

Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Tesis en opción al grado de Licenciado en Contabilidad y Finanzas

TÍTULO

Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos para el Control, Uso y Destino del Combustible en la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones de Cienfuegos

Autor: Yailé Entenza Alonso.

Tutor: MSc. Idania Sánchez Morgado.

2011 - 2012



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

Firma del Autor

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

Información Científico Técnica
Nombres y Apellidos. Firma

Computación
Nombres y Apellidos. Firma

Nombre y Apellidos .Firma del Tutor.

DEDICATORIA

*A mi madre y mi tía que hicieron posible con su ejemplo y constancia
mi formación y desarrollo.*

*A mi niña por ser fuente permanente de inspiración en mi vida y mi
razón de ser.*

A mis familiares por su colaboración y apoyo incondicional.

A todos los que me ayudaron.

AGRADECIMIENTO

Toda obra humana, lleva no solo la impronta de sus realizadores, sino que acoge la huella indeleble de muchos otros. Este trabajo no pudiese haber visto la luz sin la colaboración impagable de profesores, compañeros y amigos.

A todas aquellas personas que con su profesionalidad y sabios consejos colaboraron conmigo.

A todos mil GRACIAS

PENSAMIENTO

“Sin Control no podemos construir el Socialismo”
Che

RESUMEN

RESUMEN

En la necesidad de implementar lo establecido por la Resolución 60/2011 del Ministerio de Auditoria y Control, sobre el Control Interno, así como en la importancia que estos principios tienen en el funcionamiento de las entidades, y el logro de lo que por la misma se persigue, lograr un Manual que se identifique con componentes y normas que regulen y fijen las actividades a llevar a cabo en lo relacionado con el componente de Actividades de Controles de vital importancia en estos momentos.

La investigación se fundamentó en la carencia de un Manual de normas y procedimientos para el uso, control y destino del combustible en la Empresa Mantenimiento Vial y Construcción Cienfuegos por lo cual se procedió a la elaboración de uno que permitiera un mayor control del combustible.

Se realizó un estudio exploratorio para conocer las funciones ejecutadas por cada funcionario que interviene en el proceso de planificación, uso y control del combustible; para ello se tuvo en cuenta, la Norma ISO 9001:2000, indicaciones, circulares, resoluciones, normativas y lineamientos de carácter obligatorio, emitidos por los ministerios correspondientes, así como también otros materiales de apoyo, incluidas entrevistas personales con trabajadores de experiencia. Se cuidó en todo momento que no se perdiera la interrelación de los procedimientos para mantener la congruencia entre las partes.

ABSTRACT

ABSTRACT

The research was based on the lack of a procedures manual for the use, control and destination of fuels at the Concern of Highway Maintenance and Construction Cienfuegos, so that it was proceeded to develop the one providing a greater control of the fuel.

An exploratory study was carried out to know the functions of each staff member involved in the planning, use and control of fuels. For this purpose, the Norma ISO 9001:2000, indications, circulars, resolutions, regulations and mandatory guidelines issued by relevant ministries were taken into consideration, as well as other supporting materials, including interviews with experienced workers. At all times care was taken not to lose the relationship of procedures to maintain consistency between the parties.

INDICE

Índice	Pág.
Introducción	1
	5
Capítulo I. Marco teórico referencial de la investigación.	
1.1. Sistema de Control Interno.	5
1.2. Definición de Control.	6
1.3. Control Interno.	8
1.4. Aspectos fundamentales del Control Interno	12
1.5. Componentes del Sistema de Control	19
Capítulo II. Diseño de un Manual de normas y procedimientos para el control, uso y destino del Combustible en la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones Cienfuegos.	23
2.1. Manual de procedimientos	23
2.2. Pasos para el Diseño del Manual.	29
2.3. Diagnóstico del control, uso y destino del combustible en la empresa Mantenimiento Vial y Construcciones de Cienfuegos	32
2.3.1. Caracterización de la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones de Cienfuegos.	33
2.3.2. Principales deficiencias detectadas.	37
Capítulo III. Aplicación del Manual de normas y procedimientos para el control, uso y destino del Combustible en la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones Cienfuegos.	40
3.1. Pasos para el Diseño del Manual.	40
3.1.2. Presentación del Manual	44
Conclusiones	56
Recomendaciones	57
Bibliografía	58
Anexos	

INTRODUCCIÓN

Introducción

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo o de servicio debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan. Para controlar una actividad se hace necesario trazarse metas y establecer planes, sin ellos no se pueden medir los resultados. El control debe estar presente en cualquier actividad que se desarrolle, debemos pensar en él como un sistema abarcador, que incluye todas las esferas y procesos.

Las organizaciones económicas como entidades diseñadas por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos, tienen en estos momentos un gran reto frente a los sistemas de control que aplican en las actividades de su diario funcionamiento, por ello se torna viable establecer algunos puntos de soporte para crear herramientas necesarias y tener un buen sistema de inspección y verificación, que en el corto plazo dará las luces para evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que proporcionan el mayor beneficio. Dentro del conjunto de actividades que le son necesarias conocer y dominar en la dirección de una entidad, ocupa un lugar importante el control interno pues reúne los requerimientos fundamentales de las distintas esferas contable, financiera y administrativa de la entidad.

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

Uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones en la actualidad, es la falta de instrumentos que le permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones, por ello es indispensable forjar un conjunto de herramientas que ayuden a mejorar la labor de la empresa.

A partir de la entrada en vigor de la Resolución 60, la dirección de la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcción Cienfuegos, orienta sus esfuerzos hacia la mejora continua del control como parte del proceso administrativo y de su gestión, de manera que la haga capaz de detectar a tiempo cualquier desviación y preservar sus bienes sino también de adoptar las medidas necesarias para lograr los resultados esperados.

Teniendo en cuenta además que como resultado de las diferentes inspecciones realizadas por CUPET y el MITRANS dicha empresa se detectó un conjunto de incumplimientos graves en cuanto al control, uso y destino del combustible, presente trabajo se propone dar solución al problema científico relacionado con la Inexistencia de un manual de normas y procedimientos para el control, uso y destino del combustible en la empresa Mantenimiento Vial y Construcciones de Cienfuegos que permita el control oportuno y elimine las deficiencias detectadas.

Este estudio, teniendo como campo de acción el control interno de esta entidad, se dirige a lograr el siguiente *objetivo general*:

Diseñar un Manual de normas y procedimientos para el control, uso y destino del combustible en la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones Cienfuegos que contribuya al registro, seguimiento y control oportuno de este recurso.

Para ello se trazaron los siguientes *objetivos específicos*:

1. Elaborar el marco referencial de la investigación sobre la base de los fundamentos teóricos, antecedentes y las tendencias actuales en materia de control interno y que responda a las resoluciones vigentes en el país.
2. Definir el estado del control, uso y destino del combustible en la empresa Mantenimiento Vial y Construcciones de Cienfuegos para identificar deficiencias detectadas por inspecciones.
3. Diseñar el Manual de normas y procedimientos para el control, uso y destino del Combustible en la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones Cienfuegos.
4. Validar el Manual de normas y procedimientos para el control, uso y destino del Combustible en la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones Cienfuegos como herramienta a emplear en el registro, seguimiento y control del mismo.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos de investigación científica que se conjugaron en la práctica.

Técnicas y métodos a utilizar:

- Histórico - lógico, en el estudio de la evolución y desarrollo del objeto de la investigación, teniendo en cuenta los nexos y relaciones internas y externas, así como en el tratamiento que se le dio a la literatura científica relacionada con el problema.
- Análisis – síntesis, a través del estudio bibliográfico y los documentos consultados durante la investigación y en la determinación de regularidades, características, conclusiones, etc.
- Inducción – deducción para arribar a consideraciones de carácter general a partir de situaciones particulares en el desarrollo de todo el proceso investigativo.
- Sistémico – estructural y funcional en la elaboración del procedimiento para el control de las tarjetas de combustible.
- Análisis de documentos: a través de la revisión de las Resoluciones, Normas y Procedimientos establecidos para el control interno.

El resultado de esta investigación se muestra en tres capítulos estructurados de la siguiente forma:

Capítulo I.-Marco teórico referencial:

Se hace un resumen de los aspectos más generales del control interno y sus actuales tendencias en el contexto internacional y en el nacional.

Capítulo II.-Diseño del Manual de normas y procedimientos para el control, uso y destino del Combustible en la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones Cienfuegos.

Se diseña el Manual de normas y procedimientos para el control, uso y destino del Combustible en la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones Cienfuegos a partir de las regulaciones y se define el estado actual del control del combustible.

Capítulo III. Validar el Manual de normas y procedimientos para el control, uso y destino del Combustible en la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones Cienfuegos como herramienta a emplear en el registro, seguimiento y control del mismo.

Se aplica y valida el manual diseñado llegando a conclusiones sobre su suficiencia

Los resultados de este trabajo aportan a la empresa un *Manual de normas y procedimientos para el control, uso y destino del Combustible* adecuado a las nuevas resoluciones, acorde a las características de la organización y en función del cumplimiento de su misión y objetivos así como ha permitido alcanzar resultados positivos en su implementación permitiendo hacerse extensivo al resto de las empresas del grupo.

CAPITULO 1

Capítulo. I. Marco Teórico referencial de la investigación

1.1 Sistema de Control Interno.

El control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos. Es efectuado por el consejo de dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

Es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades de la entidad, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa. Dentro de este orden de ideas, (Catácora, 1996:238), expresa que el control interno:

"Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable".

En esta perspectiva, se puede afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

Sin embargo sobre este punto, es importante señalar que, para que un control interno rinda su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista. Todo esto tomando en cuenta que la clasificación del mismo puede ser preventiva o de detección para que sea originaria. Un sistema de control interno es importante porque evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos administrativos.

El control interno en una entidad está orientado a prevenir y/o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales.

1.2. Definición de Control

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico. (Pérez Gutiérrez, Jorge Luis 2005)

Se hace necesario por tanto tener un buen sistema de control en las organizaciones, lo que se ha incrementado en los últimos años por práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

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

Sea cual sea la aplicación del control que se quiere implementar para la mejora organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para esto es necesario aplicar un control preventivo, siendo estos los que se encargaran de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa. Adicionalmente, se cuentan con controles de detección de los cuales se ejecutan durante o después de un proceso, la eficacia de este tipo de control dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control. Para evaluar la eficiencia de cualquier procedimiento de control, es necesario definir los objetivos a cumplir.

Unido a esto, (Poch, 1992:17), expresa "el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos." Esto deduce la importancia que tienen los controles y en tal sentido, (Leonard, 1990:33), asegura "los controles es en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden.". Es bueno resaltar que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo. Cabe destacar que el sistema de control tiende a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas. Igualmente señala las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas y así su reiteración.

1.3. Control Interno

El control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos. Es efectuado por el consejo de dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

Es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.

El sistema de control interno o de gestión es un conjunto de áreas funcionales en una Empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa. El sistema de gestión por intermedio de las actividades, afecta a todas las partes de la empresa a través del flujo de efectivo (Shim Jae K., Siegel Joel G.1995). La efectividad de una empresa se

establece en la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción. Entre las responsabilidades de la gerencia están:

- Controlar la efectividad de las funciones administrativas.
- Regular el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia en la empresa.
- Otros aspectos del desarrollo de la empresa, como crecimiento, rentabilidad y liquidez.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad (Álvarez Suárez, Alfredo, 2007).

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades de la entidad, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa. Dentro de este orden de ideas, (Catácora, 1996:238), expresa que el control interno:

"Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable".

En esta perspectiva, se puede afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al

mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

El sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, con procedimientos o formas preestablecidas que aseguren su estructura interna y comportamiento, además, debe contar con un grupo humano idóneo para las funciones a cumplir.

Este existe por el interés de la propia administración. Ningún administrador desea ver pérdidas ocasionadas por error o fraude o a través de decisiones erróneas basadas en informaciones financieras no contables.

Una vez que el sistema está operando, se requiere de una previsión sobre una base de pruebas para ver si los controles previstos están operando como se planeó. Por esto el control interno no puede funcionar paralelamente al sistema, por estar estos íntimamente relacionados, es decir, funcionan como un todo, para lograr el objetivo establecido por la organización.

Así, el control interno es una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar, tanto como sea razonable, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa. El nivel de control debe partir de un análisis costo – beneficio.

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, (Koontz, H. 1991).

Sea cual sea la aplicación del control que se quiere implementar para la mejora organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para esto es necesario aplicar un control preventivo, siendo estos los que se encargaran de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa. Adicionalmente, se cuentan con controles de detección de los cuales se ejecutan durante o después de un proceso, la eficacia de este tipo de control dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control. Para evaluar la eficiencia de cualquier serie de procedimiento de control, es necesario definir los objetivos a cumplir.

Tomando en cuenta que el control interno va a servir como base o instrumento de control administrativo, y que igualmente abarca el plan de organización, de procedimientos y

anotaciones dirigidas con la única finalidad de custodiar los activos y a la confiabilidad contable, la (Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela 1994:310), la define como:

"El plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa".

Asimismo, el concepto de control interno emitido por (Redondo, 1993:267), es: "se debe hacer un estudio y una evaluación adecuada de control interno existente, como base para determinar la amplitud de las pruebas a las cuales se limitarán los procedimientos de auditorías".

Tomando en cuenta los distintos conceptos de control interno pueden dividirse en dos grandes grupos: Administrativos y Contables. En cuanto al administrativo, es el plan de organización, y todos los métodos que facilitan la planeación y control de la empresa (planes y presupuestos). Con relación al contable, se puede decir que comprende de métodos y procedimientos relacionados con la autorización de transacciones, tal es el caso de los registros financieros y contables.

Es notorio manifestar, que el control interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.

Sin embargo sobre este punto, es importante señalar que, para que un control interno rinda su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista.

Todo esto tomando en cuenta que la clasificación del mismo puede ser preventiva o de detección para que sea originaria. Un sistema de control interno es importante porque evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos administrativos.

Para lo cual incluye las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

- Completan la definición algunos conceptos fundamentales:
- El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.
- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

El control interno en una entidad está orientado a prevenir y/o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales.

Con respecto a las irregularidades, el sistema de control interno debe estar preparado para descubrir o evitar cualquier irregularidad que se relacione con falsificación o fraude. Es importante que estos sean descubiertos oportunamente, debido a que tienen implicaciones sobre la correcta conducción de la entidad.

Según (Meigs, W; Larsen, G. 1994:49), el propósito del control interno es: "Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficaz y eficiencia de la organización". Esto se puede interpretar que el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los cuales se pueden ver perturbados por errores y omisiones, presentándose en cada una de las actividades cotidianas de la empresa, viéndose afectado por el cumplimiento de los objetivos establecidos por la gerencia.

El enfoque de este concepto consiste, en resguardar los activos contra la situación que se considere en peligro de pérdida, es decir, si a menudo se presenta esta situación tratar de eliminar o reducirlas al máximo, su idea es tratar de fomentar la eficiencia en el manejo de las operaciones que el desempeño realizado por las políticas fijadas de la organización y por último procurar que el control interno establecido dé como resultado, mantener a la administración informada del manejo operativo y financiero y que dicha información sea confiable y llegue en el momento más oportuno, para así, permitir a la gerencia tomar decisiones adecuados a la situación real que está atravesando la empresa.

1.4. Aspectos fundamentales del Control Interno

A continuación se enuncian y analizan los aspectos fundamentales del Control Interno, (Pérez Gutiérrez, Jorge Luís 2005):

a) Plan de Organización

La estructura organizativa adecuada será distinta para cada entidad de acuerdo con su tipo, su tamaño, la distribución geográfica de sus operaciones, la cantidad de unidades operativas y administrativas y otros factores peculiares de cada una de ellas. Además, el plan de organización debe conducir al establecimiento de líneas precisas de autoridad y responsabilidad.

b) La Independencia Departamental

La eficiencia de cualquier estructura organizativa es la medida en que la misma garantice la independencia entre los departamentos operativos, custodios o recaudadores y contables, incluyendo la auditoría interna, no implica la erección de barreras que dificulten la comunicación entre departamentos para facilitar el flujo del trabajo y el aumento de la eficiencia general de operación. La independencia entre departamentos sirve, por tanto, para establecer la confiabilidad e integridad de la información. El trabajo de todos los departamentos debe estar perfectamente integrado y coordinado y a tal fin la cooperación es esencial. Las bases para la separación de funciones descansan en la premisa de que ningún departamento debe controlar los registros contables relativos a sus propias operaciones, por lo que ninguna persona debe controlar todas las fases de una transacción sin que intervenga otra persona que efectúe un chequeo cruzado. Si no existe tal separación, los registros contables pueden manipularse de forma tal que hagan la detección de errores y fraudes extremadamente difícil, o casi imposible.

c) Las Líneas de Responsabilidad

Dentro de la adecuada división funcional de las actividades de una entidad es esencial establecimiento de las responsabilidades dentro de cada división para su operación eficiente en conformidad con los requerimientos de la política administrativa establecida por la entidad. La fijación de responsabilidades debe llevar aparejado la delegación de la autoridad dondequiera que tales responsabilidades puedan encontrarse. Las responsabilidades y la correspondiente delegación de autoridad deben estar claramente definidas y siempre que sea posible establecidas en el Organigrama o Manual de Organización de la entidad. Deben evitarse siempre que esto sea posible, las

responsabilidades conflictivas y la dualidad de las mismas, pero donde el trabajo de dos o más departamentos o secciones sean complementario, como es el caso muy a menudo, las responsabilidades para las distintas fases deben estar divididas y en forma adecuada. Una división de este tipo es inherente a un buen control interno, el cual persigue que las funciones de iniciación y autorización de una transacción, la anotación de la misma y la custodia del medio resultante deben estar separadas.

d) El Manual de Procedimientos Contables o Manual del Sistema de Contabilidad.

Una vez que se ha establecido una adecuada estructura organizativa y se han delegado las responsabilidades, es necesario crear el instrumento metodológico que regule y controle el registro de los eventos y transacciones de la entidad y que establezca los procedimientos y métodos para la clasificación de los datos sobre la base de una estructura formal de cuentas.

Este instrumento metodológico es el conocido como Manual de Procedimientos Contables o Manual del Sistema de Contabilidad. Este manual debe contener, al menos, los elementos siguientes:

- Método de codificación de las cuentas
- Descripción general del sistema
- Normas y políticas de contabilidad
- Principios y procedimientos fundamentales del control interno
- Modelos utilizados en el sistema y su metodología
- Operatoria del sistema automatizado de contabilidad
- Nomenclador de cuentas
- Uso y contenido de cada cuenta
- Formato y contenido de los estados financieros básicos
- Formato y contenido de las notas a los estados financieros

Como puede observarse, el manual del sistema de contabilidad debe contener todos los elementos e instrucciones para explotar adecuadamente el sistema de contabilidad, siendo su elemento básico el nomenclador o clasificador de cuentas. Un nomenclador de cuentas cuidadosamente preparado debe cumplir, al menos, los siguientes requisitos:

- Facilitar la preparación de los estados financieros y demás informes, especialmente los estados comparativos con presupuestos, planes, etc.
- Incluir las cuentas necesarias para reflejar adecuadamente y con exactitud los medios, financiamientos, ingresos, costos y gastos de la entidad,

suficientemente analizados para que resulten útiles a la dirección en el control de las operaciones. Las cuentas del sistema deben poder analizarse al menos, en cuatro niveles, tales como: cuenta de control; sub cuenta; análisis; y naturaleza.

- Describir exactamente y concisamente el contenido de cada cuenta.
- Delimitar tan claramente como sea posible, las líneas divisorias entre los grupos básicos del Balance General, divididos en: Activo Corriente, Inversiones, Activo Fijo, Activo Intangible, Otro Activo, Pasivo Corriente, Pasivo a Largo Plazo, Capital Emitido, Utilidades Retenidas, Superávit Aportado y Reservas. Igualmente debe mostrar los grupos básicos del Estado de Resultado, divididos en: Ingresos Brutos y Netos, Costo de Ventas, Gastos de Operación, Operaciones Extraordinarias, Utilidad Antes del Impuesto sobre Utilidades y Utilidades Netas.

e) Los Modelos y Registros

El control de las operaciones y transacciones se ejerce mediante el empleo de modelos y registros y el planeamiento lógico del flujo de los procedimientos de anotación y aprobación a través de los distintos departamentos y secciones. Los modelos constituyen un medio para asegurar el máximo de eficiencia en la captación, comunicación y conservación de la información y deben propiciar el cumplimiento de los objetivos de la entidad con el mínimo de esfuerzo por parte de aquellos que tengan que llenarlos o emplearlos y al menor costo posible.

Algunos de los principios que deben estar incluidos en los modelos de un sistema eficiente:

- Deben realizar una función útil y necesaria en relación con los procedimientos establecidos para cumplimentar los objetivos de la entidad. Deben ser lo suficientemente simples para que puedan entenderse claramente por todos los que tengan que utilizarlo, recogiendo la información rápida y eficientemente y a un mínimo de costo.
- Deben estar diseñados teniéndose en consideración sus posibles usos, de forma tal que la cantidad de modelos distintos sea la mínima.
- Deben estar preparados en forma tal que necesariamente el uso correcto de los mismos obligue a adherirse a los procedimientos de control establecidos.
- En sentido general pueden considerarse como reglas prácticas para evaluar la eficiencia de los modelos:

- Tan pocos como sea posible y tantos como sea necesario
- Simultanear necesidades y evitar duplicidades
- Breves, claros, precisos.

f) Los Procedimientos Colaterales de Control

Los procedimientos de control interno de muchas entidades se han extendido para incluir, donde ha sido deseable y económicamente factible,

- controles de materiales y producción,
- sistemas de costo apropiados,
- controles presupuestarios,
- la preparación y discusión de informes periódicos y en el caso de las entidades mayores, la creación de unidades de auditoría interna.

Igualmente están considerados dentro de este concepto,

- las pólizas de seguro de bienes materiales,
- los sistemas de alarmas contra robos o intrusos o contra incendios,
- los servicios de protección especializada prestados por entidades externas, los sistemas de televisión en circuito cerrado, etc.

Todos estos procedimientos colaterales de control deben estar considerados en los manuales de organización en la medida en que los mismos puedan divulgarse y en casos confidenciales mantener en lugares controlados las instrucciones precisas para la actuación en cada caso de alarma u ocurrencia.

g) Prácticas y Métodos Adecuados para Cumplimentar las Obligaciones y Funciones de cada uno de los Departamentos de la Entidad.

Si el desarrollo de una estructura organizativa y el diseño de los métodos de tramitación se comparan con la preparación de un plan estratégico, la adopción de prácticas o métodos adecuados para ejecutar los procedimientos, se puede considerar como las medidas tácticas utilizadas para el desarrollo del plan y en la medida en que estas sean adecuadas determinarán la efectividad del control interno y de la resultante eficiencia en las operaciones.

Se denominan prácticas a la forma en que se ejecutan los procedimientos, quien los ejecuta, la frecuencia y oportunidad en que se ejecutan, etc. y en muchas ocasiones constituyen el elemento fundamental de un procedimiento o sistema de control interno.

h) La Integración del Sistema de Control Interno

El sistema de control interno, al igual que cualquier otro sistema, está constituido por un conjunto de elementos que actúan interrelacionados entre sí, a los efectos de producir un resultado determinado con respecto al control de las actividades de la entidad.

Por tanto, todas las actividades o componentes del sistema de control interno tienen que actuar estrechamente interrelacionadas de forma de garantizar el cumplimiento de los objetivos.

i) Personal Adecuado

Un sistema de control interno que funcione adecuadamente depende, no solamente de una estructura organizativa eficiente y de lo adecuado de los procedimientos y prácticas seguidos, sino también en la selección de funcionarios y jefes de departamentos o secciones con capacidad y experiencia suficiente y personal operativo capaz de seguir los procedimientos prescritos en una forma eficiente y económica.

Los aspectos fundamentales para garantizar el personal adecuado pueden resumirse en estas funciones, (Dixon Robert L.2002):

- El calificador de Trabajos y la descripción del contenido de trabajo de cada puesto de trabajo.
- Selección adecuada del personal.
- Entrenamiento del personal en las prácticas y procedimientos específicos del trabajo a ejecutar y en posiciones de desarrollo.
- Control del cumplimiento en tiempo y forma de las tareas de los trabajadores, especialmente por los jefes de los departamentos en que laboran.
- Como puede apreciarse, el factor humano es el más importante de un sistema de control interno, ya que los procedimientos, las tareas, las decisiones, etc. se ejecutan por seres humanos, que además de la experiencia y conocimientos específicos requieren del tratamiento y de las condiciones ambientales y materiales necesarias para ejecutar su trabajo con la eficiencia requerida. Dentro de los procedimientos de control interno referidos a las cuestiones de personal deben mencionarse la rotación de trabajos

Los procedimientos de control interno de muchas entidades se han extendido para incluir, donde ha sido deseable y económicamente factible, entre ellos: controles de materiales y producción, sistemas de costo apropiados, controles presupuestarios, la preparación y

discusión de informes periódicos y en el caso de las entidades mayores, la creación de unidades de auditoría interna. Igualmente están considerados dentro de este concepto, las pólizas de seguro de bienes materiales, los sistemas de alarmas contra robos o intrusos o contra incendios, los servicios de protección especializada prestados por entidades externas, los sistemas de televisión en circuito cerrado, etc.

Todos estos procedimientos colaterales de control deben estar considerados en los manuales de organización en la medida en que los mismos puedan divulgarse y en casos confidenciales mantener en lugares controlados las instrucciones precisas para la actuación en cada caso de alarma u ocurrencia. (ANEC, MFP, & MAC. (2003)).

Cuando se habla de control interno, se está haciendo referencia a un sistema. Esto significa que el control interno es un conjunto de elementos que están organizados y relacionados entre sí, con la finalidad de lograr un objetivo común. Este objetivo común se puede concretar en lo siguiente:

- ✚ Lograr el cumplimiento de la misión de la entidad, mediante el acometimiento de los objetivos y metas que se proponga el Ministerio o que le sean señalados en otros planes.
- ✚ Cumplir con las políticas que le señale el Gobierno.
- ✚ Lograr que su gestión se haga dentro de los principios de eficacia, eficiencia, equidad, economía y respeto de las normas ambientales.
- ✚ Salvaguardar los bienes y recursos del Estado.
- ✚ Lograr una gestión transparente

Cada uno de estos objetivos, es un pilar fundamental de garantía que el Estado debe dar en términos de la prestación de los servicios asociados al sector.

Según el momento en que se produzca el control se clasifica en:

- ✚ Control a priori. Se inicia con anticipación a las operaciones objeto de control.
- ✚ Control simultáneo o directo: lo efectúa la propia persona u órgano responsable de las operaciones o informaciones objeto de control sobre la marcha de las tareas que hacen a su responsabilidad.
- ✚ Control permanente o automático: lo ejerce el sistema mismo de la empresa a través de la separación de funciones y del establecimiento de comprobaciones independientes.
- ✚ Control a posteriori o adicional: Se efectúa con posterioridad a las operaciones y a la producción de las operaciones objeto de control, perfectamente por parte de una persona u

órgano ajeno a la responsabilidad sobre dichas informaciones. Este control a su vez puede clasificarse en:

- o Control rutinario: Como norma general conviene ejecutar en todos los casos en que se producen los elementos de juicio que permiten el control.
- o Control selectivo independiente: Lo realiza una persona u órgano ajeno a los elementos objetos de control, examinando éstos por medio de pruebas selectivas.

El marco integrado de control que plantea el informe COSO (Control Interno. Informe COSO. Monografías. com. mht.), consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

En los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VI Congreso del PCC, se plantea: ... la elevación de la responsabilidad y facultad de las empresas hace imprescindible fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de sus planes y metas con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad...”.

Debido a la necesidad de continuar perfeccionando el control interno, se dejan sin efectos legales las Resoluciones No. 297/03, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y la Resolución No. 13/06, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país.

Por lo que se establece en el 2011 la Resolución 60 de la Contraloría General de la República, las normas y principios básicos de obligada observancia para los Sistemas de Control Interno de cada órgano, organismo, organización y entidad.

1.5 Componentes del Sistema de Control Interno

Establece que el Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son los siguientes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, los que se encuentran estructurados en normas.

1.2.1. Ambiente de Control.

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto al comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación.

No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

Sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno.

Este puede considerarse como la base de los demás componentes. 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.

a) planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.

- b) integridad y valores éticos.
- c) idoneidad demostrada.
- d) estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.
- e) políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.

Gestión y Prevención de Riesgos.

Establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse (Abreu Herrera, Maira. 2006).

Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos. El componente se estructura en las siguientes normas:

- a) identificación de riesgos y detección del cambio.
- b) determinación de los objetivos de control.
- c) prevención de riesgos.

Actividades de Control.

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

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

- a) coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización.

- b) documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
- c) acceso restringido a los recursos, activos y registros.
- d) rotación del personal en las tareas claves.
- e) control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- f) indicadores de rendimiento y de desempeño.

Información y Comunicación.

Precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas.

La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes. Se estructura en las siguientes normas:

- a) sistema de información, flujo y canales de comunicación.
- b) contenido, calidad y responsabilidad.
- c) rendición de cuentas.

Supervisión y Monitoreo.

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

Se estructura en las siguientes normas:

- a) evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno.
- b) comité de prevención y control.

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

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

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

CAPITULO 2

Capítulo II. Diseño de un Manual de normas y procedimientos para el control, uso y destino del Combustible en la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones Cienfuegos.

El presente capítulo tiene como objetivo, diseñar un Manual de normas y procedimientos para el control, uso y destino del combustible en la Empresa mantenimiento vial y construcción así como realizar una caracterización de la entidad. Para el diseño propuesto se hizo necesario elaborar un modelo conceptual que sirviera de fundamento teórico y tuviera en cuenta las particularidades de la empresa.

2.1 Manual de procedimiento.

Para establecer y gestionar se requiere tener en cuenta todos aquellos elementos que posibilitan que las operaciones, transacciones y actividades se ejecuten de manera homogénea por las unidades organizativas de la entidad y que cada dirigente, funcionario y trabajador conozca no sólo las especificaciones organizativas y técnicas de su trabajo, sino también el alcance de sus funciones y responsabilidades.

Los manuales y procedimientos juegan un papel de suma importancia en el logro de una mayor eficiencia en el desempeño de las tareas, históricamente, las entidades han argumentado sus procesos y operaciones, de ahí que el mismo se considere necesario e importante dentro del marco del control interno como herramienta para la coordinación de las tareas propias de cada área y la forma en que éstas han de realizarse. (Pérez Gutiérrez, Jorge Luis 2005).

Un manual es un recurso formal de difusión de todas las informaciones e instrucciones necesarias ya sea para una parte del organismo o en su totalidad. De ahí su importancia para las organizaciones, además de convertirse en una herramienta integral de la administración moderna.

Es un instrumento de apoyo en el que se encuentran de manera sistémica los pasos y procedimientos a seguir, para ejecutar las actividades de un puesto determinado o la organización en general.

Tiene como características fundamentales el ser:

- ✓ Un instrumento de información en el que se consignan de manera metódica los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una organización.
- ✓ Servir como medio de comunicación y coordinación ya que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática toda la información que genere la entidad.

Existen en la bibliografía relacionada con el tema varios tipos de manuales los que se clasifican teniendo en cuenta el objetivo y el alcance que se le quiera dar, por lo que pueden ser: de una institución, un área o departamento, un proceso y por último único.

De manera general y asumiendo cualquiera de estas clasificaciones, se utilizan con el objetivo de lograr la uniformidad en el trabajo, evitar la duplicidad y omisión de funciones, así como reducir el tiempo de las actividades u operaciones garantizando la retroalimentación del proceso.

Dentro de las representaciones más habituales en que se diseña un procedimiento está la que se muestra a continuación.

- Hoja de Presentación: Reseña fundamentalmente los datos propios del procedimiento así como nombre de la entidad, fecha de emisión.
- Logotipo.
- Objetivo: Muestra de forma concreta el fin que se persigue con la confección de dicho manual.
- Alcance: Esfera de acción que cubren los procedimientos. Expone hacia quién o hacia qué área o unidad va dirigido, áreas de aplicación.
- Marco Legal
- Conformación del Manual (Contenido): Relación de todos los datos que deben aparecer como:
 - ✓ Identificación: Este documento debe incorporar la siguiente información:

Logotipo de la organización.

Nombre oficial de la organización.

Lugar y fecha de elaboración.

Número de revisión (en su caso).

Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

- ✓ Índice o contenido: Relación numérica de los epígrafes, capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.
- ✓ Objetivos del procedimiento: Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.
- ✓ Introducción: Explica al usuario del manual los motivos y propósitos de este, su ámbito de aplicación, el contenido que lo integra, así como las áreas responsables de su elaboración.
- ✓ Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos: Clasificados atendiendo al ámbito de aplicación y a su alcance.
- ✓ Responsables: Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
- ✓ Políticas o normas de operación: En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participan en los procedimientos, así como todas las normas de operación que precisan las situaciones alternativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos.

Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo. Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

- ✓ Definiciones: Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

- ✓ Procedimiento (descripción de las operaciones): Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, dando respuesta y explicando en qué consisten, que cosa hacer, cómo hacerla, cuándo hacerla, donde hacerla, (cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen), señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación. deben ser claros, precisos y concisos.

- ✓ Formulario de impresos (Modelos): Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

- ✓ Diagrama de flujo: Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

- ✓ Glosario de términos: Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que

sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos

Diseño del proyecto. La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

- Fuentes de Información: Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación. Entre las más representativas se pueden mencionar:

Instituciones:

- o Organizaciones que trabajan coordinadamente o forman parte del mismo grupo o sector de la que es objeto de estudio,
- o Organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo,
- o Organizaciones normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio,
- o Organizaciones que prestan servicios o suministran insumos necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia.

Archivos de la organización:

General:

- De las áreas de estudio.

Directivos y empleados:

- Personal del nivel directivo que maneja información valiosa, ya que conocen si el conjunto de archivos responde a la realidad.
- Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, puesto que ellos tienen

- Anexos: Son la información adicional o documentación que se juzgue conveniente incluir para la comprensión del procedimiento. Representación gráfica adjunta.

El diseño de procedimientos para el control del combustible ha progresado para adaptarse al dinamismo del ámbito empresarial, algunos de los estudios analizados aparecen en la tabla 1:

Tabla 1. Evolución análisis documental

Autor	Documentos
ANEC, MFP, & MAC, 2003.	Guía de comprobación nacional de control interno.
Ministerio de Economía y Planificación Cuba, 2003.	Resolución 297
Normas ISO	Norma ISO – 9000
Pérez Gutiérrez, Jorge Luis, 2005	Propuesta para Evaluación del Control Interno
Abreu Herrera, Maira, 2006	Una propuesta para identificar y evaluar riesgos BET SIME (La Habana)
Ministerio de Auditoria y Control, 2008	Procedimiento para revisar el tema de combustible, grupos electrógenos y otros aspectos relacionados con los portadores energéticos
García Cabrales, Orlando, 2009	Propuesta para el control de Tarjetas Magnéticas de Combustible en la unidad presupuestada del Poder Popular de Lajas
MFP, 2011	Resolución 60

Se tomaron como punto de referencia estas metodologías y se aplicó a las condiciones reales de la empresa, se tuvo en cuenta además lo establecido en la Resolución 60 del MAC, definiendo un modelo propio para este procedimiento del control, uso y destino del combustible.

2.2 Pasos para el Diseño del Manual.

Para el diseño del Manual de normas y procedimientos para el control, uso y destino del Combustible la primera tarea a realizar es la planificación, para ello se realizó un cronograma de implantación en el que se definió la secuencia y fecha de cada uno de los pasos a desarrollar.

➤ Paso 1: Crear y capacitar un Equipo de Trabajo

Se recomienda comenzar creando este grupo de trabajo dado que la información económica proveniente del área producción requiere de una alta dosis de confiabilidad, toda vez que se exige eficacia y eficiencia en el uso de este recurso. El inconveniente que puede presentarse al inicio es el de convencer al área financiera de la necesidad de este diseño para un mejor control.

1.1. Antes de que el Grupo de Trabajo inicie sus actividades deben capacitarse en todo lo relacionado al Control Interno y en particular la resolución 60, quienes posteriormente multiplicarán esta capacitación a todos los trabajadores.

1.2. Los trabajadores de cada área deben apoyar al Grupo de Trabajo en recabar, integrar y reportar oportuna y confiablemente la información requerida en cada caso.

➤ Paso 2: Optar por un Área de Prueba.

Para esta selección se recomienda establecer criterios tales como:

- Ser un área autónoma, que permita evaluar el impacto de la misma.
- Poseer una buena base de datos.
- Equipo de trabajo abierto a nuevas ideas y cambios.
- Ser un área que necesite mejorar los resultados de su gestión.

El grupo de trabajo conjuntamente con el responsable del área de prueba deberá realizar el análisis de los procesos claves del departamento o área seleccionada para determinar los elementos que serán incluidos en el cálculo de los consumos de combustibles, aceites y lubricantes.

➤ Paso 3: Diseñar y organizar la forma en que serán registrados y controlados los consumos de cada uno de los recursos.

Es recomendable que para obtener la información necesaria se utilicen modelos y reportes que ya están establecidos en la organización, ya sea tal y como están establecidos o agregándole pequeños cambios y que se evite al máximo la creación de nuevos modelos. Este es uno de los pasos más importante y a la vez más difícil.

➤ Paso 4: Diseño de informes.

Cada uno debe definirse de forma clara e inequívoca, describiendo también como será medido y su conversión a unidades monetarias. Se debe tener cuidado en definir la forma en que serán efectuadas las mediciones de los elementos de costo, intentando que estos sean reales y evitando, siempre que sea posible, las estimaciones.

✓ Paso 5: Prueba, revisión y puesta a punto del manual.

Para ello, primero que todo debe acotarse el período de tiempo durante el cual se realizará la prueba, y comienza a funcionar dado que es un proceso vivo, a partir de los cambios generados por la experiencia práctica.

Seguramente saldrán a la luz problemas de interpretación que habrá que aclarar, de cálculo que habrá que corregir, de clasificación que habrá que resolver...; se trata en este paso de efectuar todas las modificaciones, retoques y ajustes, necesarios para el correcto funcionamiento del manual y su aprobación final por la dirección.

✓ Paso 6: Validación del manual.

El procedimiento a diseñar requiere de validación; para ello se acude al método Delphi, el cual consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, al objeto de tratar de conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes.

En la familia de los métodos de pronóstico, habitualmente se clasifica al método Delphi dentro de los métodos cualitativos o subjetivos.

Aunque, la formulación teórica de este método comprende varias etapas sucesivas de envíos de cuestionarios, de vaciado y de explotación, en buena parte de los casos puede limitarse a dos

etapas, lo que sin embargo no afecta a la calidad de los resultados tal y como lo demuestra la experiencia acumulada en estudios similares.

De manera resumida los pasos que se llevarán a cabo para garantizar la calidad de los resultados, para lanzar y analizar la Delphi deberían ser los siguientes (Landeta, 2005).

✓ Fase 1: Formulación del problema

Se trata de una etapa fundamental en la realización de un Delphi. En un método de expertos, la importancia de definir con precisión el campo de investigación es muy grande por cuanto que es preciso estar muy seguros de que los expertos reclutados y consultados poseen todas las mismas nociones de este campo.

La elaboración del cuestionario debe ser llevada a cabo según ciertas reglas: las preguntas deben ser precisas, cuantificables (versan por ejemplo sobre probabilidades de realización de hipótesis y/o acontecimientos, la mayoría de las veces sobre datos de realización de acontecimientos) e independientes (la supuesta realización de una de las cuestiones en una fecha determinada no influye sobre la realización de alguna otra cuestión).

✓ Fase 2: Selección de expertos

La etapa es importante en cuanto que el término de "experto" es ambiguo. Con independencia de sus títulos, su función o su nivel jerárquico, el experto será elegido por su capacidad de encarar el futuro y posea conocimientos sobre el tema consultado.

La falta de independencia de los expertos puede constituir un inconveniente; por esta razón los expertos son aislados y sus opiniones son recogidas por vía postal o electrónica y de forma anónima; así pues se obtiene la opinión real de cada experto y no la opinión más o menos falseada por un proceso de grupo (se trata de eliminar el efecto de los líderes).

✓ Fase 3: Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios (en paralelo con la fase 2)

Los cuestionarios se elaborarán de manera que faciliten, en la medida en que una investigación de estas características lo permite, la respuesta por parte de los consultados.

Preferentemente las respuestas habrán de poder ser cuantificadas y ponderadas (año de realización de un evento, probabilidad de realización de una hipótesis, valor que alcanzará en el futuro una variable o evento,...

Se formularán cuestiones relativas al grado de ocurrencia (probabilidad) y de importancia (prioridad), la fecha de realización de determinados eventos relacionados con el objeto de estudio: necesidades de información del entorno, gestión de la información del entorno, evolución de los sistemas, evolución en los costes, transformaciones en tareas, necesidad de formación, entre otros.

✓ Fase 4: Desarrollo práctico y explotación de resultados

El cuestionario es enviado a cierto número de expertos (hay que tener en cuenta las no-respuestas y abandonos. Naturalmente el cuestionario va acompañado por una nota de presentación que precisa las finalidades, el espíritu del Delphi, así como las condiciones prácticas del desarrollo de la encuesta (plazo de respuesta, garantía de anonimato). Además, en cada cuestión, puede plantearse que el experto deba evaluar su propio nivel de competencia. (Landeta, 2005).

2.3 Diagnóstico del control, uso y destino del combustible en la empresa Mantenimiento Vial y Construcciones de Cienfuegos.

Según ha planteado Moyasevich (2002), el diagnóstico es la manera de contextualizar o de recoger las características del objeto de estudio. Tiene como objetivo principal visualizar, detectar y explicar la situación actual del mismo, con sus síntomas, problemas y causas; con los efectos que produce, fijando sus puntos fuertes y débiles con repercusiones en las distintas áreas que influyan en ella y plantear las conclusiones y recomendaciones para proponer un mejoramiento en la base de la situación real.

"Diagnóstico" es un concepto de origen griego que significa "el acto o arte de conocer", y se utilizaba generalmente en el campo de la medicina. En la actualidad, la palabra diagnóstico se emplea en numerosos ámbitos, uno de los cuales es el empresarial.

Es importante que se conozca, además, las particularidades internas de forma tal que se puedan utilizar a su favor cada detalle o al menos estar preparados para cualquier contrariedad que exista, de ahí se deriva la importancia de realizar el diagnóstico de la empresa en cuestión. El presente capítulo tiene como objetivo contextualizar el objeto de estudio para lo cual se realizó un análisis que permitió identificar las principales deficiencias detectadas por las inspecciones efectuadas en el control, uso y destino del combustible en la empresa. Utilizando como métodos la entrevista a especialistas, la observación directa, la revisión de documentos y estadísticas y el análisis comparativo entre períodos.

2.3.1 Caracterización de la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones de Cienfuegos.

Ubicada en la ciudad de Cienfuegos tiene su domicilio legal en calle 29 # 5007 e/ 50 y 52 en una zona de altos valores patrimoniales, reconstruida actualmente por la oficina del conservador de la ciudad, el entorno trasmite orden y equilibrio entre todos los elementos componentes del lugar.

Mediante resolución 447/02 con fecha 29 de noviembre del 2002 del MITRANS se relaciona la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Cienfuegos como una de las entidades del Grupo Empresarial Constructor del Transporte que se crea mediante esa misma Resolución.

La Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones de Cienfuegos se constituyó por la Resolución 451/02 con fecha 29 de noviembre del 2002 registrada como autofinanciada.

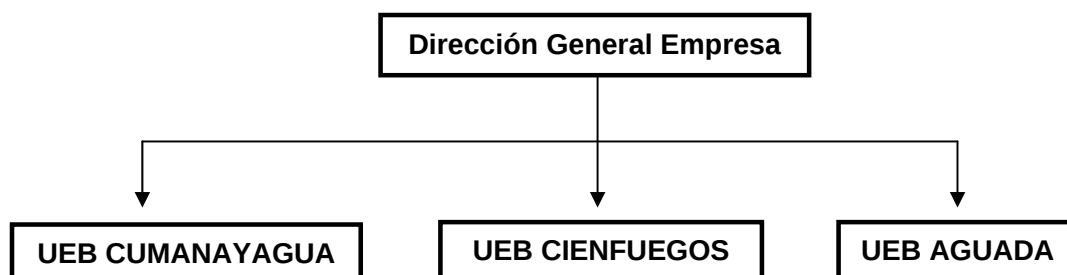
Mediante la Resolución 1026 /04 del 30 de diciembre del 2004 dictada por el Ministro de Economía y Planificación se modifica el objeto empresarial de la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Cienfuegos quedando establecida de la siguiente forma.

- Dirigir, coordinar, controlar, supervisar y evaluar los resultados técnicos, productivos, económicos, financieros, comerciales y de recursos humanos de las entidades que lo integran.
- Prestar servicios de construcción, mantenimiento y conservación de la faja y calzada de la red vial.

- Ofrecer servicios de construcción, mantenimiento, conservación y reconstrucción de obras de fábricas asociadas al mantenimiento vial.
- Brindar servicios de colocación, mantenimiento y conservación de señales horizontales y verticales.
- Prestar servicios de movimiento de cera.
- Brindar servicios de chapea manual y mecanizada: ofrecer servicios de construcción, mantenimiento y conservación de áreas verdes y jardinería.
- Efectuar la construcción civil y el montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones.
- Realizar la demolición, desmontaje, remodelación, reconstrucción y/o rehabilitación de edificaciones y objetos asociados a la vialidad.
- Brindar servicios de reparación y mantenimiento constructivo.
- Efectuar la proyección e ingeniería de detalle constructivo de las obras que ejecutan.
- Brindar servicios de construcción, mantenimiento y reparación de obras marítimas a entidades del ministerio de transporte en moneda nacional.
- Brindar servicios de construcción, mantenimiento y reparación de obras marítimas a entidades no pertenecientes al sistema del ministerio del transporte en moneda nacional y moneda libremente convertible.
- Brindar servicios de diseño de detalle constructivo en moneda nacional.
- Brindar servicio de alquiler de equipo especializado de la construcción y de comedor – cafetería a sus trabajadores, en moneda nacional.

Para cumplimentar sus objetivos y funciones se encuentra estructurada con una dirección general a nivel de Empresa en Cienfuegos y con tres unidades empresariales de mantenimiento vial y construcción de base en los municipios: Figura 1.

Figura # 1



Fuente: Elaboración propia

La dirección general tiene funciones de dirección metodológica, de supervisión, de control y coordinación de las unidades empresariales de base y está formada por el director general y 5 subdirectores. El director define la atención a las unidades administrativas subordinadas, entre los subdirectores y funcionarios y el propio director designa grupos de trabajo, comisiones, equipos, especialistas y trabajadores en general, para la ejecución de tareas específicas en interés de la Empresa.

Las unidades empresariales de base tienen la función de realizar la actividad técnico productivo resultante de los servicios solicitados por los clientes de su territorio u otros, incluyendo la administración y control de dichos servicios.

Tiene como principales clientes externos: Entidades, dirigentes y trabajadores de otras ramas de la economía que operan en el entorno de Cienfuegos como: Comercializadora Escambray, Comercializadora CIMEX. S.A, ATM Ciudad Habana, ATM Villa Clara, DIVEP, CUPET, Empresa Provincial Industria Alimenticia, Poder Popular Provincial. EMPIT.

Cliente interno: La plantilla aprobada es de 45 trabajadores y está cubierta por 45 para un completamiento de un 100 %, del total de trabajadores 28 pertenece al sexo femenino para un 62.2 %. Existe estabilidad laboral, la organización del trabajo es funcional por departamentos aunque se trabaja por establecer la gestión de la calidad y ya se han identificado y estudiado algunos procesos claves a nivel de sistema.

La estructura organizativa que define a la empresa de mantenimiento vial y construcción es la que se muestra en el Anexo No.1.

La misma tiene establecido como:

Misión

Brindar servicios integrales de conservación y mantenimiento a la red vial automotor, para garantizar la velocidad económica en las carreteras y propiciar un entorno agradable al cliente final.

Ofrecemos también trabajos en obras civiles de pequeña y mediana envergadura, paisajismo y jardinería.

Visión

Ser la empresa líder en la conservación y mantenimiento de la red vial automotor.

Valores compartidos de la organización:

Profesionalidad: Nuestros trabajadores son profesionales competentes con constante interés en la superación profesional, aplicando está en la búsqueda de la calidad, logrando eficacia y eficiencia con operatividad y creatividad a partir de una adecuada selección del personal, portadores de valores éticos consecuentes con nuestra sociedad.

Calidad: Nuestro colectivo interioriza la necesidad de entregar un producto de reconocida calidad mediante la adopción de normas internacionalmente reconocidas. Reconocemos la calidad como la vía más eficiente en el resultado de nuestro trabajo.

Creatividad: Somos un colectivo creativo porque a partir de una situación dada se generan ideas colectivas que buscan soluciones diferentes combinando recursos para lograr nuestros objetivos.

Experiencia: La dirección de la empresa reconoce la importancia de la experiencia de sus trabajadores en el incremento de la productividad y eficacia. Para lograr incrementar la misma se desarrollan programas de atención al hombre encaminados a lograr su motivación y sentido de pertenencia a la organización.

Adaptación al cambio: El liderazgo en la organización hace partícipe a todos los trabajadores de los procesos de cambio que se producen, disminuyendo la resistencia por parte de los trabajadores a los mismos, fomentándose de esta forma una cultura que incorpora al cambio como parte de un proceso natural y necesario para el desarrollo.

2.3.2 Principales deficiencias detectadas

Desde el 2008 hasta la fecha se han recibido 2 Auditorías de CUPET y 3 Inspecciones Integrales del MITRANS.

Aspectos a controlar

Sección 1: Documentación y Planificación

1.1 . Modelo 5073

1.2 . Modelos de eficiencia energética

Sección 2: Control de los combustibles y Lubricantes

2.1. Control de las Tarjetas de Combustible

2.2. Lubricantes

2.3. Control de las Existencias físicas

2.4. Balance de combustibles

Sección 3: Equipos de transporte

3.1. Transporte

Se han señalado las siguientes **deficiencias**:

Sección 1: Documentación y Planificación

1.1- Modelo 5073

- Los datos registrados en los modelos 5073 no se corresponden con los que aparecen en los documentos primarios.

1.2- Modelos de eficiencia energética

- No se encuentran respaldados por registros primarios los consumos reales declarados en los modelos CDA 002.
- No existen copias de los modelos CDA 002.

1.3-Modelos de eficiencia energética

- Los consumos reales declarados en los modelos CDA-002 no se encuentran respaldados por registros primarios.

Sección 2: Control de los Combustibles y Lubricantes

2.1- Control de las Tarjetas de Combustible

- No existe un acta de responsabilidad material del cajero o responsable que coincida con el historial actualizado de Fincimex.
- No existe evidencia documental de que las solicitudes de cancelación de tarjetas se realizaron inmediatamente después de producida la causa que la origino.
- No conocen el Pin de Flota vigente las personas autorizadas por el contrato.
- Las tarjetas no se extraen para la carga ni ingresan a la caja mediante documentos según se establece.
- No existe evidencia documental de las cantidades autorizadas a cargar en cada tarjeta.
- En el acto de entrega y liquidación de las tarjetas prepagadas de combustible a los usuarios para el consumo el documento utilizado no cumple con los requisitos establecidos.
- No existe evidencia documental que la entidad tiene control sobre los saldos pendientes a cargar en fincimex al final de cada mes.
- No existen 1.5 tarjetas por equipos como mínimo, según lo establecido.

2.2- Lubricantes

- No se controlan los lubricantes a través de los documentos del subsistema de inventario y los mismos no contienen todos los datos establecidos por el SNC.

2.3- Control de las existencias físicas

- No existe evidencia documental en los registros o copias de las cantidades entregadas de combustibles físicos firmadas por el que recibe y por el que entrega.

- No existe en el lugar de entrega un listado actualizado de los nombres, cargos y firmas de los compañeros designados a autorizar las entregas de combustibles.
- Los documentos primarios de control de la actividad realizada por los medios de transporte (carta de porte, conduce, factura) no contienen todos los datos necesarios y no tienen referencia cruzada con las hojas de ruta.

2.4- Balance de combustibles

- El balance de combustible en tarjetas no es satisfactorio.
- El resultado de la comprobación práctica de los inventarios físicos y contables para cada tipo de producto almacenado desde el primer día del mes hasta el momento de la inspección, muestra que las diferencias de inventarios se encuentran dentro de los índices o valores no permisibles.

Sección 3: Equipos de transporte

3.1- Transporte

- No está actualizado el registro de equipos de la entidad, así como el de otras entidades que prestan servicios para la misma.
- No están debidamente registrados y controlados por consecutivos los documentos primarios para el control del movimiento de los medios de transporte.

CAPITULO 3

Capítulo III. Aplicación del Manual de normas y procedimientos para el control, uso y destino del Combustible en la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones Cienfuegos.

EL presente capítulo tiene como objetivo, aplicar el procedimiento diseñado para control, uso y destino del combustible en la Empresa mantenimiento vial y construcción. Se tiene en cuenta los fundamentos teóricos analizados y el orden lógico definido en el diseño del procedimiento expuesto en el capítulo precedente.

3.1 Pasos para el Diseño del Manual.

Para el diseño del Manual de normas y procedimientos para el control, uso y destino del Combustible la primera tarea a realizar es la planificación, para ello se realizó un cronograma de implantación en el que se definió la secuencia y fecha de cada uno de los pasos a desarrollar

Se demostró a la alta gerencia la necesidad de implementar dicho manual como estrategia a corto y largo plazo para la obtención de beneficios y la eliminación de las deficiencias actuales y por venir.

Paso 1: Crear y capacitar un Equipo de Trabajo

En la instalación existe personal capacitado e identificado con lo relacionado al uso y consumo del combustible en diferentes niveles y cargos claves.

Se creó el equipo multidisciplinario requerido, el cual está integrado por:

- Especialista o Energético: Es la persona encargada de mostrar a la dirección el comportamiento de los planes, los consumos reales, en fin toda la información solicitada sobre el tema. Conocedor y de gran experiencia en lo referente al combustible y sus derivados en la entidad.
- Informático: Conocedor del sistema automatizado para el control contable de la organización y posee la formación básica para realizar un sistema informatizado compatible con un sistema de registro contable que facilite a todo el personal designado la identificación y control de esterecurso.

- Especialista de Contabilidad: Conocedora del sistema contable de la empresa y del grupo, del clasificador de cuentas y todas sus modificaciones, de las limitaciones y posibilidades reales existentes para implementar el registro contable, así como las vías para obtener información fiable sobre el tema.
- Jefes de Áreas: Conocedores de los procesos operativos para prestación de los servicios, de la calidad percibida por los clientes así como las principales causas de insatisfacción.
- Comité de Control: Grupo de trabajo que tiene como una de sus funciones el asesoramiento a la dirección y control de las actividades desarrolladas en la empresa así como la realización de acciones interventoras de carácter interno.
- Asesores Externos: Especialistas de los aspectos esenciales para implementar el control, familiarizados con el funcionamiento de los procesos de la instalación y capaces de valorar el comportamiento de los mismos fuera del radio de acción.

Se hizo necesario primero que todo y de forma ordenada y escalonada capacitar en materia de Control Interno, Resolución 60 y Normativas de la actividad al Grupo de Trabajo antes de que iniciaran sus actividades y cada uno de ellos en sus áreas, en dependencia de las características del proceso en que se desempeñan, prepararon a sus subordinados, en recabar, integrar y reportar oportuna y confiablemente la información requerida en cada caso, desarrollándoles habilidades que les permitieron reconocer situaciones correspondientes a las clasificaciones dadas sobre el tema en cuestión.

Al mismo tiempo se valoró y demostró al departamento económico acerca de la importancia y la necesidad de este diseño para lograr un superior control y la eliminación o disminución de las deficiencias identificadas.

Paso 2: Optar por un Área de Prueba.

Para este paso más que definir un área de prueba lo determinante fue la necesidad, importancia y vigencia que tiene el control de este recurso así como poder establecer criterios antes definidos tales como:

- Permitir evaluar el impacto de la misma.
- Poseer una buena base de datos.

- Ser un área que necesite mejorar los resultados de su gestión.
- Papel protagónico de esta área como proceso fundamental.
- Capacitación de los trabajadores del área en control interno.
- Interés y prioridad de los directivos de la empresa.

De forma tal que se puede realizar el análisis de los procesos claves para determinar los elementos que serán incluidos en el cálculo de los consumos de combustibles, aceites y lubricantes.

En la empresa se utilizan de forma permanente varios tipos de combustibles, aceites y lubricantes como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 1. Combustibles y lubricantes.

Empresa Mantenimiento Vial y Construcción Cienfuegos

Combustibles y lubricantes	Tipos
Combustibles	Gasolina B - 91
	Gasolina B - 83
	Diesel
Aceites	Aceite Motor Serie 3 - 40
	Aceite Transmisión EP - 90
	Aceite Transmisión EP - 140
	Aceite Circulación
	Aceite Hidráulico
	Aceite Automático
Lubricantes	Grasa Lisan
	Grasa Copilla

Fuente: Elaboración propia

Como parte de su objeto social tiene diseñada varias actividades fundamentales en las que se centra el peso de las operaciones diarias y por ende el consumo tanto de combustible como de aceites y lubricantes, ellas son:

- Sellado de grietas
- Bacheo

- Reforestación
- Reparaciones obras de fábricas
- Chapea mecanizada
- Lechada
- Rectificación de paseos
- Rectificación de cunetas
- Otras actividades de movimientos de tierra
- Vialidad con terceros
- Acarreo de materiales.

Paso 3: Diseñar y organizar la forma en que serán registrados y controlados los consumos de cada uno de los recursos.

Se estableció antes que todo un programa de aplicación paralelo al sistema automatizado existente compatibilizado de forma tal que se pueda aplicar en todas las unidades.

El sistema que actualmente está instalado, está diseñado con una flexibilidad tal, que permite que proyectos como este pueda ser integrado sin mayores dificultades, permitiendo rapidez en la ejecución de las tareas informáticas.

Lo propuesto en este trabajo le permite a los jefes de áreas y al especialista de la empresa registrar los hechos que tributan a los diferentes componentes sistemáticamente, esto no significa que pueden aparecer otros indicadores no identificados en este trabajo para este proceso clave, pero esto requiere una mayor preparación de los directivos y trabajadores en los conceptos relacionados con el combustible, su uso y destino.

Para obtener la información necesaria se utilizaron modelos y reportes que ya están establecidos, ya sea tal y como están o agregándole pequeños cambios y que responden a las nuevas exigencias del control interno.

Este trabajo se enmarca en uno de los cinco componentes que integran la Resolución 60 del MAC, el de las actividades de control pues son los procedimientos que ayudan a asegurar que se esté llevando a cabo las directivas administrativas.

3.1.2. Presentación del Manual

Se conforma como aspecto más notable de este trabajo el manual para la entidad resultando como se muestra a continuación:

Hoja de Presentación:

Empresa de Mantenimiento Vial y Construcción Cienfuegos
Manual de normas y procedimientos para el control, uso y destino del Combustible.

2012

Aprobado por: _____

Logotipo:



Objetivo:

Establecer el procedimiento para el control, uso y destino del combustible para el parque de vehículos automotor asignado a la empresa.

Alcance:

Es aplicable a la dirección general y a todas las unidades empresariales de base de la EMVC Cienfuegos así como para todos los trabajadores que tienen bajo su responsabilidad la utilización de este recurso.

Marco Legal:

- ✓ Decreto Ley No. 92, Consejo de Estado, de 1986.
- ✓ Resolución 60, Contraloría General de República, de 1/03/2011
- ✓ Instrucción 1 del Ministerio de Economía y Planificación. Procedimiento para la adquisición carga y uso de las tarjetas de consumo de combustible. 11/5/2010.
- ✓ Resolución No. 294, Ministerio de Finanzas y Precios, de 20/12/2005.
- ✓ Resolución No. 224, Ministerio de Transporte, 2001. Uso de los Medios de Transporte.
- ✓ Principios y Normativas de Control Interno Inherentes al Subsistema de Caja y Banco.
- ✓ Carta Circular No. 08/2000, Ministerio de Finanzas y Precios, de 31/10/2000.

- ✓ Carta Circular No. 03/2001, Ministerio de Finanzas y Precios, de 15/06/2001.
- ✓ Procedimiento SIME 07-01-11-01 General de Caja y Banco, de 01/06/2006
- ✓ Procedimiento 07.01.15.00 del Manual de Contabilidad del SIME.
- ✓ Procedimiento de control y registro de la Tarjetas Magnética para combustible. 07.04.13.04 del procedimiento de caja y banco.
- ✓ Resolución 60/2009 Norma Especifica de contabilidad No. 4 Control de las Tarjetas Prepagadas de combustible.
- ✓ Resolución No.184/2000 del Ministerio de Transporte, Metodología para la Confección de las Hojas de Ruta.
- ✓ Resolución No.297 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP). 2003
- ✓ Resolución 148/2006 del MFP: Crear Manual de Control Interno
- ✓ Resolución 12/2007 del MFP: Datos de uso obligatorio para diseñar modelos del subsistema de caja y banco.
- ✓ Ministerio de Auditoria y Control: Procedimiento para revisar el tema de combustible, grúposelectrógenos y otros aspectos.
- ✓ Modelo 5073-04. Oficina Nacional de Estadísticas.

Definiciones:

- ✓ Carga de Tarjeta: Proceso de traspaso de fondos de la cuenta abierta al cliente por el emisor hacia las Tarjetas del cliente, previo el depósito de fondos en la cuenta bancaria del emisor como se indica en el Contrato por el cliente.
- ✓ Número de Identificación Personal (NIP): Código numérico secreto asignado a cada tarjeta mediante el cual el cliente puede operar estas.
- ✓ Tarjeta Magnética: Pieza rectangular, de plástico, dotada con componentes electrónicos que la convierten en una tarjeta inteligente para ser usada como medio de pago, conteniendo todos los datos pertinentes a esta función.
- ✓ Emisor: Personas jurídicas autorizadas que realizan la actividad financiera no bancaria de emitir y administrar tarjetas magnética de combustible
- ✓ Autoridad de carga: Personas naturales autorizadas por el cliente para efectuar el proceso de carga de las tarjetas magnética de su entidad.
- ✓ Autorizaciones de consumo: Acción y efecto de autorizar por parte del comercio el consumo en el mismo, de una tarjeta averiada, según los procedimientos establecidos.

- ✓ Comprobantes de pago: Son los vales que documentan el consumo en cantidad e importe por la compra del combustible, los cuales son proporcionados por los Serví centros.
- ✓ Submayor: Se utilizar para reflejar el movimiento en Unidades e Importe y el saldo de cada tarjeta magnética de combustible, se confecciona en el área económica, los débitos deben registrarse por el documento emitido en la carga de las tarjetas y los créditos por cada comprobante de consumo o chips emitidos por los servicios centros.
- ✓ Registro de Tarjetas: Se confecciona en la Caja por cada tarjeta magnética y tipo de combustible, reflejando el movimiento en unidades e importe.
- ✓ Modelo Distribución de Combustible Mensual: Se confecciona por el energético y lo aprueba el director general con la finalidad de autorizar la cantidad de litros de combustible a consumir en el mes por cada uno de los usuarios de las tarjetas magnéticas.
- ✓ Modelo Entrega de Tarjetas: Se confecciona por el cajero para formalizar el acto de entrega de las tarjetas magnéticas de combustible a los usuarios. Sirve como justificante.
- ✓ Modelos Hojas de Ruta: Son formalizadas como documento oficial de uso general y obligatorio, mediante Resolución 184, por los conductores para autorizar, amparar y especificar la ruta o itinerario que deben seguir los vehículos pertenecientes a la entidad.
- ✓ Control de las Hojas de Ruta Entregadas: Se confecciona por el Técnico de Equipos para controlar la entrega de los modelos de hojas de ruta en blanco, impresos y previamente numeradas.
- ✓ Modelo de Arqueo de las Tarjetas Magnéticas de Combustible: Se confecciona por el Especialista en Gestión Económica para comprobar la existencia de las tarjetas magnéticas de combustible en poder del cajero y las entregadas por éste a los usuarios.
- ✓ Registro de Entrega y Devolución de las Hojas de Ruta: Se habilita y formaliza por el Técnico de Equipos con el objetivo de controlar las hojas de ruta entregadas a los conductores de los vehículos para su utilización y las devueltas por éstos después de haber concluido la totalidad de las anotaciones.
- ✓ Informe del Comportamiento del Índice de Consumo de Combustible Mensual: Se confecciona por el energético, con el objetivo de mantener informados a los directivos de la entidad sobre este tema.

Responsabilidades:

Actividad	Responsable
Actualización	Especialista Principal Economía
Aprobación	Director General
Cumplimiento	Director General

Debe formar parte de la carpeta del Manual de Contabilidad de la empresa.

Desarrollo

- ✓ Realizar por mediación del Energético la demanda de combustible teniendo en cuenta el plan de transportación, presupuesto, los índices de consumo y precio por litro vigente, todo esto firmado y aprobado por el Director General y lo hará certificando que ha revisado cada uno de los datos expresados en los modelos y ha comprobado personalmente con la suficiente evidencia, que son reales y verídicos, así como que existen registros primarios que lo avalan.
- ✓ El Área Económica realizará una vez al mes una verificación de la Caja con el fin de comprobar por códigos e importes, las tarjetas magnéticas que se encuentran bajo su custodia.
- ✓ Es responsabilidad del energético la entrega de los modelos CDA-001 y CDA-002 y debe enviarse acompañado de la presentación del certificado, (Inst. MEP-01/08). Anexo No. 2
- ✓ Es responsabilidad del Director General exigir la necesaria igualdad entre las cifras del nivel de combustible comprado con el nivel de combustible asignado por el GECT.
- ✓ El Subdirector de Aseguramiento y Transporte de la Empresa es el responsable de establecer relaciones contractuales con la entidad encargada de la venta y carga de las mismas.
- ✓ En el Área de Economía debe quedar evidencia documental de la compra de las tarjetas magnéticas por la entidad, después de que se reciba la autorización por parte del organismo superior.
- ✓ El Energético elabora el modelo de Solicitud de Pago y lo entrega en el área económica, para la confección del cheque correspondiente a la solicitud de pago para entregarlo en Fincimex por personal autorizado.
- ✓ Es responsabilidad del Energético emitir documento que avale la cifra de combustible autorizada a cargar en cada tarjeta basado en la distribución recibida así como realizar

los trámites relacionados con las tarjetas magnéticas en cuanto a la carga, recarga, deterioro o pérdida de las mismas.

- ✓ Es responsabilidad del Energético cumplir la normativa referida a la norma de establecer 1.5 tarjetas por vehículos.
- ✓ El Área Económica debe conservar los comprobantes que acrediten la carga de todas las tarjetas.
- ✓ El Área Económica es la responsable del conservar la factura por cada carga realizada emitida por FINCIMEX que acredite el depósito realizado por la entidad para la carga de las tarjetas magnéticas.
- ✓ El Especialista en Gestión Económica debe al recibir la factura que ampara la operación habilitar carpeta que contenga: código y nombre del proveedor, dejando evidencia de ello en la factura mediante la firma y la fecha en que realiza la operación y procede a realizar la contabilización correspondiente.
- ✓ El Área Económica es la responsable de llevar a cabo el control de la utilización de las tarjetas magnética, como mínimo una vez al mes dejando evidencia documental, a partir del documento de conciliación entre la caja y contabilidad.
- ✓ El Área económica debe establecer que las tarjetas de consumo de combustible cargadas se custodien en la caja fuerte para su control, y además emitir documento firmado por las personas que reciben y entregan las referidas tarjetas.
- ✓ El Director General es el responsable de aprobar el listado de las personas autorizadas a recoger las tarjetas magnéticas, en el caso del diesel se asignará por nivel de actividad al responsable de la misma; copia de la misma deberá ser entregada al Cajero. Anexo No. 3
- ✓ El Área Económica debe fijar la responsabilidad material para los poseedores de tarjetas magnéticas y firmar actas a tal efecto.
- ✓ El proceso de entrega de la tarjeta magnéticas es personal e intransferible excepto en los casos en que se cuente con la correspondiente autorización
- ✓ Las tarjetas destinadas a la Reserva, permanecerán bajo custodia en la caja, hasta tanto se realice la entrega de la misma cumpliendo todos los requisitos comprendidos en la Norma.
- ✓ El Energético debe elaborar el informe mensual de liquidación por tipo de combustible para cada tarjeta en base a los documentos que amparan las cargas asignadas de las tarjetas y los chips de consumo emitidos por Cupet y reflejar de existir la existencia final. Anexo No. 4

- ✓ El Cajero no debe entregar la tarjeta magnética de combustible recargada hasta que el chofer no haya liquidado o entregado los comprobantes de consumo o chips de la carga anterior.
- ✓ El Energético debe recibir los listados que entrega FINCIMEX de la totalidad de las tarjetas magnéticas entregadas a la entidad y comparar con las existentes.
- ✓ El Energético es responsable de realizar los trámites relacionados con las tarjetas magnéticas en cuanto a la carga, recarga, pérdida u otros.
- ✓ El Energético es responsable de emitir documento para renovación por vencimiento, cambio por rotura o deterioro de las tarjetas de consumo de combustible.
- ✓ El Energético puede en las tarjetas de combustible que al concluir el mes tengan saldos, recargarlas, teniendo en cuenta el desglose realizado para cada una de ellas de acuerdo al nivel de actividad, asignación mensual y saldo final.
- ✓ El Energético debe notificar de inmediato a FINCIMEX las tarjetas de combustible extraviadas mediante documento que lo avale que debe contener: Numero de la Tarjeta, fecha de notificación de extravío firmado por el Director de la entidad, para proceder a su anulación, debiendo firmarse por FINCIMEX como constancia.
- ✓ El Energético debe controlar que las tarjetas de consumo de combustible cargadas se custodien en la caja fuerte y además se emita documento firmado por las personas que reciben y entregan las referidas tarjetas.
- ✓ El Especialista en Gestión Económica debe confeccionar el documento primario de entrega-recepción de tarjetas magnéticas, donde se recoja la suma de los comprobantes de pago durante el mes.
- ✓ El Especialista en Gestión Económica debe implantar que en el submayor de la tarjeta magnética tanto en litros como en valor se refleje: la existencia inicial, las entradas, las salidas y la existencia final.
- ✓ El Especialista en Gestión Económica debe controlar que los consumos o salidas estén respaldados por los comprobantes(chip) y que en los mismos se consigne el número de la chapa del equipo que realmente utilizó el combustible amparado por la firma del usuario y la del responsable de la tarjeta.
- ✓ El Especialista en Gestión Económica debe elaborar el informe mensual de liquidación por tipo de combustible en base a los documentos que amparan los movimientos de entradas por las cargas de las tarjetas que coinciden con la asignación, las salidas por los chips de consumo emitidos por Cupet y reflejar de existir la existencia final.

- ✓ El Especialista en Gestión Económica debe establecer Control Contable para las tarjetas magnéticas, mediante Submayor habilitado que muestre los movimientos y saldo de cada una de las tarjetas.
- ✓ El Especialista en Gestión Económica debe comprobar mensualmente las tarjetas magnéticas en poder del cajero utilizando además arqueos sorpresivos, debe cotejarse con el saldo resultante de la suma control de la totalidad de los submayores de las tarjetas magnéticas de combustible tanto en físico como en valor.
- ✓ El Cajero debe recibir el modelo Comunicación de Consumos Autorizados con lo autorizado a cada vehículo, con el objetivo de servir como base para la entrega de las tarjetas magnéticas a los usuarios.
- ✓ El Área de Contabilidad realizará una vez al mes una verificación de la Caja con el fin de comprobar por códigos e importes, las tarjetas magnéticas que se encuentran bajo su custodia.
- ✓ El Cajero debe recibir las tarjetas magnéticas de combustible con los comprobantes de consumo o Chips emitidos por los servicentros dentro del mes en que se efectúe la adquisición del combustible, para evitar registrar gastos en fechas distintas a la de su ejecución.
- ✓ El Cajero debe comprobar que al dorso de los comprobantes de consumo o Chips se anoten los siguientes datos: Chapa del vehículo, fecha de la operación, cantidad consumida en litros, y firma del chofer-operador y verificar que el saldo inicial reflejado se corresponda con el saldo final del comprobante liquidado anteriormente previendo que no se produzcan saltos ni repeticiones.
- ✓ El Cajero debe conservar las actas firmadas de responsabilidad material según el Decreto Ley 92/86 para los poseedores de tarjetas magnéticas de combustible.
- ✓ El cajero debe confeccionar el Modelo Entrega de Tarjetas para formalizar el acto de entrega de las tarjetas magnéticas de combustible a los usuarios. Anexo No. 8
- ✓ El chofer debe memorizar el número de identificación personal o clave (PIN) de las tarjetas bajo su custodia, evitando su uso indebido en caso de robo o pérdida.
- ✓ El Técnico de Equipos habilita la hoja de ruta que autoriza, ampara y especifica la ruta o itinerario a seguir.
- ✓ El Técnico de Equipos debe establecer un registro de hojas de ruta que contenga: número consecutivo impreso, fecha de entrega, nombre de la persona a quien se entrega, chapa del vehículo y otras informaciones de interés para la entidad.

- ✓ Las hojas de ruta se confeccionan por el chofer con bolígrafo, letra legible, que no tengan borrones y tachaduras, y deben cumplir los demás requisitos establecidos por el MITRANS.
- ✓ El chofer es responsable de cuidar y preservar la hoja de ruta, de forma que no sufra deterioro ni pérdida.
- ✓ El Técnico de Equipos debe archivar la hoja de ruta por su número de orden consecutivo y por término de dos años.
- ✓ El Energético debe emitir mensualmente modelo 5073-03, Balance de Consumo de Portadores Energéticos, donde los datos reflejados en litros en el modelo deben coincidir con lo registrado en contabilidad en los conceptos compras, consumo y saldo final y que las cifras en litros del inventario inicial del mes actual coincidan con el final del mes anterior ya reportado y las de inventario final se correspondan con las que aparecen en el submayor de las tarjetas magnéticas de combustible. Debe realizarse lo anterior por cada tipo de combustible y presentarlo en la ONE para su revisión y entrega, así como dejar copia del mismo en la Oficina Económica de la Entidad, amparado en los Registros Primarios elaborados al efecto del cierre de cada mes. Anexo No. 5
- ✓ El Energético debe elaborar el modelo comportamiento del índice de Consumo de Combustible Mensual.
- ✓ El Energético debe elaborar el modelo Control del presupuesto de combustible. Anexo No. 6
- ✓ El Energético debe elaborar el modelo Distribución de Combustible por Vehículos. Anexo No. 7
- ✓ El técnico de Equipos debe establecer para cada vehículo un expediente con los aspectos más significativos del mismo.
- ✓ Se debe anotar por cada uno de los vehículos la norma de consumo normado y real, los kilómetros recorridos, el combustible a consumir y el consumido realmente y las diferencias de consumo ocurridos tanto por debajo como por encima de lo normado, con carácter mensual. Esto permite un adecuado control sobre los consumos de combustible de los vehículos, informar las posibles desviaciones y/o incumplimientos y adoptar las medidas de control interno-administrativos para evitarlas.
- ✓ El técnico de Equipos es el responsable de mantener actualizado para todos los vehículos de la entidad que se encuentran funcionando, sus normas de consumo así como los respectivos odómetros.

- ✓ El técnico de Equipos debe establecer y recibir lectura del odómetro para los equipos que no requieran de la utilización de Hoja de Ruta, a fin de conocer y controlar para conocer la cantidad de kilómetros recorridos y el consumo de combustible utilizado.
- ✓ Establecer que en los expedientes habilitados para cada uno de los vehículos se registren las reparaciones acometidas para determinar el tiempo que permanecen sin actividad.
- ✓ El técnico de Equipos debe realizar periódicamente la prueba del litro para identificar y/o verificar aquellos equipos que cumplen las normas de consumo establecidas, y no han sido sometidos a revisión técnica para conocer las causas.
- ✓ El técnico de Equipos es el responsable de controlar que no se produzcan saltos ni repeticiones en la numeración consecutiva de los modelos Hojas de Ruta entregadas y utilizadas.
- ✓ El técnico de Equipos debe resumir en cada modelo, una vez finalizada su utilización el total de viajes realizados, el total de horas invertidas, el total de kilómetros recorridos y otras informaciones sobre la circulación del vehículo que resulten de interés para la empresa.

- Anexos: Son la información adicional o documentación que se juzgue conveniente incluir para la comprensión del procedimiento.

Debe utilizarse y adicionarse a este procedimiento todo el conjunto de normas resoluciones que dicten los organismos rectores de la actividad así como regulaciones de carácter interno que la dirección de la empresa considere necesario para disminuir o eliminar la ocurrencia de acciones de carácter negativo.

- Paso 4: Diseño de informes.

Quedaron definidos los informes más utilizados ya sea desde el punto vista económico como administrativos y por ende aquellos que representan la mayor actividad. Los documentos primarios son los establecidos por las regulaciones de los distintos organismos.

- ModeloCDA-001 y CDA-002: Modelo de control de consumo y captación de demanda de combustible y lubricantes por actividades.
- Informe mensual de liquidación por tipo de combustible para cada tarjeta.
- Modelo 5073-03, Balance de Consumo de Portadores Energéticos.

- Consumo de Combustible Mensual
- Control del presupuesto de combustible
- Informe mensual de liquidación por tipo de combustible

Para todo el procesamiento de estos datos se utiliza el programa automatizado anexo al sistema contable, creado para el presente manual.

✓ Paso 5: Prueba, revisión y puesta a punto del manual.

El período de tiempo durante el cual se realizó la prueba, es finales del 2011 y principios del 2012. Se tomaron en cuenta para este trabajo datos obtenidos de los Estados Financieros de la empresa. Se evaluó el período correspondiente al primer cuatrimestre del año (enero a abril).

En análisis realizado se pudo comprobar que la aplicación de este tipo de control permite determinar donde será más provechoso tomar una acción preventiva y ejecutar acciones correctivas efectivas para la empresa.

En la misma medida en que se incrementan los controles ya sean planificados como sorpresivos, (evitando excesos), se reducen las fallas o la ocurrencia de irregularidades. En los meses estudiados se aplicó por parte del equipo de trabajo seleccionado, en varios momentos, la guía de control establecida por el MITRANSA a las áreas que están involucradas directamente con la actividad y se realizaron además actividades de autocontrol de las áreas, no identificándose irregularidades y demostrando la pertinencia de la aplicación del manual propuesto.

Como puede apreciarse de un total de 20 deficiencias que existían, señaladas por las inspecciones recibidas, con la aplicación del actual manual se han logrado eliminar 16 de ellas, y no han ocurrido, hasta el momento, nuevas irregularidades.

La comparación de los dos periodos puede apreciarse en la siguiente tabla.

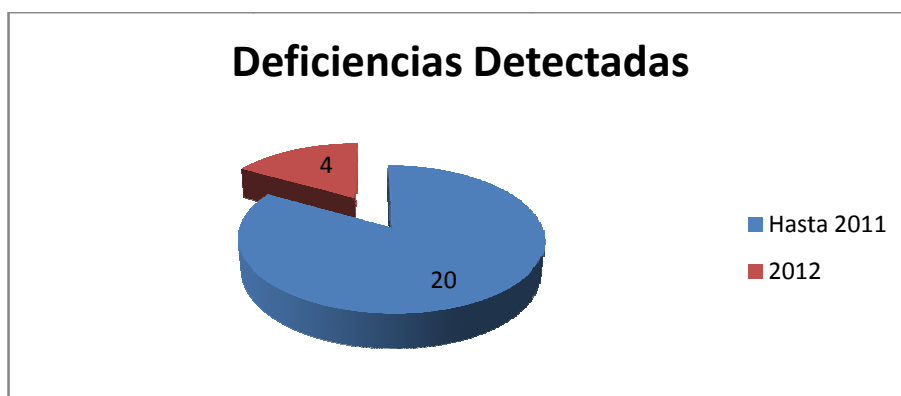
Tabla No.2 Comparación Resultados de Controles

No. Sección	Puntos	Deficiencias Detectadas	
		Hasta 2011	2012
1. Documentación y Planificación	1.1	1	-
	1.2	2	-

	1.3	1	-
2. Control de Combustibles y Lubricantes	2.1	8	2
	2.2	1	-
	2.3	3	1
	2.4	2	1
3. Equipos de Transporte	3.1	2	-
		20	4

Fuente: Elaboración propia

Se puede concluir que el 80% de las deficiencias detectadas en inspecciones anteriores han sido resueltas con la aplicación del manual propuesto, solo el 20% mantiene las condiciones, ya sea parcial o total, por las que se consideran no aceptables o cumplidas. Grafico # 1.

Grafico # 1. Comparación del total de deficiencias

Resultado de la aplicación de la guía después de haber realizado la puesta a punto del manual diseñado.

Sección 2. Control de Combustibles y Lubricantes

2.1- Control de las Tarjetas de Combustible

- No existe evidencia documental de que las solicitudes de cancelación de tarjetas se realizaron inmediatamente después de producida la causa que la origino.
- No existen 1.5 tarjetas por equipos como mínimo, según lo establecido.

2.3- Control de las existencias físicas

- Los documentos primarios de control de la actividad realizada por los medios de transporte (carta de porte, conduce, factura) no contienen todos los datos necesarios y no tienen referencia cruzada con las hojas de ruta.

2.4- Balance de combustibles

- El balance de combustible en tarjetas no es satisfactorio.

✓ Paso 6: Validación del manual.

Se utilizaron varios momentos para la validación del manual propuesto:

Entrevista: se utilizó esta técnica con los trabajadores del área económica, transporte e implicados en el trabajo, con el fin de identificar las ventajas y desventajas que se observan luego de la aplicación del manual. Se demandó sobre todo franqueza y análisis teniendo en cuenta su experiencia. Otorgándole factibilidad al proyecto, la mayoría se mostró totalmente de acuerdo al reconocer la importancia que la empresa le brinda al control interno, lo cual demuestra la voluntad de la administración en perfeccionar su desempeño en esta área

Entrevista en profundidad: en esta técnica se vinculó a los directivos resultó de mucha importancia pues se recopiló información sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro y posteriormente definir un grupo de actividades matizadas por la experiencia para lograr el objetivo trazado, toda vez que se cumple con niveles aceptables, están depuradas las responsabilidades y la información se clasifica y se resguarda.

Método de expertos: al conformarse el grupo de trabajo se le dio categoría de expertos por lo que durante el diseño del mismo se convocó a rondas de trabajo para ir conformando un registro detallado de las valoraciones de cada uno. Al finalizar el estudio se pudo comprobar con la aplicación de muestreos y actividades de control que el manual diseñado cumplió con el objetivo de erradicar las deficiencias detectadas así como minimizar la posibilidad de ocurrencia de nuevas irregularidades.

Concluido este paso y teniendo en cuenta lo planteado anteriormente se puede resumir que la EMVCC tiene que resolver aun algunas cuestiones emergentes pero cuenta con una base sólida y un trabajo en avance que propician que la propuesta del manual sea pertinente.

El presente manual representa un instrumento imprescindible para guiar y conducir en forma apropiada y ordenada el desarrollo de las actividades relacionadas con el control del combustible, de manera que además de evitar duplicar esfuerzos, se logra:

- Optimizar el aprovechamiento de los recursos.
- Analizar la revisión de mecanismos en el sistema.
- Intervenir en la capacitación de todo el personal.
- Simplificar, uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas del trabajo.
- Facilitar las labores de auditorías.
- Evaluar la eficacia del control interno y aumentar la de los trabajadores (al indicarles qué deben hacer y cómo).
- Ayudar a la coordinación de actividades.

Puesto en vigor, debe garantizarse su control sistemático a través de evaluaciones periódicas, que permitan medir el impacto de los resultados.

CONCLUSIONES

Conclusiones

Al finalizar el estudio realizado en la Empresa Mantenimiento Vial y Construcción de Cienfuegos se concluye:

- La base teórico-conceptual existente acerca del Control Interno contenida en el marco teórico – referencial, integra elementos suficientemente explicativos para determinar el beneficio del diseño del manual para el uso, control y destino del combustible en dicha empresa.
- El presente trabajo cumplió con el objetivo trazado definiendo un Manual que cumple con los objetivos y las particularidades de la empresa constituyendo una herramienta de trabajo tanto interna como externa
- El diagnóstico realizado permitió identificar debilidades existentes en el sistema de control interno utilizado con anterioridad en la entidad.
- El 80% de las deficiencias detectas anteriormente se solucionó con la aplicación del manual diseñado.
- Se fortalece el Control Interno en la entidad pues define claramente las tareas a ejecutar, las funciones y responsabilidades y las interrelaciones entre las distintas áreas.
- Constituye un documento de consulta para la mejora continua de las actividades al establecer control administrativo.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones

- Mantener actualizado el manual al introducirse cambios en la concepción del mismo por cambios ocurridos en la organización, motivados por cualquier situación, tanto interna como externa.
- Valorar de manera continua y sistemática la utilización del combustible a partir del manual diseñado como método efectivo de control.
- Generalizar este manual para las empresas del Grupo Empresarial Constructor del Transporte.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía

- Abreu Herrera, Maira, 2006. *Después del Diagnóstico de Control Interno. Una propuesta para identificar y evaluar riesgos* BET SIME La Habana.,
- Álvarez Suarez, Alfredo, 2007. *Estudio, desarrollo y aplicación de las actividades de control en la confección de los procedimientos de Control Interno*. Casa Consultora DISAIC.,
- Amat, Oriol, *Reglamento para las obligaciones y contravenciones en el Sistema de Reservas Materiales.*,
- ANEC & MFP, 2003. *Guía de comprobación nacional de control interno*,
- Benjamín Gonzales, Jordán, 2003. *Las bases de las finanzas empresariales*, Academia.
- Catácora, F, 1996. *Sistemas y Procedimientos Contables*, Venezuela: McGraw/Hill.
- Colectivo de Autor, *Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa*, Océano, España.
- Contraloría General de la República. Cuba, 2011. *Resolución 60*,
- Cuba. Ministerio de Auditoria y Control, 2008. *Procedimiento para revisar el tema de combustible, grupos electrógenos y otros aspectos relacionados con los portadores energéticos.*, La Habana.
- Dixon, Robert L, 2002. *Contabilidad para ejecutivos*, Mc Graw Hill.
- Edwards, James D & Johnson, Johnny R., Roemmich, Roger A, *Contabilidad Intermedia*,
- Federación Colegio de Contadores Públicos de Venezuela., 1994. *Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.*,
- García Cabrales, Orlando, 2009. *Propuesta para el control de Tarjetas Magnéticas de Combustible en la unidad presupuestada del Poder Popular de Lajas*,
- Holmes, A, 1994. *Auditorías Principios y Procedimientos*, México.
- Jeff Madura, *Administración financiera internacional* 6º ed., México.
- Kieso, Donald E & Weygandt, Jerry J, *Contabilidad intermedia*, Limusa.
- Koontz, H, 1991. *Estrategia, planificación y control*,
- Leonard, W, 1990. *Evaluación de métodos y Eficiencia administrativa.*, Diana.
- MAC, *Resolución 13/06 del Ministra de Auditoria y Control*,
- Meigs, W Larsen, 1994. *Principios de Auditoría* México., Diana.

MEP, 2005. *Procedimiento y Calendario que norman las tareas de la Defensa en la Preparación de la Economía.*,

MFP, 2003. *Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios*, La Habana, Cuba.

MFP, 2011. *Resolución 60*,

Ministerio de Economía y Planificación, 2003. *Resolución 297*,

Pérez Gutiérrez, Jorge Luis, 2009. *Propuesta para Evaluación del Control Interno*,

Pérez Gutiérrez, Jorge Luis & López Toledo, Martha Rosa, 2005. *Trabajo de Maestría*, UCF.

Poch, R, 1992. *Manual de Control Interno* Barcelona España., Gestión 2000.

Redondo, A, 1993. *Curso Práctico de Contabilidad General*, Centro Contable Venezolano.

Riggs, Henry E, *Contabilidad*, Mc Graw Hill.

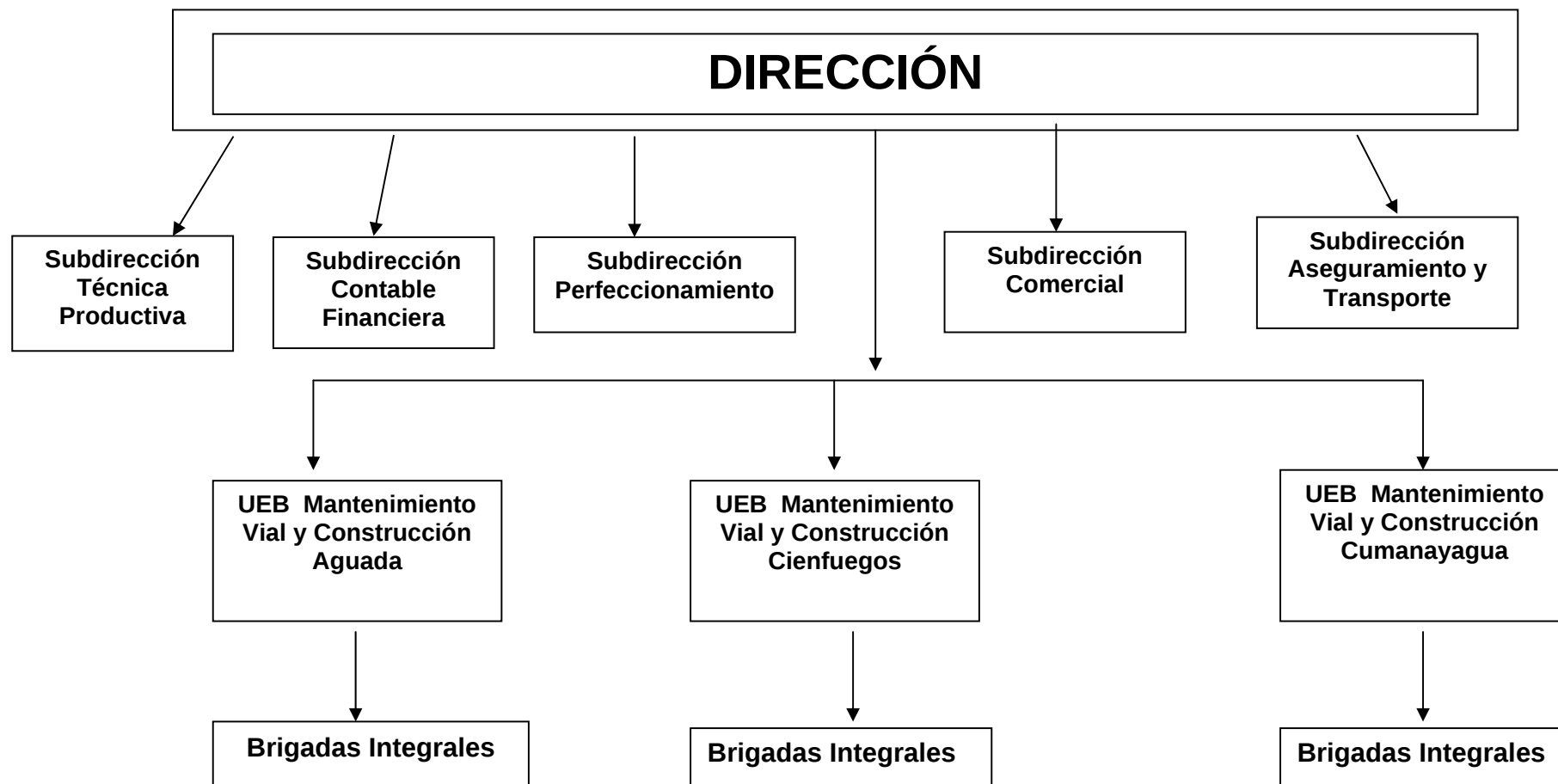
Shim, Jae K & Siegel, Joel G, 1995. *Contabilidad Administrativa*, Mc Graw Hill.

VI Congreso del PCC, *Resolución Económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba*, La Habana, Cuba.

ANEXOS

Anexo No. 1

ESTRUTURA ORGANIZATIVA EMPRESA MANTENIMIENTO VIAL Y CONSTRUCCION CIENFUEGOS.



Anexo No. 2

MODELO DE CONTROL DE CONSUMO Y CAPTACION DE DEMANDA DE COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES POR ACTIVIDADES

MES A PLANIFICAR:
UM. MI

ORGANISMO. MITRANS
EMPRESA. EMVCC
CODIGO. 151,0,07773

PRODUCTO.

MODELO CDA - 001

ACTIVIDAD	UM NIV.ACT	ACUM. HASTA DICIEMBRE			ESTIM.MES ACTUAL ENERO			DEM.PROX. MES FEBRERO			RELACION INDICES	
		NIV.ACT.	CON.REAL	INDICE	NIV.ACT.	CONS. EST.	INDICE	NIV.ACT.	DEM.CONSUM.	INDICE	DEM/CONS.	DEM/EST.
ACTIV. CONSTR.CIVIL	MP											
ACTIV. VIALIDAD	MP											
ACTIV. ADMINISTRATIVAS	M KM											
TOTAL			0		0	0		0	0			

MODELO CDA - 002 MES:

ACTIVIDAD	UM NIV.ACT	DEMANDA PRESENTADA			COMPORTAMIENTO REAL			RELACION INDICES
		NIV.ACT.	DEM.CONSUM.	INDICE	NIV.ACT.	CONS.REAL	INDICE	DEMANDA/CONSUMO
ACTIV. CONSTR.CIVIL	MP							
ACTIV. VIALIDAD	MP							
ACTIV. ADMINISTRATIVAS	M KM							
TOTAL			0			0		

ELABORADO POR
ENERGETICO

APROBADO POR
DIRECTOR EMVCC

RECIBIDO POR
FECHA

Anexo No. 3. Autorización de Personas

Listado personas autorizadas a recoger TMC					TPC - 06	
Entidad: EMVCC				Fecha:		
Nombre y Apellido	Actividad	Vehículo	Tipo de Combustible	Asignación		
				Litros	Importe	
Elaborado por:		Cargo:		Firma:		
Aprobado por:		Cargo:		Firma:		

Anexo No. 4

**EMPRESA MANTENIMIENTO VIAL Y CONSTRUCCIONES
ECCMVC
CIENFUEGOS**

MODELO DE ENTREGA Y LIQUIDACIÓN DE TARJETA MAGNÉTICA DE COMBUSTIBLE.

MES: 2012

No. de TARJETA	TIPO DE COMBUSTIBLE	SALDO INICIAL		ENTREGADO		GASTADO		SALDO FINAL	
		Litros	Importe	Litros	Importe	Litros	Importe	Litros	Importe

Entregado por:	Fecha:	Liquidado por:	Fecha:

Recibido por:

Recibido por:

Anexo No. 5

OFICINA NACIONAL DE ESTADISTICAS	SIEN	INFORME MENSUAL Y ACUM.HASTA MES	AÑO	U.M.-ENTERO CON DOS DECIMALES.CODIGO -151.0.07713	MODELO 5073. MENSUAL
CENTRO INFORMANTE. EMPRESA DE MANTENIMIENTO VIAL Y CONSTRUCCIONES DEL MITRANS					

PRODUCTOS	FILA	U.M.	BALANCE DEL MES EN FISICO							OPERACIONES DEL MES EN MILES DE LITROS POR TARJETA MAGNETICA						CONSUMO ACUMULADO	
			INVENTARIO	COMPRAS	OTRAS .	CONSUMO		OTRAS SAL	INVENT.	COMP.AL CARG.	RECIBIDO DEL QUE EFECTUA CARGA	CONSUMO	ENTREG.PARA CONSUMO	SALDO FINAL	DE ELLO CARGA PARA PROX.MES	REAL	AÑO ANTERIOR
						DIRECTO	INDIRECTO										
A	B	C	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
GASOLINA MOTOR 83 OCTANOS	40	Miles L								X		X		X		X	X
GASOLINA REGULAR 90 OCTANOS	41	Miles L								X		X		X		X	X
GASOLINA ESPECIAL 94 OCTANOS	42	Miles L															
GASOLINA DE AVIACION O SUPER ESPEC	98	Miles L															
COMBUSTIBLE DIESEL ESPECIAL	120	Miles L															
COMBUSTIBLE DIESEL REGULAR	140	Miles L								X		X		X		X	X
GRASAS	200	KG	X			X			X							X	X
ACEITES LUBRICANTES MOTOR	220	Miles L	X			X			X							X	X
ACEITES LUBRICANTESTRANSMISION	235	Miles L	X			X			X							X	X
ACEITES LUBRICANTES INDUSTRIAL	260	Miles L	X			X			X							X	X
OTROS LUBRICANTES	275	Miles L															
GLP FACTURADO EN UNIDADES DE VOL.	360	Miles L															
GLP FACTURADO EN UNIDADES DE MASA	370	KG	X	X		X			X							X	X
PETROLEO CRUDO MEJORADO	470	Miles L	X		X	X			X							X	X
COMBUSTIBLE DIESEL TOTAL EN TRANSP	920	Miles L										X				X	X
ENERGIA ELECTRICA CONSUMIDA EN LA RE	950	M W h				X										X	X
ENER.ELECT.CONSUM.POR FACTURACION	951	M W h														X	X
SUMA DE CONTROL (PAGINA 1 DE 1)			-	-	-	0			0	0		0		0		-	-

ELABORADO POR

ENERGETICO

REVISADO POR

SUBDIR.CONTABLE FIN.

APROBADO POR

DIRECTOR

 2,02,2012
16,23 HORAS,

Anexo No. 6

**EMPRESA MANTENIMIENTO VIAL Y CONSTRUCCIONES
ECCMVC
CIENFUEGOS**

CONTROL DEL PRESUPUESTO DE COMBUSTIBLE

MES:

	Presupuesto del Mes		Acumulado año		Gasto del Mes		Gasto del Año		
Tipo de Servicio	Lts.	Importe	Lts.	Importe	Lts.	Importe	Lts.	Importe	Consumo
Especial		\$0,00		-		\$0,00		\$0,00	\$0,00
Regular		0,00		0,00		0,00		0,00	\$0,00
Total del Mes		0,00			0,00	0,00			
Total Acumulado			0	0,00			0	0	\$0,00

Anexo No. 7

DISTRIBUCION DE COMBUSTIBLE POR TIPO DE VEHICULO

PRIMER TRIMESTRE

TIPO DE VEHICULO	TIPO DE COMBUSTIBLE	ENERO		FEBRERO		MARZO		TOTAL	
		LITROS Asignado	LITROS Ejecutado	LITROS Asignado	LITROS Ejecutado	LITROS Asignado	LITROS Ejecutado	LITROS Asignado	LITROS Ejecutado
CAMIONETA	GASOLINA	0	0	TOTAL		LITROS	0	#¡VALOR!	0
NISSAN	GASOLINA	0	0	TOTAL		LITROS	0	#¡VALOR!	0

SEGUNDO TRIMESTRE

TIPO DE VEHICULO	TIPO DE COMBUSTIBLE	Abril		MAYO		JUNIO		TOTAL	
		LITROS Asignado	LITROS Ejecutado	LITROS Asignado	LITROS Ejecutado	LITROS Asignado	LITROS Ejecutado	LITROS Asignado	LITROS Ejecutado
	GASOLINA	0						0	0
	GASOLINA	0						0	0

TERCER TRIMESTRE

TIPO DE VEHICULO	TIPO DE COMBUSTIBLE	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		TOTAL	
		LITROS Asignado	LITROS Ejecutado	LITROS Asignado	LITROS Ejecutado	LITROS Asignado	LITROS Ejecutado	LITROS Asignado	LITROS Ejecutado
	GASOLINA					0		0	0
	GASOLINA					0		0	0

CUARTO TRIMESTRE

TIPO DE VEHICULO	TIPO DE COMBUSTIBLE	OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		TOTAL	
		LITROS Asignado	LITROS Ejecutado	LITROS Asignado	LITROS Ejecutado	LITROS Asignado	LITROS Ejecutado	LITROS Asignado	LITROS Ejecutado
	GASOLINA	0		0		0		0	0
	GASOLINA	0		0		0		0	0

CONSOLIDADO DE LOS CUATROS TRIMESTRES

TIPO DE VEHICULO	TIPO DE COMBUSTIBLE	TOTAL							
		LITROS Asignado	LITROS Ejecutado					LITROS Asignado	LITROS Ejecutado
	GASOLINA		0					0	0
	GASOLINA		0					0	0

Anexo No. 8. Entrega y Recepción de Tarjetas Magnéticas para MN y CUC

Empresa Mantenimiento Vial y Construcción

Cienfuegos

Área de Trabajo:

Tipo de Combustible:

Nombre y Apellido:

Precio Unitario:

Numero TM:

[illegible]

MAV0018