresado por el General de Ejército Raúl Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estados y de Ministros, al Clausurar el Octavo Periodo Ordinario de Sesiones de la Asamblea Nacional de Poder Popular, podemos decir que para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión de la organización, el **control** debe estar presente en cualquier actividad que se desarrolle en un sistema abarcador que incluya todas las esferas y procesos con especial énfasis en la participación de la alta dirección y el personal que actúa en todos los niveles, proporcionando así una garantía para la consecución de los objetivos.

El método de control existente incluye la comparación de una actuación real, con una acción pronosticada, tal como un objetivo, estándar de actuación o regulación previa. En cada caso o sustitución el sistema, método o procedimiento debe prever la posibilidad de practicar un control o análisis de lo que está sucediendo y en caso de encontrar diferencias, desvíos o errores, poder obtener la explicación lógica de que porque esos hechos ocurrieron, y finalmente, tratar de adoptar las medidas correctivas correspondientes.

No obstante a lo expuesto el Control Interno no es un método infalible ya que puede ser vulnerado si existe el acuerdo o trato entre varias personas para quebrantar lo establecido y beneficiarse, es por ello que debe implantarse teniendo siempre en cuenta que es imposible la prevención absoluta de estos. Por muy perfecto que sea un Sistema de Control, no está vacunado contra la corrupción, sin embargo, si este sistema es bien planeado y responsablemente ejecutado y controlado proporcionara evidencias para corroborar la ocurrencia de anormalidades e irregularidades.

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 ajustes 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. La autoridad superior del organismo debe procurar suscitar, difundir, internalizar, y vigilar la observancia de valores éticos aceptados que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación.

No basta con la implantación de un buen sistema de control, es necesario su **monitoreo**, es importante la verificación del Sistema de Control con el objetivo de que proporcione una razonable seguridad de que las operaciones se realicen de manera tal que permitan alcanzar las metas y objetivos, es obligación de la administración a través de una evaluación sistemática de los componentes del sistema.

Resulta imprescindible comprobar que el Sistema de Control funcione de acuerdo a lo previsto, conocer los mecanismos de control establecidos en la organización, agilizar la identificación de problemas significativos que afecten el desarrollo de las operaciones.

Para lograr una evaluación exitosa, no es suficiente, en las condiciones actuales, aplicar los métodos tradicionales, deben aplicarse otras herramientas que realmente respondan al modelo actual que integren todos sus objetivos.

Con el pleno conocimiento de la significación que tiene el Control Interno en el plano económico y político donde la eficiencia es por tanto el objetivo central de la Política Económica al constituir una de las mayores potencialidades con que cuenta el país, el 13 de marzo de 1999, se plantea la necesidad de efectuar un trabajo de carácter nacional con el objetivo de fortalecer la implantación de los principios del Control Interno en la totalidad de las organizaciones económicas del país.

Todo este esfuerzo arriba con el surgimiento de la necesidad de implementar en nuestro país el control interno como un proceso integrador de las operaciones que realizan las direcciones a todos los niveles. Dentro de las medidas aprobadas para el fortalecimiento de esta actividad se acordó instruir, al Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, que estableciera el concepto de Control Interno acorde con las condiciones de la Economía Cubana para su aplicación.

Es evidente que las propias transformaciones que registra la economía cubana en la impostergable búsqueda de un modelo de eficiencia en el sistema empresarial obligan necesariamente a los directivos de las empresas a buscar nuevas formas de dirección y a prescindir de la contabilidad como herramienta de control y análisis en la toma de decisiones.

Para que dicha información, la de las empresas, suponga una respuesta adecuada, es decir, sea la correcta, es necesario que esté adornada de ciertas garantías que haga creer en ella.

Con la implementación en Cuba de la Resolución 60/11 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre Control Interno, se presentan entre otros aspectos, las nuevas funciones que asume la Auditoría Interna como parte del proceso de diseño, implementación, análisis de riesgos, supervisión y monitoreo del nuevo sistema de Control Interno aprobado para cada organización.

Aun cuando, como ya se ha expresado la supervisión está en manos del Grupo de Control, existe un problema a investigar y es que el sistema de control interno no es adecuadamente controlado ya que las tendencias actuales exigen el empleo de las herramientas que se ajusten y logren identificar los puntos fuertes y débiles del sistema, este es una situación en la cual se ve afectada todo el país.

Presentándose como **problema de investigación**: ¿Cómo evaluar el Sistema de Control Interno en la Empresa Mixta Cementos Cienfuegos S.A ajustándose a las nuevas concepciones del sistema de control interno?

Como **hipótesis** de esta investigación nos planteamos, que la evaluación del sistema de control Interno utilizando la guía de autocontrol, permitirá determinar el comportamiento del sistema en la Empresa Mixta Cementos Cienfuegos S.A.

La puesta en práctica del control interno según las concepciones establecidas por la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la Republica, centra su atención en cinco componentes que son: El Ambiente de Control, Gestión y prevención de Riesgos, las Actividades de Control, la Información y Comunicación y la Supervisión y Monitoreo.

Objetivo General

Evaluar el sistema de control interno en Empresa Mixta Cementos Cienfuegos S.A.

Objetivos Específicos

1. Estudiar el contexto mundial y nacional actual sobre el control interno.
2. Conformar las herramientas que permitan evaluar el Sistema de Control Interno.
3. Aplicar la guía de evaluación de control interno en La empresa.
4. Evaluar el sistema de control interno.

Variables Dependientes e Independientes

- Evaluar el control de la actividad administrativa.
- Examinar sus operaciones contables y financieras y la aplicación de las correspondientes disposiciones legales, dictaminado sobre la razonabilidad de los resultados expuestos en los estados financieros, así como, evaluar cualesquiera otros elementos que, de conjunto, permitan elevar la eficiencia, economía y eficacia en la utilización de los recursos.
- Verificar el cumplimiento de las leyes, decretos-leyes, decretos y demás disposiciones jurídicas inherentes a la actividad sujeta a revisión.
- Prevenir el uso indebido de recursos de todo tipo.

Técnicas y Metodologías a utilizar para la Investigación

Los métodos que se utilizarán para el desarrollo de esta investigación son: Inspección, Observación, Confirmación, Revisión de Documentos, Recuentos, Análisis, Muestreo no Estadístico.

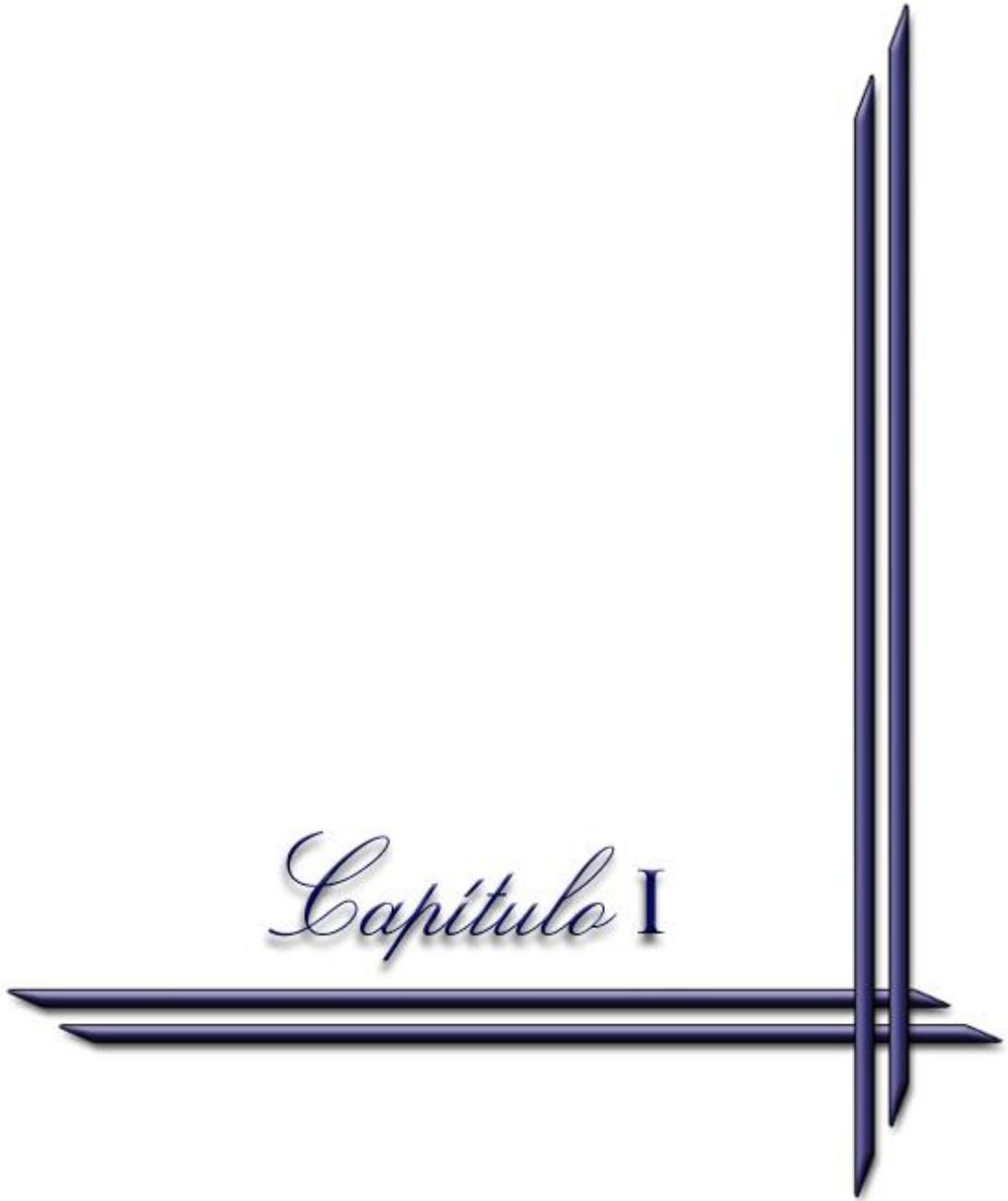
Estructura de la Tesis

El trabajo está estructurado en tres capítulos, el primero hace referencia a los aspectos generales del control interno en Cuba y el mundo. Aborda además los distintos conceptos sobre el control interno emitidos por distintos autores, y los temas vinculados con la misma.

El segundo capítulo se realiza la caracterización de la entidad. Después se hace una evaluación por componentes y normas del SCI.

En el último capítulo se manifiestan los resultados mediante un informe sobre la evaluación realizada.

Capitula **I**



CAPITULO I: GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO

I.1. Aspectos Generales sobre el Control Interno

Dentro de una organización, el proceso administrativo constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de Planeación – Organización – Dirección y Control. El control en su concepción más general examina con anterioridad determinada realidad que aprueba o corrige, es el proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, generalmente mientras más claros, completos y coordinados sean los mismos y más largo el período que ellos comprenden; más exacto podrá ser el control, sin embargo el mejor control previene que sucedan las desviaciones, anticipándose a ellas.

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

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

Es necesario puntualizar que el control no solo debe estar presente en el área de Finanzas, sino también en cualesquiera otros campos de aplicación de la administración, en general, en actividades de cualquier naturaleza: individuales, colectivas, privadas y públicas, es lógico; enfocarlo conceptualmente como un sistema abarcador con identidad propia y no restringirlo únicamente al ámbito de lo financiero.

El sistema de control en sus conceptos más amplios puede cubrir todas las operaciones y actividades de la Entidad, además asegurar una buena y eficiente gestión de la misma, la consecución de sus objetivos y el mantenimiento de su patrimonio en un clima de participación e integración de todas aquellas personas que emplean y con los que se relacionan: clientes y proveedores, se concreta en un conjunto de actos y operaciones que tienen por objeto

Identificar la realidad, examinarla y compararla con un criterio o modelo establecido, para luego modificarla conforme a él.

El control es inherente a la actividad humana desde todos los tiempos, de manera que ha evolucionado desde la simple necesidad de seguridad individual o colectiva hasta la imperiosidad de verificar el cumplimiento de los objetivos preestablecidos y sus acciones resultantes.¹

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

La definición formal de control interno, publicada originalmente en 1949 y repetida en subsiguientes ediciones, es sucinta y sirve como punto de partida para explicar la función de este mecanismo y su uso en la teoría y práctica de la auditoría: "...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".²

Definición de Control Interno

Hasta la fecha, la expresión "control interno" carece de una definición apropiada o universal, o que sea aceptada o aprobada por todos los que investigaron el tema. No existe una completa unificación del significado de la expresión y se utilizan con frecuencia denotando lo mismo, los vocablos 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".

Sobre el tema se dieron distintas definiciones, provenientes de destacados autores e institucionales nacionales y extranjeras.

El Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las

¹ Toledo Cartes JE. El control interno de la administración: modernización de los sistemas como una emergencia. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 de octubre de 2003. <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/110/art/art19.pdf> [consulta: 27 abril 2012].

² Capote Cordovés G. El control interno y el control. Economía y Desarrollo 2001; 129(2). http://www.dict.uh.cu/Revistas/economia_desarrollo/2001n-2/GabrielCapote.pdf [consulta: 27 abril 2012].

actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento³.

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

La pretensión consistía en alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el control interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían venido siendo utilizadas sobre este concepto, con el objetivo de que las organizaciones públicas o privadas, la auditoría interna o externa, así como los diferentes niveles legislativos y académicos dispongan de un marco conceptual común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados con este concepto.

Por Control Interno se entiende: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa.⁴

El Control Interno se define ampliamente como un proceso realizado por el Consejo de Directores, administrador y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y Eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.⁵

Puede conceptuarse además, al Sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización⁶.

³ Armada Trabas, Elvira. El Control interno en Cuba. Realidad empresarial. Vínculo con la Auditoría. 2005. p-13

⁴ Segunda Convención Nacional de Auditores Internos. Auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, Buenos Aires, 1975.

⁵ <http://correo.servisa.tur.cu/Capacitacion/Consultor/03%20Control%20Interno/4%20COSO/Parte%201/COSO%2001%20-%20Que%20es%20control%20interno.htm> [consulta: 27 abril 2012].

⁶ Idem

Las definiciones de control interno varían de un autor a otro, en el libro Auditoría, su autor Cook expresa: el control interno es el sistema interior de una empresa que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados⁷.

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

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

Por su parte John J. Willingham profesor de contabilidad de la Universidad de Houston expresa:

El control interno comprende el plan de organización y la coordinación de todos los métodos y medidas adoptadas por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, para promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas administrativas prescritas por la dirección de la empresa⁸.

De todo esto se deduce que el control interno es el sistema nervioso de una empresa, ya que abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de una empresa específica. Incluye mucho más que sistema contable y cubre cosas tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento, control de calidad, planeación de la producción, política de venta de auditoría interna. Toda operación lleva implícito el control interno. El trabajador lo ejecuta sin percatarse de que es miembro activo de su ejecución. Cuando se ejecuta un proceso el concepto de control debe funcionar dentro de ella.

⁷ Idem

⁸ John J. Willingham. *Auditoria: Conceptos y Métodos*, Bogotá. 1985. p-6

La expresión control interno es interpretada o utilizada para enunciar las directrices emanadas de los dueños, propietarios o ejecutivos para dirigir, controlar y coordinar a sus subordinados dentro de la pirámide de la organización, sea esta de tipo lineal, mixta o funcional.⁹

El control interno constituye un elemento indispensable para el control de los recursos en cualquier entidad, sobre todo en las nuevas condiciones de la economía mundial, existiendo un mayor grado de competencia entre estas, por lo que se hace necesario el control eficiente de los recursos como un mecanismo interno de gestión que no dependa solo de comprobaciones externas.

El informe COSO

Este informe es publicado en Estados Unidos en 1992, y surgió como respuesta a las inquietudes resultantes de los diferentes conceptos, definiciones e interpretaciones existentes al Control Interno.

Debe sus siglas al *Committee Of Sponsoring Organizations* y encuentra sus fundamentos en el proceso de internacionalización de las economías, el dinamismo que caracteriza el entorno económico en la actualidad que obligan a las empresas a la creación de nuevos métodos y estilos de aplicación de los controles. Además se deriva de la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados, ante los escándalos y fraudes de los últimos años.

Incorporó en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes en el ámbito mundial y generó un consenso para solucionar las múltiples dificultades que originaban confusión. Actualizó la práctica del Control Interno, lo mismo que los procesos de diseños, implantación y evaluación. También los informes de los administradores sobre el mismo.

Este informe se refiere a las necesidades y expectativas de administradores y otros.

Se define y describe el control interno para:

- Establecer una definición común que sirva a las necesidades de diferentes partes.
- Proporcionar un estándar mediante el cual las entidades de negocios y otras grandes o pequeñas, en el sector público o privado, con ánimo de lucro o no puedan valorar sus sistemas de control y determinar cómo mejorarlos.

⁹Martínez Calderín, Leidisara. El control interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión. <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/index/assoc/HASH6e54/32a38a83.dir/doc.pdf> [consulta: 28 abril 2012].

I.1.1 El Sistema de Control Interno

En la Ley No. 107 "De la Contraloría General de República de Cuba" se define como:

Sistema de Control Interno: A las 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.¹⁰

Los órganos, organismos, organizaciones y entidades de la Administración del Estado, así como las demás entidades e instituciones encargados de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en el ámbito de su competencia, estableciendo las normas y procedimientos necesarios de control interno para el cumplimiento de su función rectora.

Para diseñar, implementar, perfeccionar y verificar la efectividad del Sistema de Control Interno implementado en cada órgano, organismo, organización, entidad nacional y consejo de la administración, así como en las dependencias subordinadas, conforme a sus características, competencias y atribuciones, la máxima autoridad a su nivel y los demás dirigentes, además de los deberes establecidos en la legislación correspondiente, tienen los siguientes deberes:¹¹

- Diseñar y proponer la estructura organizativa en correspondencia con su objeto social o las funciones estatales objeto de su competencia.
- Conocer, adecuar, aplicar, controlar y exigir el cumplimiento de las disposiciones legales emitidas por los organismos rectores y las específicas inherentes a su actividad.
- Establecer las normas técnicas y regulaciones propias para el desarrollo del trabajo.

¹⁰ Ley 107 de la Contraloría General de la República de Cuba, Capítulo I, Artículo 11. *Sistema de Control Interno*. Cuba. (2009). – p. 6.

¹¹ GOO No. 32 del 22 de noviembre de 2010. Acuerdo No. VII – 30 del Consejo de Estado. "Reglamento de la Ley No. 107/09 "De la Contraloría General de la República de Cuba", Capítulo X, Sección Primera, Artículo 79. Editora: Ministerio de Justicia. – p. 170.

- Definir los procesos, subprocesos y actividades en cada unidad organizativa.
- Velar porque las funciones y atribuciones de los jefes a cada nivel estén aprobadas.
- Determinar, conforme a los calificadores de cargo aprobados, los deberes funcionales y la responsabilidad de cada trabajador.
- Elaborar los procedimientos para cumplir con los procesos definidos, determinar las funciones de los puestos de trabajo, las contrapartidas de cada operación y de la unidad organizativa, fijando la responsabilidad individual en correspondencia con los compromisos contraídos al acceder al cargo.
- Mantener actualizados los manuales de organización, procedimientos, contabilidad y costo, según proceda.
- Identificar los riesgos asociados, puntos vulnerables y objetivos de control.
- Establecer sistemas que garanticen la confiabilidad y oportunidad de la información.
- Implementar mecanismos de prevención, control y monitoreo del Sistema de Control Interno para su perfeccionamiento continuo.
- Evaluar la eficacia del Sistema de Control Interno en el órgano colegiado de dirección y adoptar las medidas que procedan.
- Delegar atribuciones con carácter restrictivo a favor de autoridad mediante resolución debidamente fundamentada, detallando las actividades a desarrollar, el período y la forma en que se efectúa su control, sin que ello exonere de la responsabilidad asignada a la autoridad que delega.
- Difundir la observancia de valores éticos y morales, así como el cumplimiento del código de ética, reglamento disciplinario o de conducta que constituya un sólido fundamento moral para su conducción.
- Evaluar la conducta de dirigentes y demás trabajadores, orientando su integridad, compromiso personal y sentido de pertenencia a su entidad.
- Las demás que se determinen por el Contralor General para el cumplimiento del objetivo y misión fundamental de la Contraloría General de la República.

La máxima autoridad a su nivel, al detectar violaciones e irregularidades que afecten su Sistema de Control Interno, aplica las medidas administrativas que correspondan para su corrección y perfeccionamiento, así como impone las medidas disciplinarias a los responsables directos y colaterales en correspondencia con la gravedad de los hechos detectados, atendiendo al impacto económico y social. En los casos que resulten procedentes, denuncia a las autoridades

correspondientes el presunto hecho delictivo, de conformidad con lo establecido en la legislación penal vigente.¹²

Las máximas autoridades de los órganos, organismos, organizaciones, entidades nacionales y de los Consejos de la Administración Provincial del Poder Popular y del municipio especial Isla de la Juventud, informan inmediatamente ante la detección de ilegalidades a la Contraloría General de la República para el examen de los casos y modos operar que muestren interrelación, y las acciones para su rectificación y divulgación con fines preventivos.¹³

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

A lo anterior se suma el énfasis en la participación de la alta dirección y todo el personal, en el diseño y ejecución del sistema de control interno, y en el fortalecimiento de los esfuerzos y resultados de las funciones de auditoría internas y externas.

I.2. Clasificación del Control Interno

Los controles internos pueden clasificarse:

Por Objetivos: salvaguardia de activos, confiabilidad de los registros contables; preparación oportuna de la información financiera contable; beneficio y minimización de costos innecesarios, evitar expansión al riesgo no intencional, prevención o detención de errores e irregularidades; aseguramiento de que las responsabilidades delegadas han sido descargadas; descargo de responsabilidades legales.

Por jurisdicción: control interno contable; control interno administrativo.

- **Control Interno Contable:** Consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean contables. Son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto materiales, como financieros,

¹² GOO No. 32 del 22 de noviembre de 2010. Acuerdo No. VII – 30 del Consejo de Estado. “Reglamento de la Ley No. 107/09 “De la Contraloría General de la República de Cuba”, Capítulo X, Sección Primera, Artículo 81. Editora: Ministerio de Justicia. – p. 171.

¹³ GOO No. 32 del 22 de noviembre de 2010. Acuerdo No. VII – 30 del Consejo de Estado. “Reglamento de la Ley No. 107/09 “De la Contraloría General de la República de Cuba”, Capítulo X, Sección Primera, Artículo 82. Editora: Ministerio de Justicia. – p. 171.

autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable.

- **Control Interno Administrativo**: Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos. Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tiene relación directa con la confiabilidad de los registros contables.

Por métodos: controles preventivos; controles de detección.

Por naturaleza: controles organizativos, controles de desarrollo de sistemas; controles de autorización e información, controles del sistema de contabilidad; controles adicionales de salvaguardia; controles de supervisión de la administración; controles documentales.

I.3. Objetivos de un Sistema de Control Interno

Son prácticamente todas las definiciones sobre Control Interno, detalladas anteriormente de una manera implícita o explícita, sobre lo que es la clave para entender el concepto que se está desarrollando o estudiando, ya que es sumamente importante conocer cuáles son los objetivos que persigue el sistema de control interno, para poder vivir dentro de la organización.

Es fundamental, que el auditor comprenda los objetivos del control interno y, dentro de ese entendimiento, pueda separar los objetivos principales que persiguen los controles fundamentales de aquellos controles de menos importancia o trascendencia.

El auditor debe saber cuáles son los objetivos que persigue cada control, o qué pretende cada control, para poder evaluarlo o entenderlo, y así poder determinar cuándo ese control es efectivo o simplemente no se cumple, lo que significa que debe ir a la fuente del control.

Conocer los objetivos del sistema del control interno resulta importante para poder controlar el funcionamiento de esta. De forma rutinaria citaremos cuatro:

1. Protección de los activos del patrimonio.
2. Obtención de información adecuada.
3. Promoción de la eficiencia operativa.
4. Estimular la adhesión a las políticas de la dirección.¹⁴

El objetivo de un sistema de control interno es prever una razonable seguridad (ya que esta no puede ser absoluta o total), de que el patrimonio esté resguardado contra posibles pérdidas o

¹⁴ Ibidem

disminuciones asignadas por los usos y disposiciones no autorizadas, y que las operaciones o transacciones estén debidamente autorizadas y adecuadas o apropiadamente registradas, a fin de permitir o asegurar:

La preparación de los estados contables de acuerdo a normas contables.

- Reportes o informes de gestión de realidad aceptable.

El alcance de control interno está dado por todo el ámbito de la empresa, y los problemas que se generan al controlar las actividades que tienen origen en los distintos sectores de la organización, según las tareas que estos desarrollan, como, por ejemplo: las funciones de registración, fabricación, ventas, compras, personal, tesorería, finanzas, etc.

El método de control existente en las empresas incluye la comparación de una actuación real, con una acción pronosticada, tal como un objetivo, estándar de actuación o regulación previa. En cada caso o situación, el sistema, método o procedimiento debe prever la posibilidad de practicar un control o análisis de lo que está sucediendo y, en caso de encontrar diferencias, desvíos o errores, poder obtener la explicación lógica de por qué esos hechos ocurrieron, y, finalmente, tratar de adoptar las medidas correctivas correspondientes.

I.4. La Auditoría y el Control Interno

En el desarrollo de los procedimientos de auditoría, ayuda a los auditores la forma organizada en que los sistemas de Contabilidad registran, clasifican y resumen los datos. El flujo de los datos contables empieza con el registro de las transacciones que se realizan diariamente en una empresa.

Los auditores pueden seguir la corriente de evidencias retrocediendo hasta sus orígenes. Este proceso del trabajo marchando hacia atrás desde las cifras de los estados hasta la evidencia detallada de las transacciones individuales, es lo opuesto del proceso contable.

Aun cuando los procesos específicos de la auditoría varían de un trabajo a otro, los pasos fundamentales en que se sustenta el proceso de auditoría son esencialmente los mismos en casi todos los trabajos. Estos pasos fundamentales son:

1. Revisar y preparar una descripción escrita del sistema de control interno del cliente.
2. Probar la operación del sistema de control interno para saber si se cumple la descripción escrita.
3. Evaluar la efectividad del sistema de control interno.

4. Prepara un informe para la administración que contenga recomendaciones para mejorar el sistema de control interno.
5. Completar la auditoría: llevar a cabo pruebas para comprobar y justificar los saldos específicos de los saldos de las cuentas, y llevar a cabo otros procedimientos de auditoría.
6. Emitir el dictamen de auditoría.¹⁵

La secuencia de estos pasos proporciona un marco lógico para el proceso de auditoría. Los auditores no necesitan sin embargo completar cada una de estas tareas antes de pasar a la siguiente; pueden emprenderse varias etapas del proceso al mismo tiempo. Por supuesto, el dictamen de auditoría, no puede emitirse hasta que se termina todo el trabajo de auditoría.

Revisión del Control Interno

La naturaleza y lo extenso del trabajo de auditoría por llevar a cabo en un trabajo en particular, depende principalmente de la efectividad del sistema de control interno del cliente para evitar errores de importancia. Antes de que los auditores puedan evaluar la efectividad del sistema necesitan tener conocimiento y comprensión de cómo trabaja: que procedimientos se siguen y quiénes lo ejecutan, qué controles funcionan, como se procesan y registran las diferentes tipos de transacciones, y que registros contables y documentación de apoyo existen. Por lo tanto, una revisión del sistema de control interno es el primer paso lógico en cada trabajo de auditoría.

Las fuentes de información acerca del sistema, incluyen las entrevistas con el personal, los papeles de trabajo de las auditorías de años anteriores y los manuales de procedimientos. Al reunir información acerca de un sistema, es útil a menudo estudiar la secuencia de procedimientos que se usa en el procesamiento de transacciones de las categorías principales.

En el transcurso de la auditoría se requiere un conocimiento práctico del sistema; en consecuencia los auditores deberán preparar un papel de trabajo que describa plenamente su comprensión del sistema. La descripción de este se prepara generalmente en forma de narración escrita, de gráficos de flujo, o como un cuestionario.

¹⁵ Idem

I.5. El Control Interno en Cuba

Aun cuando el Estado es un ente singular, se encuentra conformado por múltiples organizaciones que gozan individualmente de una relativa autonomía; sin embargo, el control interno no solo constituye el mecanismo requerido para verificar el cumplimiento de metas y planes de cada una de las unidades estatales: debe existir una cohesión tal entre los controles internos, capaz de permitir establecer que la eficiencia global de la administración del Estado responde a las expectativas de la sociedad en su conjunto; y, en ese caso, es cuestión prioritaria lograr el equilibrio entre autonomía y coherencia, que facilite el funcionamiento armónico de un sistema tan complejo como el estatal. Entonces deviene indispensable que cada organización del Estado conozca y comprenda cuánto contribuye al bien común, toda vez que se trata de un proceso complejo, pues implica generar conciencia en las personas sobre la importancia de su rol en la administración estatal y en las autoridades, la imperiosidad de que aprendan a confiar en sus subordinados para que actúen en equipo, con vistas a la ejecución de una tarea colectiva. Por mucho tiempo, el alcance del Sistema de Control Interno estuvo limitado a las áreas económicas, de manera que se hablaba al respecto como de un asunto inherente a las actividades de contabilidad y finanzas; por ende, las restantes áreas operacionales y, de hecho, sus trabajadores, no se sentían involucrados.¹⁶

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 con la necesidad del control.

Durante el periodo de 1960 a 1990, en Cuba se descuidó el Control Interno producto de la inserción en el Campo Socialista Mundial y porque las relaciones comerciales en el plano internacional se desarrollaban fundamentalmente con los países que integraban el Consejo de Ayuda Mutua Económica (en lo adelante CAME) y no tenían un carácter competitivo, no existió durante esos años un adecuado desarrollo de la Contabilidad y la Auditoría.

La Perestroika y la caída del campo socialista incidieron en la pérdida de los principales mercados de Cuba, lo que provocó cambios sustanciales y la inserción en una Economía Capitalista Mundial altamente despiadada y competitiva, lo que unido al férreo bloqueo recrudescido por el Imperialismo Norteamericano obliga a ser cada vez más eficientes y estrictos en cuanto al manejo de los recursos con que se cuenta.

¹⁶ Capote Cordovés G. El control interno y el control. Economía y Desarrollo 2001;129(2).
http://www.dict.uh.cu/Revistas/economia_desarrollo/2001n-2/GabrielCapote.pdf [consulta: 12 diciembre 2011].

Durante años, se consideró el Control Interno como algo meramente contable que sólo involucraba en el mejor de los casos al Departamento Económico, siendo totalmente ignorado por el resto de los Departamentos de las Empresas y subvalorados por la dirección. Actualmente es esencial para la dirección en cualquier nivel, ya que el mismo es un instrumento indispensable para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades, así como para trazar las políticas de dirección y los Planes Económicos de las mismas.

En Cuba, en la actualidad, la dirección del Gobierno a través de los ministerios de Finanzas y Precios y de Auditoría y Control, en unión de otros órganos y organismos del Estado y más recientemente de la Contraloría General de la República, han desarrollado un constante y sostenido esfuerzo por consolidar el control interno en las diferentes entidades, de modo que este constituye una preocupación de las organizaciones, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo cual ha permitido que progresivamente se hayan planteado distintas concepciones acerca de esa actividad, así como también de los principios y elementos que deben conocerse e implantarse en la entidad cubana actual.

El Control Interno ha sido preocupación de las entidades cubanas, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones, principios y elementos a conocer e instrumentar, la dirección del Gobierno, a través del Ministerio de Finanzas y Precios y del Ministerio de Auditoría y Control, ha desarrollado un constante y sostenido esfuerzo por consolidar el Control Interno en las diferentes entidades.

En el año 2003 el Ministerio de Finanzas y Precios emite la Resolución 297 del 23 de septiembre, entrando en vigor el catorce de diciembre de este propio año, como parte de las medidas aprobadas para el fortalecimiento de esta actividad en el país. La cual delimitó un nuevo marco conceptual del Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, con lo cual se logra que a nivel de las organizaciones, de la auditoría interna o externa o de los espacios académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común y una visión integradora, que satisfagan las demandas de todos los entes involucrados. Los modelos del control interno vigentes con anterioridad a la puesta en vigor de esta resolución se inclinaban hacia el control interno contable, y no abarcan la organización en su conjunto.

En esta resolución se define el Control Interno como el proceso integrado a las operaciones, efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, para proporcionar una seguridad

razonable al logro de los objetivos siguientes: Confiabilidad de la información, eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas y control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.¹⁷

A partir de las nuevas concepciones de la economía mundial y de los profundos cambios que ha asumido Cuba, la CGR emite la Resolución 60/11, fechada el 1 de Marzo del 2011. La referida Resolución establece en su segundo POR CUANTO: La necesidad de continuar perfeccionando el control interno, aconsejan dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y No. 13, de 18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país¹⁸.

La citada resolución establece las Normas del sistema de Control Interno y en su Capítulo I, Disposiciones Generales, artículo 3 se define el mismo de la siguiente forma:

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

Reafirma los componentes del control y reestructura sus normas:

1. Ambiente de Control.
2. Gestión y Prevención de Riesgos.
3. Actividades de Control.
4. Información y Comunicación.
5. Supervisión y Monitoreo¹⁹.

Ambiente de Control: Fija el tono de la entidad al influir en la conciencia personal, es la base para el desarrollo de los demás componentes, define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad, fija el tono de la entidad y sobre todo prevé la disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

¹⁷ Idem.

¹⁸ Resolución 60/2011. Contraloría General de la República. p.1

¹⁹ Idem

Gestión y Prevención de Riesgos: El Control Interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a los niveles de la organización (internos y externos) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquellos no son un componente del Control Interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Actividades de Control: Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, estas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

Información y Comunicación: Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la entidad (funciones, responsabilidades), es necesario que cuenten con la información periódica que se debe manejar para orientar las acciones hacia el mejor logro de los objetivos; los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades.

Es evidente que la comunicación es inherente a los sistemas de información por lo que debe existir una buena comunicación tanto interna como externa que favorezca el flujo de toda información necesaria, en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales están los manuales de la política, memorias, etc.

Supervisión y Monitoreo: Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de Control Interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un

nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables.

Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el Control Interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes.

Cada componente a su vez contiene sus respectivas normas, las que se verifican en las acciones de control que se ejecuten.

Tabla I.5-1 Componentes y Normas del control interno según Resolución 60.

COMPONENTES	NORMAS
AMBIENTE DE CONTROL	Planeación estratégica, planes de trabajo anual, mensual e individual
	Integridad y valores éticos
	Competencia profesional
	Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.
	Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos
GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS	Identificación del riesgo y detención del cambio
	Determinación de los objetivos de control
	Prevención de riesgos
ACTIVIDADES DE CONTROL	Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y nivel de autorización
	Documentación y registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos
	Acceso restringido a los recursos, activos y registros
	Rotación del personal en las tareas claves
	Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones
	Indicaciones de desempeño
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Sistema de información, flujos y canales de comunicación
	Contenidos, calidad y responsabilidad
	Rendición de cuentas
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control internos
	Comité de control y prevención

Específicamente en el componente de actividades de control, estos son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar **relacionadas con los riesgos** que ha determinado y asume la dirección.

Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo²⁰.

En todos los niveles de la entidad existen responsabilidades de control y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que les competen, para ello se les debe explicar claramente tales funciones.

A continuación se exponen las cuestiones que se deben abarcar con las actividades de control:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión de las diversas funciones o actividades.
- Controles físicos: recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Un adecuado Sistema de Control Interno es parte importante de una entidad bien organizada, pues garantiza la salvaguarda de los bienes y hace confiables los registros y resultados de la contabilidad, que resultan indispensables para la buena marcha de cualquier organización, grande o pequeña.

En Cuba, donde casi la totalidad de las entidades y sus recursos son propiedad social, administradas por las instituciones estatales, la aplicación consecuente del sistema de control interno en todos sus aspectos es vital. Por otra parte, quien pretenda obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión de su organización, no puede ignorar la planeación y aplicación de un Sistema de Control Interno con los requerimientos necesarios para lograr dichos objetivos.

²⁰ Idem

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

Pero la conclusión más importante de su interpretación es que un sistema de control interno deberá ser planeado y nunca dejado a la casualidad o espontaneidad. El control interno constituye una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación, ensambladas de forma tal que funcionen coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, de manera que garanticen el propósito de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos.

El Control Interno debe estar planificado y propiciar la segregación de funciones involucrando a todos los trabajadores y a todos los niveles de dirección logrando que el personal sea consciente de su responsabilidad en la buena marcha de mismo, para evitar que este se convierta en documentos archivados, desconocidos por la dirección y todo el colectivo y sin la aplicación práctica, ni funcionalidad alguna.

Solo cuando todas las personas desde su puesto de trabajo conozcan su responsabilidad con los recursos bajo su custodia y hagan lo necesario para protegerlos se podrá llegar a tener un grado de seguridad razonable de que la información de la entidad sea confiable y verídica y que se han cumplido los objetivos propuestos.

Un Control interno mal planificado o en el que se descuiden los elementos del mismo será de igual manera ineficiente.

En Cuba, los principales responsables del control interno son 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 en el director y los demás dirigentes de la entidad, ya que éstos tienen la obligatoriedad 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.

El contador tiene que velar porque se implanten y cumplan todas las medidas de control establecidas y alertar a todos los integrantes del colectivo laboral sobre lo que significa no cumplir con lo que está regulado, pero como se planteó anteriormente, no es el único responsable de que se asegure el control de los recursos.

I.5.1 El 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. Aquí la labor del contador 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.

I.5.2 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.

El alcance de la auditoría, las pruebas que se han de realizar y los procedimientos a aplicar por el auditor dependen del sistema de control interno existente y de la evaluación de su confiabilidad.

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

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

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

Una vez lograda la separación de funciones dentro del ente, debemos continuar con la asignación de la responsabilidad a individuos o sectores, con el fin de que ambos actúen de acuerdo con lo prescrito en las políticas emanadas por la dirección superior.

Para asumir una responsabilidad esta debe contener la necesaria autoridad proveniente o delegada del órgano superior inmediato al que recibe la responsabilidad.

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

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

Por supuesto, debido a la naturaleza de las actividades de la organización, la mayoría de los riesgos son inherentes, por lo que se debe tener una buena actitud hacia su administración como

parte integral del éxito. La meta, por lo tanto, es que cada organización identifique, evalúe y entienda sus riesgos para aminorarlos por medio del diseño e implantación de controles efectivos, de forma tal que le permitan mantener la calidad de sus productos o servicios.

Dentro de la visión tradicional de control, los directivos, empleados y otras personas relacionadas con la organización, han visto al director financiero, al contralor o al auditor interno como aquellas personas que tienen la responsabilidad primordial de asegurarse que los controles internos estén bien diseñados y que funcionen apropiadamente. Asimismo, se asimilaba a los auditores externos como gendarmes del control interno, debido a su responsabilidad de dictaminar los estados financieros. Esta percepción sobre quienes son responsables del control interno persiste hasta el día de hoy; y en muchas ocasiones porque han sido estas personas las que se han encargado de mostrarlo así; sin embargo, actualmente el concepto de control interno es mucho más amplio de lo que solía ser.

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

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

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

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

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

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

Para obtener un adecuado control interno, la organización debe poner especial atención a la estructura del control interno, la cual identifica cinco componentes: – Ambiente de Control, Gestión y Prevención de riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo.

I.6 Guía de Autocontrol. Principales características

La “GUÍA DE AUTOCONTROL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO”, facilita a las unidades presupuestadas el autocontrol del Sistema de Control Interno, tanto de la entidad en general como de sus unidades subordinadas.

El autocontrol es un principio del Sistema de Control Interno, además constituye una de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos para medir la efectividad de estas y garantizar la función de control de las entidades. Su aplicación debe estar en correspondencia con las características de las diferentes actividades, identificando y analizando los riesgos que enfrentan las mismas para alcanzar sus objetivos, eliminar o disminuir al máximo posible, las causas y condiciones que propician la comisión de errores, indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción administrativa; de ahí la importancia de la correcta y transparente aplicación de la Guía de Autocontrol.

A partir de la puesta en vigor el 18 de Marzo del 2011 de la Resolución No. 60 dictada por la Contralora General de la República, relativa a las "normas del sistema de control interno", la cual salió publicada en la gaceta extraordinaria no. 13 de 3 de marzo del año 2011 (detallada en el epígrafe 1.8 de esta investigación), se hace necesario reestructurar la Guía de autocontrol en función de los reajustes de la citada ley.

La Guía vigente contiene elementos esenciales a considerar a partir de lo que establece la Resolución No. 297 del 2003 “Definiciones de Control Interno. Contenido de los Componentes y sus Normas” del Ministerio de Finanzas y Precios, y se encuentra desglosada por las diferentes normas que conforman cada componente del Sistema de Control Interno²¹. Los aspectos a verificar recogen los cinco componentes del control interno en 410 preguntas, y puntualiza las disposiciones legales en 23 Resoluciones y 1 Norma.

Atendiendo a que la citada Resolución No. 60 deja sin efectos legales en el territorio nacional la 297 del Ministerio de Finanzas y Precio y la Resolución 13, se deberá proceder a realizar un reajuste de la guía vigente.

Las instrucciones del organismo rector se encaminaron al ajuste de la guía por cada organismo, y la aplicación posterior, al no adecuarse la guía en los organismos, esta se convierte en un problema en el momento de su aplicación en las entidades.

La generalidad de la Guía, hace que no todos los puntos sean aplicables a cada organismo acorde a su misión y visión y lejos de emplearlo como una herramienta, se convierte en un rechazo, por no seguir las orientaciones de la CGR.

Dado que el tema del control constituye hoy un asunto de necesaria aplicación en todas las entidades del territorio cubano, se hace necesario el autocontrol a implementar por parte de las entidades para mejorar la calidad en las actividades que realizan, como reto de mejora en el cumplimiento de su misión.

Esta investigación centrará su accionar en los autocontroles, cuyas normativas estaban implícitas en las indicaciones generales de Gladys Bejerano Portela, Contralora General de la República, con el objetivo de:

1. Evaluar las experiencias y efectividad de los resultados de la aplicación de la Guía de Autocontrol del Sistema de Control Interno. Verificar si contribuyó al perfeccionamiento e implementación del Sistema.

²¹ Guía Autocontrol CNCI 2010 V 13 ACTIVIDAD-PRESUPUESTADA.2010. La Habana. p.3

2. Comprobar la efectividad del Sistema de Control Interno, a partir del cumplimiento de los objetivos establecidos en la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República que regula las “Normas de Control Interno”.²²

²² Bejerano Portela, Gladys. Indicaciones generales (4) para la Guía de autocontrol interno. La Habana. 2010. p.-3

Capitula II



CAPITULO II: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

II.1. Evaluación del Sistema de Control Interno

Es innegable que al evaluar sistemáticamente el sistema de control interno se está tratando de accionar preventivamente a los efectos de suprimir y / o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro.

Las numerosísimas normas y reglamentaciones, sean éstas de carácter impositivas, laborales, ecológicas, de consumidores, contables, bancarias, societarias, bursátiles entre otras, provenientes de organismos nacionales, provinciales y municipales, obligan a las administraciones de las organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos que la falta de cumplimiento de las mismas significan para sus patrimonios. A ellos deben sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno, como así también verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa.

Como puede apreciarse de lo antes expuesto y a pesar de no haberse hecho mención detallada de todas las normativas, los riesgos a los cuales están expuestas las empresas son muchos y los mismos deben imperiosamente ponerse bajo control.

Hoy en día ninguna empresa seria, que aspire o no a la excelencia, puede continuar operando sin que medie el autocontrol. Una de los gravísimos errores está justamente en no controlar y evaluar apropiadamente los controles internos en su totalidad.

El Control Interno se auxilia para la evaluación de tres métodos generales de trabajo que son los que se relacionan a continuación:

- 1) Descriptivo:** Consiste en la explicación por escrito de las rutinas establecidas para la ejecución de distintas operaciones o aspectos específicos del Control Interno, es decir, la formulación de memorando donde se transcribe en forma fluida los distintos pasos de un aspecto operativo.
- 2) Cuestionario:** Este procedimiento se elabora previamente una relación de preguntas sobre los aspectos de las operaciones a investigar y a continuación a obtener las respuestas de las mismas de tal manera que respuesta negativa señale debilidades del Control Interno no obstante cuando se hace necesario deben incluirse explicaciones

más amplias que otorguen mayor amplitud a las respuestas. Se debe distinguir entre deficiencias de mayor o menor importancia en el Control Interno, medidas para describir con suficiente detalles las deficiencias del Control Interno que permita redactar las recomendaciones y sugerencias sobre las mismas medidas para indicar las fuentes de información al responder cada pregunta y en su caso la verificación.

- 3) Gráfico o Diagrama de Flujo:** Tiene como base la esquematización de las operaciones mediante el empleo de dibujos, flechas, figuras geométricas donde deben representarse departamentos, archivos, para indicar el flujo de las operaciones.

Con certeza no poder decir que cualquiera de los tres métodos es completo o eficaz, aisladamente, en todos los casos. En algunos casos, tal vez sea aplicable el método de gráficos, en otros puede ser conveniente usar el método de cuestionarios y en otros puede ser más fácil o puede ser de mejor interpretación el método descriptivo. En frecuentes ocasiones se usa una combinación de los tres métodos; la recopilación de antecedentes y la comprobación de los mismos se lleva a efecto usando, tanto gráficos o flujo gramas, como cuestionarios o narrativos.

Es conveniente aclarar que además de todo lo expresado del Sistema de Control Interno y su evaluación deben ir aparejados de la Planeación estratégica de la Entidad ya que esta es la que establece las metas, lineamientos, objetivos trazados por la Dirección teniendo en cuenta que ninguna organización ya sea estatal o privada, puede funcionar sin un plan o marco conceptual de referencia por el que se disponga anticipadamente, bien de forma explícita o implícita preguntándose: ¿Quién debe hacerlo?, ¿Cómo debe hacerse?, ¿Cuándo debe hacerse?, en las diferentes áreas o niveles de la Entidad.

II.2. Caracterización de la Cementos Cienfuegos S.A

En el mes de Junio de 1975, se confeccionó el expediente de Tarea de Inversión para la Fábrica de Cemento Karl Marx, donde se define la microlocalización para la construcción de las instalaciones, la red de comunicación vial necesaria a construir, las fuentes de abasto de agua y las soluciones necesarias a gestionar para la fábrica. En esta etapa fueron analizados los indicadores tales como los requerimientos de abastecimiento de materias primas y factores socio - económicos para la ejecución y puesta en marcha de la industria.

El 8 de marzo de 1980 comienza la explotación del primero de los tres hornos, lo cual permitió un aumento considerable en la producción nacional de este renglón. La Fábrica de Cementos

“Karl Marx”, finalmente fue inaugurada por nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz y el presidente de la RDA “Eric Honeker”. Con tecnología de producción de vía seca, la Fábrica está conformada tres líneas paralelas de producción con una capacidad instalada de 1 500 000 ton/año de clínker (Tres Hornos rotatorios de 500 000 ton/año de clínker).

Después de 21 años de explotación., en el año 2001, que comienza con un proceso de mantenimiento general a la línea 1, continuando con la rehabilitación y modernización de la línea 3, para restablecer su capacidad productiva y alcanzar su capacidad de diseño. En noviembre del 2004 se realiza la puesta en servicio de la línea 3.

El comportamiento productivo de la Fábrica ha ido en ascenso. El año 2007 cerró con una producción superior al Millón de toneladas de clínker y se implantaron nuevos record históricos de producción para un mes. En el año 2009 se alcanzó la mayor producción registrada desde su reestructuración llegando al millón ciento seis mil toneladas de clínker.

Los Principales Clientes son: la producción de cemento es destinada íntegramente a la Unidad de Base Empresarial Comercializadora de Cemento (UBECOCEM); y el clínker se comercializa con Hansen Holding S.A por convenio entre las partes, aunque se destinan también ciertos volúmenes a UBECOCEM para la producción de cemento en otras cementeras del país.

Los Principales Proveedores son: Geominera; Empresa de Asistencia y Servicio Cienfuegos; Empresa de Mantenimiento Cemento Vidrio; Acueducto y Alcantarillado Cienfuegos; Unidad Básica Empresarial Eléctrica Cienfuegos; CUBALUB, REFRACTECNIC, UDECAM, CUBIZA, IZAJE, SEPSA; CEDAI; COMETAL; MIMVEX; TRASMETRO; Ferrocarriles; Cubana de Aviación; Cuba Control; SERVITALLE; MAMBISA; AGR y Centro Nacional para la Certificación Industrial (CNCI).

II.2.1. Creación, ubicación y límites

Según acuerdo 3809 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba autoriza a la creación de la Empresa mixta Cementos Cienfuegos S.A así como su objeto social, constituida por la Escritura Pública 3355 de fecha 15 de noviembre de 2000. Es una empresa mixta perteneciente al Ministerio de la Construcción, destinada a la producción y comercialización de clínker y cemento consignado a clientes nacionales y extranjeros.

En la actualidad la empresa cuenta con un sistema de gestión integrado sobre las normas, NC-ISO 14001: 2004, NC- 18001: 2005 y los de NC- ISO 9001: 2008 certificado por la ONN en el 2010.

Se ubica en el Municipio Cienfuegos, extendida sobre áreas de la Llanura de Cienfuegos. Se evidencia acciones transformadoras del hombre, fundamentalmente por la agricultura, la extracción de minerales y diferentes tipos de construcciones. Está situada a los 22º 09' 20" de Latitud Norte y los 80º 15' 19" de Longitud Oeste.

Se encuentra entre las empresas que con sus inversiones han mejorado sustancialmente las condiciones medioambientales en el territorio.

Esta importante instalación industrial, la mayor en Cuba y una de las más grandes de Latinoamérica, se encuentra muy cercana a asentamientos poblacionales tanto urbanos como rurales, entre los que se destacan:

- Al Norte, viviendas rurales dispersas, cultivo de cañas y potreros.
- Al Este, los asentamientos, Dolores, Codicia y Cumanayagua.
- Al Sur, los asentamientos, Guaos, Pepito Tey y las instalaciones del Jardín Botánico.
- Al Oeste, los asentamientos, Lagunillas, La Josefa y la ciudad de Cienfuegos, encontrándose ésta aproximadamente a 14 Km de la fábrica.

II.2.2. Filosofía empresarial

El **Objeto Social** de la empresa: “Modernización, rehabilitación, optimización, operación, mantenimiento, ampliación de la capacidad y explotación de la Planta, la explotación, extracción, transporte y proceso industrial de los minerales de calizas, margas, tobas, limonitas y areniscas ubicados en los yacimientos autorizados en las concesiones mineras que se transferirán o que posteriormente se otorguen, así como la producción, exportación almacenamiento, transporte terrestre y marítimo, distribución, comercialización de Clinker, cemento, aditivos de cemento y modificantes especiales de cemento”.

Misión: Nuestro propósito es ser una empresa productora de Clinker y cemento para el desarrollo de las personas, la empresa y la sociedad”.

Visión: 2015: Somos líderes en la fabricación de cemento y una de las mejores empresas industriales de Cuba, con índices de seguridad industrial, medio ambiente, calidad, eficiencia,

productividad y rentabilidad a nivel internacional; contamos con una gestión de excelencia y un equipo de trabajo comprometido con la satisfacción de nuestro personal, proveedores, clientes, accionistas y el entorno.

Política: “Producimos y comercializamos Clinker y cemento para el servicio de nuestros clientes, priorizando nuestro capital humano, conservando el medio ambiente, mejorando continuamente nuestros procesos y creando valor para las partes interesadas”

Rentabilidad: “Es el oxígeno que permite a nuestra empresa seguir viviendo.”

Productividad: Eficiencia + Eficacia = Productividad:

NUESTRO IDEAL.

Medio Ambiente: Estamos comprometidos con el medio ambiente en las actividades que realizamos.

Salvaguardar el medio ambiente.... Es un principio rector de todo nuestro trabajo

Disciplina y Trabajo en Equipo: “Juntos perseguimos un objetivo en común, la participación y ayuda mutua son factores esenciales”

Confianza: “Conseguiremos lo que deseamos, pues confiamos en la integridad, el carácter y la habilidad de nuestros líderes y colaboradores: **PODEMOS PORQUE CREEMOS.**”

Gestión de excelencia y Calidad: “Para nosotros la calidad nunca es un accidente; es la gestión de excelencia en todo lo que hacemos, es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia: **HAREMOS LO CORRECTO AUN CUANDO NADIE ESTE MIRANDO**”

Persona: “Las personas constituyen el valor más importante que garantiza nuestro futuro.”

El verdadero éxito hoy del cambio que estamos emprendiendo, está en lo que realmente sienten, piensan e interpretan las personas y sobretodo en la capacidad de reconocerlo, organizarlo y utilizarlo: somos los protagonistas.

Seguridad: “Declaración de Seguridad.”

“El uso del equipo de seguridad, la observación preventiva en busca de condiciones inseguras, y la abstención de cometer actos inseguros, es la norma de conducta de todos los trabajadores de la fábrica, que nos permitirá conservar la integridad física de todos, trabajadores, proveedores y visitantes.”

Finalmente, para el cumplimiento de la política mantienen certificado un **Sistema de gestión de Calidad, Medio ambiente y Seguridad y salud ocupacional** que cumple con los requisitos de las normas NC-ISO 9001:2001, NC-ISO 14001: 2004, NC 18001:2005.

II.2.3 Evaluación de la estructura

Cementos Cienfuegos SA cuenta con un total de 273 trabajadores distribuidos de la siguiente forma según categoría ocupacional en la plantilla contratada por Cementos Cienfuegos SA el 23 de mayo del 2012.

Tabla II.2.3-1 Información suministrada de la Grupo de Recursos Humanos.

Composición de la Fuerza de Trabajo de Cementos Cienfuegos S.A.	
<i>Categoría Ocupacional</i>	<i>Total</i>
Obreros	150
Técnicos	51
Servicio	5
Dirigentes	34
Administrativos	4
Total	244

Del total de los Recursos Humanos en la empresa un 13.9% son Dirigentes, 20.9% son Técnicos, 61.4% de Obreros, 2.05% de Servicios y 1.64% Administrativos, como se muestra en la figura II.2.3-1.

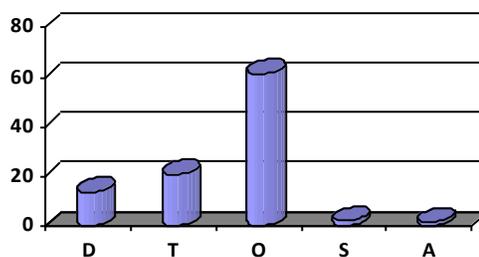


Figura II.2.3-1 Composición de la Fuerza de Trabajo de la Empresa por Categoría Ocupacional.

El personal directo a la producción opera dividido en cuatro turnos rotativos de 12 horas, de 7:30 am a 7:30 pm y de 7:30 pm a 7:30 am. Los demás trabajadores laboran todos los días, incluyendo las áreas administrativas con descanso los sábados no laborables y domingos. En las reparaciones el personal de mantenimiento se organiza y operan continuamente hasta terminar las reparaciones.

II.2.4 Diagnóstico del Sistema de Control de Gestión en la Empresa

Esta matriz, constituye un instrumento de análisis estratégico que ofrece orientación a la Dirección de la Empresa que los ayuda en la toma de decisiones. Para construir una matriz de este tipo es necesario partir de la identificación de 4 grupos de elementos que más tarde se analizan conjugadamente. Como procedimiento, lo primero es listar todas las Amenazas y Oportunidades, así como las Fortalezas y Debilidades.

Tal y como se propone, para conocer el nivel del control en la empresa se debe saber primero dónde se encuentra la empresa y además conocer las barreras a enfrentar en su proyección futura.

Para diagnosticar la situación del Control de Gestión en la Empresa Cementos Cienfuegos S.A., para el cual se utilizaron cuestionarios anónimos y entrevistas independientes con miembros del consejo de dirección, responsables de áreas claves, personal de experiencia; así como, recogida, análisis y procesamiento de documentos propios de la misma entidad.

El procedimiento propuesto responde a un esquema de conjunto preciso con una finalidad claramente orientada a la acción, a través del análisis de las dimensiones del Control de Gestión que incluye los elementos siguientes:

- **DIMENSIÓN ESTRATÉGICA**
 1. **Rumbo estratégico**: Esta dimensión fue diagnosticada mediante una revisión reciente de la planeación estratégica de la empresa en la cual se analiza del entorno actual y las nuevas proyecciones de la empresa. Se realizó una Matriz DAFO de la cual se obtuvieron los resultados siguientes:

Tabla II.2.4-1 Matriz DAFO de la empresa

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fuerza de trabajo calificada, capacitada y joven. 2. Tecnología avanzada 3. Buena preparación técnica y profesional del Consejo de Dirección. 4. Calidad de producción. 5. Es la planta de Cemento de más capacidad de América Latina y única de su tipo en el país. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insertar a la empresa en un proceso de Certificación del Sistema Integrado de Gestión. 2. Demanda nacional constante e insatisfecha de Cemento. 3. Aumento del poder adquisitivo de la población. 4. Ser la mejor empresa de su tipo en el país.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca demanda de Cemento Cubano en el mercado internacional. 2. <i>Inestabilidad en las operaciones del proceso de Producción de clinker y Cemento.</i> 3. <i>Altos costos de producción de los procesos, principalmente el de producción de clinker.</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta influencia del bloqueo en el mercado internacional de Cemento Cubano. 2. Especificaciones de la calidad del clinker fuera de normas por parte del cliente. 3. Carencia de autonomía empresarial. 4. Limitaciones de recursos energéticos. 5. Contaminación del entorno.

Es necesario resaltar en esta Matriz la “*Inestabilidad en las operaciones del proceso de producción de clinker*” y los “*altos costos de producción del proceso*”, como las **Debilidades** más importantes y hacia donde la empresa debe dirigir todos sus esfuerzos de mejora.

Para profundizar más en identificación de estas debilidades de la organización y conocer si realiza realmente lo correcto se debe entrar en la senda de la efectividad. Para ello se utiliza una herramienta de diagnóstico y evaluación de la efectividad en términos de la EFICACIA, ***lo correcto*** y de la EFICIENCIA, ***correctamente***, que se denomina **Matriz de Mejoramiento Continuo**.

Mediante esta herramienta se pretende reflexionar el hecho de que lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y la más económica. Bien sea que se trate de resultados corporativos, de una parte de la empresa, de un proceso, de un proyecto de la gestión de los individuos, la acción es aplicar el concepto de hacer *lo correcto correctamente*. Este concepto, en realidad presenta dos componentes:

1. ***Hacer lo correcto***, significa entregar al cliente el producto con las características, en la cantidad requerida, en el tiempo pactado, en el lugar convenido y al precio estipulado. En

otras palabras: tiene que ver fundamentalmente con la *Satisfacción del Cliente* respecto del producto que se entrega, aunque dicho de otra manera: *hacer lo correcto es ser Eficaces*.

2. **Correctamente**, significa procurar utilizar siempre los mejores métodos, aprovechando de manera optima los recursos disponibles. En consecuencia, este componente indica que hacer las cosas *correctamente* significa *ser Eficientes*.

Lo correcto se asimila a los resultados específicos que se esperan, a cuales son las características específicas de esos resultados, y esto representaría el conjunto de factores clave para lograr la eficacia. En cuanto a como seria hacer las cosas correctamente significa tener presente la capacidad de gestión actual, la secuencia de operaciones que se deben realizar para lograr los resultados a los niveles deseados y racionalizar los recursos disponibles.

<p>• <u>CUADRANTE I:</u></p> <p>LO CORRECTO INCORRECTAMENTE significa una posición de eficacia relevante pero a la vez de ineficiencia. Se han orientado a los requisitos del cliente, pero los recursos disponibles no están siendo aprovechados racionalmente y muy seguramente no se alcanzan los niveles de productividad adecuados.</p>	<p>• <u>CUADRANTE IV:</u></p> <p>LO CORRECTO CORRECTAMENTE significa que están siendo efectivos ya que lo correcto implica que su producto cumple con los requisitos del cliente y de la empresa (EFICACIA), y correctamente significa que están haciendo un uso adecuado de los recursos disponibles para elaborar los productos (EFICIENTES).</p>
<p>• <u>CUADRANTE III:</u></p> <p>LO NO CORRECTO INCORRECTAMENTE, que seria el extremo opuesto del anterior es realmente grave ya que no solamente el producto que se elabora no es lo que el cliente requiere totalmente, es lo no correcto, sino que adicionalmente no están haciendo un empleo inadecuado de los recursos destinados a su fabricación, es hacerlo incorrectamente, la productividad se vera seriamente comprometida y con ella los resultados de la empresa misma.</p>	<p>• <u>CUADRANTE II:</u></p> <p>LO NO CORRECTO CORRECTAMENTE quiere decir que aunque están siendo eficientes, no son los niveles eficacia deseados. Ósea que el producto que están fabricando con el método mejor y más económico no es el requerido totalmente por el cliente.</p>

En la **Figura II.2.4-1** se ilustran los cuatros cuadrantes acerca de la **EFECTIVIDAD** de una empresa. Para implementar esta herramienta se utilizaron dos sesiones de entrevistas a Personal de responsabilidades y experiencia dentro de la Empresa para identificar el cuadrante

donde se sitúa la planta en la actualidad. Para ello se utilizaron 3 preguntas para evaluar el comportamiento de la empresa desde el punto de vista de los responsables de los procesos:

Tabla II.2.4-2: Resultados de la encuesta realizada a trabajadores de la empresa.

Preguntas	1	2	3	4	5
1.Sus productos cumplen con los requisitos de sus clientes y normas establecidas					20
2. Uso adecuado de sus recursos disponibles para obtener sus productos				1	19
3. Su empresa y sus procesos productivos son considerados Efectivos			1		19

Evaluación: 5= Completamente, 4= en Gran Medida, 3= Medianamente, 2= Muy Poco y 1= Nada.

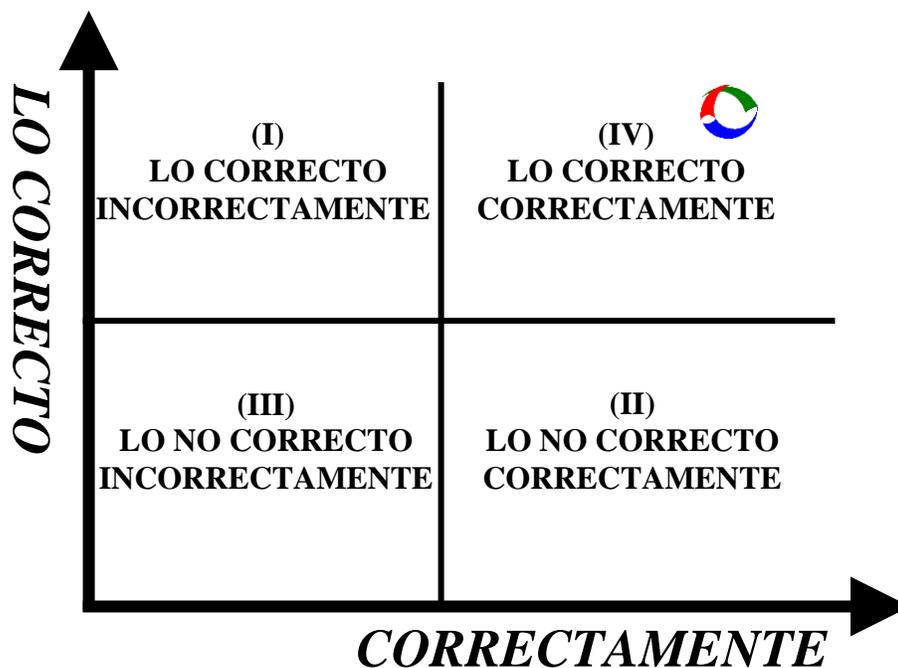


Figura II.2.4-1: Matriz de Mejoramiento Continuo.

En la primera de las interrogantes un 100% de los entrevistados (*Pregunta 1*) opinaron (Completamente y en Gran Medida) que los productos cumplen con los requisitos de sus clientes y normas establecidas, lo que significa desde esta herramienta que están siendo todo lo Eficaces que desean, desde su punto de vista claro. En segundo lugar un 95% opinaron (Completamente y en Gran Medida) que la empresa hace un uso adecuado de sus recursos disponibles para producir, mientras que el otro 5 % dijo que en gran medida son Eficientes.

Finalmente en la tercera interrogante un 95% de los entrevistados calificaron que la empresa y sus procesos productivos están siendo todo lo efectivos que desean, por tal motivo concuerdan con las anteriores opiniones en relación a que son todo lo Eficaces ni Eficientes como desean.

Analizando la **Figura II.2.4-1**. ¿En cuál cuadrante se posiciona la empresa actualmente dados estos resultados?

Dados los resultados obtenidos de las entrevistas se puede situar a la empresa en el **CUADRANTE IV**, posición que clasifica a la empresa en un entorno donde opina que hacen **lo Correcto** (Se sienten *Eficaces*). Se han orientado a las necesidades de sus clientes, y además se sienten totalmente racionalizadores ante los niveles de utilización de sus recursos disponibles, así como ante sus capacidades de producción demostradas.

De manera que la mejor gestión es aquella que logra hacer lo correcto siempre, y no es ser solo eficaces, si no que la gestión tiene diversos niveles, los cuales se asocian a los niveles de organización tradicionalmente establecidos: Estratégica o corporativa, Tácticas y Operativa.

2. Liderazgo: En la empresa existe un reconocimiento por sus líderes y se logra la implicación del equipo directivo que compromete a todos los trabajadores en hacerlo bien a la primera para lograr y mejorar los resultados, la toma de decisiones y el control empresarial. Se promueve el trabajo en equipo a través de los compromisos colectivos y la emulación entre áreas, se incentiva a la formación y superación de todos en las mejores prácticas de servicio que permita satisfacer las expectativas de sus clientes, tanto interno como externo.
3. Ámbito producto/mercado: En este punto la empresa es única en el territorio y es la encargada de satisfacer la demanda nacional. Hasta el momento no se han recibido quejas de los clientes, ya que la empresa cumple a cabalidad con los requisitos establecidos por los mismos. Existe en la población un bajo nivel de conocimientos acerca del cemento ya que la empresa puede producir varios tipos de cementos y los clientes nacionales de este producto optan siempre por adquirir cemento del tipo P-350 para todas sus operaciones principalmente en la rama de la construcción pudiendo utilizar otros como el PP-250 que es mucho menos costoso y mejor incluso para algunos tipos de trabajos. Puede aceptarse el criterio que la empresa Cementos Cienfuegos S.A. no presenta una fuerte presión de competidores en el territorio nacional y sus productos marcan una diferencia aceptada.

4. Identificación de los factores claves de éxito: Los indicadores claves de la empresa (*vinculados con la misión de la empresa*) están relacionados con el cumplimiento de planes de producción y comercialización a clientes al menor costo posible. En la empresa generalmente se cumplen dichos planes, pero el control de la estabilidad operativa de algunos procesos claves de la empresa que en ocasiones disparan los costos son la principal causa de los incumplimientos.
5. Base para la diferenciación: Como se mencionaba anteriormente la empresa como tal no se enfrenta a una competencia que le exija de crear una base para la diferenciación. Pero incluso una de sus Fortalezas identificadas es la calidad de sus productos lo cual la ubica en la mejor de su tipo en Cuba y con un alto nivel a escala mundial.

- **DIMENSIÓN OPERATIVA**

1. Recursos: El análisis de los Recursos de la Empresa se han dividido en dos subgrupos: los Recursos Materiales y los Recursos Humanos.
 - ✓ Los Recursos Materiales comprenden a todas las materias primas necesarias en los procesos productivos de los productos que oferta la empresa y los recursos energéticos empleados para realizar las operaciones donde se necesite dicha energía. Desde este recurso en la empresa analiza los comportamientos de los suministros, de las entradas de los procesos, así como la visualización de los comportamientos futuros de dichos materiales.
 - ✓ Los Recursos Humanos con que cuenta la empresa representan una de sus fortalezas dado el nivel de capacitación y especialización del personal en la realización de las operaciones que se realizan. Además es necesario señalar otra de las fortalezas de la empresa esta relacionada con la experiencia y formación de sus directivos para motivar y comprometer a sus trabajadores con las exigencias que enfrenta la empresa.
2. Tendencia a descentralizar en la Empresa la descentralización ocurre a nivel de proceso. En el sentido de lograr una mayor capacidad de adaptación al medio, a través, no sólo de una rápida respuesta, sino también de una acertada respuesta se crearon en cada proceso una Gerencia para focalizar mucho más rápido el problema y, tener un mayor control sobre el desempeño del proceso. **(Anexo A)**.

3. Identificación de procesos claves: En la empresa se conocen sus procesos fundamentales, y están identificados por tipos de proceso y son mostrados en el mapa de los procesos de dicha empresa. Los trabajadores si saben lo que hacen (es una de sus fortalezas), existe en ellos sentido de pertenencia e incluso muchos están capacitados para operar en varios puestos de trabajo ya sea en el mismo u otro proceso. Todos los procesos de la empresa son importantes y en lo regular dependen uno del otro, sin embargo los trabajadores y dirigentes coinciden que el proceso de producción de clinker es vital para la empresa y para ellos lleva el sobrenombre de “El corazón de la planta”.

• **DIMENSIÓN ECONÓMICA**

Desde la dimensión estratégica la empresa ha estado bien y en todos sus periodos ha cumplido con sus metas propuestas, aunque esto no quiere decir que siempre ha ocurrido a los niveles deseados ni esperados como veremos el análisis que haremos a continuación.

Las producciones del periodo 2009-2011 cumplieron con los planes trazados y fueron creciendo gradualmente año por año, incluso en el 2011 se lograron imponer records de producción históricos de clinker para un mes y para un año.

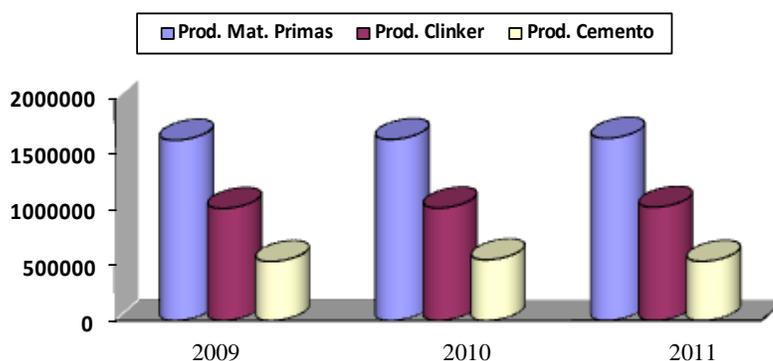


Figura II.2.4-2: Volúmenes de producción del periodo 2009-2011.

Como se puede apreciar los volúmenes de producciones fueron estables y se cumplieron los planes trazados. Ahora veremos el comportamiento de algunos indicadores de eficiencia de los equipos responsables de dichas producciones.

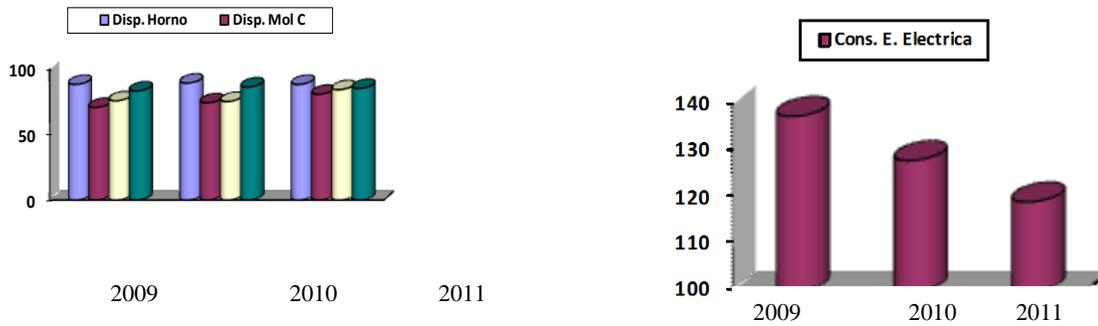


Figura II.2.4-3: Indicadores de disponibilidad y rendimiento.

En la figura anterior pudimos ver que el horno se mantuvo estable en cuanto a rendimiento y disponibilidad y por parte de los molinos de crudo y cemento la disponibilidad fue estable o en aumento.

En esta grafica es donde se muestran la cantidad de paros que tuvo el horno y podemos ver como disminuyen considerablemente en el 2011 lo cual quiere decir que hubo una notable mejoría en la disponibilidad del horno, además se muestran el numero de paros por causas internas y externas y se puede observar una notable mejoría en ambos sentidos.

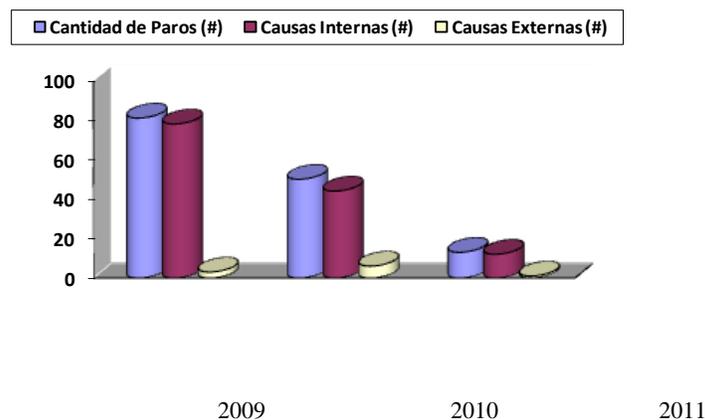


Figura II.2.4-4: Paros del horno en el periodo 2009-20011.

Ahora veremos un indicador muy importante en la actualidad que es el relacionado con el consumo de energía.

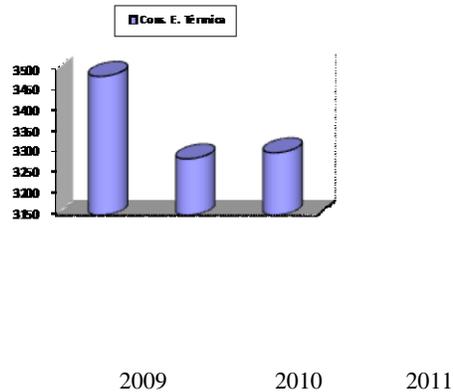


Figura II.2.4-5: Comportamiento de la energía térmica y eléctrica.

En estas graficas se muestra claramente cuan racionales se esta siendo con el uso de energía, ahora este consumo esta mezclado directamente al precio que tienen en el mercado internacional y que en estos últimos tiempos se ha incrementado gradualmente.

El consumo de la energía térmica esta dado naturalmente por la calidad del combustible utilizado, en este caso el petcoke, esto quiere decir que un producto de alta calidad pues genera muchas mas kilocalorías que otro de menor calidad. Por tanto a la hora de producir clinker la cantidad de combustible dosificado al horno depende de su calidad, o sea de la cantidad de calorías que este sea capaz de aportar. Este producto (el petcoke) tuvo en el segundo semestre del 2010 un disparo en cuanto al precio el cual afecto directamente los costos de la empresa. Sin embargo el costo de la energía eléctrica consumida si esta netamente relacionado con el incremento del precio del combustible para generarla.

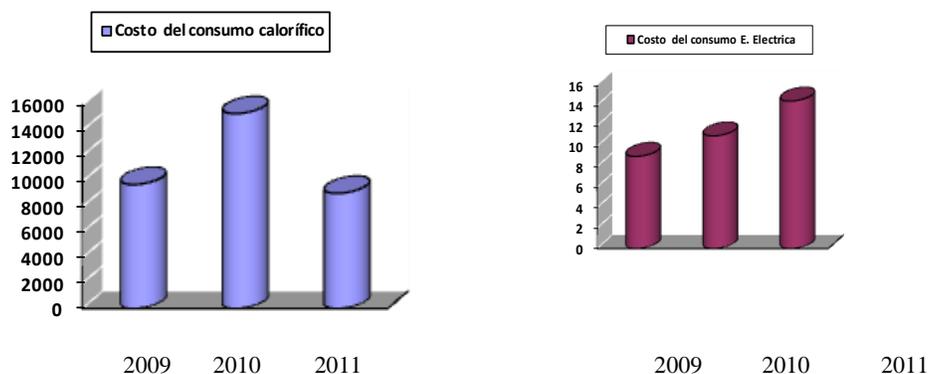


Figura II.2.4-6: Comportamiento de los costos de la energía térmica y eléctrica.

En cuanto a gastos haremos un análisis de los costos fijos y los costos variables de la empresa para ver su comportamiento de un año a otro, como se muestra en el esquema siguiente:

Tabla II.2.4-3: Comportamiento de los Costos Fijos en el periodo 2010-2011.

Gastos	U/M	2010	2011	% Aumento
Gastos de trabajo	MP	4,155	4,246	102,2%
Servicios a terceros	MP	3,248	3,053	93,9%
Costos de mantenimiento	MP	4,919	2,529	51,4%
Materiales para mantenimiento	MP	4,554	3,427	75,3%
Total Costo Fijo	MP	16,877	13,255	78,5%

Tabla II.2.4-4: Comportamiento de los Costos Variables en el periodo 2010-2011.

Gastos	U/M	2010	2011	% Aumento
Piezas de repuesto	\$/t	1.8	1.3	72.2%
Combustibles/energía térmica	\$/t	15.2	8.8	57.9%
Energía eléctrica	\$/t	10.5	12.6	120%
Materias primas	\$/t	4.1	3.9	95.1%
Total Costo Variable	\$/t	0.7	0.6	85.7%
Costo Anual	\$/t	32.3	27.1	83.9%

La empresa se identifica con una proyección clara del futuro, su visión es ser la mejor de su clase en el país. Para esto esta tratando continuamente de mejorar sus procesos, tienen definidos algunos indicadores para medir la eficacia de los equipos y de los procesos, pudiendo realizar análisis de estos para aplicar las técnicas del **Benchmarking** (*interno y/o externo*), para incentivar el inicio de un procedimiento de mejora en sus procesos.

Aunque el control ejercido en la actualidad presenta una dinámica de mejorar y avanzar y aunque se hacen intentos de implantar enfoques modernos que reconozcan el papel de los trabajadores en el logro de las metas organizacionales, se percibe la necesidad evaluar los métodos de control, nacidos desde los mismos procesos internos y que le permita a la dimensión estratégica establecer planes y proyecciones futuras de la empresa.

Producciones físicas.

En el cuarto trimestre del año 2011 se dejan de producir 48 691 t de Cemento y 27 733 t de Clinker, como resultado de los incumplimientos en la extracción de cemento y clinker por parte de la Empresa Comercializadora de Cemento

Al finalizar el año, el plan de Cemento se cumple al 82,6 % y el de Clinker al 89.9%, dejando de producirse 113 697 t de Cemento y 100 849 t de Clinker.

Tabla II.2.4-5 Volúmenes de Ventas

Volúmenes de Venta		UM	Plan 2011	Real 2011	Plan IV Trim.	Real IV Trim.	% CumpIVTrim.	% Cump plan 2011
Cemento	Sacos	t	312,000	135,403	107,875	36,421	34	43
	Ferrosilos	t	150,500	225,340	35,889	62,502	174	150
	Autosilos	t	199,500	169,523	47,574	47,413	100	85
Total Cemento:		t	662,000	530,266	191,338	146,336	76	80
Clinker	doméstico	t	132,000	126,994	35,252	42,165	120	96
Clinker	exportación	t	300,000	300,190	61,890	76,377	123	100

El plan de ventas de cemento en unidades físicas en el último trimestre se cumple al 76 %, los mayores incumplimientos están en el cemento en bolsas que se cumple al 34 %, asociado al incumplimiento de las exportaciones planificadas por parte de la Empresa Comercializadora de cemento.

El plan del año mantiene el mismo comportamiento y se cumple al 80 %, dejándose de vender hasta el cierre del año 131 734 t, de ellas 45 002 t en el tercer trimestre.

Costos y Gastos de Ventas y Administrativos

Los costos totales del período se comportan por debajo del presupuesto, generando ahorro. En relación a los costos de venta la entidad logra reducir su plan principalmente por el concepto de mantenimiento, resultado este que se logra por las siguientes causas:

Los costos de distribución acumulados, quedan por encima de su plan fundamentalmente por asumir a partir del 1 de Octubre la actividad de ensacado y los costos fijos a esta determinación que corresponden, incluyendo los mantenimientos que implican mantener la maquinaria operativa las 24 horas.

En el caso de los Gastos de Administración la empresa logra tener un ahorro de 102 MCUC, hecho que demuestra el comportamiento favorable en el control del presupuesto.

Los gastos financieros al cierre del período se incrementan por los intereses de mora en 100.6 MCUC correspondientes al crédito de 75 mios, 2.4 MCUC del crédito de los 5.3 mios, 32.0 MCUC de Asistencia técnica, los cuales tiene que asumir la empresa por el impago de sus obligaciones financieras en el tiempo pactado. Esta situación se genera por:

- Impago del Cliente Local, manteniendo el Ciclo de Cobro superiores a 71 días promedio.
- Falta de CL para pagar al exterior.

Otra causa en el incremento de los gastos financieros es la afectación que presenta la diferencia en tasa de cambio con respecto a la moneda EUR, asumiendo un efecto negativo de 212 MCUC al cierre del año.

Resultados

La empresa al cierre el período genera utilidades por importe de 3 261 MCUC teniendo planificado un importe de 2 875 MCUC.

El estado de avance de las inversiones durante el Cuarto trimestre en nuestra planta fue de un 68 % acumulado y de un 17 % en el trimestre. Este discreto avance está motivado por la situación financiera que presenta la empresa durante todo el año, que como es lógico terminan afectando en gran medida el avance del proyecto de inversión.

II.2.5 Análisis Económico

El análisis del comportamiento de las Razones Financieras se realizó con el objetivo de conocer la situación actual Económica-Financiera que presenta La Empresa Mixta Cementos Cienfuegos S.A así como su evolución en el período que comprende los años 2010 y 2011.

En la tabla que a continuación se presenta se muestran los resultados obtenidos de los cálculos de las razones financieras.

Tabla II.2.5-1 Resultados de las Razones Financieras al cierre del 2010.2011.

INDICADORES	AÑO 2010	AÑO 2011
Razón de Liquidez General	2.26	1.89
Liquidez Inmediata	0.65	0.70
Razón de Rotación de Inventarios	3.2	3.01
Ciclo del inventario (días)	112	119
Razón de Rotación de Cuentas por Cobrar	27.31	26.53
Razón del Ciclo de Cobro	13.18	13.56
Razón de Gestión de Cobro	0.03	0.04
Razón de Rotación de Activos Fijos	8.12	7.32
Razón de Apalancamiento	1.05	1.02
Razón de endeudamiento	1.54	1.60
Razón Margen de Utilidad	1.03	1.01
Razón de Rentabilidad General	0.94	0.92

El cálculo de estas razones financieras permite evaluar el desempeño ocurrido y anticipar las condiciones futuras, siendo un punto de partida para planear aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso de las operaciones de la entidad y tener una certeza de la posición económica de la entidad. **(Anexo B).**

La razón de liquidez general: Mide la capacidad de la empresa para satisfacer sus deudas a corto plazo. La Empresa Mixta Cementos Cienfuegos S.A dispuso de 2.26 y 1.89 para enfrentar sus deudas en el año 2010 y 2011, este indicador es bueno pues la entidad demostró abundante liquidez.

La liquidez inmediata: mide como las obligaciones a corto plazo de la empresa pueden ser cubiertas por los activos más líquidos (efectivo, inversiones temporales, efectos y cuentas por cobrar), ya que el resto de los activos circulantes sobre todo los inventarios demoran más en convertirse en efectivo líquido, en este caso la empresa obtiene en los dos años un índice de 0.65 y 0.70 los cuales están por encima de 0.5 lo que quiere decir que la empresa puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

La rotación de inventario: Tiene como objetivo determinar si se mantuvo el nivel adecuado de inventario, como indica la cantidad de veces que se renovaron los inventarios en el período, en este caso la empresa está en 3.2 y 3.1,.

Ciclo del inventario: Esta muestra los días que demora la empresa en convertir en producción vendida los materiales adquiridos, en este caso oscila entre 112 y 119 días.

Razón de rotación de cuentas por cobrar: Nos indica que rotan las cuentas por cobrar en la empresa, en un año es de 27.31 y el otro 26.53.

Razón del ciclo de cobro: Tiene como objetivo determinar el período promedio de cobranza, tiempo promedio que media entre la venta y su cobro. El ciclo de cobro en la empresa es bastante bajo en ambos años (13.18 y 13.56) en 2010 y 2011 observamos un ligero aumento de un año con otro lo que significa que la empresa ha tenido dificultad con la agilización de la gestión de cobro por la falta de liquidez de los clientes.

Razón de gestión de cobro: En esta razón la empresa se comporta con un índice de 0.03 y 0.04 lo que significa que el objetivo de esta razón se cumplió, que es mostrar la cantidad pendiente de cobro por cada peso de venta.

La razón de rotación de activos fijos: Su objetivo es mostrar la capacidad que tienen estos activos para generar ingresos, indica cuánto vende la empresa por cada peso de activos fijos, en los años 2010, 2011 fueron de 8.12 y 7.32 veces que rotan.

Razón de apalancamiento: Mide la relación entre los activos totales y el patrimonio e indica cuantos pesos de activos existen por cada peso aportado por los dueños, existen 1.05 y 1.02 de un año a otro con ligera disminución.

Razón de endeudamiento: La misma mide el porcentaje de fondos proporcionados a la empresa por los acreedores, mientras más alta sea esta razón más alto apalancamiento financiero tiene la empresa, en este caso la empresa obtiene en esto dos años un 1.54 y un 1.60 hay un aumento desfavorable de un año a otro, quiere decir que la entidad utilizó más fondos que requieren pagos (intereses), demuestra que existe un alto nivel de deudas.

Razón margen de utilidad: Muestra la utilidad obtenida por cada peso de venta, la capacidad de las ventas para generar utilidades La Empresa Mixta cementos Cienfuegos S.A obtuvo 1.03

y 1.01 la variación de un año a otro es desfavorable debido a una disminución en las ventas en el año 2011 con respecto al 2010.

Razón de rentabilidad general: Mide la eficiencia general de la empresa y demuestra lo que cuesta tener un peso de ingresos. Los ingresos obtenidos por la misma están por encima de los gastos, obteniéndose a costos elevados de 0.94 y un 0.92 en estos dos años, por lo que la rentabilidad general disminuye siendo favorables para la empresa.

II.3 Instrumentos Financieros

II.3.1 Riesgo Crediticio

El Riesgo de Crédito surge de la posibilidad de que un deudor deje de pagar sus obligaciones con la sociedad. Los activos financieros que potencialmente someten a la Sociedad a concentraciones de riesgo crediticio consisten principalmente en la cuentas por cobrar. La totalidad de las ventas en el mercado nacional se realizan con una de las compañías relacionadas, lo cual expone a la sociedad a una concentración de riesgo de crédito.

II.3.2 Riesgo de Liquidez

El riesgo que se enfrenta la sociedad cuando se le hace difícil convertir los activos en líquido o recaudar fondos para cumplir con los compromisos asociados o con los pasivos u obligaciones financieras en cualquier momento. El riesgo de la Cementos Cienfuegos es bajo dado que existe obligaciones a corto plazo que no se pueden cumplir con los Activos Circulantes de la Sociedad.

Existe una compleja situación financiera internacional la cual, sumada al efecto combinado de los huracanes que han afectado a Cuba durante el 2008, el descenso del precio del níquel y otros materiales exportables, y el aumento del precio de las importaciones de alimentos y otros productos, han afectado a la economía del país, generando retrasos de pago asumidos por la Compañía podría verse eventualmente afectado cuando a los términos o condiciones inicialmente acordados. La dirección de la sociedad considera que esta situación no debería afectar significativamente la compra de equipamientos y suministros del exterior.

II.3.3 Riesgo de Tipo de cambio

El riesgo de pérdida que puede surgir debido a los cambios adversos del precio en el cambio extranjero y en los mercados monetarios cuando se compara con la posición de la moneda.

La Cementos Cienfuegos no protege sus posiciones de cambio extranjero; sin embargo, su riesgo cambiario es bajo porque la mayoría de sus activos y pasivos están denominados en CUC, y USD (a una tasa de cambio fija).

II.3.4 Riesgo por fluctuación de la tasa de interés

La sociedad no se expone de manera significativa a las fluctuaciones de la tasa de interés con respecto a los préstamos puesto que tienen, tasas fijas hasta el vencimiento.

II.3.5 Riesgo operacional

Es el riesgo de pérdida derivado de fallas en los sistemas, errores humanos, fraude o eventos externos. Cuando los controles fallan, el riesgo operacional puede ocasionar daños a la reputación, implicaciones legales o regulatorias, o pérdidas.

La sociedad no aspira a eliminar el riesgo operacional, pero a través de un adecuado ambiente de control, monitoreo, y a dar una rápida respuesta a potenciales riesgos, se encuentra capacitada para administrar dicho riesgo. Los controles incluyen: segregación de responsabilidades, accesos, autorizaciones, conciliaciones, capacitación y evaluación, incluyendo la utilización de auditorías internas.

II.3.6 Valores razonables

Al 31 de diciembre de 2011 los montos en libros de efectivos y equivalentes de efectivo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y préstamos con sociedades vinculadas se aproximan a sus valores razonables debido a los vencimientos a corto plazo de estos activos y pasivos.

II.3.7 Administración del Capital

La Sociedad mantiene una base de capital activamente administrada para cubrir los riesgos inherentes de su negocio. La sociedad administra su estructura de capital o realiza los ajustes necesarios en función de los cambios en las condiciones económicas y el riesgo propio de sus operaciones. A los efectos de mantener o ajustar su estructura capital, la sociedad puede

ajustar el monto de los dividendos pagados a los accionistas o la emisión de capital. No hubo cambio de los objetivos, políticas y procesos respecto del año anterior.

II.3.8 Otra información significativa

La sociedad tiene establecido un plan financiero que sustenta en las importantes acciones a desarrollar para la puesta en explotación real de la planta productiva en condiciones técnicas adecuadas, el afianzamiento del mercado, nacional y de exportación y la introducción de mejoras operacionales y de ahorro de costo y que contempla una recuperación de las inversiones en el año 2018 a través de la generación de utilidades netas positivas con la recuperación de los costos de puesta en marcha.

El 31 de diciembre de 2005, luego de iniciado el proceso de modernización de la planta que comenzó durante el año 2003, la misma ya estaba produciendo a un nivel de 55% de su capacidad instalada, y siguió mostrando incrementos constantes en los niveles de producción, que si bien fueron menos optimistas que los pronosticados por la gerencia, se mantuvieron dentro de los parámetros normales. Durante el ejercicio 2006 la fábrica alcanzo producciones de hasta 80% de su capacidad instalada y logro mantener una producción regular y sostenida hasta el 2011.

II.4 Evaluación del Sistema de Control Interno por Componentes

Componente #1 Ambiente de Control

Para la realización de esta evaluación se empleó la aplicación de la guía de la Resolución 60/11 por sus componentes y normas. **(Anexo C)**

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 la acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno.

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

El ambiente de control es la base para el diseño de sistema de control interno, es el que queda reflejada la importancia o no, que da de la dirección al control interno, y la eficiencia de esta actitud sobre las actividades de la entidad.

ENTIDAD: Empresa Mixta Cementos Cienfuegos	PT: 1/1
FUENTE: Gerencias	HOJA: 01
OBJETIVO: Evaluar el Sistema de Control Interno en el Componente Ambiente de Control.	FECHA: 28.04.2012
	AUDITORA: TVA

AMBIENTE DE CONTROL

Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual

En la empresa Mixta Cementos S.A se comprobó que están definidos los objetivos de trabajo, está elaborado el plan de trabajo anual respondiendo a la instrumentación de las actividades recogidas en el Plan de actividades Principales del Organismo, definiéndose por cada área las actividades a cumplir.

Se tuvo en cuenta para la elaboración de los planes la misión, el objeto social, las funciones definidas de cada área y de cada puesto de trabajo.

Cada área elabora su plan de trabajo mensual, tomando y especificando las tareas bajadas por el plan anual de la entidad.

Se analiza al terminar cada mes el cumplimiento de las tareas del plan de trabajo realizando puntuaciones a todos los niveles, dando rendición de cuenta todos los jefes de departamento y dándosele a conocer a sus subordinados, a las organizaciones políticas y de masa el cumplimiento del mismo. Se cuenta con un Presupuesto de Gastos e Ingresos para el año 2012, que le permite a la entidad trazar acciones para poder lograr los objetivos propuestos, este presupuesto tiene un sustento en la planificación, se realizó un anteproyecto donde los trabajadores pudieron aportar sus criterios revisando el acta de la discusión del mismo.

Integridad y valores éticos

En la Empresa Mixta Cementos S.A se comprobó que tienen implementadas reglas aplicables a la entidad para el desarrollo de una cultura ética, comprobándose que el código de ética ha sido

discutido y firmado por los cuadros, dirigentes no cuadros y funcionarios de la Empresa existiendo una copia de este dentro de los expedientes de los mismos.

El personal vinculado a la actividad económica tiene firmado el código de ética para economistas y contadores.

Se verifico que existe un código de conducta específico en el cual todos los trabajadores tienen conocimientos, hasta la fecha se han aplicado 5 medidas disciplinarias, han sido sancionado 5 cuadro o dirigente de la entidad y los motivos de estas sanciones son relacionados con la seguridad informática e incumplimientos de normas que propiciaron deficiencias en el control interno.

Se chequea la preparación general de los cuadros y dirigentes administrativos, aunque es débil la vinculación con los demás trabajadores, para lograr así una cultura de responsabilidad administrativa.

Convenio Colectivo de Trabajo se encuentra actualizado y discutido con los trabajadores, realizado con junto con la administración y la organización sindical, analizado y aprobado por los trabajadores y vertiendo sus criterios ante su aprobación.

ENTIDAD: Empresa Mixta Cementos Cienfuegos	PT: 1/2
FUENTE: Gerencia Recursos Humanos	HOJA: 02
OBJETIVO: Evaluar el Sistema de Control Interno en el Componente Ambiente de Control.	FECHA: 28.04.2012
	AUDITORA: TVA

Idoneidad Demostrada

Se comprobó que están elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, determinados por las necesidades y resultados de las evaluaciones.

Se cumplen todas las acciones de capacitación planificadas. Los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se vinculan están definidos de forma clara y explícita.

La evaluación del desempeño se realiza por parte de la dirección con cada trabajador al final de año, existiendo evidencia de la matriz de competencia donde se plasma el contenido de trabajo de cada trabajador. En la revisión de dicha matriz de competencia se recomienda que:

- Si la organización lo estima oportuno se debe asegurar que cumpla lo establecido en NC 3001.
- Revisar si se incluyen las responsabilidades laborales que incluyan las atribuciones y funciones relacionadas con la informática y la seguridad informática (Res 127 del MIC).

Se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas pero no en función de todas las deficiencias y aspectos que conspiran contra la calidad del trabajo y el cumplimiento de las funciones asignadas, debiéndose definir acciones concretas y específicas de capacitación en función de cumplir con los objetivos y metas de la entidad, demostrándose la imposibilidad de rotación del personal dentro de cada área.

Se imparten capacitaciones mensuales en materia de control interno, están establecidos los requisitos de idoneidad que deben cumplir los diferentes cargos.

ENTIDAD: Empresa Mixta Cementos Cienfuegos	PT:	1/3
FUENTE: Dirección General	HOJA:	03
OBJETIVO: Evaluar el Sistema de Control Interno en el Componente Ambiente de Control.	FECHA:	29.04.2012
	AUDITORA:	TVA

Estructura Organizativa, asignación de Autoridad y Responsabilidad

La estructura organizativa existente es la aprobada por su Director General, la misma está debidamente actualizada respondiendo de manera adecuada las funciones asignadas.

Sus funciones están divididas entre las operativas, las administrativas, las de dirección y la de custodia, garantizando que ningún departamento controle los registros contables relativos a sus propias operaciones y que ninguna persona controle todas las fases de una transacción.

Los cuadros, dirigentes, funcionarios y demás trabajadores cuentan con las resoluciones de nombramientos. La dirección evalúa regularmente la estructura organizativa, existe una adecuada relación jerárquica entre los puestos.

La entidad cuenta con un manual de organización, con manuales de Instrucción y Procedimientos de los procesos integrados de su Sistema de Gestión. En los mismos se encuentran establecidas las líneas y formas precisas de autoridad y responsabilidad por puestos de trabajo.

Manual de organización y procedimientos

En el manual de procedimientos implantado por la entidad se pudo comprobar que existen separación de tareas y responsabilidades de acuerdo al diseño del puesto, coordinación entre las áreas fluyendo correctamente la información, estructura donde queda reflejado la distribución de todas las direcciones de la entidad.

En cuanto a la documentación aparece todo el modelaje con que se debe trabajar, establece la regularidad de los registros según los hechos, el acceso a los recursos, activos y registros solo a aquel que según el cargo que requiera en el caso del acceso a la caja están definidos según manual. Existe control del sistema de información a los diferentes niveles, los indicadores de desempeño se miden individualmente mediante la evaluación del desempeño, así como también son medibles los indicadores de desempeño de cada proceso, explícitos en cada procedimiento de cada proceso.

ENTIDAD: Empresa Mixta Cementos Cienfuegos	PT:	1/4
FUENTE: Gerencia de Económica	HOJA:	04
OBJETIVO: Evaluar el Sistema de Control Interno en el Componente Ambiente de Control.	FECHA:	29.04.2012
	AUDITORA:	TVA

Manual de Contabilidad

El manual de contabilidad se encuentra desactualizado a partir de la reorganización del área contable, modificación de procesos contables e introducción del nuevo sistema contable Softland. Se comprobó que cuenta con un diseño del conjunto de modelos y documentos que necesitan utilizar.

El sistema integrado sobre tecnologías de la información que utiliza esta empresa es Softland este sistema automatizado cuenta con un soporte técnico de una red local compuesta por un servidor y los ordenadores de los especialistas contables (estaciones de trabajo) las cuales se encuentran en el área contable. Se encuentran en proceso de capacitación sobre la explotación del sistema.

Manual de Costo

Este posee los documentos normalizados, además todos los modelos y documentos específicos para la planificación, que sirve para determinar y analizar el costo de la producción. Existe clasificador por áreas de responsabilidad y centros de costo que abarca todo el universo de la empresa identificándose todas las áreas y eslabones productivos, áreas de servicio de apoyo y las áreas funcionales de dirección o control, además, de clasificador de elementos de gastos y las partidas de costo por elementos, tienen identificados la distribución y aplicación de los gastos indirectos de acuerdo a las bases determinadas ya que se utiliza el costo estándar y se analiza el costo unitario en las Juntas de Costo.

La custodia y conservación de los documentos primarios e informes asociados a la planificación y a la contabilidad están en local del área asignada para dichas tareas y se conservan por 5 años, en un local de archivo pasivo donde se custodian dichos documentos.

- Se comprobó que existen las actas de responsabilidad material por áreas donde cada dirigente y trabajador tiene definida la responsabilidad material de los recursos que custodia.

ENTIDAD: Empresa Mixta Cementos Cienfuegos	PT:	1/5
FUENTE: Documentación Recursos Humanos	HOJA:	05
OBJETIVO: Evaluar el Sistema de Control Interno en el Componente Ambiente de Control.	FECHA:	30.04.2012
	AUDITORA:	TVA

Políticas y prácticas en la Gestión de los Recursos Humanos

Se comprobó que existen los procedimientos para la selección y formación de los recursos humanos de la entidad, siendo el jefe inmediato superior el máximo responsable de su capacitación.

Existe evidencia de la identificación de los puestos claves así como la capacitación del personal de reserva en estas áreas. Es de señalar que las personas que ocupan estos puestos no rotan sino que CCSA crea una bolsa de cual manera extrae al personal en dependencia a sus necesidades

El Manual de Recursos Humanos de la entidad cuenta con los procedimientos adecuados para:

- Establecer y documentar la metodología para determinar la Matriz de Competencia para todos los cargos u ocupaciones de la plantilla.
- Establecer y documentar la metodología para efectuar el proceso de Selección e Inducción del Personal.
- Establecer y documentar la metodología para Impartir Capacitación en CCSA.
- Describir el proceso de evaluación del desempeño para detectar las fortalezas y áreas de oportunidades del personal con el fin de ejecutar acciones que posibiliten el mejoramiento continuo del desempeño de los trabajadores
- Establecer el mecanismo de instrucción a los trabajadores de nuevo ingreso, practicantes, estudiantes, contratistas y trabajadores eventuales que realicen trabajos en las áreas de CCSA.
- Tratamiento al expediente laboral.
- Los expedientes laborales se encuentran en lugares seguros y se trabaja de forma sistemática en su actualización.

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

- Existe la brigada contra incendios, la cual esta capacitada debidamente.
- Existen los extintores, encontrándose todos de alta para su uso.
- Todos los trabajadores tienen sus medios de protección individual y se trabaja con frecuencia con los mismos según está establecido.

- Existe la identificación, evaluación y control de los riesgos laborales según resolución 31/2002.
- Se cumplen con los chequeos médicos de forma periódica a los trabajadores para una mejor seguridad y salud en el trabajo.

Se debe valorar la necesidad de elaborar un procedimiento para mejorar los procesos de producción derivados de estudios del trabajo.

Con vistas a ampliaciones futuras del alcance del SIG se debe revisar el alcance de los procedimientos generales del SIG y los establecidos en el proceso de Gestionar Personal.

ENTIDAD: Empresa Mixta Cementos Cienfuegos	PT:	2/1
FUENTE: Dirección General	HOJA:	06
OBJETIVO: Evaluar el Sistema de Control Interno en el Componente Gestión y Prevención de Riesgos.	FECHA:	4.05.2012
	AUDITORA:	TVA

Identificación de riesgos y detección del cambio

- Cuentan con un procedimiento DG P 06 GESTIÓN DE RIESGOS, que solo es aplicable a los riesgos de salud y seguridad y medioambiente. Este procedimiento no responde en su totalidad a los requisitos establecidos en la Resolución 60. Sugerimos dos alternativas:
 1. Ampliar el alcance de este procedimiento a los riesgos a que se enfrenta la empresa para alcanzar sus objetivos en sentido general.
 2. Hacer un procedimiento específico para estos riesgos.
 - Se han identificado los riesgos para alcanzar los objetivos del 2012 de cada proceso.
 - El procedimiento previsto para la gestión de los riesgos debe lograr que el proceso de identificación, detección y evaluación se realice **de forma permanente (detección del cambio)**.

Pueden influir factores externos e internos, de tipo económico- financieros, medioambientales, políticos, sociales, y tecnológicos, así como factores internos donde se incluyen, cambios en la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, cambios en los procesos productivos o de servicios y de tecnología, variaciones en la misión y el objeto social, territorialidad, tercerización, nuevos riesgos detectados y que aforan como resultados de acciones de control tanto internas como externas, hechos de corrupción o delito detectados de cualquier forma y otros eventos que pudieran mostrar riesgos no abarcados en el levantamiento.

ENTIDAD: Empresa Mixta Cementos Cienfuegos	PT:	2/2
FUENTE: Dirección General	HOJA:	07
OBJETIVO: Evaluar el Sistema de Control Interno en el Componente Gestión y Prevención de Riesgos.	FECHA:	4.05.2012
	AUDITORA:	TVA

Los riesgos identificados para el cumplimiento de los objetivos por procesos deben incluir su análisis aplicando el principio de Importancia Relativa, probabilidad de ocurrencia y cuando sea posible cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida que pueda causar a la economía.

Determinación de los objetivos de control

Estar en relación con la política y estrategia de la organización.

- Realizar diagnóstico para evaluar los objetivos de control y las medidas a aplicar. Dejar evidencia documental: riesgos por procesos, análisis en los órganos Colegiados de Dirección, Acta de reunión con los trabajadores.

Prevención de Riesgos

Está elaborado el Plan de Prevención para el enfrentamiento al delito y otras manifestaciones de corrupción por cada área, y de la entidad.

La revisión y actualización del Plan no se lleva a cabo con la sistematicidad que se requiere, por lo que resulta necesaria su apremiante actualización con la participación de todas las áreas y que se discuta en el Consejo de Dirección para ser aprobado en las asambleas efectuadas con todos los trabajadores.

En los Consejos de Dirección, cada área de forma individual deben responder por el cumplimiento de sus tareas, reflejadas en el Plan de Prevención, para actuar como contrapartida el Jefe de Seguridad y Protección y el resto de los miembros del Comité de Prevención, para mantener una sistematicidad en la comprobación del trabajo que se realiza en la base para cumplir el plan y evaluar los resultados que se obtienen.

ENTIDAD: Empresa Mixta Cementos Cienfuegos	PT:	3/1
FUENTE: Dirección General	HOJA:	08
OBJETIVO: Evaluar el Sistema de Control Interno en el Componente Actividades de Control.	FECHA:	10.05.2012
	AUDITORA:	TVA

Para llevar a cabo el análisis de este componente se tuvieron en cuenta los Elementos Claves donde se comprobaron sus cuestiones específicas así como los procesos asociados a los mismos.

Inventario

Compra de Mercancías

El proceso de compras ha sufrido modificaciones en lo que va de año, modificándose los procedimientos, se les compra mercancías a los suministradores autorizados en el comité de contratación.

Recepción y despacho de mercancías

Cuenta con un almacén central, se realiza la recepción en el momento de las mercancías de origen nacional y según el manual de procedimientos CCSA dispone de 3 días para decepcionar la mercancía de origen internacional, esto se debe a que la mayoría de los casos cuando llega el producto al almacén no trae consigo la factura emitida por la consignataria, por la aduana y por el transportista, todas estas facturas forman parte del costo del producto.

Para la realización de estas operaciones se cuenta con un procedimiento donde se establecen los niveles de aprobación, autorización, supervisión así es necesaria la participación del área solicitante.

En el procedimiento interno se verificó que por cada una de las importaciones realizadas en los meses de abril y mayo se realiza la conciliación entre las áreas de compra y contabilidad evidenciando el estado de la importación, si se mantiene en tránsito, si se ha recibido la factura de Consignatarias y de Transcarga, entre otras. Esta conciliación es firmada por los Especialistas de Compra y Contabilidad, evidenciando coordinación entre estas áreas.

De 17 importaciones liquidadas en abril (57 en el año) se revisaron 7 de ellas que representan en valores el 41% y el 95% con relación al importe.

ENTIDAD: Empresa Mixta Cementos Cienfuegos	PT:	3/2
FUENTE: Gerencia de Economía y Compras	HOJA:	09
OBJETIVO: Evaluar el Sistema de Control Interno en el Componente Actividad de Control.	FECHA:	09.05.2012
	AUDITORA:	TVA

Es recomendable definir en el procedimiento el control en la entrega del comprador que radica en La Habana a los que transportan mercancías y que son trabajadores de la fábrica, que se efectúa en casos excepcionales debido a necesidades urgentes.

En esta muestra no se detectaron situaciones como esta, por lo que se recomienda prever el control cuando sea necesario realizar la transportación por los propios trabajadores y establecer documentos que muestren las gestiones de reclamación al proveedor.

Se estableció el formato de 'Reclamación Comercial' para el caso de incumplimientos en las cláusulas contractuales referidas a cantidad, calidad de producto, incorporándose al Procedimiento de Compras.

Se realizan las conciliaciones con la Aduana, donde se concilia todas las importaciones recibidas por Declaración de Mercancías y fecha. A esta conciliación se le anexa el listado de las importaciones y se realiza entre los funcionarios de la Aduana y por CCSA.

Custodia y protección

Se evidenció adecuada protección de las mercancías almacenadas, se manipulan y almacenan de acuerdo a las normas aplicables y existen condiciones seguras de trabajo en las áreas de almacenamiento.

Se comprobó que existen registros primarios adecuados y se encuentran actualizados.

Se realiza el conteo de la muestra en fecha 9/5/2012 correspondiéndose a 22 renglones con un importe de 789 623 que representa el 20 % del total de las existencias de materias primas y materiales (Cuentas Materias primas adquiridas y explotadas, materiales de reparación y mantenimiento, existencias recibidas y sacos de eslingas). En el conteo no resultaron diferencias, se constató que los medios de pesaje y medidas están certificados por la oficina de normalización, que el almacén está asegurado y cuenta con sistemas de alarmas.

Existe evidencia del acta de responsabilidad material a nombre del almacenero y autorizada por el Vice Director General, esta acta está firmada, además, por todos los almaceneros.

ENTIDAD: Empresa Mixta Cementos Cienfuegos	PT: 3/3
FUENTE: Gerencia Economía y Compras	HOJA: 10
OBJETIVO: Evaluar el Sistema de Control Interno en el Componente Actividad de Control.	FECHA: 12.05.2012
	AUDITORA: TVA

Nómina

La Elaboración de la nómina y el pago realizado es a través de la empresa de Aseguramiento y Servicios (EAS), existiendo contrato firmado al efecto.

Cuentas por Cobrar

La facturación se realiza por sistema digital BPCS – Subsistema ACR, Cuentas por cobrar y ventas, realizándose en el área de ventas. Las facturas se enumeran consecutivamente sin opciones de modificaciones.

Se verifico la razonabilidad de los saldo de las cuentas por cobrar a clientes se desglosan por deudores y por edades. Al cierre del mes de abril 2012 el 67% está en término inferior a 30 días y el 33% en el término de 30 a 60días.

Se verifico el 100% de los documentos pendientes de cobro (Facturas, contratos) de los clientes de CEMVID y Hansen Holding que representan el 95% del total por cobrar. Se recibió conformidad de los saldos por parte de los deudores.

CUENTAS POR COBRAR	
Detalles	04/2012 CUP \$ 000's
Clientes Locales	7,062
Clientes Extranjeros	1,885
Total Cuentas por Cobrar	8,947

La apertura por vencimiento de las cuentas por cobrar es la siguiente:

Fecha	Total CUP	No vencidas		Vencidas y no provisionadas		
		1 a 30 días	31 a 60días	61a 90 días	90 días y mas	
04/2012	8,947	-----	6,000	2,947	-----	-----

Con relación a las cuentas por cobrar diversas se verifico la razonabilidad sus saldo en término de hasta 30 días es el 3%, el 43% hasta 60días y el resto supera los 60 días, correspondiendo el envejecimiento a cuentas por cobrar con PDVSA por reclamaciones por pagos en exceso y demoras en la carga.

ENTIDAD: Empresa Mixta Cementos Cienfuegos	PT:	3/4
FUENTE: Gerencia Economía y Compras	HOJA:	11
OBJETIVO: Evaluar el Sistema de Control Interno en el Componente Actividad de Control.	FECHA:	14.05.2012
	AUDITORA:	TVA

Se custodian y archivan los expedientes de clientes, así como evidencia documental de las gestiones de cobro.

Las operaciones de facturación, cobro, contabilización se ejecutan por personas diferentes.

Las facturas de ventas destinadas a la exportación genera la numeración consecutiva, las facturas canceladas son entregadas a Contabilidad. En el proceso de facturación donde se comprobó mediante observación que se generó en el área de despacho el conduce por cada venta, este es efectuado por el pesador, luego se conforma la factura resumen que ampara varios conduce, esta factura emitida automáticamente por el Modulo del sistema Contable y firmada por el Coordinador del proceso de venta, dichas facturas son entregadas diariamente al área de contabilidad, donde se contabiliza por el Especialista de Contabilidad.

Cuentas por Pagar

Se verifico que la Sociedad clasifica sus deudas por proveedores y edades, con los saldos del balance resultando que el 46% de sus obligaciones de pago están en término de hasta 30 días, el 12 % en 31 a 60días, el 42% en más de 60 días.

Cuentas por Pagar	
Detalles	04/2012 CUP \$ 000's
Proveedores nacionales de bienes y servicios	2,492
Proveedores extranjeros de bienes y servicios	1,759
Total Cuentas por Pagar	4,251

La apertura por vencimiento de las cuentas por pagar es la siguiente:

Fecha	Total CUP	No vencidas		Vencidas		
			1 a 30 días	31 a 60días	61a 90 días	90 días y mas
04/2012	4,251	-----	1,955	511	1,785	-----

Se revisó la facturación pendiente de pago al cierre del mes de Abril 2012 de la Unión Eléctrica, Vulcal, las Pailas y SL Gonio que representan el 45% de todas sus obligaciones de pago. Se recibió conformidad de los saldos por parte de los proveedores.

Se evidencio custodia y archivo correcto de los expedientes, las facturas pagadas se identifican con la palabra pagado.

Los pagos anticipados están controlados, conciliados y sustentados por los documentos correspondientes, de los que se comprobaron La Empresa Caribbean Internacional Logist, PDVSA y TELUX S.A. DE C.V por valor total de 2248298.74 USD que representa el 78% del total de los pagos anticipados al cierre del mes de Abril 2012. Es de señalar que están por encima de los 60 días el 83% y con más 90 días el 17% de estos pagos anticipados.

ENTIDAD: Empresa Mixta Cementos Cienfuegos	PT:	4/1
FUENTE: Gerencia de Economía	HOJA:	11
OBJETIVO: Evaluar el Sistema de Control Interno en el Componente Información y Comunicación.	FECHA:	18.05.2012
	AUDITORA:	TVA

Sistema de información, Flujos y canales de comunicación

Los sistemas de información, tanto manuales como informáticos, utilizados en la entidad se encuentran documentados y autorizados por el gerente general los mismos se encuentran en el Manual de organización al alcance de todos los trabajadores, está definida la responsabilidad en la revisión, aprobación y actualización de los mismos.

Se examinó que la información externa es recibida y emitida en tiempo, de acuerdo con los plazos establecidos pudiéndose comprobar con los matutinos realizados a la entrada del centro, la asamblea de trabajadores.

La entidad tiene diseñado los flujos de información y su contenido esta actualizado, el flujo informativo está diseñado de forma multidireccional, ascendente, descendente y transversal.

Se comprobó el cumplimiento de los procedimientos previstos en el sistema de información referida a la detección, recepción y procesamiento de la información externa, relacionada con los cambios normativos de los órganos y organismos de la Administración Central del Estado facultado para ello.

Se comprobó las vías formales de comunicación relacionadas con el funcionamiento de los órganos de dirección colectivas a partir de las Juntas de Directores y Actas del Consejo de

ENTIDAD: Empresa Mixta Cementos Cienfuegos	PT: 4/2
FUENTE: Gerencia de Economía	HOJA: 12
OBJETIVO: Evaluar el Sistema de Control Interno en el Componente Información y Comunicación.	FECHA: 18.05.2012
	AUDITORA: TVA

Administración del periodo y en el caso de las vías no formales de comunicación relacionadas con las relaciones de trabajo y personal entre distintas áreas que conforman la entidad.

Contenido, calidad y responsabilidad

La empresa cuenta con un Manual de Organización y con el procedimiento para el control de la documentación el que establece la metodología uniforme para la organización y control de los documentos emitidos y recibidos.

Se verifico que la información que brindan es con la calidad y veracidad necesaria, posee valor para la toma de decisiones, es correcta, actualizada.

Rendición de cuentas

Se comprobó que existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta, están archivadas las actas de las mismas. Detallando en las rendiciones diferentes aspectos como relacionamos a continuación:

- El uso, custodia y destino de los recursos.
- EL cumplimiento de los objetivos y metas.
- El estado de cumplimiento de las tareas, en el caso de las tareas no cumplidas se explica las causas y los responsables de las mismas.
- Las incidencias ocurridas.
- La situación financiera de la unidad.
- Los resultados de la unidad en el periodo de su rendición de cuenta.
- Se relacionan todas las deficiencias, irregularidades, ilegalidades e indisciplinas ocurridas.
- Se detallan además otros aspectos necesarios y característicos de nuestra entidad.

ENTIDAD: Empresa Mixta Cementos Cienfuegos	PT:	5/1
FUENTE: Dirección General, Auditora interna	HOJA:	13
OBJETIVO: Evaluar el Sistema de Control Interno en el Componente Supervisión y Monitoreo.	FECHA:	22.05.2012
	AUDITORA:	TVA

Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de Control Interno

Se analizan en las juntas de Directores y Consejos de Administración los aspectos señalados por las auditorías, se designan responsables, se toman acuerdos y se les da seguimiento, como medida del control interno de la entidad, donde se desglosan los planes de control a las diferentes áreas en el año y se controla la realización diaria de las tareas con sus responsables.

Se verifico que los trabajadores se le comunica de los cambios de la entidad sobre el proceso político y se le informa acerca de los controles y las nuevas disposiciones.

La empresa cuenta con una auditora interna que es la encargada de realizar las verificaciones de los procesos riesgosos de la entidad y controla la implementación del control interno en la unidad.

Comité de prevención y control

Se revisó una serie de aspectos no presentando dificultad que a continuación referimos:

El comité de Prevención de la empresa analiza los diferentes puntos vulnerables de la entidad, así como los resultados de acciones de control, cierre de los procesos de asambleas trimestrales y propuestas de temas para el próximo ciclo, informes valorativos semestrales y anuales, posibles hechos de corrupción, cumplimientos de los lineamientos de prevención, cumplimientos de regulaciones del control interno, aplicación de medidas disciplinarias y el cumplimiento del Plan de Medidas de las del Plan de Prevención.

Se confirmó la participación de los órganos de dirección colectiva y el resto del personal participando en los acuerdos a tomar por la entidad en los diferentes planes y en las evaluaciones periódicas del cumplimiento de los criterios que se implementan en la Dirección por Objetivos y la Planeación Estratégica. El sistema empleado para el control de los objetivos es a través de los chequeos de acuerdos en el consejo de administración y planes de acciones derivados de los controles realizados a los procesos integrados a su sistema de gestión.

Se valoró la efectividad de las evaluaciones periódicas del control interno con los resultados para ello se revisó el expediente Único de Auditoría y las Actas del Comité de Prevención.

Capitula III



CAPITULO III: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

III.1 Condiciones iniciales para la realización del informe

Dando cumplimiento a lo acordado entre la Empresa Mixta Cementos Cienfuegos S.A. y la Universidad Carlos Rafael Rodríguez para la realización de la tesis de grado en la especialidad de contabilidad y finanzas fue concluida la evaluación del sistema de control interno de dicha entidad realizada entre los días 28.04.2012 y el 31.05.2012.

Participaron junto a la diplomante por parte de la empresa la Auditora Interna y especialistas económicos, bajo la supervisión de Thaimy Veliz Aguiar A continuación se muestran los resultados y discusiones de la evaluación.

Los criterios que se tomaron de referencia fueron los siguientes:

- Ley 107.
- Resolución 60/11.
- Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría.
- Requisitos legales aplicables.
- Política económica externa del país. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.
- Resultados de auditorias previas.
- Lineamientos del Grupo GECEM.
- Instrucción 1/2011 del MICONS.
- Base legal aplicable.
- DIE 117 Inspección estatal MICONS.

Orden de trabajo: 01/2012.

Entidad auditada: Cementos Cienfuegos S.A.

Código:

Dirección: Carretera Cumanayagua km 13 ½ Guabairo Cienfuegos.

Subordinación: Ministerio de la Construcción.

Tipo de Auditoria: Control Interno.

Fecha de inicio: 28/04/2012.

Fecha de terminación: 31/05/2012.

Auditoria ejecutada por: Thaimy Veliz Aguiar.

INTRODUCCIÓN.

La Empresa Cementos Cienfuegos S.A fue constituida en la Habana (Cuba) el 15 de noviembre de 2000 con la figura societaria de Empresa Mixta, al amparo de lo dispuesto por la ley 77/95 de Inversiones extranjeras, adoptando la forma de Sociedad Anónima por acciones normativas. La sociedad tiene nacionalidad cubana pudiendo desarrollar cualquiera de las actividades que constituyen su objeto social en el ámbito territorial que establece la correspondiente licencia otorgada por el Comité ejecutivo del Consejo de Ministro de Cuba de fecha 12 de noviembre de 2000, habiendo iniciado de forma efectiva su actividad el 1 de junio de 2001, mediante la recepción de la planta y otras instalaciones donde desarrolla su proceso productivo.

El **Objeto Social** de la empresa:

- Modernización, rehabilitación, optimización, operación, mantenimiento, ampliación de la capacidad y explotación de la Planta, la explotación, extracción, transporte y proceso industrial de los minerales de calizas, margas, tobas, limonitas y areniscas ubicados en los yacimientos autorizados en las concesiones mineras que se transferirán o que posteriormente se otorguen.
- Exportación almacenamiento, transporte terrestre y marítimo, distribución, comercialización de Clinker, cemento, aditivos de cemento y modificantes especiales de cemento.

La Duración de la Sociedad es de cincuenta (50) años contados a partir de su constitución, prorrogable oportunamente otros veinticinco (25) años más, mediante la correspondiente solicitud dirigida a la autoridad gubernamental que concedió la autorización inicial, antes del vencimiento del término señalado.

La vida societaria se rige por los estatutos y el convenio de asociación, el cual incorpora entre otros los siguientes aspectos:

- Declaración Primera d); La producción se destinara al mercado de las proporciones de 1/3 como mínimo para el mercado doméstico cubano y 2/3 para el mercado de exportación.
- Declaración Quinta apartado 1.3; Las Pailas de Cementos, S.A, está obligada a llevar a cabo las inversiones derivadas del plan maestro de tal manera que se alcance la capacidad de diseño.
- Declaración Sexta apartado 1; Las partes se obligan a no transferir las acciones y derechos en este convenio por un periodo de diez años, o durante el periodo de Recuperación que sea mayor, salvo pacto expresado en contrario y en cumplimiento de la legislación vigente.

Los objetivos de la evaluación estuvieron dirigido a:

- Calificar el Sistema de Control Interno y verificar el cumplimiento de la guía de autocontrol según la Resolución 60/11.

Para ello fueron verificadas las operaciones correspondientes al periodo comprendido entre 01 enero y 31 diciembre del 2011

Durante su desarrollo fueron utilizadas las técnicas de cuestionarios, observación, revisión de documentos primarios y comprobantes, comprobación, análisis y evaluación. Se emplearon, además, los tipos de muestreos no estadístico al azar y en bloque para lo cual se tomaron los documentos primarios que soportan las operaciones contables, su legalidad y corrección.

En los papeles de trabajo de cada componente se detalla el alcance de los muestreos realizados lo que podrá servir de consulta en caso de ser necesario. En las verificaciones efectuadas se aplicaron las metodologías indicadas, fue evaluado el control interno según la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la Republica, así como el cumplimiento de las diferentes normativas e indicaciones emitidas, lo que permitió que la totalidad de los objetivos trazados se cumplieran sin dificultad.

CONCLUSIONES

Durante la revisión de las áreas involucradas se detectaron las siguientes observaciones, señalando en negro las evidencias que aplican en la empresa, los componentes y normas establecidos en la Resolución 60/11 y otros criterios de diagnóstico.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las verificaciones efectuadas en cuanto a lo establecido en la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la Republica, el Sistema de Control Interno que ejerce la empresa Mixta Cementos Cienfuegos S.A. sobre los recursos materiales, humanos y financieros no responde en su totalidad a los componentes y normas que se establece en la resolución 60/11.

RESULTADOS

En negro, subrayado se destacan aquellos aspectos que deben ser analizados para valorar su adecuación o no a los criterios de diagnóstico.

En negro cursivo se mencionan aquellos aspectos que deben ser analizados para su aplicación en la empresa.

Ambiente de control:

1. Funcionamiento legal de la entidad y aspectos generales:

- a. Convenio de asociación.
- b. Objeto social.
- c. Órganos de dirección colegiada junta de accionistas, junta de directores y consejo de dirección. Resolución en acuerdo de la junta.
- d. Órganos dirección auxiliar o asesores: Comité de Contratación, Comisión de inventarios, Consejo Técnico Asesor, Comité de Prevención y Control, Comité de Seguridad Industrial, Consejo de la Dirección General, Consejo de la Dirección Técnica, Junta de Seguimiento (DO). **Por elaborar las Resoluciones.**
- e. Comisión de cuadros. Resolución de su creación.
- f. Licencias operacionales (CUC) y bancos con los que operan.
- g. Contratos.
- h. Expediente Único.
- i. Carpeta de Actas y acuerdos adoptados en los órganos dirección.
- j. DG G 02 Manual del SIG, manual de procedimientos e instrucciones del SIG, Manual de procedimientos informáticos **(fuera del SIG), Manual de procedimientos contables (por revisar).**
- k. **Se sugiere revisar el DG P 05 Requisitos legales, cómo se gestiona el cumplimiento de los requisitos legales?, los procedimientos e instrucciones hacen referencia a los regulatorios o legales aplicables en que se basa?**

2. Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual:

- a. Visión (DG 05).
- b. Política (DG 0).
- c. Objetivos de la entidad (estratégicos y anuales) (DG 03).
- d. Presupuesto de CCSA aprobado en la junta de accionistas, actas de las juntas de costos y otras.
- e. Plan de trabajo anual, mensual e individual.
- f. Plan de ahorro.
- g. Plan de Temas de órgano de Dirección Colegiada, de forma mensual el análisis del cumplimiento de estos planes?
- h. Evaluación de la eficacia de los procesos y el CPL mensual, actas de reuniones y balances anuales.

i. Procedimiento de planeación para:

- ***definir objetivos estratégicos y anuales***
- ***elaborar los planes de trabajo de la empresa, de las áreas y los individuales.***
- ***analizar el cumplimiento de estos tanto cuantitativo como cualitativo.***

3. Integridad y valores éticos:

- a. Código de ética de los cuadros firmado.
- b. Valores compartidos (DG 06).
- c. Reglamento disciplinario (resolución de la empleadora del MICONS).
- d. Reglamento de estimulación.
- e. Reglamento orgánico. Convenio de AEI.
- f. Convenio colectivo de trabajo Convenio entre CCSA, Empleadora y CTC)
- g. Manual de procedimientos e instrucciones del SIG, Manual de procedimientos informáticos (incluirlo al SIG) y Manual de procedimientos contables (revisar).**
- h. Plan de Temas de la Comisión de Cuadros, rendición de Cuentas al menos una vez al año.
- i. Completamiento de la reserva, su preparación periódica.

4. Idoneidad demostrada :

- a. Contrato con la fuerza de trabajo con empresa empleadora.
- b. GP P 02 Selección e inducción del personal.
- c. Actas del Comité de expertos de la empleadora.
- d. Bases jurídicas de constitución de la Entidad.
- e. Funciones básicas por unidades organizativas
- f. Funciones y responsabilidades asignadas de cada cargo en la GP P 01.A1 Matriz de competencia (en revisión).**
- g. Manual de procedimientos e instrucciones del SIG y Manual de procedimientos informáticos (incluirlo al SIG).
- h. GP P 03 Capacitación del personal.
- i. GP P 04 Evaluación del desempeño.
- j. CPL, modelo evaluación y resumen evaluación del desempeño de cada trabajador.

5. Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad :

- a. Estructura organizativa (en el manual de calidad).
- b. Plantilla aprobada y cubierta (P1, P2 y P4).
- c. Bases jurídicas de constitución de la Entidad.
- d. Funciones básicas por unidades organizativas.
- e. Funciones, responsabilidades asignadas y relaciones jerárquicas de cada cargo en la GP P 01.A1 Matriz de competencia **(en revisión)**.
- f. DG G 02 Manual del SIG.
- g. Relaciones funcionales establecidas en la ficha de cada proceso.
- h. Documentos de formalización de las relaciones laborales: contratos de trabajo en las diferentes modalidades (según se establezca por la empresa empleadora), resoluciones para la Designación de los directivos, funcionarios y otros cargos que lo requieran.

6. Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos :

- a. Código de ética de los cuadros firmado.
- b. Valores compartidos (DG 06).
- c. Reglamento disciplinario (resolución de la empleadora del MICONS).
- d. Existe un proceso para Gestionar Personal, que incluye procedimientos para:
 - Establecer y documentar la metodología para determinar la Matriz de Competencia para todos los cargos u ocupaciones de la plantilla.
 - Establecer y documentar la metodología para efectuar el proceso de Selección e Inducción del Personal. **Verificar si este procedimiento incluye el mecanismo para las bajas, traslados y otros movimientos de los recursos humanos teniendo en cuenta las disposiciones legales a tal efecto.**
 - Establecer y documentar la metodología para Impartir Capacitación en la empresa.
 - Describir el proceso de evaluación del desempeño para detectar las fortalezas y áreas de oportunidades del personal con el fin de ejecutar acciones que posibiliten el mejoramiento continuo del desempeño de los trabajadores.
 - Establecer el mecanismo de instrucción a los trabajadores de nuevo ingreso, practicantes, estudiantes, contratistas y trabajadores eventuales que realicen trabajos en las áreas de CCSA.

- **Valorar la necesidad de elaborar un procedimiento o estrategia que conciba la detección de los problemas existentes, reservas, soluciones, y acciones para mejorar los procesos de producción derivados de estudios del trabajo** (Resolución 26 / 2006 MTSS Reglamento general sobre la Organización del Trabajo).
- **Revisar el alcance de los procedimientos generales del SIG y los establecidos en el proceso de Gestionar Personal para su completamiento según se establece en NC 3001.**

Gestión y prevención de riesgos:

1. Identificación de riesgos y detección del cambio.

- a. Cuentan con un procedimiento DG P 06 Gestión de Riesgos, que solo es aplicable a los riesgos de salud y seguridad y medioambiente. Este procedimiento no responde en su totalidad a los requisitos establecidos en la Resolución 60. Se sugiere dos alternativas:

- **Ampliar el alcance de este procedimiento a los riesgos a que se enfrenta la empresa para alcanzar sus objetivos en sentido general.**
- **Hacer un procedimiento específico para estos riesgos.**
- **Se han identificado los riesgos para alcanzar los objetivos del 2012 de cada proceso.**
- **El procedimiento previsto para la gestión de los riesgos debe lograr que el proceso de identificación, detección y evaluación se realice de forma permanente y a través de los procesos (detección del cambio).**

Pueden influir factores externos e internos, de tipo económico- financieros, medioambientales, políticos, sociales, y tecnológicos, así como factores internos donde se incluyen, cambios en la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, cambios en los procesos productivos o de servicios y de tecnología, variaciones en la misión y el objeto social, territorialidad, tercerización, nuevos riesgos detectados y que aforan como resultados de acciones de control tanto internas como externas, hechos de corrupción o delito detectados de cualquier forma y otros eventos que pudieran mostrar riesgos no abarcados en el levantamiento.

- b. **Los riesgos identificados para el cumplimiento de los objetivos por procesos debe incluir su análisis aplicando el principio de Importancia Relativa.**

probabilidad de ocurrencia y cuando sea posible cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida que pueda causar a la economía.

2. Objetivos del control.

- a. **Determinar los objetivos de control.**
- b. **Estar en relación con la política y estrategia de la organización.**
- c. **Realizar diagnóstico para evaluar los objetivos de control y las medidas a aplicar. Dejar evidencia documental: riesgos por procesos, análisis en los órganos Colegiados de Dirección, Acta de reunión con los trabajadores.**

3. Prevención de riesgos.

- a. **La salida del análisis de los riesgos es el plan de prevención de riesgos, donde se vinculan los riesgos con las posibles manifestaciones.**
- b. **El plan de prevención de riesgos se debe elaborar conforme aparece en la resolución 60:**

Actividades de control:

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

- a. Matrices de competencias.
- b. Fichas de los procesos.
- c. Manual de procedimientos e instrucciones del SIG y Manual de procedimientos informáticos (incluirlo al SIG).
- d. Manual de procedimientos contables (revisar).
- e. Carpeta centralizada jurídica (personal autorizado a firmar contratos,)
- f. Registro de firmas gerencia financiera para la firma de instrumentos de pago.
- g. Registro de firmas almacén para el autorizo de entrega de recursos materiales.
- h. Autorizaciones para acceder al sistema contable. Evidencia documental.
- i. Han ocurrido casos en que no se han podido separar tareas y responsabilidades por los costos? Ver evidencias del análisis y los controles alternativos empleados.
- j. Designación de los directivos y funcionarios en los cargos (resoluciones y otros documentos de “cuadro”, controlar los documentos externos aplicables como parte del sistema de gestión).

- k. Levantamiento de las relaciones de familiaridad.
- l. Inventario de los activos fijos, útiles, herramientas y medios de rotación.
- m. Demostrar los mecanismos para la aprobación, autorización, supervisión, evaluación de cada proceso, subproceso, actividad y transacciones, así como los autocontroles.

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

- a. **Manual de procedimientos para cada uno de los procesos. Actualizar los que faltan según la legislación vigente.**
- b. Registros de cada uno de los procesos.
- c. Plan de Temas de órgano de Dirección Colegiada, de forma mensual el análisis del cumplimiento de estos planes?.
- d. ***Actas de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia.***
- e. Los modelos “Estado de situación” y “Estado de Resultados” coinciden con los saldos de las cuentas del Balance de comprobación.
- f. Expediente Único.

3. Acceso restringido a los recursos, activos y registros:

- a. Permisos (contraseñas) a las personas autorizadas al acceso de los registros y comprobantes.
- b. Identificación de las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes.
- c. Firmas de las actas con las cuales se responsabilizan de la utilización y custodia de los recursos y activos.
- d. Conteo del 10 % de sus inventarios y activos.
- e. Protección de los activos a través del seguro, sistemas de alarmas, pases para accesos.

4. Rotación del personal en las tareas claves:

- a. ***Establecer procedimientos sobre puestos claves en cada procesos definiendo su capacitación, preparación pudiera incluirse en los procesos de capital humano.***
- b. **Planes de rotación.**

5. Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones:

- a. Manual de Procedimientos Informáticos, de acuerdo a Res 127/2007 MIC, **verificar si se incluye el procedimiento para las copias de seguridad, la recuperación y la planeación de contingencias.**
- b. **No existe Procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo, ni la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice Debe comprobarse que se controla la información dirigida a terceros.**
- c. **Plan de sistemas informáticos:**
 - Aprobación y revisión de las políticas informáticas generales en CD y Asambleas (por acuerdo 6058 CECM)
 - **Estrategia de desarrollo de las tecnologías.**
 - **Listado de software autorizado y en explotación,**
 - Plan de capacitación Anexo GO P03.A3. (asegurar el dominio de políticas, medidas y procedimientos establecidos en el Plan de Seg informática)
 - ***Aprobación de nuevos sistemas informáticos y, actualizaciones, en correspondencia con el sistema de seguridad.***
- d. Mecanismo de seguridad de la información para su entradas, procesos, almacenamiento y salida:
 - Programa de Inspecciones a la Seguridad Informática.
 - **Sistema de información. Revisión y rediseño periódico (DIE 117 inspecciones de prevención del 2011 Inspección estatal del MICONS).**
 - Salvas de la información.
 - Parches de Seguridad de los sistemas operativos y otras protecciones.
 - Registro sobre el control de la información que se almacena.
 - Antivirus Kaspersky, actualización.
- e. Mecanismo de revisión periódica del sistema contable para garantizar la exactitud de los registros:
 - Certificación del Sistema informático de gestión económico-financiera cada tres años (Agencia de control y supervisión de Redes y Servicios del MIC 2009).
 - Certificación de la Red (ACERPROT).

- Modelos de Aprobación, de los usuarios con acceso a los sistemas contables.
- f. Plan de Seguridad Informática **en actualización**:
 - **No Certificado.**
 - Considera los riesgos asociados, violaciones de seguridad, incluyendo la detección, protección para evitar sustracción o alteración del equipamiento y su destino final después de la baja.
 - Revisar si está elaborado en correspondencia con la legislación vigente.
 - Registro de incidencias
 - Informes de de seguridad informática (Resolución 204/96 SIME).
 - Sistema de Aterramiento certificado
 - Acceso limitado al servidor.
 - Protección al servidor ante variaciones o cortes eléctricos.

6. Indicadores de rendimiento y de desempeño:

- a. CPL, modelo evaluación y resumen evaluación del desempeño de cada trabajador. Evaluar cumplimiento de los objetivos fijados?
- b. GP P 04 Evaluación del desempeño.
- c. Evaluación de la eficacia de los procesos.
- d. Plan de trabajo anual, mensual e individual. Evaluar cumplimiento?
- e. Plan de ahorro.
- f. Indicadores para el control de seguridad y salud en el trabajo.

Información y comunicación:

1. Sistema de información, flujo y canales de comunicación

- a. Sistema de información,
- b. Definición de los flujos de información, origen y destino.
- c. Estados financieros: Reporte Operativo (días 6)
- d. Plan estratégico de comunicación, apertura los canales de comunicación con clientes, proveedores y otras partes externas.
- e. Comunicación de los valores éticos: boletines, murales,
- f. Acceso a internet autorizado, contrato de servicios.
- g. Licencia de los medios de radio.
- h. Sistema de Aterramiento certificado.
- i. Procedimiento de Información y comunicación.

El sistema de información está diseñado en concordancia con las características, necesidades de la organización, planificación estratégica, así como de acuerdo con los requerimientos establecidos para la información oficial contable y estadística que corresponda, esto garantiza los recursos para el funcionamiento de los sistemas de información.

2. Contenido, calidad y responsabilidad.

- a. Existen Políticas para evaluar la calidad de la información.
- b. Existe mecanismo de retroalimentación de los trabajadores (sugerencias, quejas, denuncias, insatisfacciones), confidencialidad de la información.

3. Rendición de cuentas:

- a. Diseño del sistema de rendición de cuentas.
- b. Comisión de cuadros. Resolución de su creación.
- c. Plan de Temas de la Comisión de Cuadros, rendición de Cuentas al menos una vez al año.

Supervisión y monitoreo:

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

- a. Evaluación de la eficacia de los procesos y el CPL mensual, actas de reuniones y balances anuales.
- b. GP P 04 Evaluación del desempeño.
- c. Programa de Inspecciones a la Seguridad Informática.
- d. Certificación del Sistema informático de gestión económico-financiera cada tres años (Agencia de control y supervisión de Redes y Servicios del MIC 2009).
- e. Certificación de la Red (ACERPROT).
- f. Conteo del 10 % de sus inventarios y activos.
- g. Órganos dirección auxiliar o asesores: Comité de Contratación, Comisión de inventarios, Consejo Técnico Asesor, Comité de Prevención y Control, Comité de Seguridad Industrial, Consejo de la Dirección General, Consejo de la Dirección Técnica, Junta de Seguimiento (DO). Por elaborar las Resoluciones.
- h. Certificación de estados financieros.
- i. Certificación del SIG.
- g. Resultados de auditoría internas y externas. Expediente Único.

- h. Actas de la asamblea de los trabajadores.
- i. Legislación y normas vigentes, se gestiona el cumplimiento, los procedimientos e instrucciones hacen referencia a los regulatorios o legales aplicables en que se basa.
- j. Responsabilidades, funciones del control interno incluir en las matices de competencia.
- k. GP P 03 Capacitación del personal. Plan de capacitación.

2. Comité de prevención y control:

- a. Está comité de prevención y control.
- b. Actas del funcionamiento. Acuerdos adoptados y su seguimiento en las sesiones de trabajo.
- c. Cronograma de reuniones.

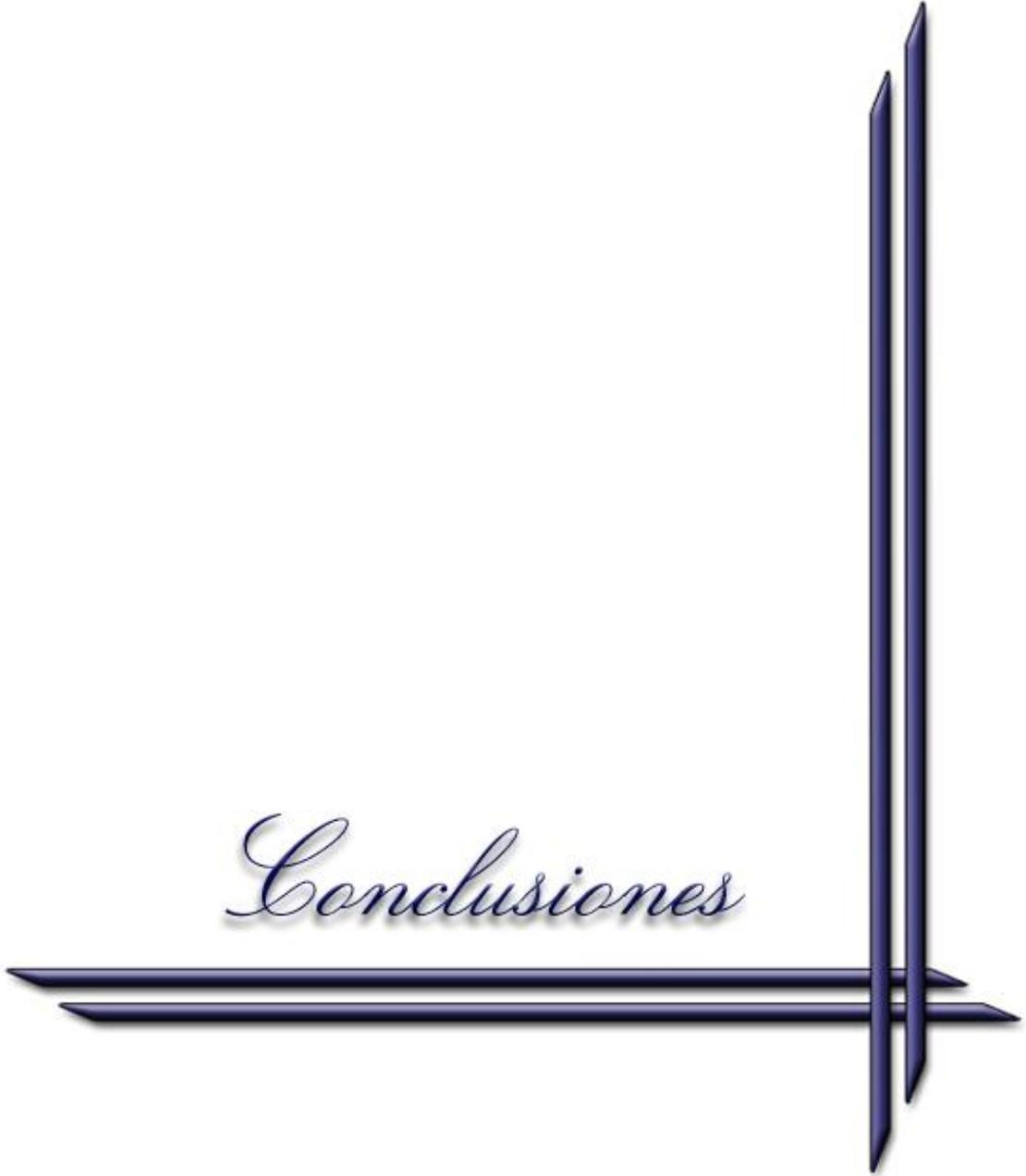
De los vínculos con los sistemas de gestión.

- **Integración del Sistema de Control Interno al Sistema Integrado de Gestión.**

RECOMENDACIONES

1. Que el Sistema de Control Interno implantado responda a las características y condiciones propias de la organización, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica.
2. Capacitar a los trabajadores en temas de la Resolución 60/11.
3. Incorporar en las competencias las funciones, responsabilidades sobre el Control Interno. Garantizando que los procesos, actividades y operaciones sean controlados y supervisados de manera que no pongan en riesgo su ejecución, contrapartida y limiten su revisión.
4. Lograr un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores.
5. Realizar la implantación del Sistema de Control Interno sobre la base del diagnóstico realizado (Cronograma de Implantación y Diseño del SIG).
6. Capacitación a la Dirección de la empresa en temas de planeación para profundizar en la elaboración de los objetivos empresariales.

Conclusiones



CONCLUSIONES.

1. La evaluación a través de la guía de control interno permitió a la unidad conocer en detalle cuáles eran los aspectos positivos, así como las deficiencias en cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno. Lo que conlleva hacer un enriquecimiento del Plan de Prevención con los riesgos para elevar la eficiencia del mismo.
2. Del diagnóstico realizado fue identificado el comportamiento de algunos indicadores en el período 2009-2011. Además en la dimensión estratégica se desarrolló la **Matriz DAFO** en la que se identificaron como las **Debilidades de la Empresa** más significativas: La Poca demanda de Cemento Cubano en el mercado internacional. Por otra parte mediante la Matriz **de Mejoramiento Continuo**, se identificó a la Empresa en el **Cuadrante IV** donde **hace lo correcto correctamente**, es decir, satisfacen los requerimientos de los clientes y los niveles de eficiencia que desean.
3. De acuerdo a los resultados obtenidos en las verificaciones efectuadas en cuanto a lo establecido en la Resolución No. 60/11 del CGR, el Sistema de Control Interno que ejerce la empresa Mixta Cementos Cienfuegos S.A. sobre los recursos materiales, humanos y financieros no responde en su totalidad a los componentes y normas que se establece en la resolución 60/11

Recomendaciones



RECOMENDACIONES.

Una vez concluido este trabajo se recomienda:

1. Que el Sistema de Control Interno implantado responda a las características y condiciones propias de la organización, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica.
2. Capacitar a los trabajadores en temas de la Resolución 60/11.
3. Incorporar en las competencias las funciones, responsabilidades sobre el Control Interno. Garantizando que los procesos, actividades y operaciones sean controlados y supervisados de manera que no pongan en riesgo su ejecución, contrapartida y limiten su revisión.
4. Lograr un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores.
5. Realizar la implantación del SCI sobre la base del diagnóstico realizado (Cronograma de Implantación y Diseño del SIG).
6. Capacitación a la Dirección de la empresa en temas de planeación para profundizar en la elaboración de los objetivos empresariales.

Bibliografia



BIBLIOGRAFIA.

Armada Trabas, Elvira. (2005). El Control interno en Cuba.

Banco Central de Cuba. (2008). *Resolución No. 245 del 2008.*

Bejerano Portela, Gladys. (n.d.). Indicaciones generales.

Capote Cordovés G. (2010, consulta: diciembre 12). El control interno y el control. Economía y Desarrollo. Retrieved from http://www.dict.uh.cu/Revistas/economia_desarrollo/2001n-2/GabrielCapote.pdf.

Capote Cordovés G. (n.d.). El control interno y el control. Economía y Desarrollo, 129(2).

Carballosa Rodriguez, Dulce M. (2011) Adecuación de la Guía de autocontrol interno al sector de la Salud.

Consejo de Estado. (n.d.). *Ley 107 de la Contraloría General de la República de Cuba.*

Contraloría General de la República. (2011). *Resolución 60 del 2011.*

Contraloría General de la Republica. (2011). Resolución 60 del 2011 Aspectos básicos para actualizar la guía de autocontrol por componentes y normas, de acuerdo a la nueva norma del sistema de control interno.

Contraloría general de la República. (2009). Compendio de Resoluciones.

Contraloría General de la República de Cuba. (2009). Reglamento de la Ley No. 107/09 "De la Contraloría General de la República de Cuba. Ministerio de Justicia. – p. 171.

Hernández Pérez, Maruiska. (2009). *Rediseño del Sistema de Control Interno en la UBPC Turquino.*

Informe COSO. (2010). . Retrieved from

http://correo.servisa.tur.cu/Capacitacion/Consultor/03%20Control%20Interno/4%20COSO/Parte%201/COSO%200_1%20-%20Que%20es%20control%20interno.htm.

Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina. (1975). Segunda Convención Nacional de Auditores Internos.

John J. Willingham. (n.d.). Auditoria: Conceptos y Métodos.

Ley No. 107/09 "De la Contraloría General de la República de Cuba. (2009). (p. 171).

Martínez Calderín, Leidisara. (2011, consulta: enero 15). El control interno.

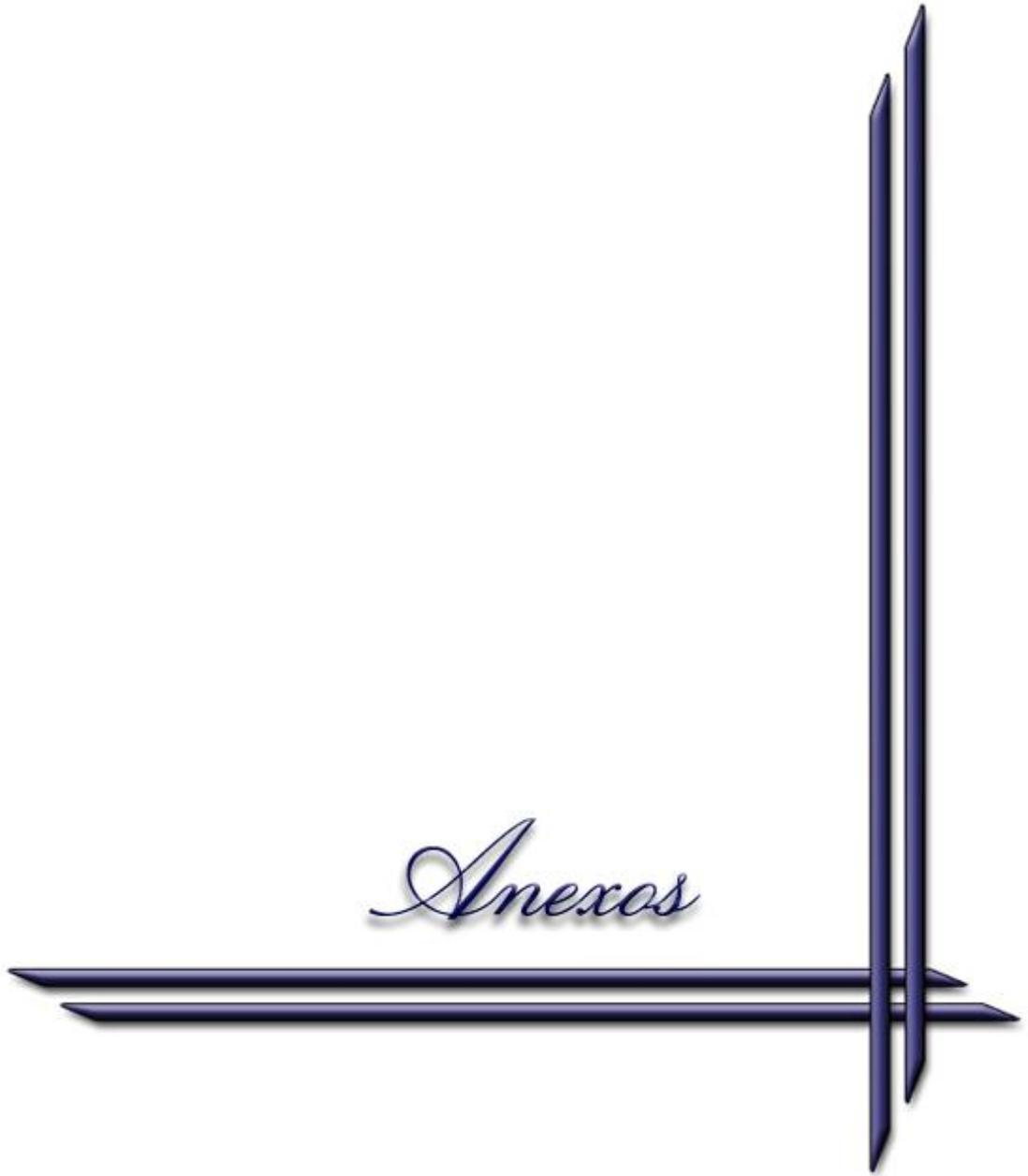
Periódico Granma. Tomado de: [http:// www.granma.co.cu/](http://www.granma.co.cu/) 24/12/2011

Toledo Cartes JE. (2003, October 31). El control interno de la administración.

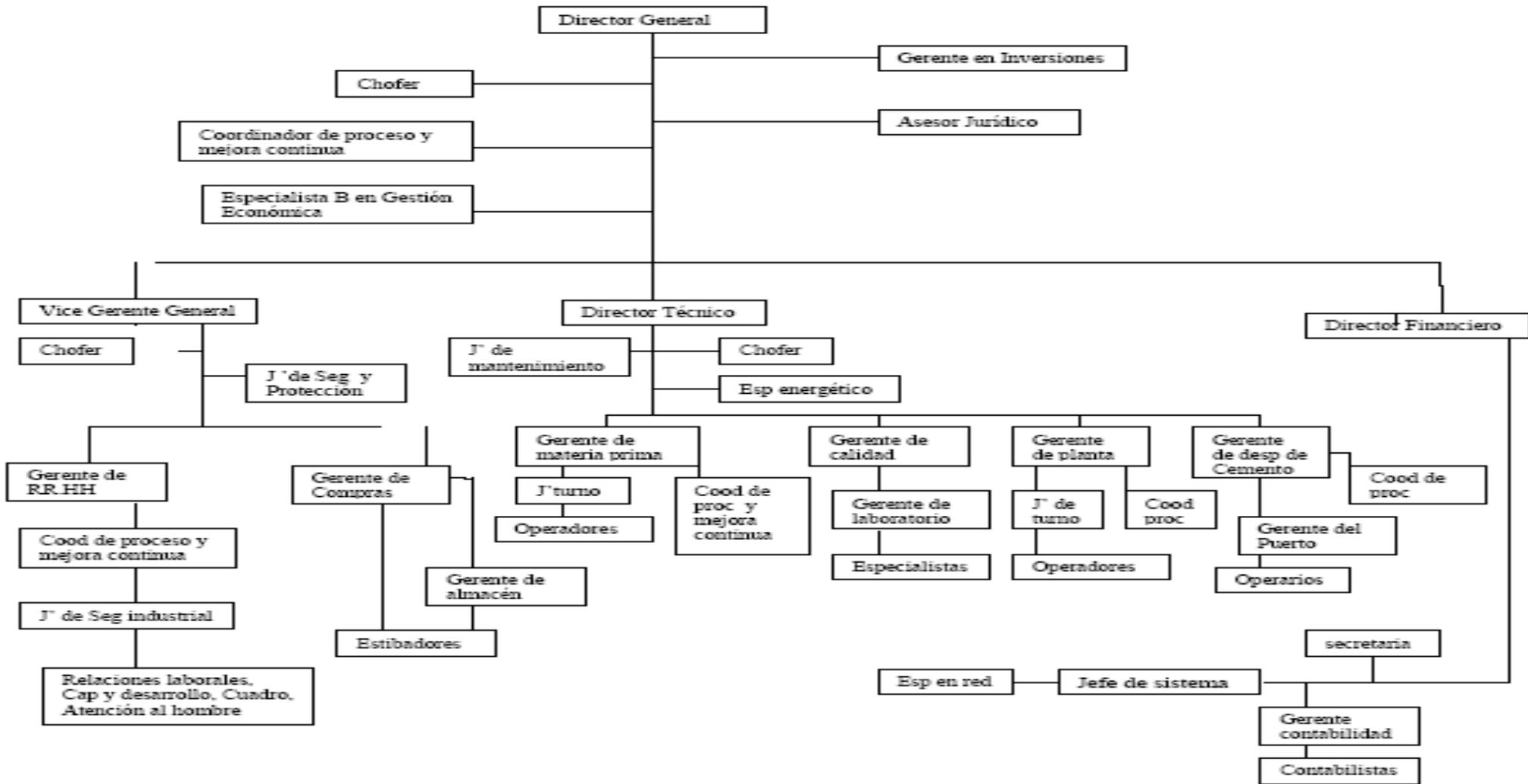
Vázquez Cedeño, Gretell. (2009). Propuesta de Guía Metodológica para la evaluación de los Sistemas de control Interno en el MINAZ .

Yera Jacomino, A.: *"Evaluación del sistema de control interno de la empresa pecuaria El Tablón"* en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 149, 2011. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/>

Anexas



Anexo A. Estructura Organizacional de Cemento Cienfuegos S.A.



Anexo B. Análisis Económico de las Razones Financieras para el cierre de los años 2010, 2011.

Liquidez General = $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$		
2010	=	$\frac{32\ 600\ 000}{14\ 394\ 665} = 2.26$
2011	=	$\frac{34\ 568\ 821}{18\ 251\ 638} = 1.89$

Liquidez Inmediata = $\frac{\text{Efectivo} + \text{Efectos por cobrar} + \text{inversiones temporales} + \text{cuentas por cobrar}}{\text{Pasivo Circulante}}$		
2010	=	$\frac{9\ 356\ 532}{14\ 394\ 665} = 0.65$
2011	=	$\frac{12\ 776\ 146}{18\ 251\ 638} = 0.7$

Razón de rotación de inventario = $\frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventario promedio}}$		
2010	=	$\frac{2\ 347\ 198}{733\ 499} = 3.2$
2011	=	$\frac{2\ 387\ 562}{793\ 209} = 3.01$

Razón de ciclo del inventario = $\frac{360}{\text{Razón de rotación de inventario}}$		
2010	=	$\frac{360}{3.2} = 112.5\text{días}$
2011	=	$\frac{360}{3.01} = 119\text{días}$

Razón de rotación de cuentas por Cobrar = $\frac{\text{ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$		
2010	=	$\frac{45\,978\,467}{1\,683\,576} = 27.31$
2011	=	$\frac{44\,583\,367}{1\,680\,488} = 26.53$

Razón del ciclo de cobro = $\frac{360}{\text{Razón de rotación de cuentas por cobrar}}$		
2010	=	$\frac{360}{27.31} = 13.18$
2011	=	$\frac{360}{26.53} = 13.56$

Razón de Gestión de cobro = $\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas Netas}}$		
2010	=	0.03
2011	=	0.04

Razón de rotación de activo fijos = $\frac{\text{Ventas Neta}}{\text{Activo Fijo}}$		
2010	=	$\frac{45\,978\,467}{5\,662\,372} = 8.12$
2011	=	$\frac{44\,583\,367}{6\,090\,623} = 7.32$

Razón de Apalancamiento = $\frac{\text{Activos totales}}{\text{Patrimonios}}$		
2010	=	$\frac{119\,225\,369}{113\,547\,971} = 1.05$
2011	=	$\frac{107\,582\,370}{105\,472\,912} = 1.02$

Razón del Endeudamiento = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$

2010	= $\frac{183\,607\,068}{119\,225\,369}$ = 1.54
2011	= $\frac{168\,756\,755}{105\,472\,912}$ = 1.6

Razón Margen de Utilidad = $\frac{\text{Utilidad Neta después de impuesto}}{\text{Ventas Netas}}$

2010	= $\frac{47\,357\,821}{45\,978\,467}$ = 1.03
2011	= $\frac{45\,029\,200}{44\,583\,367}$ = 1.01

Razón de Rentabilidad General = $\frac{\text{Gastos totales}}{\text{Ingresos totales}}$

2010	= $\frac{25\,131\,767}{26\,178\,924}$ = 0.96
2011	= $\frac{23\,336\,658}{23\,381\,284}$ = 0.98

Anexo C. Guía de Autocontrol del Sistema de Control Interno, Resolución No. 60 del 2011.

COMPONENTE "AMBIENTE DE CONTROL"

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual			
1.	Están definidos los objetivos de trabajo.	X		
2.	Está elaborado el plan de trabajo anual de la entidad.	X		
3.	Este plan de trabajo responde a la instrumentación de las actividades recogidas en el Plan de Actividades Principales del Órgano u Organismo al que se subordina y a las propias de la entidad.	X		
4.	Están definidos por cada área los procesos y actividades a realizar para dar cumplimiento a lo anterior, a partir de las funciones generales y específicas de éstas.	X		
5.	Para la elaboración de los planes de trabajo, según corresponda, se tiene en cuenta: la misión, los objetivos de trabajo de la entidad, las funciones definidas de cada área y de cada puesto de trabajo y las actividades a realizar en cada proceso o subproceso.	X		
6.	Se analiza en los diferentes niveles de la organización el cumplimiento de la planeación y se adoptan las medidas que corresponden.	X		
7.	Cada área elabora su plan de trabajo mensual, a partir del plan de trabajo anual de la entidad.	X		
8.	Se realizan puntualizaciones mensuales de los planes de trabajo en todos los niveles de dirección, para precisar o ajustar las tareas aprobadas en el plan anual, introducir las nuevas que surjan, así como las que puedan ser indicadas por los jefes correspondientes.	X		
9.	Los jefes de las áreas con sus trabajadores se reúnen para orientar las tareas que se deben realizar en el próximo mes.	X		
10.	El plan de trabajo mensual de cada área refleja las actividades previstas para el mes, así como nuevas tareas surgidas en ese período.	X		
11.	Cada cuadro, funcionario y especialista cuenta con su plan de trabajo individual, el que elabora teniendo en cuenta el plan mensual de su área y se aprueba por el jefe inmediato superior	X		
12.	Concluido el mes, los jefes de las áreas se reúnen individual o colectivamente con sus trabajadores para analizar el cumplimiento de las tareas; teniendo en cuenta la calidad y oportunidad de las mismas.	X		
13.	Se informa a los niveles correspondientes y a las organizaciones políticas y de masa de la entidad el cumplimiento de los planes de trabajo.	X		
14.	Está definido el presupuesto anual y se analiza con los trabajadores	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
Integridad y valores éticos				
15.	Se ha desarrollado un programa de formación de cultura ética de la entidad, donde se les hace conocer a los trabajadores los valores éticos definidos y la importancia de su cumplimiento.	X		
16.	Cuenta la entidad con el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.	X		
17.	Los cuadros tienen firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.	X		
18.	Cuenta la entidad con un Código de Conducta Específico, en el que se exponen los valores éticos que deben cumplir los trabajadores considerados en el mismo.	X		
19.	Conocen los cuadros y trabajadores lo que está establecido en el Reglamento Disciplinario de la entidad.	X		
20.	Los cuadros y trabajadores discutieron y aprobaron en Asamblea el Reglamento Disciplinario de la entidad.	X		
21.	Cuenta la entidad con el Convenio Colectivo de Trabajo.	X		
22.	El Convenio Colectivo de trabajo se elabora conjuntamente entre la administración y la organización sindical.	X		
23.	Los trabajadores emiten criterios sobre lo planteado en el Convenio Colectivo de trabajo antes de ser aprobado.	X		
Idoneidad Demostrada				
24.	Están elaborados los perfiles de competencia de acuerdo a los datos que exige la legislación vigente del MTTTS.	X		
25.	Están definidos de forma clara y explícita los contenidos de trabajo de cada cargo, a partir de las funciones asignadas a los mismos.	X		
26.	Están definidas las actividades o tareas básicas que debe realizar cada trabajador, según su cargo, para dar cumplimiento a los contenidos mencionados en el punto anterior.	X		
27.	Cuenta el área de Gestión de Recursos Humanos con un registro actualizado o base de datos sobre el estado general de la fuerza de trabajo.	X		
28.	Este registro contiene los datos que exige la resolución vigente del MTSS.	X		
29.	Cuenta la entidad con el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, actualizado de cada trabajador, de acuerdo a la legislación vigente.	X		
30.	Se elabora un resumen sobre el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, por cada área de la entidad.	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
31.	Se tiene en cuenta para la elaboración de plan individual de capacitación, de cada trabajador, el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación que se elaboró para cada uno y los resultados de las evaluaciones de desempeño.	X		
32.	El plan anual de capacitación se confecciona a partir de la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación y el plan individual de capacitación.	X		
33.	En el último trimestre de cada año se elabora el plan anual de capacitación de la entidad.	X		
34.	El plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos se discute y analiza con la organización sindical, se aprueba por el Consejo de Dirección de la entidad y forma parte del Convenio Colectivo de Trabajo.	X		
35.	Trimestralmente se evalúa, por la dirección de la entidad, el cumplimiento del plan de capacitación aprobado, a partir del cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas; la participación real de los trabajadores previstos a matricular en cada acción y los matriculados; el aseguramiento material, humano y financiero; la evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad; y las principales dificultades y medidas para resolverlas.	X		
36.	Se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas, en función de las deficiencias detectadas en el cumplimiento de las funciones asignadas.	X		
37.	Se encuentra incluido en la capacitación de los trabajadores las normas del sistema de control interno.	X		
38.	Se realiza las evaluaciones de desempeño a los trabajadores.	X		
39.	Para la evaluación del desempeño se tiene en cuenta los indicadores establecidos en la legislación vigente.	X		
40.	Está constituido el Comité de Expertos, según corresponda y hay evidencia del funcionamiento del mismo.			X
41.	Para la selección del personal, en el Comité de Expertos, se tiene en cuenta el nivel de preparación y experiencia que debe poseer el candidato de acuerdo con los requisitos y perfiles exigidos.			X
42.	Una vez incorporado a la entidad, el trabajador de nuevo ingreso cuenta con los manuales de funcionamiento, procedimientos y otros necesarios para el desarrollo de sus funciones.	X		
43.	Se le brinda orientación, capacitación y adiestramiento al trabajador de nuevo ingreso, para que éste pueda desempeñar su trabajo.	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad				
44.	Cuentan con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social, empresarial o encargo estatal.	X		
45.	Cuenta con la disposición que aprueba la plantilla de cargos de la misma.	X		
46.	Está conformado un reglamento orgánico o manual de funcionamiento según corresponda.	X		
47.	Está conformado un manual de procedimientos.	X		
48.	Están definidas las funciones generales y específicas de cada área.	X		
49.	Las funciones específicas dan respuesta a cada una de las funciones generales.	X		
50.	Las funciones de cada cargo, que se reflejan en el perfil de competencia, dan respuesta las funciones del área a la que pertenece dicho cargo.	X		
51.	Están definidas las atribuciones y obligaciones de cada cargo.	X		
52.	La estructura está definida a partir de las funciones de la entidad.	X		
53.	Se mantienen actualizados los documentos relativos a: <ul style="list-style-type: none"> - plantilla aprobada y cubierta - estructura organizativa (organigrama de la entidad). 	X		
54.	Existe una adecuada relación jerárquica entre los puestos.	X		
55.	Cuenta con las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección y consultivos.	X		
56.	Los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramientos.	X		
57.	Posee el certificado de inscripción en el Registro de Empresas y Unidades Presupuestadas.			
58.	Los cuadros y dirigentes han establecido los límites para la delegación de autoridad formal y responsabilidades a sus subordinados, en correspondencia con los procesos, subprocesos, actividades y operaciones que desarrolla éstos.	X		
59.	Se supervisa el trabajo y los resultados de los subordinados a los cuales se les delegó autoridad.	X		
Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos				
60.	Está implementada la Norma Cubana del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
61.	Cuenta la entidad con un registro de personal donde se controlan los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos.			X
62.	Cuenta la entidad con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores.	X		
63.	Se cumple con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada.			
64.	Está elaborado el programa de acogida a los nuevos trabajadores, que garantice su iniciación laboral y desarrollo.	X		
65.	Se cumple con lo establecido en la legislación, con respecto al período de prueba, para evaluar que el trabajador posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar.	X		
66.	Se cumplen las normativas establecidas para la contratación del personal.			
67.	Está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el Reglamento de estimulación donde se definen los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación que se utiliza y el procedimiento para su aplicación.	X		
68.	Se aplican, controlan y evalúan los sistemas de pago por rendimiento, así como sus resultados y se rinde cuentas periódicamente ante los organismos superiores y el colectivo de trabajadores.			X
69.	Se mantienen actualizados y correctamente archivados, los documentos de administración de recursos humanos que se detallan a continuación: a) Plantilla de cargos.	X		
	b) Convenio Colectivo de Trabajo.	X		
	c) Reglamento Disciplinario Interno.	X		
	d) Expediente laboral del trabajador y las hojas resumen.			X
	e) Acta de elección de los Órganos de Justicia Laboral de Base.			X
	f) Acta de creación del Comité de Expertos.			X
	g) Levantamiento de riesgos y programa de prevención, relacionados con la seguridad y salud en el trabajo.	X		
	h) Plan de capacitación y desarrollo.	X		
	i) Sistemas de pago aprobados y sus reglamentos.	X		
	j) Reglamentos de la estimulación.	X		
	k) Resultado de inspecciones realizadas.	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
70.	Existen mecanismos para propiciar el cumplimiento de las políticas relativas al personal emitidas por la entidad.	X		
71.	Cuenta la entidad con todas las regulaciones legales establecidas para la ejecución y desarrollo de las actividades vinculadas con la misma.	X		
Total por respuestas				

COMPONENTE "GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS"

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

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.			
76.	Para la identificación de los factores externos se tuvo en cuenta los: económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos.	X		
77.	Está determinada la frecuencia o probabilidad de ocurrencia en el año, de cada riesgo identificado.	X		
78.	Está determinada la posible pérdida o el impacto ocasionado por cada riesgo identificado.	X		
79.	Fueron evaluados los riesgos teniendo en cuenta la frecuencia o probabilidad de ocurrencia y la posible pérdida o impacto ocasionado.	X		
80.	Se determinó la importancia relativa del riesgo, valorándose la incidencia del mismo en baja, media o alta.	X		
	Determinación de los objetivos de control			
81.	Tiene definido los objetivos de control que se desean alcanzar a partir de los riesgos identificados.	X		
82.	Se han aplicado las medidas necesarias para lograr los objetivos de control y el cumplimiento de los procedimientos.	X		
83.	Tienen las actas de las reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, donde se realizaron los diagnósticos para la determinación de los objetivos de control.	X		
84.	Esas reuniones fueron presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas y participaron los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización	X		
85.	Esas reuniones fueron antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores donde se les explicó el procedimiento a seguir para su desarrollo.	X		
	Prevención de riesgos			
86.	Está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas y el de la entidad.	X		
87.	Están definidas por cada riesgo las medidas que deben dar cumplimiento a los objetivos de control esperados.	X		
88.	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad Informática en el Plan de Prevención de Riesgos.	X		
89.	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad y Protección Física en el Plan de Prevención de Riesgos.	X		
90.	Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos en la fecha en que corresponde su verificación.	X		
91.	En el Plan de Prevención de Riesgos se han considerado los hechos de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que pueden derivarse de cada riesgo identificado.	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
92.	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos; a partir del análisis realizado de cambios ocurridos en el ambiente interno y externo, que provocan variación de los riesgos.	X		
93.	Se analiza y actualiza, periódicamente, el Plan de Prevención de Riesgos con la participación de los trabajadores, dejando evidencias de estas acciones.	X		
94.	Se considera el autocontrol como una medida más en el plan de Prevención de Riesgos	X		
Total por respuestas				

COMPONENTE "ACTIVIDADES DE CONTROL"

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización				
95.	Están definidas en el Reglamento orgánico o Manual de funcionamiento las relaciones entre las áreas.	X		
96.	Están establecidos en los procedimientos: la aprobación, autorización, supervisión y evaluación de cada proceso, actividades y operación.	X		
97.	Está definida la información y servicio que se recibe o presta, dada la relación entre áreas, direcciones y departamentos.	X		
98.	Están asignadas a personas diferentes, las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, para que no se afecte la división de funciones y la contrapartida.	X		
99.	En los casos donde no se cumple la división de tareas y responsabilidades, se han definido la forma de control y supervisión.	X		
100.	Están identificados los responsables colaterales de los procesos, actividades y operaciones, cuando se detectan deficiencias y violaciones en los controles realizados.	X		
101.	Está realizado el levantamiento de las relaciones de familiaridad y en este se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida.	X		
102.	Se ha elaborado el plan de acción para dar solución a las relaciones de familiaridad cuando se afecta la contrapartida.	X		
103.	Se adoptan medidas cuando se detectan deficiencias y violaciones, fijando la responsabilidad en quien corresponda.	X		
104.	Las operaciones que se realizan cuentan con la autorización de la autoridad facultada.	X		
105.	Las operaciones deben quedar específicamente definidas, documentadas, asignadas y comunicadas al responsable de su ejecución.	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
106.	Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones de la entidad.	X		
	Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos			
107.	Todas las transacciones, operaciones y hechos económicos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma.	X		
108.	Se analizan los gastos incurridos por elementos, así como cualquier otra clasificación que se requiera; a través del modelo Análisis de Gastos.	X		
109.	Se adjuntan a los comprobantes de operaciones los documentos, papeles de trabajo u otros justificantes que respalden aquellas operaciones que no se recogen en ningún registro específico.	X		
110.	Los registros, submayores y otros modelos que se utilizan en contabilidad, cumplen con los datos obligatorios establecidos en la legislación vigente.	X		
111.	Se salvaguardan las actas de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores.	X		
112.	Los manuales técnicos y de funcionamiento se aprueban por la máxima autoridad de la entidad.	X		
113.	La documentación de la entidad se encuentra en formato impreso o en digital, según se determine por la entidad, salvo lo que expresamente se regule por el órgano u organismo rector.	X		
114.	Están registrados las transacciones o hechos económicos conforme a lo establecido en la legislación vigente, en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad.	X		
115.	El Balance de Comprobación de Saldos, concuerda con lo escrito en los submayores, documentos primarios y cuentas correspondientes.	X		
116.	Los modelos "Estado de Situación" y "Estado de Resultado" coinciden con los saldos de las cuentas del Balance de Comprobación de Saldos.	X		
117.	En los procedimientos conformados para el desarrollo de los procesos, subprocesos y actividades están definidos los controles necesarios para enfrentar los riesgos identificados.			
118.	Tienen establecidos contratos para sus relaciones de económicas con otras entidades.	X		
119.	Los contratos cumplen con lo establecido en la legislación vigente.	X		
120.	Existe correspondencia entre lo contratado, recibido y pagado.	X		
121.	Se ha habilitado un Expediente de las acciones de control que contenga los documentos donde se muestren los resultados de las acciones de control realizadas, incluidas las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones que realicen las entidades facultadas para ello, así como	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	los planes de acción adoptados para erradicar las infracciones señaladas y referencia a las medidas disciplinarias, administrativas o de otro tipo aplicadas en respuesta a las acciones de control.			
122.	El Expediente de las acciones de control, cumple con lo establecido en la legislación vigente.	X		
123.	Existen documentos que acrediten que los sistemas contables-financieros soportados en las tecnologías de la información, están certificados por los ministerios de Finanzas y Precios y de Informática y Comunicaciones.	X		
124.	Ha elaborado la entidad modelos adicionales a los que establece la legislación vigente, para el desarrollo de algunos de sus procesos.	X		
125.	Esos modelos adicionales aparecen incluidos en los procedimientos conformados para el desarrollo de dichos procesos.			
	Acceso restringido a los recursos, activos y registros			
126.	Tienen procedimientos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes.	X		
127.	Están definidos los niveles de acceso a las áreas y dependencias, así como en el horario que se establece este permiso.	X		
128.	Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.	X		
129.	Los trabajadores portan durante toda la jornada laboral los solapines de identificación.	X		
130.	Los visitantes portan durante su estancia en la entidad, los pases u otras identificaciones emitidas a la entrada de ésta.	X		
131.	Existe un registro actualizado que lleve el control de los visitantes de la entidad.	X		
132.	Existe un mecanismo de protección adecuado en cada una de las áreas de la entidad según corresponda, mediante cercas perimetrales, vallas, rejas, cerraduras, mecanismos electrónicos, etc.	X		
133.	Las puertas de almacenes y fábricas se mantienen debidamente cerradas en los días y horas no laborales o en otros casos de interrupción del trabajo.	X		
134.	Las llaves de los locales de la entidad son controladas por el personal debidamente autorizado.	X		
135.	Los almacenes y fábricas deben estar en su exterior provistos por ventanas, claraboyas, ventíleles, extractores de aires, etc. debidamente enrejados; así como la existencia de buena iluminación.	X		
136.	Están identificadas las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes y estas tienen firmadas las Actas de Responsabilidad.	X		
137.	Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización.	X		

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

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

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

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	manera ordenada.			
177.	En los sistemas en que es posible el acceso por múltiples usuarios se dispone para cada uno de ellos de un identificador de usuario personal y único; al que responden por las acciones que con ellos se realicen.	X		
178.	La asignación de identificadores de usuarios en los sistemas (sistemas operativos, sistemas de aplicación, páginas web, bases de datos, etc.), se realiza a partir de un procedimiento que incluye la notificación del jefe inmediato del usuario, solicitando el permiso de acceso y definiendo los derechos y privilegios. En caso de terminación de la necesidad del uso de los sistemas por el cese de la relación laboral u otras causas, se procede de forma análoga para la eliminación del identificador de usuario, o a la restricción de los niveles de acceso.	X		
179.	Se cumplen los requisitos definidos en la legislación vigente acerca de la asignación de contraseñas. <ul style="list-style-type: none"> - Serán privadas e intransferibles. - Su estructura, fortaleza y frecuencia de cambio estarán en correspondencia con el riesgo estimado para el acceso que protegen. - Combinarán en todos los casos letras y números sin un significado evidente, con una longitud mínima de 6 caracteres. - No pueden ser visualizadas en pantalla mientras se teclean. - No pueden ser almacenadas en texto claro (sin cifrar) en ningún tipo de tecnologías de información. 	X		
180.	Los sistemas de aplicación deben contar con: <ul style="list-style-type: none"> - La posibilidad de ser modificado y/o actualizado a versiones superiores, - la documentación y los ficheros fuentes; - Manuales de usuario y manuales de explotación. - Ayuda en línea para facilitar el trabajo de los usuarios. 	X		
181.	Tienen definida una estrategia ante incidentes o violaciones de la seguridad en correspondencia con la importancia de los bienes informáticos que posea y las alternativas a emplear.	X		
182.	Tienen definidas medidas y procedimientos para garantizar la continuidad, el restablecimiento y la recuperación de los procesos	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	informáticos.			
183.	Al producirse un incidente o violación, se reporta la información oportunamente a la OSRI y a la instancia superior de la entidad, de acuerdo a la importancia de la misma.	X		
Indicadores de desempeño				
184.	Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.	X		
185.	Existen procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de desempeño.	X		
Total por respuestas				

COMPONENTE "INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN"

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

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
203.	En los análisis que se realizan en cada área participan los trabajadores para la toma de decisiones.	X		
Contenido, calidad y responsabilidad				
204.	La información transmite la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.	X		
205.	Existe un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo y la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice.	X		
206.	Existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información.	X		
207.	No hay duplicidad en la información y en los datos.	X		
208.	La información que se brinda tiene el detalle adecuado, posee valor para la toma de decisiones, es correcta, actualizada, oportuna y suficiente.	X		
Rendición de cuentas				
209.	Los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios informan de forma integral acerca de la transparencia de su gestión, toma de decisiones y justificación de las mismas.	X		
210.	Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta.	X		
211.	Se guardan las actas de las rendiciones de cuenta.	X		
212.	En la rendición de cuenta se da a conocer los aspectos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> – El uso, custodia y destino de los recursos; – El cumplimiento de los objetivos y metas; – El estado de cumplimiento de las tareas, en el caso de las tareas no cumplidas se explican las causas y los responsables; – Las incidencias ocurridas; – La situación financiera de la entidad; – Los resultados de la entidad en ese período; – Las deficiencias, irregularidades, ilegalidades e indisciplinas ocurridas; – Otros aspectos que se consideren necesarios y característicos de la entidad. 	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
213.	Periódicamente se rinde cuenta al órgano u organismo superior al que se subordina.	X		

COMPONENTE "SUPERVISIÓN Y MONITOREO"

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno				
214.	Se realizan periódicamente auto evaluaciones del sistema de control interno y a partir de dichos resultados se acometen acciones como: actualizaciones de procedimientos, identificación de nuevos riesgos y adopción de medidas disciplinarias, administrativas o fiscales de acuerdo a las consecuencias de dichas deficiencias	X		
215.	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.	X		
216.	Se realiza por el auditor interno verificaciones de los procesos más riesgosos de la entidad.	X		
217.	El personal está informado acerca de los controles y nuevas disposiciones.	X		
218.	Se comunica a los trabajadores los cambios en la entidad sobre procesos, políticas, etc.	X		
219.	Se corresponden con la realidad los informes y estados financieros de la entidad y se entregan en las fechas establecidas.	X		
220.	Contribuye el Sistema de Control Interno al logro de la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.	X		
221.	Se controla la implementación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.	X		
222.	El Sistema de Control Interno permite detectar el incumplimiento de la legislación y normas vigentes.	X		
223.	Cuando se detecta alguna deficiencia en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, se adopta oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento, de conformidad con los objetivos y recursos disponibles.	X		
224.	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.	X		
Comité de prevención y control.				
225.	Está constituido el Comité de Prevención y Control, a través de un documento legal.	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
226.	El Comité de Prevención y Control está compuesto por la máxima autoridad y lo integran funcionarios y trabajadores que gocen de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia, así como asesores jurídicos y el auditor interno en las estructuras que corresponda.	X		
227.	La composición, permanencia y la periodicidad de las reuniones del Comité de Prevención y Control, son definidas por la máxima autoridad que corresponda.	X		
228.	Existe evidencia documental del cronograma de reuniones, así como de los temas tratados, acuerdos adoptados y el seguimiento de los mismos en sus sesiones de trabajo.	X		
229.	El Comité de Prevención y Control coordina y orienta la divulgación, capacitación y aplicación de políticas y normas emitidas por la entidad o de carácter vinculante a la misma.	X		
230.	El Comité de Prevención y Control elabora programas para la actualización del sistema de control interno, así como planifica mediante un plan las visitas de supervisión y autocontrol que se deben realizar para evaluar dicho sistema.	X		
231.	El Comité de Prevención y Control chequea el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo.	X		
232.	Se analizan y corrigen de forma oportuna las deficiencias o desviaciones ocurridas.	X		
233.	Se le da un tratamiento adecuado a las deficiencias detectadas en las evaluaciones que realizan la dirección, la auditoría interna, la auditoría externa y demás entidades de control y fiscalización.	X		
234.	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas, en el Consejo de Dirección.	X		
235.	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas con los trabajadores.	X		
236.	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas en acciones de control, vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción.	X		
237.	La comunicación de las deficiencias se brinda en forma precisa y al funcionario que le compete.	X		
238.	Se analiza e implementa, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas como resultado de las acciones de control.	X		
239.	Se cumple con lo que establecido en cuanto a consultar con la Unidad de Auditoría que ejecuta el trabajo, las medidas disciplinarias que se propone adoptar.	X		
240.	Se consulta con la unidad de auditoría el Plan de Medidas para eliminar las deficiencias detectadas en las acciones de control.	X		
241.	Se informa a la unidad de auditoría que ejecutó la acción de control, el estado de cumplimiento de las medidas, en el término que establece la	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	legislación vigente.			
242.	Se adopta de inmediato las medidas necesarias ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades en la administración de los recursos o el incumplimiento de las disposiciones legales vigentes.	X		
243.	Se actúa con la rigurosidad requerida en los casos de indisciplinas, ilegalidades y hechos que impliquen manifestaciones o presenten evidencias de actos de corrupción.	X		
244.	Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes, en los casos que corresponda a los responsables colaterales, cuya inacción facilitó la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades y actos de corrupción.	X		
245.	En los casos de violaciones consistentes en hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se da a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponérsele al infractor.	X		
Total por respuestas				

Evaluadores y evaluados:

Nombres y Apellidos

Cargo
