



**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

Departamento de Estudios Económicos

**Programa de Maestría en Administración de
Negocios**

Quinta Edición

Memoria Escrita

**En opción al grado de Master en
Administración de Negocios**

Título: LA FORMACIÓN DE CAPACIDADES EN EL PERFECCIONAMIENTO
DEL AUTOCONTROL

Autor: Lic. Mildrey María Díaz Senra

Tutor: Dra. C. María Rosa Núñez González.
Profesor Titular

Cienfuegos, noviembre del año 2022

Declaración Jurada

Hago constar que la presente Memoria Escrita en opción al grado de Máster en Administración de Negocios fue realizada en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, como parte de la culminación de los estudios del Programa de Maestría en Administración de Negocios. Autorizo a que la misma sea utilizada por la Universidad para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en evento, ni publicada sin la aprobación de la Universidad.

Nombres y Apellidos del autor Lic. Mildrey María Díaz Senra	Firma del autor.
---	-------------------------

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según las normas establecidas en nuestro centro y que el mismo cumple los requerimientos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Nombres y Apellidos del tutor Dra. C. María Rosa Núñez González; Profesor Titular	Firma del tutor
--	------------------------

Nombres y Apellidos del Registrador del CRAI	Firma del Registrador del CRAI
---	---------------------------------------

Anotación del Tribunal de Defensa de la Memoria Escrita				
Fecha de la Defensa			Calificación	Firma del Presidente
Día	Mes	Año		

Pensamiento

“El presente es el pasado del futuro. Pero, para transformar el futuro es necesario primero imaginarlo, inventarlo de forma negociada, para entonces iniciar su construcción. Pero inventar el futuro es imaginar y negociar una coherencia para él, y tomar decisiones y desarrollar acciones hoy, en correspondencia con la coherencia imaginada y negociada”.

José de Souza Silva

Dedicatoria

A mis padres: En la vida y en la muerte viven en mí y nunca mueren. A la sonrisa más bella, al beso más tierno, al amor más sincero, a la expresión de mi vida, mi sobrino el joven más lindo del mundo por ser bello de alma y corazón, inteligente y sobre todo comprensivo.

Agradecimiento

- A mis padres, siempre mis padres.
- Para estar vivo se necesitan razones y deseos: mi sobrino y hermano hacen latente ese binomio en mí, a ellos les doy las gracias por vivir.
- A usted que no vaciló en decirme te voy ayudar, y lo hizo con la profesionalidad absoluta que la caracteriza, con el amor y gentileza de una dama: a mi Tutora María Rosa.
- Al grupo de expertos que me dieron acertadas recomendaciones, pues sus palabras me nutrieron como auditora
- A los profesores de la maestría, ya que sin los conocimientos que me enseñaron no fuera posible realizar este trabajo, *a pesar de la pandemia y los nuevos retos impuestos se sobrepusieron a todo y nos impartieron los módulos con la profesionalidad y el amor que siempre los ha caracterizado.*
- A Raúl López Fernández porque aún sin conocerme me ayudo incondicionalmente
- A Marla María, porque pocas personas dicen *¿qué te hace falta?* y luego te ayudan, ella si lo hace y con gusto.
- A Máximo Emerardo Cepero Marchena y Aida Guerrero Soto porque juntos atravesamos este camino.
- A mis compañeros maestrantes pues supieron hacerme reír cuando quise llorar, con ellos la tarea más difícil se veía fácil, especialmente Kenia y Yeni
- A Sucet y Rosalba, porque ser muy buenas amigas.
- A, mi tía Concha, al preocuparse por mí.

RESUMEN

La investigación que se presenta consideró la formación de capacidades en el perfeccionamiento del autocontrol; con el objetivo de Elaborar una Estrategia de capacitación que contribuya al perfeccionamiento del autocontrol en el Sistema de Control Interno, con la formación de capacidades, en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos. En los resultados obtenidos se emplearon métodos teóricos, empíricos y matemático estadísticos, que facilitaron la realización del diagnóstico de la situación actual que presenta del autocontrol, dando paso a la elaboración de la Estrategia de capacitación.

En las conclusiones fueron develadas las regularidades que apuntaron hacia la necesidad en la formación de capacidades a partir de la capacitación, respecto a la Resolución 60 (2011), en ello se identificaron amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, en pos de la presentación de una vía de solución al problema planteado; así se consideró la estructura y lógica interna de la Estrategia, valorada de Muy adecuada por los expertos, quienes aprobaron su implementación en la práctica, mostrándose en ello, la contribución de la investigación al perfeccionamiento del autocontrol, a partir de los resultados que se muestran en las vías propuestas como parte del curso, a favor de la formación de capacidades, consideradas de positivas según criterios de los usuarios, en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.

Palabras Claves

Control Interno, Autocontrol, Formación de capacidades, Estrategia

SUMMARY

The research that is presented considered the formation of capacities in the improvement of self-control; with the objective of developing a training strategy that contributes to the improvement of self-control in the Internal Control System, with the formation of capacities, in the Cienfuegos Comprehensive Services Base Business Unit. In the results obtained, theoretical, empirical and statistical mathematical methods were used, which facilitated the diagnosis of the current situation of self-control, giving way to the development of the Training Strategy.

In the conclusions, the regularities that pointed to the need for capacity building based on training were revealed, with respect to Resolution 60 (2011), in which threats, opportunities, strengths and weaknesses were identified, in pursuit of the presentation of a way to solve the problem posed; Thus, the structure and internal logic of the Strategy was considered, valued as Very adequate by the experts, who approved its implementation in practice, showing in it, the contribution of the research to the improvement of self-control, based on the results shown. in the routes proposed as part of the course, in favor of capacity building, considered positive according to user criteria, in the Cienfuegos Comprehensive Services Base Business Unit.

Key words

Internal Control, Autocontrol, Formation of Capacities, Strategy

No	ÍNDICE	Pág.
	RESUMEN	
	INTRODUCCIÓN	1-9
	CAPITULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS: EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL PERFECCIONAMIENTO DEL AUTOCONTROL	10-31
1.1	Generalidades en el Sistema de Control Interno	10-13
1.2	El autocontrol en el Sistema de Control Interno en Cuba	14-18
1.3	El perfeccionamiento del autocontrol en el Sistema de Control Interno	18-31
	CAPÍTULO II. ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN: PERFECCIONAMIENTO DEL AUTOCONTROL CON LA FORMACIÓN DE CAPACIDADES, EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE SERVICIOS INTEGRALES CIENFUEGOS	32-48
2.1	Diagnóstico de conocimientos en el autocontrol en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos	32-41
2.2	Presentación de la propuesta de Estrategia de capacitación	41-48
	CAPITULO III. VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN	49-67
3.1	Valoración del resultado por los Expertos	49-52
3.2	Resultados de la implementación de la Estrategia de capacitación	52-67
	CONCLUSIONES	68
	RECOMENDACIONES	69
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70-75
	ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En la las Conclusiones Primer Período Ordinario de Sesiones de la VIII Legislatura de la Asamblea Nacional, Castro, R. (2013); expresó que la implementación de los Lineamientos de la Política económica y social del Partido Comunista de Cuba, lleva implícita la necesidad de evaluar sistemáticamente los efectos de los cambios que se han venido introduciendo y corregir con prontitud cualquier desviación, convocando de manera muy expresiva al establecimiento de un clima permanente de orden, disciplina y exigencia en la sociedad cubana, pensamiento, de gran vigencia en año 2021 del Siglo XXI, y reafirmó, en aquella ocasión, que esa era una premisa imprescindible para consolidar el avance de la actualización del modelo económico y no admitir retrocesos contraproducentes.

En ese mismo espacio Castro, R. (2013); recordó las doctrinas de Fidel Castro, al respecto, y citó: *“la gran batalla que se impone es la necesidad de una lucha enérgica y sin tregua contra los malos hábitos y los errores que en las más diversas esferas cometen diariamente muchos ciudadanos, incluso militantes”*, fin de la cita; desde esa óptica recalcó que el tema *de los malos hábitos y los errores*, no resultaba agradable para nadie; sin embargo, consideró la necesidad del reconocimiento de su existencia y la búsqueda de las causas que originan este fenómeno, ante el acrecentado deterioro de valores morales y cívicos, como la honestidad, la decencia, la vergüenza, el decoro, la honradez y la sensibilidad ante los problemas de los demás.

Al respecto la literatura científica reconoce que el Control Interno como concepto empieza a difundirse, con mayor profundidad, en la década de los 80 donde se comienzan a ejecutar acciones de Control Interno, sobre todo en los países más desarrollados, con el objetivo de dar respuesta a un conjunto de inquietudes existentes en el entorno empresarial: Franco (2009); Mantrana (2010); Bolaños (2014); Quinaluisa, et al., (2018).

En Cuba, este tema también toma auge, debido a la necesidad de definir concretamente que es el Control Interno y como se aplica correctamente; se dictó entonces, la Resolución No. 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios donde se instruye el establecimiento del concepto de Control Interno y las consideraciones necesarias al efecto.

En agosto de 2009 la Asamblea Nacional del Poder Popular, en sesión ordinaria, aprobó la Ley No. 107 por la que se constituye la Contraloría General de la República de Cuba, como entidad pública dotada de autonomía orgánica y funcional, llamada a desempeñar una función clave e insustituible en el enfrentamiento a la corrupción, las indisciplinas y las ilegalidades en el manejo de recursos; pero ella sola no las podrá eliminar; es un problema de todas las personas que custodian, administran o reciben recursos del Estado, que deben tener la conciencia suficiente para saber que a esos bienes hay que darles el uso, destino y cuidado que merecen, así como el nivel de exigencia de todos para que se actúe de ese modo.

Esta Resolución queda derogada al emitirse la Resolución 60 / 2011 la cual esta atemperada a las disposiciones que regulan la actividad y a los requerimientos del desarrollo económico – administrativo del país. Es emitida por la Contraloría General de la República la cual tiene dentro de sus funciones específicas según lo establece el artículo 31 inciso i), normar, supervisar y evaluar los sistemas de control interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo (Cuba C. G., 2011).

En correspondencia con lo establecido en la Ley No. 107, la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República regula que cada órgano, organismo, organización y entidad diseña, armoniza, implementa y autocontrola de forma sistemática de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones (Ley 107 de la Contraloría General de la República de Cuba, 2009)

Bejerano (2016); reconoció que las entidades cubanas, en su mayoría, han desarrollado y perfeccionado un sistema de control interno consecuente con las exigencias tanto nacionales como internacionales. Estos sistemas, por su importancia, son sometidos a revisiones sistemáticas ya sea por controladores internos o externos.

En la aplicación del autocontrol se utiliza como herramienta fundamental la Guía de Autocontrol del Sistema de Control Interno, no solo para la evaluación de este proceso, sino también, para una mejor familiarización y aplicación en las entidades, las que aún presentan grandes dificultades en la comprensión y aplicación de las

mismas, siendo su carácter general la principal causa de que estas evaluaciones no sean todo lo efectivas que se necesita.

Así, se reconoce que, aun cuando la aplicación del Sistema de Control Interno en las entidades se perfecciona y fortalece, continúan aflorando hechos de corrupción e ilegalidades que desestabilizan el buen funcionamiento de las empresas y por ende la economía del país: Pupo, Campaña & Ortiz (2014); en esa dirección Bejerano (2016);

apuntó que apremia buscar en el funcionamiento de cada entidad las causas de la reincidencia de los problemas, para evitar que se repitan y erradicarlos de raíz.

Al respecto, Bejerano (2016); se pronunció por la una necesidad incuestionable, en el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno, que involucre a la organización como un todo en busca de niveles de eficacia y eficiencia de acuerdo a los parámetros que se exigen y que garantice el cumplimiento de los objetivos trazados, idea que refrenda en sus doctrinas Díaz - Canel (2019); quien defiende la impronta de continuar, sin tregua la lucha contra las indisciplinas económico sociales.

Luego, la visión tradicional de un sistema de control interno lleno de controles formales donde solo es posible conocer si se cumple o no lo reglamentado, va dando paso a un nuevo enfoque donde se ve más allá del proceso contable financiero y se promueve el logro de los objetivos de la organización; así hasta el presente el Control Interno ha sido visto por los directivos como algo ajeno, distante y sólo ha sido de su interés en aquellos momentos en que se realizan controles, inspecciones, auditorias, supervisiones y otras acciones en que se evalúa al mismo y entraña un grado de compromiso en su desempeño: Bejerano (2016); Díaz - Canel (2019).

En ello, varios investigadores reconocen el desarrollo tecnológico y la informatización de la sociedad, en lo cual viene aparejado una mayor exigencia sobre el control, vinculada a mejoras en la organización y gestión de la administración: Rumbaut (2013); Quisocala (2015); Cabrera, et al., (2016); quienes coinciden al asumir que el verdadero control es el que evita que sucedan las desviaciones, anticipándose a ellas.

Así, Rumbaut (2013); Quisocala (2015); Vega & Nieves (2016); Vega, et al., (2017); Sandoval & Taramuel (2021); aluden a las actuales condiciones de la economía

cubana, en la cual se impone de inmediato el perfeccionamiento de los instrumentos de dirección, en ese sentido afirman que deberán atenderse, de modo particular aquellas herramientas que auxilien el poder evaluar con mayor precisión e integridad la gestión y el estado de cumplimiento de los principios del control interno, en particular en su vertiente técnico administrativa.

En ese interés es reconocida la necesidad de promocionar e integrar nuevas concepciones en metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de contribuir a la búsqueda de soluciones ante los retos que impone el mundo económico integrado que existe hoy: Bejerano (2016); Díaz - Canel (2020); quienes a tono con los adelantos científico tecnológicos del día a día se han mostrado de acuerdo con la necesidad de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales.

En esa perspectiva se consideró un nuevo concepto de control interno, el cual se define como el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos: Bejerano, et al., (2020);, en esa dirección, además se reconoce que el control interno es un instrumento que utiliza la dirección de la entidad que le permite a la entidad mostrar lo antes posible cualquier desviación respecto a los objetivos establecidos por la misma, de forma que puedan determinarse con precisión las causas de los incumplimientos y las medidas correctivas que deben adoptarse.

Para controlar una actividad se hace necesario trazar nuevas metas y lograr el establecimiento de planes, sin los cuales no se pueden evaluar los resultados; luego, el control deberá estar presente en cualquier actividad que se desarrolle y sería un error considerarlo solamente en el campo contable, pues no se puede restringir a ese marco, sino que se debe pensar en él como un sistema abarcador e integrador, que incluye todas las esferas y procesos; reconociéndose que hay decenas de formas de malgastar o desviar recursos, y si los controles establecidos no se ejercen, o si no hemos descubierto la verdadera forma de ponerle fin a eso, continúa y se repite.

Desde esa idea, el control interno es una función básica de la dirección, su diseño e implantación y la supervisión de su funcionamiento corresponde a cada uno de los niveles de dirección de la cada entidad; sin que por esto disminuya la

responsabilidad sobre las mismas de su nivel superior de dirección: Quisocala (2015).

En ello radica, la importancia de tener un adecuado Sistema de Control Interno en las empresas, se ha incrementado en los últimos años, debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad en el momento de implantarlos; en especial, si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

Además, otros autores reconocen lo oportuno de resaltar que la empresa que aplique controles internos, en sus operaciones, conocerá su situación real, de ahí la importancia de tener una planificación capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión: León (2017); Antúnez (2017); Sumba & Santistevan, (2018); en ello se considera que para lograr sus objetivos, cada unidad debe desarrollar un proceso transformativo de su planeación, de su forma de pensar y dirigir que la conduzcan por procesos de proyección y administración.

En ese sentido se ratifica por esos autores, que la realización de controles internos, en sus operaciones permitirá racionalizar la asignación de los recursos para alcanzar los objetivos propuestos (eficacia) con costos razonables (eficiencia) una dirección eficiente lleva consigo un control preciso de los recursos con que cuenta la empresa, un registro adecuado de los hechos económicos que permita conocer lo que cuesta producir cada una de sus producciones.

La literatura científica avala el propósito del control interno: Espino (2014); Plasencia (2010); Vega, Marrero & Pérez (2022); Sandoval & Taramuel (2021); en esa dirección su esencia radica en promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficaz y eficiencia de la organización, fenómeno, desde el cual se realiza una interpretación racional del 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.

Así, en la literatura antes mencionada, 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.

Luego, Díaz-Canel (2019); precisa que es necesario el reconocimiento de interrogantes que atender y responder, y en ello propone que una parte importante de las respuestas se deberán encontrar desde la investigación, la gestión del conocimiento, y para eso, convoca a acudir constantemente a las universidades, expresando la importancia estratégica de la sinergia efectiva universidad-gobierno-empresa-sociedad y, dentro de ella, la relación universidad-empresa a partir de la gestión del conocimiento e innovación, que permitirá la contribución al desarrollo territorial y local, desde una visión de productores sobre consumidores, bajo un estricto control.

Luego, Díaz-Canel (2019); pondera la idea que relaciona a las economías más avanzadas basadas en el conocimiento; situación que exige del vínculo de las Universidades con la economía y la sociedad en una articulación de saberes y experiencias que hará avanzar, tan velozmente como lo permita, una de las mayores fortalezas que tiene el hombre y su contexto de actuación: el conocimiento.

No obstante, el trabajo profiláctico y educativo que se ha venido realizando en los últimos tiempos al Control Interno en el ámbito internacional y en Cuba, persisten aún deficiencias que inciden directamente en los resultados económicos de las empresas; así, como parte de la batalla contra el delito, la corrupción y las indisciplinas, se han realizado diferentes acciones políticas e ideológicas encaminadas a perfeccionar el Sistema de Control Interno para enfrentar estas manifestaciones que afectan la gestión económica y administrativa, sin embargo, hay los resultados esperados, carecen de un éxito total .

La Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos (UEB), es una entidad de subordinación nacional, que pertenece a la Empresa Servicios Petroleros, la misma tiene conformado su Comité de Prevención y Control, el cual evalúa sistemáticamente todas las acciones de control ejecutadas en la entidad. En el

análisis realizado a los resultados obtenidos por dicha UEB, existen deficiencias, manifiestas en:

- La identificación de los riesgos en la aplicación la Guía de Autocontrol por talleres y áreas en cada uno de los componentes.
- El conocimiento y las habilidades en la realización de autocontroles por talleres y áreas en cada uno de los componentes.
- La aplicación teórico práctica del Control Interno por parte de los directivos de las áreas claves de la entidad.
- La concientización del Control Interno, como un instrumento que permitiría llegar a las metas.

El estudio y análisis de las políticas y teorías manifiestas en el tema de investigación y la experiencia de la autora en el campo de la auditoría conllevaron a reflexiones, que permitieron plantear el **problema científico**:

¿Cómo contribuir al perfeccionamiento del autocontrol en el Sistema de Control Interno de la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos?

Objeto de estudio: el Sistema de Control Interno en Cuba

Campo de acción: el autocontrol en el Sistema de Control Interno de la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.

Objetivo: Elaborar una Estrategia de capacitación que contribuya al perfeccionamiento del autocontrol en el Sistema de Control Interno, con la formación de capacidades, en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.

Objetivos específicos

1. Analizar los fundamentos teóricos sobre el control interno a escala internacional y en Cuba.
2. Diagnosticar la situación actual que presenta del autocontrol en el Sistema de Control Interno de la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.
3. Diseñar la Estrategia de capacitación, de modo que se logre su elaboración según estructura y contenidos.
4. Validar la Estrategia de formación de capacidades, por los especialistas.

Idea a defender

La elaboración de una Estrategia de capacitación contribuirá al perfeccionamiento del autocontrol, lográndose un Control Interno que responda a las características de ser integral, flexible y razonable a tono con la concepción de seguridad razonable, manifiesta en la formación de capacidades, en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.

En el desarrollo del proceso investigativo se utilizó el método dialéctico – materialista como soporte para la concepción general de la investigación, en la cual se empleó una metodología mixta, que articula resultados cuali-cuantitativos desde la utilización de métodos teóricos, empíricos y matemático estadísticos.

Métodos teóricos

- Histórico-lógico, posibilitó el estudio de los antecedentes y criterios teóricos acerca del Control Interno a tono con la concepción de seguridad razonable, a nivel internacional y en Cuba.
- Analítico-sintético, facilitó el estudio del comportamiento del Control Interno que según las características que lo identifican como integral, flexible y razonable a tono con la concepción de seguridad razonable, para luego, elaborar el informe de investigación y llegar a las conclusiones parciales y finales.
- Inductivo-deductivo, permitió el establecimiento de nexos entre las potencialidades del control interno y su utilización a favor del perfeccionamiento del autocontrol; y facilitó la construcción de la Estrategia de capacitación que se fue enriqueciendo en el desarrollo de la investigación.
- Generalización, permitió el establecimiento de los presupuestos teóricos y metodológicos de la investigación, la valoración del resultado de la Estrategia propuesta y la implementación en la práctica, así como la precisión de los referentes teóricos en dicha Estrategia de capacitación.

Métodos empíricos

- Análisis de documentos, posibilitó la interpretación y evaluación de la información necesaria de las fuentes escritas revisadas, para luego resumir sus esencialidades en correspondencia con los intereses de la investigación.
- La encuesta, proporcionó los elementos necesarios para enriquecer el diagnóstico a partir de la identificación de las necesidades de capacitación y el

nivel de conocimientos que tiene la muestra de estudio, en relación al autocontrol en el Sistema de Control Interno de la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.

- Trabajo grupal, se empleó en ello la técnica grupo de discusión para la confrontación entre los integrantes en la evaluación de la implementación de la estrategia.

Matemático - estadístico

- Análisis porcentual, para comparar resultados y determinar tendencias, procesados los datos en tablas y gráficos.

El **aporte práctico** de la investigación se reconoce en la Estrategia de capacitación elaborada, que se distingue de otros resultados similares, a partir de tomar como punto de partida el diagnóstico de potencialidades e insuficiencias en la aplicación del autocontrol de la UEB y asumir una estructura en correspondencia con los intereses de la investigación.

La **novedad** científica radica en la concepción de una Estrategia de capacitación que consideró el perfeccionamiento del autocontrol, a partir de las características que lo identifican como integral, flexible y razonable a tono con la concepción de seguridad razonable, que se manifiesta al reconocer la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones, originados por errores en interpretaciones de normas legales, en la toma de decisiones, por acuerdos entre personas y al evaluar la relación costo – beneficio, expresada en la formación de capacidades, en pos del perfeccionamiento del autocontrol en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.

CAPITULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS: EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL PERFECCIONAMIENTO DEL AUTOCONTROL

En el Capítulo I, se muestran los Fundamentos teóricos relacionados con el sistema de control interno en el perfeccionamiento del autocontrol, a partir de las generalidades en el Sistema de Control Interno a nivel internacional, y las especificidades de dicho sistema en Cuba, considerándose en ello, el autocontrol en pos de su perfeccionamiento; para lo cual consultaron las doctrinas de estudiosos del tema y se tuvo en cuenta el posicionamiento de la autora respecto al tema de la investigación.

1.1 Generalidades en el Sistema de Control Interno

El modo de considerar el control interno, sufre grandes transformaciones y cambios a partir de la necesidad de disponer de una información cada vez más confiable, como un medio indispensable, para llevar a cabo un control eficaz. En función de ello, se elaboran continuamente sistemas para mejorar la utilidad y fiabilidad de la información, a partir de desarrollar técnicas de dirección eficaces, para orientar todas las actividades de los subordinados y lograr ejercer un mayor control sobre sus acciones.

Algunas de las interrogantes principales encontradas en las definiciones del Control Interno son: ¿Cuál es la relación existente entre el control y los objetivos de la organización?; ¿Quién es el responsable del control?; ¿Qué relación existe entre el proceso administrativo y el control?

La Comisión de Normas de Control Interno de la organización Internacional de Instituciones Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) puntualizó al Control Interno como el plan de la organización y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, orientados a proporcionar una garantía razonable de que se cumplen los objetivos de promover operaciones económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios que cuenten con la calidad esperada, preservar el patrimonio de pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; respetar las leyes y reglamentaciones y estimular la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos, y obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Coopers & Lybrand. (1997); plantea que: el Control Interno es un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes; métodos, principios, formas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración, la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. Luego de diversos conflictos generados por la evolución conceptual del término de control interno, donde se clasificaba como una estructura, un proceso, un sistema o un conjunto de sistemas o acciones se refiere finalmente al control interno como un proceso.

Las definiciones descritas al Control Interno han sido múltiples, las mismas provienen de prestigiosos autores tales como González Carballo, B. (2018); González, L. M., Velázquez, L., & Zambrano, R. M. (2018). hasta importantes instituciones nacionales e internacionales. A continuación, describimos a algunas de estas definiciones:

Según COSO (Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión), se define el Control Interno como: un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

El Informe COCO fue emitido en 1995 por el Consejo denominado "The Criteria of Control Board" y dado a conocer por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA) a través de un Consejo encargado de diseñar y emitir criterios o lineamientos generales sobre control interno de Canadá, publicado tres años más tarde que el COSO, simplifica los conceptos y el lenguaje para hacer posible una discusión del alcance total del control, con la misma facilidad en cualquier nivel de la organización empleando un lenguaje accesible para todos los trabajadores. (Control interno-Informe COSO).

Las semejanzas más importantes en cuanto a los dos informes, es que ambos abordan al Control Interno como un proceso, además de establecer como premisa

que todo el personal dentro del ámbito de una organización tienen participación y responsabilidad en el proceso de control; si se analizan las diferencias se puede decir que difieren en cuanto a sus objetivos, aunque parten de la misma premisa de ejercer un estricto control sobre los recursos, pero en el caso del Informe COSO su principal objetivo fue establecer un nuevo marco conceptual referido al Control interno.

En esa dirección fueron integradas todas las definiciones y conceptos que hasta la fecha se venían utilizando sobre el tema, mientras que el informe COCO buscaba hacer un informe más sencillo y comprensible en su aplicación, motivado por las dificultades presentadas por algunas organizaciones en la aplicación del control interno.

- “Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitando desembolsos indebidos de fondos y ofreciendo la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización”. (Mantrana, M. (2010).
- “Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficacia y eficiencia de la organización”. (Mejías Guevara, B. M. (2019)).
- “el proceso de regular actividades, que aseguren que se están cumpliendo, como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa” (Nieves Julbe, A. F. (2010).
- “la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos”. (Plasencia, C. (2010).
- Es un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes; métodos, principios, formas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas la actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración, la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos (Téllez Aguedo, G. (2016).
- “el proceso de medir los actuales resultados, en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas

necesarias”. Así mismo se dice que es el proceso, para determinar lo que se está llevando a cabo, su valorización y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera, que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado Álvarez López, L. (2022).

- “...el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa” (Chapman, 2006).
- El Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2008).
- El nuevo significado del control requiere un ambiente distinto del tradicional, en donde habitualmente una instancia fiscaliza el cumplimiento de acciones realizadas por los estamentos operativos. El control se orienta a establecer todas las condiciones necesarias para que un equipo ponga su mejor esfuerzo en lograr resultados deseados, a través de promover el buen funcionamiento de la organización (Sistema Matricial de Control Interno).
- **Pimenta (2009);** consideró que 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, e incluye mucho más que el sistema contable y cubre aspectos tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento, control de calidad, planeación de la producción, política de venta, auditoría interna; así, toda operación lleva implícito el control interno, para ello, el trabajador lo ejecuta sin percatarse de que es miembro activo de su ejecución, cuando se ejecuta un proceso el concepto de control debe funcionar dentro de ella.

1.2 El autocontrol en el Sistema de Control Interno en Cuba

El término de Control Interno reemplazó al de comprobación interna, debido a un cambio conceptual, ya que el contenido del mismo ha sufrido una considerable evolución. En resumen, el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones (Rivero, 2012).

El Control nace, como una función gerencial, que va a asegurar y comprobar, que las estrategias trazadas se cumplan, tal como fueron planificadas y puntualizadas.

Control significa mucho más que control financiero o control contable, el control es una función básica dentro de cualquier proceso de organización y administración, que facilita la evaluación ejecutiva, incluyendo su seguimiento y revisión sistemática, ya que lo que no se controla no es posible que pueda ser dirigido eficientemente.

Entre las diversas definiciones que pueden ser encontradas, se considera actualizada la siguiente: "...controlar es verificar que todo se desarrolle de acuerdo con las normas legales establecidas, observando que las metas, planes y objetivos se cumplan, detectando en su momento las desviaciones para corregirlas...

Entre las definiciones emitidas por diferentes autores cubanos sobre el control, se encuentran las siguientes:

- la medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente, no es más que la expresión del control (Carmona, 2005).
- “el control consiste, en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos”. Tiene como fin señalar las debilidades y errores, a fin de rectificarlos, e impedir que se produzcan nuevamente. (De Castro, 2006)
- “la preparación y la organización de un organismo, empresa, entidad y persona para cumplir su deber. Control es organización y preparación y también es educación y exigencia, porque lo que se orienta y no se controla tiene muy pocas posibilidades de ser cumplido y de perfeccionarse”. (Bejerano, 2012)

En Cuba, como medida de fortalecimiento a la actividad de control, el Consejo de Ministros aprueba, instruir al Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, para establecer el concepto de control interno teniendo en cuenta las condiciones de la economía cubana, de forma que pudiera aplicarse a todas las entidades y ser exigido por las autoridades competentes.

Cuba desarrolla nuevas políticas y filosofías de dirección y administración en función de una gran batalla, donde sus protagonistas principales son los trabajadores, con la finalidad de establecer un SCI que obedezca, a las exigencias de los acuerdos emanados del VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba y a los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución que se implementan a raíz de la celebración del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba; en el mismo se trataron temas medulares para el desarrollo económico y social del país entre los que estuvo el control y la fiscalización de los recursos.

El General de Ejército Raúl Castro Ruz en su discurso se refirió a la conducta firme que se debe asumir ante la indisciplina y el descontrol, quien agregó: "...estoy convencido de que la corrupción es hoy uno de los principales enemigos de la Revolución" (Castro, 2011)

La Administración Central del Estado, ha venido tomando serias acciones que le permita garantizar el adecuado control y fiscalización que el gobierno demanda y en su accionar encargó al Ministerio de Finanzas y Precios a crear las normas que rigieran en el país el control interno y para ello dictó la Resolución 297/2003, emitida el 23 de septiembre del 2003, también surge la Resolución 13/2006 emitida por el Ministerio de Auditoría y Control el 18 de enero del 2006 y ambas han estado vigentes hasta el año 2011 que se emite la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República (en lo adelante CGR), puesta en vigor el 18 de Marzo del 2011, la cual deroga ambas resoluciones anteriores, referidas al Control Interno.

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

objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas (Resolución 60/2011 de la CGR).

El Control Interno ha tomado auge en diversos países entre ellos Cuba y su aplicación se ha convertido en una herramienta de los más importantes negocios del mundo, su correcta aplicación es una garantía para la estabilidad y durabilidad de los negocios. Los conceptos y puntos de vistas relacionados con el Control Interno, sus normas, evaluación, informes, entre otros, continúan siendo una temática tan amplia como los propios objetivos que se traza el mismo y que se ven plasmados en leyes, decretos leyes, proyectos de leyes, resoluciones, reglamentos, normas, directivas, informes. El Sistema de Control Interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

Uno de los principales objetivos que se persiguen en la aplicación de un eficiente Control Interno en las organizaciones es el de lograr insertar a las mismas en la economía internacional, logrando niveles adecuados de competitividad, perfeccionando cada vez más la aplicación y desarrollo de la contabilidad y del Control Interno como pilares de la economía, siendo necesario que todos los dirigentes y trabajadores del país entiendan que la lucha por la aplicación del Control Interno es imprescindible para lograr la eficiencia y eficacia en la gestión de las entidades y que es una responsabilidad de todos dentro de la organización y no sólo del personal del área económico-contable.

La promulgación de la Resolución 297, emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) en septiembre del 2003, significó toda una revolución en lo que a Control Interno respecta dejando bien definido todo el marco conceptual a aplicar en Cuba. A pesar de alcanzar diversos logros en algunos sectores de la economía el Sistema de Control Interno no logro fortalecerse a la altura de las demandas del estado y el gobierno, manteniéndose la aparición de hechos de corrupción e ilegalidades en las entidades.

La relevancia 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 asumieran de forma eficaz, responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las áreas económico-contable de las

entidades. Por eso es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el Control Interno para que pueda actuar al momento de su implementación y pueda transmitir a la masa de trabajadores todos los conceptos y definiciones del Control Interno y de la importancia del mismo para el mejor desempeño de la organización contagiando a todos de un eficiente ambiente de control.

En el discurso pronunciado por el General de Ejército Raúl Castro Ruz, presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, en el VIII Período ordinario de Sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular, realizada el 23 de diciembre de 2011, se hace un llamado a la conducta firme que se debe mantener por parte de los dirigentes en cada uno de los diferentes niveles ante la indisciplina y el descontrol, que constituyen una de las principales causas y condiciones para el surgimiento del delito.

La autora llega a la conclusión que es una necesidad incuestionable la implantación de un SCI que abarque la organización como un todo, y que a su vez se adecúen a las características de la entidad, pero esto es insuficiente si no existe la forma de evaluarlo sistemáticamente para conocer su repercusión en la eficacia de la organización.

Por ello, la responsabilidad del Control Interno recae en la dirección y en todos y cada uno de los funcionarios, independiente de su nivel jerárquico dentro de la entidad, ejerciendo cada uno el autocontrol, el cual, consiste en la capacidad de evaluar su propio trabajo, detectar las oportunidades de mejora y efectuar los correctivos sobre cada una de las actividades que se desarrollan en cumplimiento de las funciones.

En el país se ha elaborado un proyecto de lineamientos, encaminados a actualizar el modelo económico cubano y así garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo.

En el octavo Congreso del Partido Comunista de Cuba se discutieron y analizaron cada uno de los lineamientos propuestos siendo respaldados por la mayoría de los ciudadanos, los que se reformularon a partir de las propuestas, en un proceso democrático de amplia participación popular y los que quedaron aprobados.

Es tarea primordial del Partido Comunista de Cuba la implementación de dichos lineamientos y para ello es importante el papel activo de todos los cuadros y dirigentes del país en cada una de las organizaciones que dirigen, vinculando cada

acción a tomar con la implementación del nuevo modelo económico y social propuesto.

1.3 El perfeccionamiento del autocontrol en el Sistema de Control Interno

El SCI en cada órgano, organismo, organización y entidad es responsabilidad de su máxima autoridad y de los dirigentes a él subordinados, quienes están obligados a establecer y actualizar, en el marco de su competencia, las normas y otras disposiciones requeridas al efecto, con el fin de mantener, controlar y evaluar la eficacia del sistema implementado en las instancias de dirección que les competen. En el diseño e implementación del SCI se debe cumplir con los principios básicos siguientes:

- **Legalidad:** Las organizaciones dictarán normas y procedimientos en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente, con el objetivo de implementar los SCI que garantizarán el desarrollo de los procesos, actividades y operaciones, tal como lo consigna el Reglamento de la Ley No. 107 en el Artículo 78.
- **Objetividad:** Se fundamenta en un criterio profesional a partir de comparar lo realizado de forma cuantitativa y cualitativa, con parámetros y normas establecidas.
- **Probidad administrativa:** Realizar una correcta y transparente administración del patrimonio público exigiendo cuando corresponda, las responsabilidades ante cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidades o acto ilícito.
- **División de funciones:** Garantiza que los procesos, actividades y operaciones sean controlados y supervisados de manera que no pongan en riesgo su ejecución, contrapartida y limiten su revisión.
- **Fijación de responsabilidades:** Se implementa una correcta organización en cada una de nuestras organizaciones, estableciendo las funciones y responsabilidades de cada área, así como los responsables de cada una de ellas, dejando evidencia documental, de quien y cuando se efectúan cada una de las operaciones en los documentos y registros.

- Cargo y descargo: Se establecen las responsabilidades sobre el control y registro de las operaciones de un recurso, transacción, hecho económico o administrativo.
- Autocontrol: Es la obligación de directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de autoevaluar su gestión de manera sistemática y permanente; elaborando planes de medidas para corregir las fallas e insuficiencias detectadas y adoptar las medidas administrativas que correspondan, dando seguimiento del cumplimiento de las mismas lo que será analizado en los órganos colegiados de dirección, así como comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores.

Las características generales del SCI son las siguientes:

- Integral: Considera todos los procesos, actividades y operaciones aplicando un enfoque sistémico y participativo de los trabajadores.
- Flexible: Permite su adecuación, armonización y actualización periódica.
- Razonable: Diseñado para lograr objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades.

Objetivos del SCI

Diseñar, desarrollar, revisar y fortalecer el Sistema de Control de las organizaciones.

Proteger los recursos de la organización, adecuando la administración ante la aparición de riesgos potenciales y reales que los puedan afectar.

- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización.
- Garantizar que todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización.
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización.
- Detectar, corregir y prevenir los riesgos que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados.

- Garantizar mecanismos de verificación y evaluación del Control Interno, de los cuales hace parte la auditoría interna.
- Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación y para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones.

El SCI con su aplicación ofrece la seguridad razonable del control que se necesita y persigue en las entidades y organizaciones, pero el mismo presenta limitaciones y riesgos en su aplicación en cada una de las actividades y operaciones realizadas, originadas producto de errores interpretativos de las normas legales, toma de decisiones, por acuerdos entre personas y al evaluar la relación costo-beneficio.

Principales limitaciones en la aplicación de los SCI

- Insuficiente preparación teórica metodológica de cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores en general, en materia de Control Interno.
- Prevalece la cultura de la inspección y salir bien en Controles y Auditorías y no un trabajo sistemático que garantice la efectividad del Sistema de Control Interno implementado.
- Las indicaciones metodológicas contenidas en la Resolución 60/2011 no son suficientes para concretar un diseño efectivo de los Sistemas de Control Interno de las organizaciones, haciéndose necesario la adecuación de los lineamientos generales a las características específicas de cada organización.

La evaluación del SCI define las fortalezas y debilidades de la organización empresarial mediante una cuantificación de todos sus recursos, permite conocer si los riesgos para los cuales la institución se ha preparado, realmente están controlados o si por el contrario han aparecido nuevos que no se han detectado; entonces, informa cómo realmente funciona el sistema en la actividad operativa diaria y es innegable que al evaluar sistemáticamente el SCI se está tratando de accionar preventivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos que afectan los distintos tipos de organizaciones.

Las numerosísimas normas y reglamentaciones, sean éstas de carácter impositivas, laborales, ecológicas, de consumidores, contables, bancarias, societarias, bursátiles entre otras, provenientes de organismos nacionales, provinciales y municipales,

obligan a las administraciones de las organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos que la falta de cumplimiento de las mismas significa para sus patrimonios. A ellos deben sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno, como así también verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa.

Como puede apreciarse de lo antes expuesto y a pesar de no haberse hecho mención detallada de todas las normativas, los riesgos a los cuales están expuestas las empresas son muchos y los mismos deben imperiosamente ponerse bajo control. Hoy en día ninguna empresa seria, que aspire o no a la excelencia, puede continuar operando sin que medie el autocontrol. Una de los gravísimos errores está justamente en no controlar y evaluar apropiadamente los controles internos en su totalidad; varios autores coinciden al proponer las herramientas para evaluar los SCI. Gómez (2005); plantea que “en la evaluación del control interno queda claro que las organizaciones difieren unas de otras con respecto a sus fines, cultura, magnitud y estilo de dirección, por lo que es necesario además llevar a cabo una reflexión seria, profunda y bien articulada para lograr el objetivo previsto”.

Los métodos tradicionalmente más generalizados son:

- Método de cuestionario: Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados. La aplicación de cuestionarios ayuda a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.
- Método narrativo: Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.
- Método gráfico: También llamado flujogramas, consiste en revelar o describir la estructura orgánica las áreas en examen y de los procedimientos utilizando

símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad.

Estos métodos tienen como ventajas que a través de ellos se identifica la ausencia de controles financieros y operativos, permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad, comprueba desviaciones de procedimientos, e identifica aquellos que sobran o que faltan y facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros.

En el país el SCI es evaluado por entes externos a la entidad, que en este caso se agrupan las Consultoras y Organismos rectores del estado, los que evalúan este sistema aplicando la Metodología para la Evaluación y Calificación de las Auditorías, aprobada mediante la Resolución número 76/2020 de la CGR, suscrita por Gladys María Bejerano Portela, Contralora General de la República de Cuba, que entró en vigor el primero de enero de 2021 derogando la Resolución 36 del nueve de febrero de 2012 y la 34 del 17 de febrero de 2016. Internamente el SCI se evalúa mediante la adecuación y aplicación de la Guía de Autocontrol.

El SCI actual está diseñado a través de cinco componentes básicos, interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales; ellos son: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, los que se encuentran estructurados en 19 normas:

La interrelación entre ellos hace que al existir un cambio en el Ambiente de Control se deriven transformaciones en el resto de los componentes, esto es precisamente lo que le da al Control Interno un carácter de sistema, y su eficacia está en la habilidad que posea el dirigente para crear en su entidad una cultura de gestión periódica de los riesgos, integrando el Sistema de Control Interno al proceso de gestión de la organización.

El Control Interno es un proceso que desarrolla un ambiente de prevención, en el que debe participar todo el personal con la finalidad de permitir que la entidad alcance los objetivos propuestos.

El componente Ambiente de control, sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de las 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 SCI, se considera la base de los demás componentes. Se estructura en cinco normas:

a) Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual: la máxima autoridad de las entidades debe integrar a sus SCI, el proceso de planificación, los objetivos y planes de trabajo, para relacionarlo con los procesos, actividades y operaciones en el interés de asegurar el cumplimiento de su misión y de las disposiciones legales que le competen.

b) Integridad y valores éticos: el SCI se sustenta en la observancia de valores éticos por parte de los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios y trabajadores, cuya dirección desempeña un papel principal al contribuir con su ejemplo personal a elevar el compromiso ético y sentido de pertenencia de todos sus integrantes, los que deben conocer y cumplir el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, el Reglamento Orgánico, el Manual de Procedimientos, el Convenio Colectivo de Trabajo, el Código de Conducta Específico si lo hubiere y su Reglamento Disciplinario Interno, según corresponda.

c) Idoneidad demostrada: la idoneidad demostrada del personal es un elemento esencial a tener en cuenta para garantizar la efectividad del SCI, lo cual facilita el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo. El proceso de selección y aprobación del personal, debe asegurar que el candidato seleccionado posea el nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos y competencias exigidos.

d) Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad: las entidades elaboran su estructura organizativa, para el cumplimiento de su misión y objetivos, la que se grafica mediante un organigrama, se formaliza con las disposiciones legales y procedimientos que se diseñan, donde se establecen las atribuciones y obligaciones de los cargos, que constituyen el marco formal de autoridad y responsabilidad, así como las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales en correspondencia con los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan.

e) Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos: las entidades establecen y cumplen las políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos, para ello diseñan los procedimientos donde se relacionan las acciones a desarrollar en cumplimiento de las disposiciones legales establecidas a tal efecto

El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan las entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos como internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, son 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. El componente se estructura en tres normas:

a) Identificación de riesgos y detección del cambio: se tipifican todos los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La identificación de riesgos se nutre de la experiencia de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar. La identificación de riesgos se realiza de forma permanente.

Una vez identificados los riesgos se procede a su análisis, aplicando para ello el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia y en los casos que sea posible, cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse.

b) Determinación de los objetivos de control: los objetivos de control son el resultado que se desea alcanzar con la aplicación de los procedimientos de control, los que deben verificar los riesgos identificados y estar en función de la política y estrategia de la organización. Luego de ser identificados se realiza un diagnóstico y se determinan los objetivos de control, dejando evidencia documental del proceso.

Se realiza un diagnóstico con los objetivos de control a considerar y se definen las medidas de control a aplicar, las que serán informadas a los trabajadores en asambleas de afiliados donde se les explica el procedimiento a seguir para su desarrollo.

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

En función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados por los trabajadores de cada área o actividad y las medidas o acciones de control necesarias, se elabora el Plan de Prevención de Riesgos, los que son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el órgano colegiado de dirección.

El autocontrol se considera como una de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos para medir la efectividad de estas y de los objetivos de control propuestos.

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

a) Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización: el SCI para que sea efectivo requiere de una adecuada interrelación de trabajo entre las áreas que ejecutan los procesos, actividades y operaciones; cada operación necesita de la autorización de la autoridad facultada y debe quedar específicamente definida, documentada, asignada y comunicada al responsable de su ejecución.

Se establece un balance entre la separación de tareas y responsabilidades y el costo de dividir las funciones o tareas asignadas, lo cual debe quedar documentado en caso de no poderse cumplir e implementar controles alternativos que aseguren razonablemente el adecuado desempeño de los responsables.

b) Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos: todas las transacciones, operaciones y hechos económicos que se realicen, deben tener soporte documental, ser fiables y garantizar la trazabilidad; también debe garantizarse la salvaguarda de las actas de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia. Los documentos podrán estar en formato impreso o digital, según se determine por la entidad, salvo lo que expresamente se regule por los órganos y organismos rectores.

c) Acceso restringido a los recursos, activos y registros: el acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe ser protegido, otorgándosele permisos sólo a

las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar actas con las cuales se responsabilizan de su utilización y custodia.

Los activos están debidamente registrados y se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia y prevenir riesgos de sustracción, despilfarro, uso indebido u otras irregularidades.

d) Rotación del personal en las tareas claves: la rotación del personal, siempre que sea posible y acordado por el órgano colegiado de dirección, puede ayudar a evitar la comisión de irregularidades, permitir mayor eficiencia y eficacia de las operaciones e impedir que un trabajador sea responsable de aspectos claves inherentes a sus funciones por un excesivo período de tiempo en la función o cargo. Los trabajadores a cargo de dichas tareas se emplean periódicamente en otras funciones. En el caso de aquellas unidades organizativas que, por contar con pocos trabajadores, se dificulte el cumplimiento de esta norma, es necesario aumentar la periodicidad de las acciones de supervisión y control.

e) Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades que cuenten con tecnologías de la información y las comunicaciones, integran y concilian el Plan de Seguridad Informática con su SCI, en el que se definen las actividades de control apropiadas a partir de la importancia de los bienes e información a proteger, en correspondencia con la legislación vigente, considerando los riesgos a que están sometidos; los permisos de acceso a los diferentes niveles de información automatizada, que deben quedar registrados mediante el documento que corresponda, debidamente firmado.

f) Indicadores de rendimiento y de desempeño: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades establecen sus indicadores de rendimiento y de desempeño de tipo cualitativos y cuantitativos de acuerdo con sus características, tamaño, proceso productivo de bienes y servicios, recursos, nivel de competencia y demás elementos que lo distingan, con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados. Con la información obtenida se adoptan las acciones que correspondan para mejorar el rendimiento y el desempeño.

El componente Información y Comunicación precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos,

documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes.

Se estructura en tres normas:

a) Sistema de información, flujo y canales de comunicación: el sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturalezas de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, así como de acuerdo con los requerimientos establecidos para la información oficial contable y estadística que corresponda; es flexible al cambio, puede estar total o parcialmente automatizado, provee información para la toma de decisiones, cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para la entrada, procesamiento, almacenamiento y salida de la información, facilitando y garantizando su transparencia. El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la organización: ascendente, descendente, transversal y horizontal, su diseño debe contribuir a ofrecer información oportuna, clara y veraz para la toma de decisiones.

b) Contenido, calidad y responsabilidad: la información contribuye al cumplimiento de las responsabilidades individuales y a la coordinación del conjunto de actividades que se desarrollan para la obtención de sus objetivos, debe transmitir la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.

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

El sistema de rendición de cuentas debe incluir elementos que permitan conocer el destino de los recursos y les garanticen el mejor uso posible de estos para satisfacer las necesidades públicas.

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

realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas. Se estructura en dos normas:

a) Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno: el SCI es objeto de evaluación para conocer la eficacia de su funcionamiento y permitir su retroalimentación y mejora continua; la evaluación comprende un conjunto de actividades de control incorporadas a los procesos, actividades y operaciones que se llevan a cabo mediante el seguimiento de sus resultados. También verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.

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

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

El Comité de Prevención y Control es un órgano asesor que está vinculado directamente al órgano colegiado de dirección, con el objetivo de velar por el adecuado funcionamiento del SCI y su mejoramiento continuo. Su composición, la permanencia en éste y la periodicidad de las reuniones, son definidas por la máxima autoridad que corresponda, en éstas es necesario contar con la presencia de dirigentes sindicales, según proceda. Debe quedar evidencia documental del

cronograma de reuniones, así como de los temas tratados, acuerdos adoptados y su seguimiento en las sesiones de trabajo.

Entre sus funciones fundamentales se encuentran: conocer las disposiciones legales relativas al SCI, con el propósito de formular propuestas, auxiliar a la dirección en el diagnóstico de los objetivos de control; en la organización, conducción y revisión del proceso de elaboración del Plan de Prevención de Riesgos y su posterior seguimiento, a partir del análisis integral de los resultados de acciones de control y la evaluación de las causas y condiciones que generan las deficiencias detectadas y propone las acciones y recomendaciones que considere necesarias para el mejor funcionamiento y eficacia del SCI; coordinar y orientar la divulgación de información y capacitación a los trabajadores acerca de políticas, disposiciones legales y procedimientos emitidos por la entidad o de carácter vinculante, apoyando a la dirección; así como otras funciones que se consideren necesarias por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para la gestión de riesgos y el cumplimiento de su misión y objetivos.

De los controles asociados a las tecnologías de la información y las comunicaciones.

De los controles generales: Los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades que poseen tecnologías de la información y las comunicaciones para el diseño e implementación del SCI, garantizan la seguridad de la información durante el proceso, intercambio, reproducción y conservación de la misma, adoptando las medidas que permitan la integridad, confidencialidad, oportunidad y disponibilidad de datos y recursos, mediante la aplicación efectiva de los controles generales de las tecnologías de la información y las comunicaciones: controles de seguridad lógica, de seguridad física, de adquisición y desarrollo de programas, de garantía de la continuidad del proceso de información, de organización, entre otros.

De los controles a los sistemas de aplicación: Los controles a los sistemas de aplicación soportados sobre las tecnologías de la información y las comunicaciones, garantizan la seguridad del procesamiento de las transacciones u operaciones, incluyen los procedimientos manuales asociados, requiriéndose una efectiva combinación con los controles generales para asegurar el cumplimiento de los requisitos de la información en correspondencia con los principios básicos del SCI.

De la Certificación de los Sistemas Contables – Financieros soportados sobre las tecnologías de la información: Los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para mantener de forma razonable la efectividad del SCI, están obligados a utilizar sistemas contable – financieros, certificados por los Ministerios de Finanzas y Precios y de Informática y las Comunicaciones, de forma tal que se garantice la seguridad y protección de los sistemas automatizados expuestos en el Plan de Seguridad Informática.

De los vínculos con los sistemas de gestión: Los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades que tienen implementados sistemas de gestión, integran estos al SCI.

Un cambio importante plasmado en esta resolución es la ubicación del Comité de Prevención y Control anteriormente ubicado en el Componente Ambiente de Control en el componente Supervisión y Monitoreo teniendo como objetivo fundamental, el de velar por el adecuado funcionamiento del SCI y su mejoramiento continuo.

La Guía de Autocontrol como herramienta para la auto evaluación del SCI, el autocontrol es un principio del SCI que se lleva a cabo con el objetivo de medir la efectividad del mismo y garantizar la función de control de cada una de las entidades. Su aplicación debe estar en correspondencia con las características de las diferentes actividades, identificando y analizando los riesgos que enfrentan las mismas para alcanzar sus objetivos, eliminar al máximo posible, las causas y condiciones que propician la comisión de errores, indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción administrativa, de ahí la importancia de la correcta y transparente aplicación de la Guía de Autocontrol.

El Autocontrol se define en la Resolución 60/2011 de la CGR, como la obligación que tienen los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente; y cuando proceda, elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores.

Con el objetivo de la preparación para la Comprobación Nacional al Control Interno, la CGR elabora una guía anualmente; esta tiene como objetivo facilitar la revisión del SCI, tanto de la entidad en general como de sus unidades subordinadas. Contiene elementos esenciales a considerar a partir de lo que establece la Resolución No. 60/2011 de la CGR, y se encuentra desglosada por las diferentes normas que conforman cada componente del SCI.

La utilización de la Guía de Autocontrol en la medición del SCI de las organizaciones presenta numerosas insuficiencias. ¿Cuáles son estas insuficiencias?

En primer lugar, la falta de conocimiento en materia de control interno por lo que se dedican a responder la guía marcando los aspectos positivos, toda vez que no conocen como comprobarlos. Es por esto que en las organizaciones no son evaluados todos los procesos con la eficacia necesaria, dejando brechas para la aparición de riesgos y puntos vulnerables.

En la UEB Servicios Integrales Cienfuegos se manifiesta esta problemática, ya que la falta de capacitación en materia de control interno de los principales directivos y trabajadores induce a la incorrecta aplicación de la guía de autocontrol provocando el cumplimiento de la Resolución número 60/2011 de la CGR por parte de los directivos de la entidad quedando gran número de elementos relevantes para la organización, sin ser evaluados y en muchos casos se evalúan de una forma muy superficial, lo que conlleva a que la organización no muestre los verdaderos resultados que definen una concreta eficacia del SCI.

La investigación se fundamenta formular una estrategia de autocontrol y capacitación para los directivos y trabajadores de la UEB Servicios Integrales Cienfuegos tomando como base, aquellas particularidades que definen eslabones importantes, en la concatenación de los procesos, que intervienen en el desempeño de la organización.

Conclusiones del capítulo

Se mostraron los fundamentos teóricos relacionados con el sistema de control interno en el perfeccionamiento del autocontrol, a partir de las generalidades en el Sistema de Control Interno a nivel internacional, y las especificidades de dicho sistema en Cuba, considerándose en ello, el autocontrol en pos de su perfeccionamiento; para lo cual consultaron las doctrinas de estudiosos del tema y se tuvo en cuenta el posicionamiento de la autora respecto al tema de la investigación.

CAPÍTULO II. ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN: PERFECCIONAMIENTO DEL AUTOCONTROL CON LA FORMACIÓN DE CAPACIDADES, EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE SERVICIOS INTEGRALES CIENFUEGOS

En este Capítulo, se presenta la Estrategia de capacitación: perfeccionamiento del autocontrol con la formación de capacidades, en la unidad empresarial de base servicios integrales Cienfuegos; considerándose en el mismo la realización del diagnóstico que presenta del autocontrol en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos, para dar lugar a la presentación del resultado de la investigación, contenido de la Estrategia de capacitación, a partir de sus fundamentos y estructura.

2.1 Diagnóstico de conocimientos en el autocontrol en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos

En interés de constatar el problema científico planteado se aplicaron métodos que permitieron la conformación del diagnóstico de la situación actual que presenta el autocontrol en el Sistema de Control Interno de la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos. Los resultados de ese proceso exploratorio, previo a la presentación del resultado científico, se muestra a continuación.

El primer instrumento aplicado se consolidó con el análisis de los documentos, que posibilitaron la interpretación y evaluación de la información necesaria de diferentes fuentes escritas revisadas, para ello se elaboró una guía de revisión y análisis con los aspectos esenciales, según interés y objetivos de la investigación (Anexo 1), para luego, resumir sus esencialidades.

Con ese fin se determinaron dos momentos en este proceso: primero, el análisis de los documentos de las políticas a nivel nacional a partir de las demandas planteadas en las normativas, reglamentos y estrategias de país y del Ministerio de Energía y Minas (MINEM) respecto a la capacitación en el Sistema de Control Interno en Cuba y el autocontrol; y segundo, a partir del análisis a los documentos propios del tema que se encontraron en los archivos de la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.

En esa dirección, se consideraron como aspectos que permitieron el reconocimiento de puntos comunes en los documentos analizados: la concepción, orientación, ejecución y seguimiento al Sistema de control interno y el autocontrol, desde el plan

anual y el registro sistemático del estado actual de la capacitación cuadros y trabajadores en el contenido Control Interno.

Los resultados del análisis apuntan a entender cómo se pondera la formación permanente y la capacitación de los cuadros, las reservas y trabajadores, de modo particular en Cuba tiene un significado distintivo, pues se exige que esa capacitación sea parte del contenido de trabajo a partir del derecho que tienen a la superación.

En el caso de los planteamientos para el control interno es notorio la indicación de considerar medidas organizativas que garanticen las operaciones necesarias para reducir al mínimo posible los errores, omisiones, fraudes o despilfarros que puedan generarse; todo lo cual se estipula de forma precisa mediante la Resolución 60/11 emitida por la Contraloría General de la República de Cuba.

En los documentos analizados es evidente la intención de gestionar el conocimiento de directivos y trabajadores a todos los niveles, para una correcta aplicación del Sistema de Control Interno, a partir de considerar la seguridad razonable al logro de la confiabilidad de la información, la eficiencia y eficacia de las operaciones, el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, establecidas y el control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

En dichos documentos se presentan regulaciones al respecto y se reafirma que el Sistema de Control Interno debe ser aplicado y verificado por todos y cada uno de los trabajadores de la organización o empresa, los cuales tienen el deber y la obligación de velar por los bienes y recursos que tienen a su disposición; y en ello resulta de interés como en los documentos se exponen ideas rectoras para es fin; ente esas ideas fue objeto de análisis los principios básicos: legalidad, objetividad, probidad administrativa, división de funciones, fijación de responsabilidades, el cargo y descargo y el autocontrol.

En este caso el análisis se centró en ese último aspecto: el autocontrol, corroborándose en el estudio de los documentos como refiere la obligación que tienen los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente; y cuando proceda, elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar

seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores; para ese fin se dictan las características generales siguientes: integral, flexible y razonable.

En el segundo momento se muestrearon planes anuales, mensuales e individuales de la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos, comprobándose las evidencias del autocontrol como tarea en la planificación del trabajo; en ello es evidente que existen debilidades respecto a la evaluación del Control Interno en la entidad y de modo particular en la evaluación anual y mensual del desempeño de los dirigentes, especialistas y técnicos, trabajadores en general; además el Plan de prevención de riesgos aparece estructurado por áreas o actividades, sin embargo, carece de elementos respecto a la identificación de los riesgos, las posibles manifestaciones negativas, las posibles medidas a aplicar, los responsables, ejecutantes y posibles fechas de cumplimiento de las medidas; evidencia que permite inferir la necesidad de la capacitación.

De ese modo, el análisis de esos documentos permitió identificar que es muy escasa la información respecto a la identificación de los riesgos en la aplicación de la Guía de Autocontrol por talleres y áreas, en cada uno de los componentes, el registro de los autocontroles carece de profundidad y es superficial en los análisis escritos, develándose, entonces deficiencias en la aplicación teórico práctica del Control Interno por parte de los directivos de las áreas claves de la entidad, notándose la necesidad de buscar una alternativa que supla las debilidades identificadas.

El instrumento siguiente que se aplicó para la conformación del diagnóstico fue la guía de encuesta, la misma proporcionó los elementos necesarios para el enriquecimiento del diagnóstico a partir de dos elementos esenciales:

1. La identificación de las necesidades de capacitación de la muestra de estudio.
2. El reconocimiento del nivel de conocimientos que tiene la muestra de estudio, en relación al autocontrol en el Sistema de Control Interno de la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.

En un primer acercamiento fue necesario la realización de una reunión convocada por la investigadora de común acuerdo con las autoridades de la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos, para explicar los objetivos de la investigación y obtener la autorización para intervenir en dicha Unidad (Anexo 2).

El principal acuerdo de esa reunión se resume en la determinación de la muestra del estudio y la facilitación de permanencia de la investigadora en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales, para poder acceder al campo de acción.

La Muestra se determinó de forma intencional, según intereses de la investigación, y quedó conformada por 61 trabajadores, de 143, representando el 42.6%. Una vez determinada la muestra se procedió a la aplicación de la encuesta, dividida en tres partes, para ello se crearon las condiciones óptimas de privacidad, tiempo, local, e iluminación. Los resultados de este proceso fueron recogidos en números y porcentajes, en tablas y gráficos, para luego establecer regularidades afines al mismo. En la tabla 1, se presenta la caracterización de la muestra de estudio según sexo y edades.

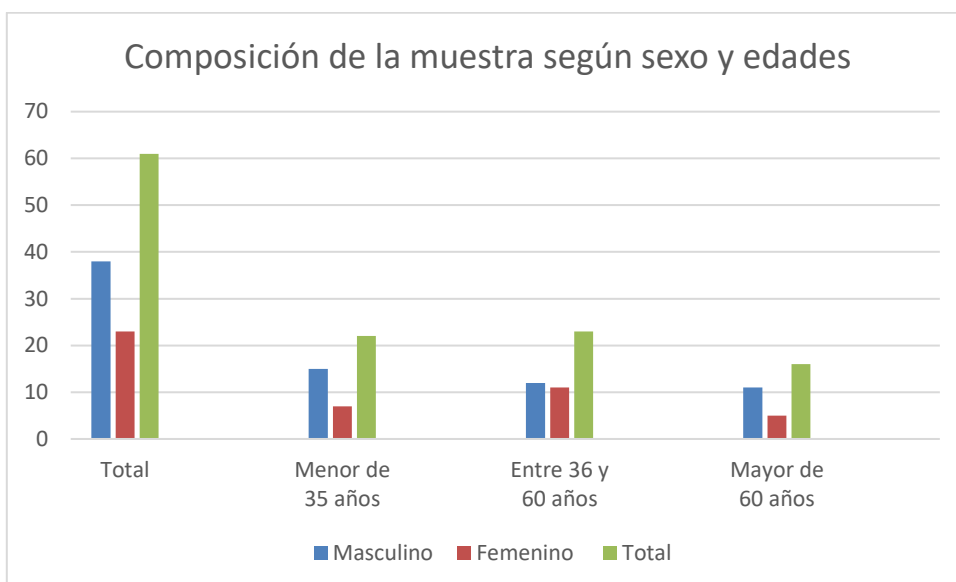
Tabla 1. Caracterización de la muestra de estudio según sexo y edades

Sexo	total		Menor de 35 años		Entre 36 y 60 años		Mayor de 60 años	
	No	%	No	%	No	%	No	%
Masculino	38	62.3%	15	39.5%	12	31.6%	11	28.9%
Femenino	23	37.7%	7	30.4%	11	47.8%	5	21.7%
Total	61	100.0%	22	36.1%	23	37.7%	16	26.2%

Es notorio el predominio del sexo masculino (62,3%), sobre el femenino (37,7%) y las edades comprendidas en los menores de 35 años (39.5%), del sexo masculino, y en el femenino, entre 36 y 60 años (47.8%).

Los resultados se representaron en la figura 1.

Figura 1. Composición de la muestra según sexo y edades



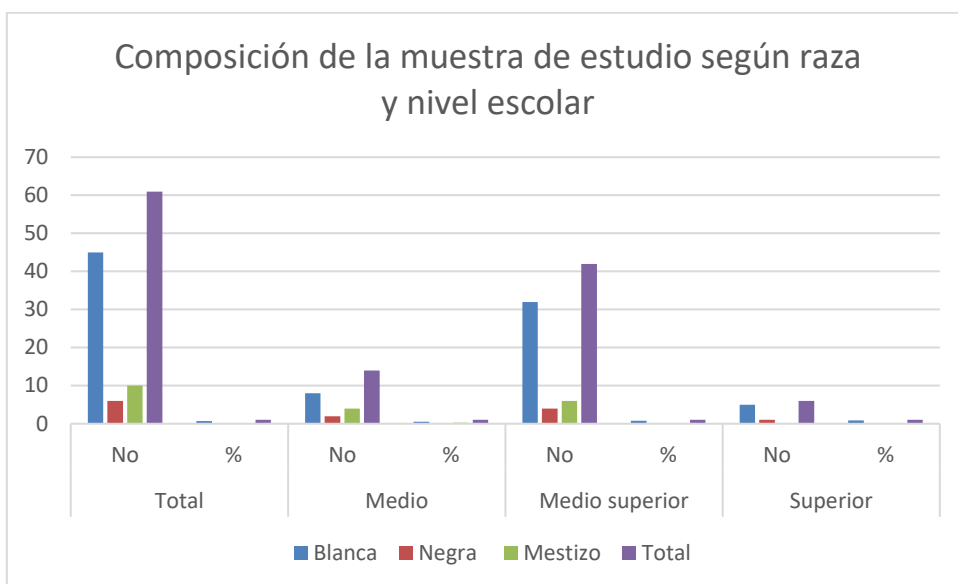
Los datos obtenidos permitieron la identificación de la muestra de estudio según raza y nivel escolar, procesándose en la tabla 2.

Tabla 2. Caracterización de la muestra de estudio según raza y nivel escolar

Raza	Total		Medio		Medio superior		Superior	
	No	%	No	%	No	%	No	%
Blanca	45	73.8%	8	17.8%	32	71.1%	5	11.1%
Negra	6	9.8%	2	33.3%	4	66.7%	1	16.7%
Mestizo	10	16.4%	4	40.0%	6	60.0%	0	0.0%
Total	61	100.0%	14	23.0%	42	68.9%	6	9.8%

El análisis de los datos evidencio un predominio de la raza blanca (73.8%), y es notorio en el nivel escolar vencido que predominan el nivel medio superior (71.1%). Los resultados se representaron en la figura 2.

Figura 2. Composición de la muestra de estudio según raza y nivel escolar



En la tabla 3, se muestran datos referentes a los años de experiencia y los cargos correspondientes.

Tabla 3. Caracterización de la muestra de estudio según años de experiencia y cargos

Años experiencia			Directivos		Especialistas y jefes procesos		Técnicos y obreros	
	No	%	No	%	No	%	No	%
1 y 5	27	44.3%	4	14.8%	8	29.6%	15	55.6%
6 y 15	23	37.7%	1	4.3%	1	4.3%	21	91.3%
16 y 30	8	13.1%	1	12.5%	1	12.5%	6	75.0%
Más de 31	3	4.9%	0	0.0%	0	0.0%	3	100.0%
Total	61	100.0%	6	9.8%	10	16.4%	45	73.8%

En esta tabla se procesaron los datos que identifican a la muestra de estudio según años y cargos; nótese que predominan por años de experiencia los que se encuentran entre 1 y 5 años (44.3%); y existe superioridad de los Técnicos y obreros (73.8%). Los datos obtenidos se representan en la figura 3.

Figura 3. Composición de la muestra según años de experiencia y cargos

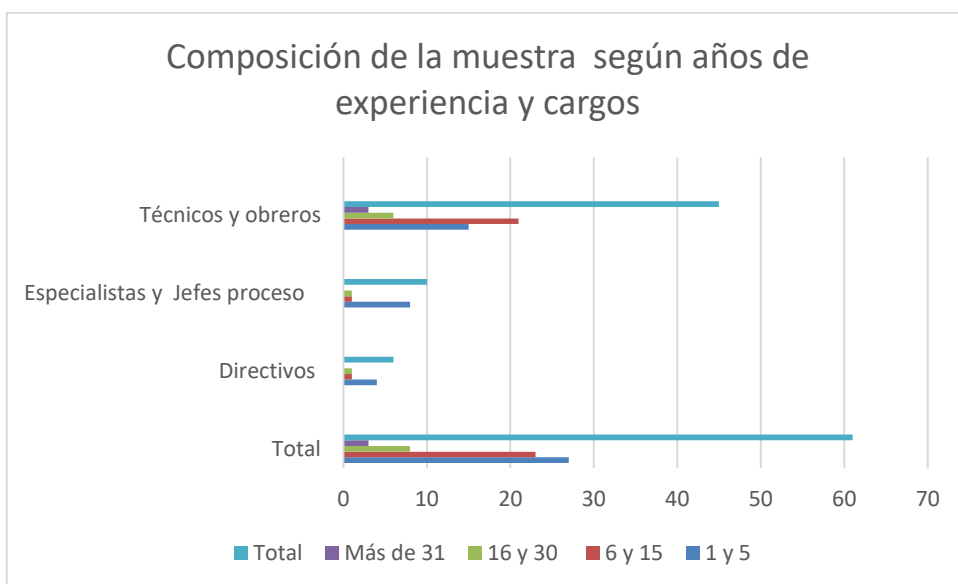
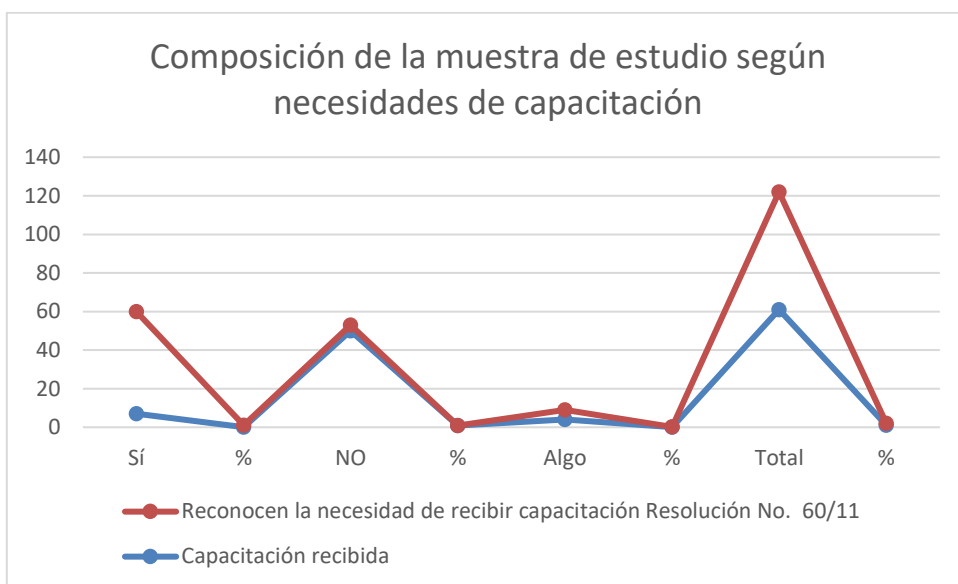


Tabla 4. Caracterización de la muestra de estudio según necesidades de capacitación

Indicadores	Sí	%	NO	%	Algo	%	Total	%
Capacitación recibida	7	11.5%	50	82.0%	4	6.6%	61	100.0%
Reconocen la necesidad de recibir capacitación Resolución No. 60/11	53	86.9%	3	4.9%	5	8.2%	61	100.0%

Los datos de la tabla 4, evidencias dos aspectos esenciales a los efectos del diagnóstico, primero que solo el 11.5% ha recibido capacitación en el tema de control interno y contrapuesto a eso, en segundo lugar, el 86.9% reconocen la necesidad de recibir capacitación Resolución No. 60/11. Los datos obtenidos se procesaron gráficamente y se presentan en la figura 4.

Figura 4. Composición de la muestra de estudio según necesidades de capacitación



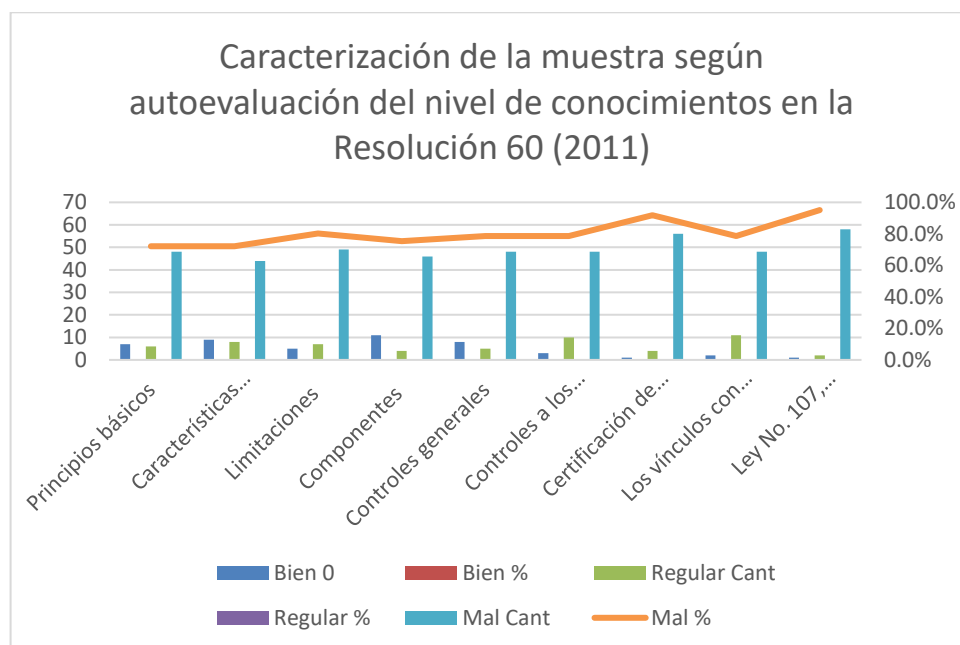
Además, se procedió a la aplicación de la segunda parte del cuestionario, garantizándose los recursos para este momento, los implicados se autoevaluaron el nivel de conocimientos para cada opción, los resultados obtenidos se muestran a continuación.

Tabla 5. Caracterización de la muestra según autoevaluación del nivel de conocimientos en la Resolución 60 (2011)

No	Propuestas	Bien		Regular		Mal	
		Cant	%	Cant	%	Cant	%
1	Principios básicos	7	14.8%	6	9.8%	48	72.1%
2	Características generales	9	14.8%	8	13.1%	44	72.1%
3	Limitaciones	5	8.2%	7	11.5%	49	80.3%
4	Componentes	11	18.0%	4	6.6%	46	75.4%
5	Controles generales	8	13.1%	5	8.2%	48	78.7%
6	Controles a los sistemas de aplicación soportados sobre las tecnologías de la información y las comunicaciones	3	4.9%	10	16.4%	48	78.7%
7	Certificación de los sistemas contable – financieros soportados sobre las tecnologías de la información	1	1.6%	4	6.6%	56	91.8%
8	Los vínculos con los sistemas de gestión al Sistema de Control Interno	2	3.3%	11	18.0%	48	78.7%
9	Ley No. 107, verificado el Sistema de Control Interno implementado este adecuado al tema objeto de revisión	1	1.6%	2	3.3%	58	95.1%

Estos datos fueron determinantes para la toma de decisiones respecto al resultado de la investigación, el procesamiento de los mismos indico que la mayoría se autoevaluó su nivel de conocimientos respecto a la Resolución 60 (2011), de modo general de mal, en porcentos que se identificaron entre el 72.1% y el 95.1%, muy distantes de las propuestas de bien y regular. En la figura 5, se representaron gráficamente los resultados obtenidos.

Figura 5. Caracterización de la muestra según autoevaluación del nivel de conocimientos en la Resolución 60 (2011)



Dando continuidad al cumplimiento del segundo objetivo específico, se procedió a la aplicación de una DAFO en pos de corroborar los datos obtenidos en los instrumentos anteriores sobre la base DAFO en el diagnóstico de la situación actual que presenta el autocontrol en el Sistema de Control Interno de la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos. Dicho proceso facilitó la obtención de la información, a través de la cual fue posible el reconocimiento de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que interactúan tanto en el ambiente externo como interno de la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos, respecto al tema que se investigó. (Anexo 5)

Amenazas Externos	Oportunidades Externos	Fortalezas Internos	Debilidades Internos
Modificaciones en las disposiciones legales que conduzcan a cambios en la estrategia y procedimientos,	Disponer de un Glosario de términos de las normas del Sistema de Control Interno	Disponer de un sistema integrado de normas y procedimientos, para prevenir y limitar los riesgos internos y externos, y que proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos de la UEB y una adecuada rendición de cuentas.	La poca incidencia de la capacitación en la Resolución 60 (2011) en general.
Alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto y de ahí en sus planes y programas, Tarea Ordenamiento	Contar con el Modelo del Levantamiento y Plan de Prevención de Riesgos.	Asumir los Principios básicos en la formación de capacidades	Los años de experiencia en la UEB, que denota fluctuación del personal
Desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse provocarían obsolescencia técnica.	Contar con los principios básicos de: Legalidad, Objetividad, Probidad administrativa, División de , Fijación de funciones, responsabilidades, Cargo y descargo y Autocontrol.	cuenta con un personal técnico calificado de alta profesionalidad en las actividades que desarrolla, una tecnología acorde a las mismas	El nivel de conocimientos sobre la Resolución 60 (2011) El conocimiento de los componentes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de
Falta de Orientación de la Empresa hacia la UEB en materia de Control Interno	El reconocer la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones, originados por errores en interpretaciones de normas legales, en la toma de decisiones, por acuerdos entre personas y al evaluar la relación costo – beneficio.	La concepción del concepto de seguridad razonable.	Utilizar las características contextualizadas a la UEB
No tener en la Empresa auditores que realicen auditoria Interna a la UEB de Cienfuegos	Reconocimiento de las características siguientes: Integral, Flexible, Razonable.	La utilización de la Guía de Autocontrol Adecuadas por componentes y por área en la UEB	El predominio del nivel medio superior sobre el superio

Los resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico, permitieron a la autora de la investigación, la presentación del resultado contentivo del diseño y elaboración de la Estrategia

2.2 Presentación de la propuesta de Estrategia de capacitación

La salida al tercer objetivo específico ocupa el centro de este apartado, en el cual se procedió al diseño de la Estrategia de capacitación, de modo que se logró la elaboración según la estructura y los contenidos que se determinaron, como parte del resultado científico de la investigación; en ello se determinó, que dicha Estrategia se fundamentara en la teoría de la concepción de la Estrategia como resultado científico y se justificara en los contenidos de la Resolución No. 60/11; estructurada etapas y acciones.

Introducción

La investigación da respuesta al lineamiento número cinco de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, modelo de gestión económica el cual refiere: «Exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, así como

fortalecer el sistema de control interno y avanzar en la aplicación de métodos participativos en la dirección y en el control, que impliquen a todos los trabajadores. El control externo se basará, principalmente, en mecanismos económico-financieros, sin excluir los administrativos, haciendo estos más racionales en sus objetivos y propósitos», lineamiento 191 «Perfeccionar y garantizar un programa de capacitación de directivos, ejecutores directos y trabajadores, para la aplicación de las políticas que se aprueben, apoyado en un plan de comunicación social, que permita el dominio de lo que se regule y exigir su cumplimiento; Así como el lineamiento 197 « Fortalecer el control interno y el externo ejercido por los órganos del Estado y el Gobierno, las entidades, así como el control social, incluyendo el popular sobre la gestión administrativa; promover y exigir el respeto a la legalidad, la transparencia de la gestión pública y la protección de los derechos ciudadanos.».

.

Fundamentación

El término estrategia ha sido trabajado en la literatura científica general, aportándose múltiples definiciones desde la perspectiva de diferentes autores, y en esta investigación se asumen las concepciones de Valle (2007) y Sánchez (2015), adaptadas al contexto de la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.

En esa dirección la Estrategia de capacitación que se presenta asume que refiere una transformación del objeto desde su estudio, en este caso, el Sistema de Control Interno en Cuba para beneficio del autocontrol en el Sistema de Control Interno de la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos, modificándose del estado inicial al estado deseado, todo lo cual ha estado sustentado en la realización de un diagnóstico.

Así, se estudiaron las teorías que fundamenta la toma de decisiones respecto al resultado, considerándose la Estrategia, como oportuna ante los resultados de dicho diagnóstico, a partir de las concepciones que reconocen serán diseñadas con el fin de resolver determinados problemas de la práctica y vencer dificultades en menor tiempo con el ahorro de recursos; luego, se plantea que una Estrategia permite proyectar un cambio cualitativo en el sistema determinado, a partir de eliminar las contradicciones entre el estado actual y el deseado e implican una planificación en la

cual, se produce el establecimiento de acciones encaminadas hacia un fin a alcanzar; por tanto, permiten una interrelación con los objetivos que se plantean para cada etapa, que deberá considerar una secuencia de fases y pasos, en un plan general con la correspondiente metodología para alcanzarlos.

En la literatura científica consultada se abordan diferentes tipos de estrategias, entre ellas: didáctica, educativa, metodológica, escolar, educacional, de intervención, compensatoria, pedagógica, de capacitación entre otras; Cabrera (2018); consideró que, en una Estrategia se deberá tener presente el contexto concreto de realización y las especificidades del objeto de transformación hacia el cual se pretende llegar.

En esta investigación se adopta el diseño y elaboración de una Estrategia de capacitación, a tono con esas doctrinas, por tanto el contexto concreto de realización es la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos y las especificidades del objeto de transformación se reconocen en el autocontrol en el Sistema de Control Interno.

Desde esa óptica la Estrategia de capacitación considerara etapas y acciones, estrechamente relacionadas para satisfacer las necesidades de capacitación de los implicados en este proceso, luego, como resultado científico se justificó en la Resolución No. 60/11: Normas del sistema de Control Interno.

Justificación

En este análisis se toma como punto nodal la necesidad de continuar el perfeccionamiento del control interno, en una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo en Cuba; luego la Resolución No. 60/11, tiene como objetivo establecer normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este Órgano, constituyéndose como un modelo estándar del Sistema de Control Interno.

En el artículo segundo se hace referencia al glosario de términos de las normas del Sistema de Control Interno y el modelo del Plan de Prevención de Riesgos, considerándose de vital importancia para la investigación y su desarrollo, en ello se puntualizan los siguientes términos: acción preventiva, diagnóstico de riesgos e

identificación de objetivos de control, gestión del conocimiento, participación activa y consciente de los trabajadores, prevención y seguridad razonable.

También en el tercer artículo se reconoce que el control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas; esa concepción es aplicada en el resultado de la investigación en la idea de contribuir al perfeccionamiento del autocontrol en el Sistema de Control Interno, con la formación de capacidades, en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.

Para ese fin, la Estrategia de capacitación, en sus etapas y acciones, asume un enfoque de mejoramiento continuo, evidenciándose la necesidad de atender las actividades inherentes a la gestión, con la participación de directivos y trabajadores, quienes deberán desde sus funciones prevenir los riesgos internos y externos, en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos, a tono con la concepción de la seguridad razonable.

Así se asumió lo planteado en el cuarto artículo 4, pues en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos, se han diseñado acciones para el autocontrol, que toman como referente el resultado de esta investigación, derivándose de ello, la retroalimentación de la misión, visión, objetivos, y estrategias fundamentales, en correspondencia con lo establecido en la Ley No. 107, las cuales posibilitaron las valoraciones al Sistema de Control Interno, y de ese modo se aplica el quinto artículo que especifica la responsabilidad de la máxima autoridad en esa dirección.

Además, en la justificación de la Estrategia de capacitación es, esencial las consideraciones respecto a la Sección primera, que explica los principios básicos como una vía de perfeccionamiento del autocontrol, en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos. En esa dirección se asume el cumplimiento de los principios básicos siguientes: Legalidad, Objetividad, Probidad administrativa, División de funciones, Fijación de responsabilidades, Cargo y descargo y Autocontrol.

De la misma manera, la Estrategia de capacitación asume lo planteado en la Sección segunda, respecto, al Sistema de Control Interno que se regula las características generales de mostrarse integral, flexible y razonable y en esa dirección es esencial el entendimiento del concepto seguridad razonable; asunto que se expresa en el reconocimiento de las limitaciones y riesgos en los procesos del autocontrol en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos, con el fin de prevenir errores en interpretaciones de las normas legales, y en la toma de decisiones, valorándose la relación costo – beneficio.

El Capítulo II, expone los componentes y normas de carácter general, en ello, el análisis realizado permitió el reconocimiento y aplicación en la Estrategia de capacitación de los componentes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, a partir del establecimiento de las interrelaciones entre estos, y de las normas que los estructuran.

En esa dirección, es oportuno destacar que en la Estrategia de capacitación es de obligada consulta dichos componentes, y en ello, se analizaron las normas en: la planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual, integridad y valores éticos, la idoneidad demostrada, estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad, políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.

Ocupa un espacio esencial en la justificación de la Estrategia de capacitación el componente Gestión y prevención de riesgos según las normas de identificación de riesgos y detección del cambio, determinación de los objetivos de control, prevención de riesgos; análisis que responde a uno de los aspectos detectados en la revisión de documentos realizada como parte del diagnóstico inicial.

En relación a las actividades de control y sus normas, se estudiaron detalladamente las que refieren la coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización, documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos, el acceso restringido a los recursos, activos y registros, rotación del personal en las tareas claves, control de las tecnologías de la información y las comunicaciones, indicadores de rendimiento y de desempeño; todo lo cual favoreció la concepción de las acciones, en la Estrategia elaborada.

De ese modo, el resto de los artículos fueron considerados y tomados como fuentes de conocimiento para la justificación: Información y Comunicación, Supervisión y Monitoreo, los controles a los sistemas de aplicación soportados sobre las tecnologías de la información y las comunicaciones, todo lo cual garantiza la seguridad, en correspondencia con los principios básicos del Sistema de Control Interno.

Cualidades de la Estrategia de capacitación

Producto de la sistematización de los referentes teóricos vinculados al tema, se realizaron inferencias, que permitieron la definición de las **cualidades** que caracterizan la Estrategia de capacitación:

Objetividad: las acciones de las etapas surgen a partir del resultado del diagnóstico aplicado y de las necesidades de capacitación para facilitar con efectividad el perfeccionamiento del autocontrol en el Sistema de Control Interno, con la formación de capacidades, en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.

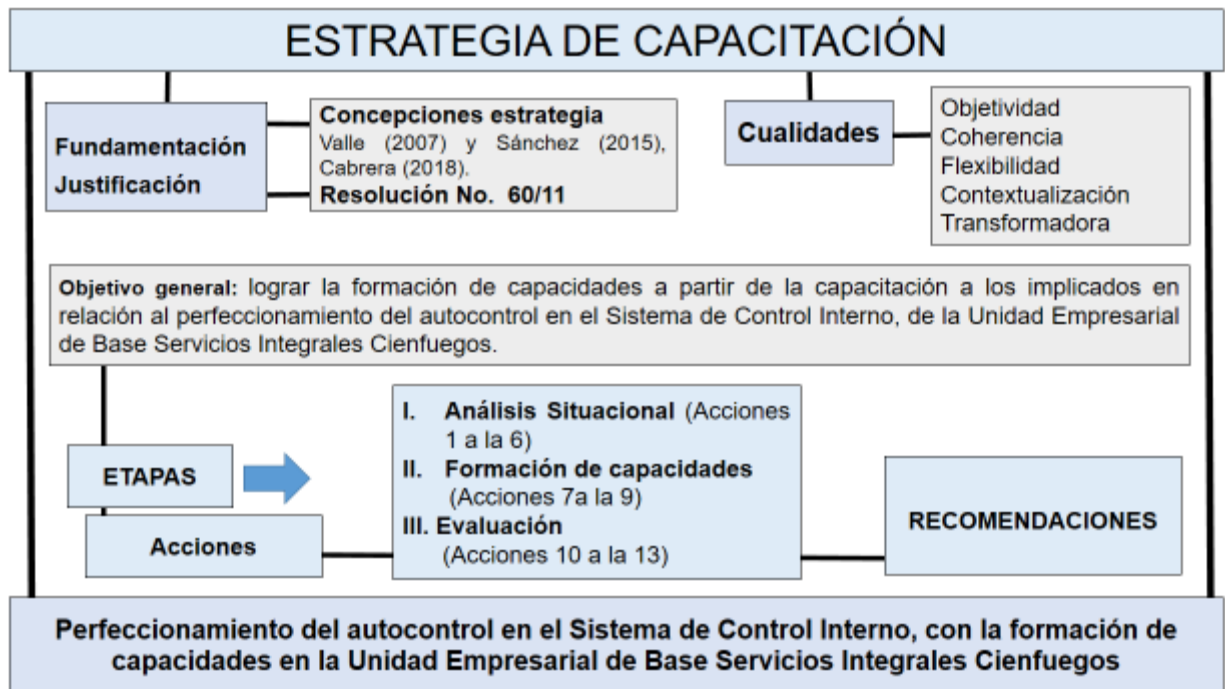
- Coherencia: se manifiesta en la relación que se establece entre los componentes que conforman la parte estructural de la Estrategia de capacitación que se propone y como dicha relación provoca la transformación de los modos de actuación respecto al perfeccionamiento del autocontrol en el Sistema de Control Interno, con la formación de capacidades, en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.
- Flexibilidad: es susceptible a cambios, por su capacidad de rediseño, adaptación, reajuste y modificación, lo cual, le permite ajustarse a las situaciones que se presenten y enriquecerse sistemáticamente en función de las nuevas necesidades respecto al perfeccionamiento del autocontrol en el Sistema de Control Interno, con la formación de capacidades, en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.
- Contextualización: las acciones tienen la posibilidad de adecuarse a las características de del perfeccionamiento del autocontrol en el Sistema de Control Interno, con la formación de capacidades, en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.
- Transformadora: porque la esencia de la Estrategia de capacitación elaborada es contribuir al perfeccionamiento del autocontrol en el Sistema de Control Interno,

con la formación de capacidades, en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.

Objetivo general: lograr la formación de capacidades a partir de la capacitación a los implicados en relación al perfeccionamiento del autocontrol en el Sistema de Control Interno, de la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.

El diseño de la Estrategia de capacitación se presenta en la figura

Figura 6. Diseño de la Estrategia de capacitación



Contenido de las Etapas y acciones

	Etapas		Acciones
I.	Análisis situacional del autocontrol en el en el Sistema de Control Interno, en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos	1.	Análisis de la estructura organizativa
		2.	Establecimiento de prioridades
		3.	Determinación de los instrumentos de indagación necesarios
		4.	Aplicación de instrumentos y procesamiento de los resultados
		5.	Conformación de un diagnóstico
		6.	Toma de acuerdos
II	Formación de	7.	Presentación de las vías de formación de

	capacidades en el en el		capacidades al consejo de dirección
	Sistema de Control Interno, en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos	8	Aprobación de las vías de formación de capacidades y análisis en los órganos correspondiente
		9	Aplicación de las vías de formación de capacidades
III	Evaluación en el en el Sistema de Control Interno, en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos	10	Valoración de los resultados de la aplicación de las vías de formación de capacidades con el consejo de dirección mediante un análisis integral
		11	Valoración de los resultados por los implicados considerándose usuarios introductores y receptores
		12	Valoración de los resultados desde la retroalimentación de nuevas necesidades
		13	Valoración final y propuesta de nuevas acciones

Recomendaciones de implementación en la práctica

En la realización de las acciones en las etapas se recomienda:

1. Garantizar los recursos necesarios tanto humanos como materiales.
2. Negociar con las autoridades correspondientes a fin de garantizar los recursos y la efectividad de cada acción.
3. Garantizar la preparación de los responsables asignados para la salida a cada acción.
4. Determinar las necesidades reales de cada acción para evitar imprevistos en su aplicación.
5. Estudiar a diario las demandas que van surgiendo en correspondencia con el avance de las etapas y acciones.

Una vez concluida la elaboración de la Estrategia de capacitación se procedió a su validación, resultados que se presentan en el siguiente apartado.

CAPITULO III. VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN

En el Capítulo III, se presenta validación de la Estrategia de capacitación a partir de considerar la consulta a especialistas y los resultados de la implementación en la práctica de las etapas y acciones que la conforman, considerándose en ello, el criterio de los usuarios.

3.1 Valoración del resultado por los especialistas

En el proceso de valoración, fue empleado el método criterio de expertos, se utilizó la técnica de Comparación por pares (Ramírez, 1999: 13, 14). El proceso de búsqueda de los expertos se inició a partir del análisis de fuentes, como: la participación en eventos y publicaciones acerca del tema que refiere la capacitación a los cuadros de la UEB Servicios Integrales Cienfuegos en contenidos del Sistema de Control Interno en Cuba y en particular el autocontrol.

Así, se les envió un cuestionario a 18 profesionales del país, en el que se les invita a participar y se les solicitan datos personales y del tema. Una vez que se estudió el resultado del instrumento, se les envió una comunicación a los 18 profesionales seleccionados; los cuales ratificaron su participación; se confirmó el coeficiente de competencia de estos, en dos direcciones: el grado de argumentación y el grado de conocimiento acerca de capacitación al Sistema de Control Interno en Cuba y en particular el autocontrol (Anexo 6).

Los resultados advierten que, de los 18 expertos convocados, 11 tuvieron una alta puntuación en el coeficiente de competencia K, representando el 100% (Anexo 7). Luego se aplicó un cuestionario a los expertos con el objetivo de valorar el nivel de conocimientos y fuentes de argumentación de los expertos según tema de investigación (Anexo 9).

Concurren, entonces los 11 expertos seleccionados, desde el grado de conocimiento y los análisis teóricos acerca del tema, además argumentaron, a partir del dominio de normativas y el conocimiento el estado del problema en Cuba, que se concreta en la participación en eventos y desde su experiencia adquirida en la práctica. Por tanto, se acreditan los criterios de selección previa.

El grupo de 11 expertos, quedó conformado de la siguiente manera:

- Doctor en Ciencias (6), representando un 54.5%.
- Másteres (5), representando el 45.5 %.

- Especialistas de la dirección de cuadro del Gobierno provincial en Cienfuegos (2) representando el 18.1%.
- Con experiencia científica que se vincula al tema de investigación (8) representando un 72.2 %.
- Con experiencia en el tipo de resultado que se propone (8) representando un 72.2 %.
- Categoría docente de profesor Titular (6), representando un 54.5%.
- Categoría docente profesores Auxiliar (5), representando el 45.5 %.
- Años de experiencia se declaran: más de 30 años (4) representando el 36.6%; de 20 a 29 años (3) representando el 27.2%; menos de 20 años de (4) representando el 36.6%.

Según lo previsto, se les envió un cuestionario (Anexo 8) en un primer momento, los expertos ofrecieron sus opiniones, con la intención de ofrecer recomendaciones sobre la Estrategia de capacitación direccionada hacia el perfeccionamiento del autocontrol en el Sistema de Control Interno, con la formación de capacidades, en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos; y solicitaron una segunda revisión.

Derivado del resultado de ese primer momento, los expertos recomendaron lo siguiente:

1. Considerar en la fundamentación de la Estrategia la justificación de la misma a partir del contenido de la Resolución 60 (2011); atemperado a la situación actual del autocontrol en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.
2. Analizar lo oportuno de explicar el contenido de las cualidades que se le adjudican a la Estrategia de capacitación.
3. Reformular el objetivo de la Estrategia de capacitación, a partir de considerar su intención en la formación de capacidades.
4. Valorar el establecimiento de recomendaciones de implementación de la Estrategia de capacitación.

Posterior a ese momento se decidió reformular la Estrategia de capacitación, y fue enviada con las recomendaciones cumplidas; una vez confirmado y en ese interés se

aplicó de nuevo el cuestionario, que incluyó las categorías evaluativas: 1. Muy adecuado (MA), 2. Adecuado (A), 3. Bastante adecuado (BA), 4. Poco adecuado (PA), 5. No adecuado (NA), siguiendo el criterio de Ramírez (1999); luego, fueron procesados los resultados del cuestionario aplicado a los expertos para la valoración final de la Estrategia de capacitación; para ello se tomaron las inferencias de mayor significación.

El resultado de dichas inferencias apuntó a los indicadores de Muy adecuado y Adecuado (Anexo 10).

Los expertos valoraron la Estrategia de capacitación, al tener presente los indicadores ofertados, y desde sus posiciones, ofrecieron sus opiniones:

- La estructuración de la Estrategia, es correcta, considerándose muy acertado la concepción de etapas y acciones para suplir las carencias identificadas (72.2%).
- La fundamentación es objetiva al valorar las ventajas de ese tipo de resultado contextualizado a la situación real que tiene el autocontrol en el Sistema de Control Interno la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos (63.6%).
- Es observable una lógica interna entre las etapas y las acciones que le concede oportuno una concreción lógica sobre la base de supuestos científicos ordenados y generalizados (72.2%).
- Resulta novedoso la intención marcada hacia la formación de capacidades, aspecto que se integra al perfeccionamiento del autocontrol en el Sistema de Control Interno, en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos (81.8%).
- Es aceptada la idea de la negociación con el consejo de dirección para la toma de decisiones sobre las vías a utilizar en la formación de capacidades (90.9%).
- La concepción de las etapas resulta muy asequible, se manifiestan concretas y sencillas, de fácil comprensión (81.8%).
- La concepción de las acciones ofrece una repuesta oportuna a cada etapa en un supuesto lógico y continuo que supera los resultados esperados (90.9%).

- Es una propuesta que está fundamentada en recursos de actualidad científico-técnica y a partir de la consulta de especialistas del tema (90.9%).
- La propuesta contribuye, desde su estructura y dinámica interna a elevar la efectividad del Sistema de Control Interno de la UEB (90.9%).

Las consideraciones finales del resultado de la validación del criterio de los expertos, confirmaron las posibilidades reales de implementación en la práctica de la Estrategia de capacitación, y con ello se materializa la idea que se defiende en la investigación, pues, la dirección muestra un camino hacia el perfeccionamiento del autocontrol, en el Control Interno, a partir de los resultados en la formación de capacidades, en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos, resultados que se presentan en el siguiente apartado.

3.2 Resultados de la implementación de la Estrategia de capacitación

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en la implementación de la Estrategia de capacitación, y para ello se emplearon dos indicadores, que se evaluaron al final de la implementación bajo la concepción de los ítems, en: 1. Cumplido (C), 2. Parcialmente cumplido (PC), 3. Incumplido (I).

1. El cumplimiento de los pasos en cada fase, según etapas.

2. El resultado obtenido en la etapa correspondiente

Con ese fin se proyectó un cronograma de implementación a los efectos del cumplimiento de las etapas previstas, el cual se analizó con los implicados y con las autoridades de la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos y el Auditor principal de dicha entidad, aprobándose su diseño.

Dicho cronograma consideró las siguientes fechas de implementación y se visualiza en la figura 7.

Figura 7. Cronograma aprobado para la implementación de las etapas



De modo general, la validación transcurrió según lo previsto y en ello fue esencial un Trabajo de mesa con la participación de los implicados en ese proceso, los cuales aprobaron el empleo del método Criterio de usuarios, para la valoración del resultado por los propios beneficiarios de la Estrategia de capacitación, en un taller de reflexión crítica.

La primera etapa, dedicada al Análisis situacional del autocontrol en el en el Sistema de Control Interno, en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos, transcurrió según lo previsto y permitió el análisis de la estructura organizativa, el establecimiento de propiedades, la elaboración y aplicación de instrumentos y procesamiento de los resultados en la conformación de un diagnóstico; considerándose un resultado importante para llegar al estado deseado, la conformación de la caracterización de la entidad, la cual se presenta a continuación.

- Caracterización de la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos

La Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos, está inmersa en el sistema de perfeccionamiento empresarial, desde el 15 de abril de 2002, situada en Finca Carolina, dentro del condominio de la propia Refinería de Petróleo Camilo Cienfuegos, a la cual, presta los servicios. Es una entidad subordinada a la Empresa de Servicios Petroleros, radicada en La Habana del Ministerio de Energía y Minas (MINEM); Creada en el 2003, se encarga de Prestar servicios integrales dirigidos a garantizar la logística fundamentalmente del Sistema del Petróleo.

Para ello, cuenta con un personal técnico calificado de alta profesionalidad en las actividades que desarrolla, una tecnología acorde a las mismas, con tres talleres:

1. Servicios Generales,
2. Mecanización y Transporte
3. Centro de Elaboración y Distribución de Alimentos

Posee un Sistema de Gestión de la Calidad certificado por la NC ISO9001:2008, todo ello permite asumir contratos en el territorio; a tono con la fuerza laboral calificada, lo que constituye una ventaja competitiva, la cultura de trabajo tiene debilidades, desarrollo e innovación, el colectivo está preparado para enfrentar nuevos servicios,

en estos momentos se cuenta con 232 trabajadores en plantilla aprobada y 143 en plantilla cubierta para realizar los servicios relacionados en el objeto social.

A través de la Resolución 660/20 emitida por el Director General de la Empresa Servicios Integrales define el nomenclador de actividades fundamentales del sistema del petróleo en su resuelto tercero actualiza y aprueba las actividades secundarias, eventuales y de apoyo derivadas del objeto social de la empresa en forma abreviada EMSERPET brindando los siguientes servicios técnicos especializados y generales a CUPET y otras entidades del MINEM, entre los que se destacan:

1. Mantenimiento, reparación, maquinado, fregado, chapistería, pintura, engrase, ponchera, y construcción de partes y piezas para equipos automotores.
2. Jardinería, chapea con fuerza de trabajo, activos, materiales e insumos propios o contratados tanto a entidades estatales como a formas de gestión no estatal.
3. Alquiler de áreas, locales y servicios asociados
4. Almacenamiento y servicios asociados
5. Limpieza de locales
6. Lavandería
7. Alojamientos y servicios asociados con fines recreativos
8. Transportación de personal con fines recreativos y asociada a esta actividad la alimentación.
9. Impermeabilización
10. Techado y reparación de cubiertas
11. Reparación y Mantenimiento constructivo

Actividades eventuales

1. Auxilio en la vía a vehículos automotores
2. Montaje mantenimiento y reparación de grúa sobre camión
3. Brindar servicios especializados de proyectos, administración, montaje y desmontaje de campamentos.
4. Comercializar productos ociosos y de lento movimiento
5. Comercializar de forma mayorista recursos materiales contenidos en

existencia que sean necesarios para la continuidad del proceso productivo.

6. Producir y comercializar productos alimenticios
7. Servicios de protocolos a delegaciones nacionales y extranjeras, con sus servicios asociados.
8. Transportación de cargas
9. Comercializar materias primas con la empresa de materias primas
10. Servicios de seguridad y protección a instalaciones

Actividades de apoyo

1. Alquiler de activos fijos
2. Poligráficos
3. Suministro de fuerza de trabajo calificada
4. Comercialización de desechos productivos
5. Montaje, reparación y mantenimiento de equipos de refrigeración y climatización
6. Arrendamiento de capacidades refrigeradas
7. Reparación y mantenimiento a grupos de electrógenos
8. Reparaciones de tráiler
9. Producir y comercializar de forma mayorista muebles y objetos de madera
10. Reparación de muebles y objetos de madera
11. Izaje
12. Herrería
13. Comercialización de productos derivados de la actividad de herrería
14. Remodelación de contenedores para facilidades temporales.

Son ofertadas a personas naturales los servicios y/o actividades derivadas del objeto social tales como

1. Alimentación y gastronomía
2. Recreación y servicios asociados
3. Transportación de personal
4. Suministro de fuerza de trabajo calificada
5. Fregado, engrase y ponchera para equipos automotores
6. Alquiler de áreas, locales y servicios asociados

7. Limpieza de locales
8. Lavandería
9. Jardinería y chapea
10. Auxilio en la vía a vehículos automotores
11. Carpintería en madera
12. Transportación de carga
13. Poligráficos
14. Transportación de desechos productivos
15. Reparación de muebles y objetos de madera
16. Herrería
17. Comercialización de productos derivados de la actividad de herrería

La Estrategia Integral para el periodo, constituye una herramienta fundamental para asegurar el cumplimiento de la Misión, Visión y los objetivos estratégicos de la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos perteneciente a la EMSERPET.

La Misión de la organización responde al Objeto Social aprobado se expresa en una definición con un enfoque abarcador de la actividad fundamental que desarrolla la entidad.

Misión: Ofrecemos servicios logísticos integrales de alta calidad, a la medida de las necesidades de las entidades vinculadas fundamentalmente al Sistema del petróleo. Generamos valor económico y social para nuestros clientes.

Eslogan: *“Somos una empresa Socialista de futuro”*

Visión: Ser líderes en el mercado nacional de servicios logísticos integrales. Contar con un equipo de trabajadores altamente profesional y comprometido con nuestros clientes. Ser reconocidos por la satisfacción y bienestar que generamos, lo que permite alcanzar altos niveles de rentabilidad y un desarrollo ambiental sostenible. Nuestro negocio es: brindar Servicios de excelencia a nuestros clientes.

Las políticas en el campo de la gestión estratégica son guías de actuación, reglas para la toma de decisiones, líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Constituyen cursos de acción asociados a pautas, procedimientos y reglas que sirven para estimular, apoyar y orientar el

comportamiento de la organización. Su función por ende es acotar el campo de las estrategias a fin de encauzarlas en el cumplimiento de la misión.

- Principales políticas a desarrollar para alcanzar la Visión

1. Consolidar la implantación del Sistema de Gestión y Dirección donde se evidencie la Eficiencia Económica y el alto desempeño.
2. Mantener una gestión energética eficiente, incluyendo el uso racional del agua y los combustibles no renovables y la utilización de energías alternativas.
3. Priorizar la planificación, mantenimiento y control de los medios, muebles e inmuebles reduciendo los costos en cada proceso.
4. Implantar los sistemas de Gestión de la Calidad, Medio Ambiente, del RRHH, Seguridad y Salud del Trabajo y las normas HACCP que permitan la implementación del Sistema de Gestión.
5. Perfeccionar los mecanismos que ofrece el sistema de Mercadotecnia con vistas a mejorar la calidad y efectividad en la prestación de los servicios y la satisfacción de las necesidades de los clientes.
6. Introducir los avances de la ciencia y la innovación tecnológica de forma creativa.
7. Aplicar de forma creativa la filosofía económica emanada del 8vo. Congreso del PCC.

- Principales retos que se visualizan para el periodo del 2020 al 2025.

1. Elevar los estándares de calidad en los servicios que brinda la empresa.
2. Sostener el aseguramiento de materia prima y materiales, e incrementar los servicios y proveedores.
3. Enfrentar el fortalecimiento de los competidores.
4. Desarrollar las competencias profesionales y motivación de nuestros trabajadores para elevar nivel de servicio, el incremento de la productividad y el sentido de pertenencia.
5. Fortalecer el trabajo con los cuadros y sus reservas, que contribuyan a la continuidad de los mandos de dirección.
6. Ejecutar las inversiones, reparaciones y el mantenimiento que contribuyan a la prestación de los servicios con una alta efectividad.
7. Mantener la alta capacidad financiera de la UEB.
8. Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad y normas HACCP.

9. Mantener la aplicación del Control Interno de la UEB.
10. Ser reconocido como empresa de servicios a la industria petrolera en el área del caribe.
11. Mantener la condición de Vanguardia Nacional.
12. Exportación de servicios para adquisición de moneda libremente convertible.
 - Valores compartidos

En la organización, como en todo grupo humano, prevalecen muchos valores, pero los “Valores Compartidos” son los pocos valores críticos que deben servir de “eje” en el funcionamiento de la entidad. Pero, sobre un “eje” no pueden girar muchas cosas porque si no el eje se rompe, se traba o no funciona, por ello los “Valores Compartidos” son los “pocos” valores críticos que tienen mayor peso o más impactan la Misión y la Visión, por lo hay que someterlos a un proceso de destilación para encontrar aquellos pocos que se quieren jerarquizar.

- Honestidad. (Valor ético – moral): Ser transparentes en las relaciones internas en el colectivo laboral y hacia el exterior de la organización, haciendo que se convierta en una característica de respeto al cliente, con vistas a fortalecer la imagen corporativa.
- Lealtad. (Valor ético – moral) Significa compenetración, adhesión, seguimiento, compromiso, sentimiento de fidelidad hacia la empresa.
- Profesionalidad. (Valor ético – moral) tiene que ver con cómo nos relacionamos con los demás), demuestra competencia en cualquier momento, saber hacer y querer estar, aplicar conocimientos, dominio y experticia. Exquisitez en la atención al cliente interno y al externo, abanderado en la calidad, las relaciones personales y los buenos modales.
- Espíritu patriótico. Ser defensores conscientes de los sentimientos patrios, fieles a la causa del socialismo y divulgadores incansables de la obra de la revolución.
- La búsqueda de la excelencia. Manifiesta conductas proactivas, decisión de vencer, disposición y entereza para enfrentar problemas, solucionar conflictos, negociador, emprendedor, profesional y hacer lo correcto, correctamente.
- Empatía. Saber ponernos en el lugar del interlocutor, utilizar la filosofía del ganar - ganar, utilizar la negociación como forma de entendimiento entre los

compañeros de trabajo y clientes, identificar los principales motivos del interlocutor, comprender sus posiciones y mostrarle seguridad y confianza.

- Integrador. Significa ser sinérgico, demostrar competencias para trabajar en equipo, ayuda decidida en el colectivo con vistas a alcanzar los objetivos grupales y empresariales, integrar a las personas acorde a sus características y posibilidades de desarrollo

Al abordar los comportamientos (aspiraciones de cómo necesitamos ser), partimos de cómo enfrentar el futuro, los cambios que se avecinan, como dirigir o como participar activamente en los procesos de la organización, teniendo presente la adecuación de pensamiento y actuación acorde a las nuevas políticas trazadas por el país:

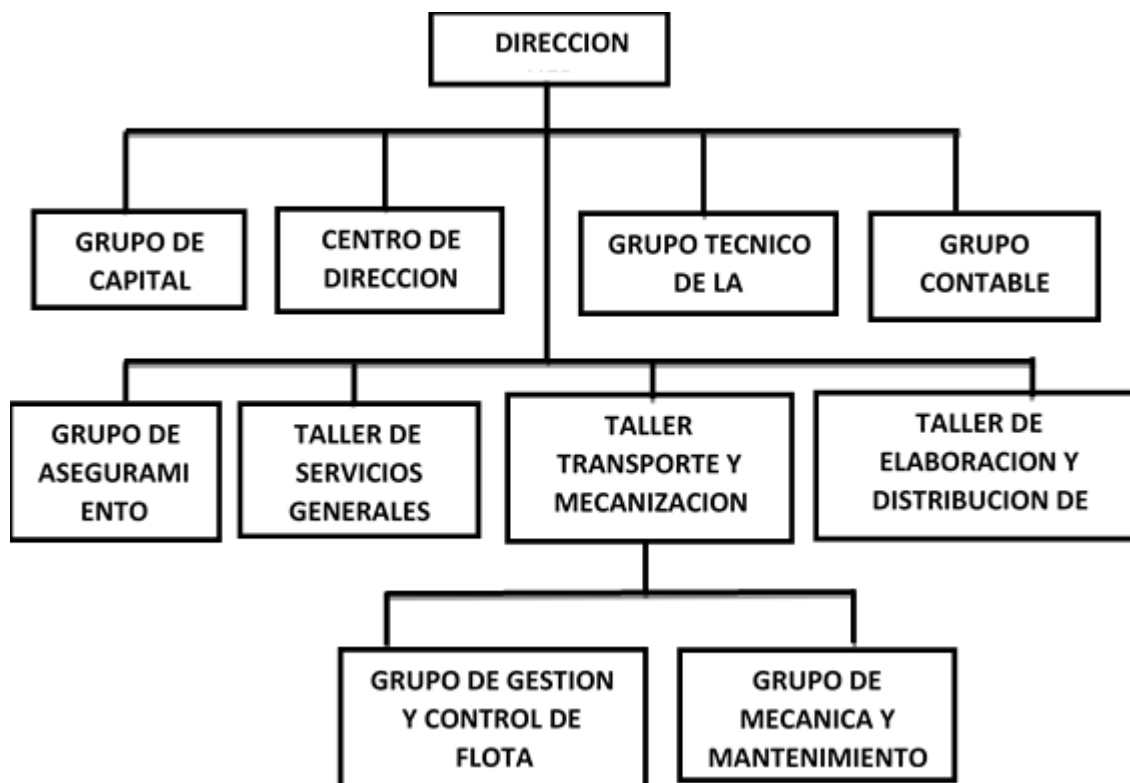
- Consagración al trabajo, espíritu de cooperación y trabajo en equipo.
- Dirección participativa, como principio.
- Liderazgo a partir del ejemplo personal.
- Enfoque de procesos.
- Enfoque hacia el cliente (interno - externo).
- Espíritu de superación cultural y de elevación de la calificación profesional y técnica (enfoque de competencias).
- Eficiencia en el cumplimiento de las regulaciones medioambientales.
- Abanderados en el logro de la eficiencia + eficacia = efectividad.
- Orgullo de ser cumplidores de los indicadores de eficiencia económica.
- Lucha abierta y sistemática contra las ilegalidades, el delito y la corrupción.
- Cuidadosos en la aplicación de normativas técnicas, de protección laboral y de medios.
- Defensores de políticas y directivas emanadas del 8vo Congreso del PCC. y de los lineamientos del país.
- Triunfadores en el ahorro de los recursos energéticos y entre ellos el agua por su doble condición (económico – ecológico).
- Aplicación del Redimensionamiento empresarial como un proceso continuo y mejorable acorde a los requerimientos del país.
 - Factores Críticos de Éxito

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar, ya bien sea en su Concepción, Monitoreo o evaluación final de la gestión:

1. Gestión de aseguramiento.
2. Competencia profesional de ejecutivos y trabajadores.
3. Flexibilidad comercial para responder a las necesidades de los clientes y conservar nuestra imagen.
4. Desarrollo de una Comunicación directa con el cliente, la retroalimentación y las relaciones inter empresarial.
5. Cercanía al cliente, fortalecimiento de la calidad y la accesibilidad de precios.
6. Compromiso con la estrategia en cada nivel de dirección.
7. Implementación y concientización de la estrategia integral aprobada hasta el 2023 por ejecutivos y trabajadores.
8. Certificación de los Sistemas de Calidad, Medio Ambiente, SST y SGICH.
9. Desarrollo de la estrategia de negocios que potencie los más rentables.
 - Áreas de resultados clave
 1. Gestión y Dirección
 2. Logística y Aseguramiento
 3. Contabilidad y Finanzas
 4. Fiscalización (Autocontrol y Control Interno)
 5. Gestión de Capital Humano
 6. Técnico de la Producción (Calidad, SST, MA, CI, HACCP)
 7. Mercadotecnia
 - Estructura Organizativa

La estructura organizativa (Figura 9), se basa en los principios de la organización por procesos lo cual garantiza una adaptabilidad constante a las exigencias específicas de cada servicio y por consiguiente de cada cliente. Esto se logra con una estructura formal que apoya con el personal y la logística necesaria a las estructuras matriciales formadas ante cada servicio, para cumplir los requerimientos de plazo, costo y calidad de los mismos.

Figura 9. Estructura organizativa Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.



Fuente: Manual de Organización y Funciones

- Dirección UEB
 1. Grupo Técnico de la Producción (se subordina el Despacho)
 2. Grupo Logístico
 3. Grupo de Contabilidad y Finanzas
 4. Grupo de Capital Humano
 5. Taller de Mecanización y Transporte
 6. Centro de Elaboración y Distribución de Alimento
 7. Taller de Servicios Generales
- **Cargos Independientes subordinados al director**
 1. Jurídico
 2. Informático
 3. Especialista Seguridad y Protección y Defensa
 4. Especialista AURE
 5. Fiscalizador

Esta estructura les asigna la máxima responsabilidad de los trabajos a los jefes de talleres y a ellos se les atribuyen altos rangos de autoridad y responsabilidad dentro de la organización, con el fin de que tengan las posibilidades de ejercer la gestión del mismo. La Dirección de cada taller es la encargada de coordinar los servicios con los clientes Debiendo coordinar las acciones externas y las respuestas internas de la organización con el grupo técnico de la producción durante la prestación de los servicios.

La estructura organizativa ofrece una serie de ventajas tales como:

- Se da un mayor énfasis al Servicio, al designar una persona como representante para todos los asuntos concernientes al mismo.
- El uso apropiado de la fuerza laboral, la cual queda siempre en ocupación, ya que, al acabar su tarea en un contrato, se integra en otro con lo cual la productividad total de la UEB pasa a ser mayor.
- La optimización de las líneas de comunicación y las decisiones que permiten dar una rápida respuesta, tanto a las necesidades de los clientes como a la prestación del servicio
- El formato flexible, que permite el cambio de la composición del grupo y la adaptabilidad a una variedad de situaciones, teniendo en cuenta el entorno cada vez más complejo (interno y externo) de la organización.
- Para mantener el equilibrio entre las variables de costo, plazo y calidad, existe un especialista de Calidad, el cual implementará, como una tarea de la Dirección General, los requisitos del trabajo para el aseguramiento de las variables, a través de un sistema de gestión ISO-9001, que evolucione en el futuro hacia una cultura de mejora continua y autocontrol, hasta llegar a la Calidad Total.
- La entidad aplica la gestión por procesos, donde tiene definido todos los procesos que garantizan la gestión de la organización.

A continuación, relacionamos los procesos definidos en la entidad:

- I. Proceso de Elaboración y Distribución de alimentos
 - a. Servicio de elaboración de alimentos a solicitud del cliente
 - b. Servicio de distribución de alimentos a solicitud del cliente
 - c. Alimentación y gastronomía.

- d. Producir y comercializar productos alimenticios.
- e. Servicios de protocolo a delegaciones nacionales y extranjeras, con sus servicios asociados.
- f. Almacenamiento y servicios asociados, así como arrendamiento de capacidades refrigeradas

II. Proceso de Mecanización y Transporte

- a. Mantenimiento, reparación, maquinado, fregado, chapistería, pintura, engrase, ponchera y construcción de partes y piezas para equipos automotores.
- b. Transportación Obrera
- c. Transportación obrera a terceros
- d. Pintura y chapistería
- e. Auxilio en carretera
- f. Transportación de carga

III. Servicios Generales

- a. Limpieza de locales
- b. Lavandería
- c. Jardinería y Chapea manual y mecanizada
- d. Recreación
- e. Alojamiento y servicios asociados.
- f. Recreación y servicios asociados
- g. Impermeabilización de techos
- h. Techado y reparación de cubiertas.
- i. Reparación y mantenimiento constructivo

En el proceso contable se encuentra insertado en el Mapa de cada proceso, los objetivos y las estrategias se desarrollan revisando la forma de realizar el autocontrol Hay que tener presente que, aunque esta sección no necesita mucho esfuerzo en cuanto a búsqueda de información o cálculos, sí se requiere mucho tiempo de reflexión.

La segunda Etapa, dirigida a la Formación de capacidades en el en el Sistema de Control Interno, en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos,

tuvo lugar según lo previsto en el cronograma de implementación; los resultados fueron los deseados y en ello, el proceso consideró los pasos del 7 al 9.

El séptimo paso consideró la Presentación de las vías de formación de capacidades al consejo de dirección y su posterior aprobación en el octavo paso, esas vías fueron las siguientes:

- I. Curso propedéutico.
- II. Entrenamientos.
- III. Talleres.
- IV. Visitas a las áreas.

Es significativo que estas vías utilizadas en la de formación de capacidades, se aplican como parte del Curso propedéutico, principal resultado de esta etapa articulando con la implementación del mismo.

I. Curso propedéutico: La aplicación de la Resolución 60 (2011), en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.

- Objetivo: Capacitar a los usuarios - beneficiarios que laboran en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos, mediante la propedéutica en la aplicación de la Resolución 60 (2011).
- Recursos: local para el desarrollo de los temas, tiempo de preparación del auditor principal, Computadora, pizarra, tiza y borrador, hojas blancas, mobiliario.
- Usuarios - beneficiarios: directivos y trabajadores en general.
- Justificación: en el diagnóstico previo realizado en la primera etapa de la Estrategia.
- **Contenidos**
 1. Tema 1. Introducción del curso. Generalidades de la Resolución 60 (2011).
 2. Tema 2. Principios básicos y características generales. Limitaciones. Concepto de seguridad razonable.
 3. Tema 3. Ambiente de control, gestión y prevención de riesgos
 4. Tema 4. Actividades de control
 5. Tema 5. Información y comunicación y Supervisión y monitoreo

6. Tema 6. Controles a los sistemas de aplicación, la certificación de los sistemas contable – financieros soportados sobre las tecnologías de la información. Los vínculos con los sistemas de gestión.

- Formas de organización docente: Entrenamiento, talleres, visitas a las áreas.
- Métodos de enseñanza aprendizaje: debate, reflexión crítica, intercambios de ideas y concepciones, elaboración conjunta y trabajo grupal, demostración.
- Medios de enseñanza aprendizaje: Resolución 60 (2011); la Guía de autocontrol, otros documentos oficiales, presentaciones de power point creadas según temas, videos, informes de visitas, entre otros.
- Evaluación: se realizará con el empleo de métodos y técnicas participativas, en correspondencia con la formación de capacidades que se propone y con las potencialidades de los usuarios beneficiarios, en ello, es vital dejar evidencias de los instrumentos que se decidan aplicar. Entre otros en los entrenamientos se proponen que los participantes muestren evidencias de los resultados en su Área de trabajo:
 1. El levantamiento de riesgo.
 2. El Plan de prevención de riesgos.
 3. La guía de autocontrol adecuada a su contexto de actuación y formas empleadas en su aplicación.
 4. Acciones de control realizadas.

Una vez elaborado el Programa del curso, se procedió a cumplir la novena acción con la aplicación de las vías de formación de capacidades; dando lugar al desarrollo del a tercera etapa.

En la tercera etapa, se procedió a materializar la evaluación de las vías de formación de capacidades en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos, resultados que complementan el proceso desarrollado.

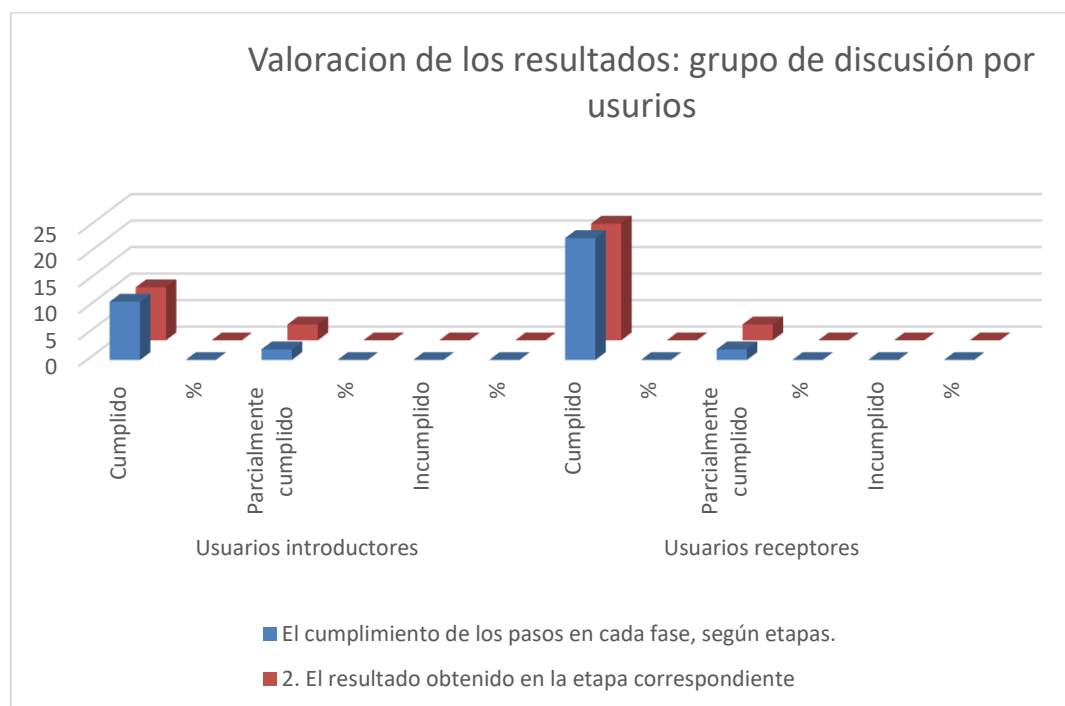
La primera valoración de los resultados mostrados en la aplicación de las vías de formación de capacidades con el consejo de dirección consideró un análisis integral presentado por la investigadora que fue acompañada del Auditor principal, quien impartió los temas de capacitación en el curso propedéutico. Dicho informe tuvo los siguientes apartados: asistencia de los usuarios beneficiarios, participación en las actividades y resultados; considerándose de positivos estos aspectos.

Para la valoración de los resultados por los implicados se empleó el método criterio de usuarios considerándose en ello los usuarios introductores y receptores, y la técnica grupo de discusión para la confrontación entre los usuarios respecto al resultado de la implementación de la estrategia y su evaluación. En ese interés se conformaron dos grupos:

- Primer grupo: usuarios los Introdutores (13 profesionales implicados)
- Segundo grupo: usuarios receptores (25 participantes en el curso)

De ese modo se realizó grupo de discusión a partir de considerar los resultados obtenidos, en general, en la implementación de la Estrategia de capacitación, y para ello procedió a la valoración de los dos indicadores, declarados en el inicio de este apartado. Los resultados de este proceso se graficaron, mostrándose en la figura 10, y se describen a continuación.

Figura 10. Resultados del grupo de discusión



Nótese que ambos grupos avalaron el resultado a partir de la identificación del aspecto cumplido, coincidiendo por mayoría en ese sentido.

De modo general, los dos grupos de usuarios, emitieron criterios y valoraciones sobre el grado de satisfacción que experimentan con la aplicación de las etapas y acciones de la Estrategia de capacitación, valorándose de productiva la formación de capacidades.

Llegado a este punto del proceso de investigación se presentan las conclusiones y recomendaciones.

CONCLUSIONES

El análisis de los fundamentos teóricos sobre el control interno a escala internacional y en Cuba, facilitó el estudio de las generalidades y las especificidades en el Sistema de Control Interno, considerándose en ello, las teorías estudiadas en relación al autocontrol en pos de su perfeccionamiento; para lo cual consultaron las doctrinas de estudiosos y se tuvo en cuenta el posicionamiento de la autora respecto al tema de la investigación.

La realización del diagnóstico consideró el análisis de la situación actual que presenta del autocontrol, develándose regularidades que apuntaron hacia la necesidad en la formación de capacidades a partir de la capacitación, respecto a la Resolución 60 (2011), en ello se identificaron amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, en pos de la presentación de una vía de solución al problema planteado, en el contexto de la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.

El diseño previo de la Estrategia de capacitación, facilitó su elaboración que consideró como punto de partida los resultados del diagnóstico previo, para luego, proceder a considerar la estructura y lógica interna de la misma, sometiéndose a consideración de los expertos, quienes, por mayoría, la consideraron de Muy adecuada y aprobaron su implementación en la práctica. de modo que se logre su elaboración según estructura **y contenidos**.

La concepción de la su implementación en la práctica fue un momento de vital importancia, que develó la contribución de la investigación al perfeccionamiento del autocontrol, a partir de los resultados que se muestran en las vías propuestas como parte del curso, a favor de la formación de capacidades en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.

RECOMENDACIONES

1. Socializar los resultados de la investigación en eventos y publicaciones.
2. Dar seguimiento a las nuevas demandas que van surgiendo en relación a la implantación de la Resolución 60 (2011).

- Álvarez López, L. (2022). *Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones*. [Tesis de Maestría]. Universidad Holguín.
- Ananías Mesa, J. (2019). *Aplicación parcial de un procedimiento para implantar el ambiente de control en el hotel Playa Pesquero* [Tesis de pregrado]. Universidad de Holguín.
- Antúnez Saiz, V.I. (2017). Calidad, medio ambiente, seguridad y salud, y control interno en el contexto económico actual: Diagnóstico de un laboratorio farmacéutico cubano. *COFIN.2017.*, 1., 1-1.
- Bolaños, Y. (2014). *Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa*. [Tesis Doctoral, Universidad CUJAE,]. <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/>.
- Cabrera, H., et al.,. (2016). Procedimiento para la identificación y evaluación de las oportunidades de mejora: Medición de la factibilidad e impacto. *revistaind.*, . II, Vol. 37(1.), 104–111,. <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/762>
- Castro, Ruz, R. (2013). *Orden, Disciplina y Exigencia en la sociedad cubana, premisa imprescindible para consolidar el avance de la actualización del modelo económico*. [Conclusiones Primer Período Ordinario de Sesiones de la VIII Legislatura de la Asamblea Nacional.]. Primer Período Ordinario e Sesiones de la VIII Legislatura de la Asamblea Nacional, La Habana, Cuba.
- <http://www.cubadebate.cu/especiales/2013/07/07/raul-castro-orden-disciplina-y-exigencia-en-la-sociedad-cubana-premisa-imprescindible-para-consolidar-el-avance-de-la-actualizacion-del-modelo-economico/>
- Conclusiones de la XI comprobación nacional al control Interno.*, (2016). Conclusiones de la XI comprobación nacional al control Interno, Ciego Avila.

- <http://www.cubadebate.cu/especiales/2016/05/07/bejeran-conclusiones-causas-reincidencia-avance-de-la-actualizacion-del-modelo-economico/>
- Consejo de Estado. (2009). *Reglamento de la Ley No. 107 “De la Contraloría General de la República de Cuba /*
- Consejo de Ministros. (2017). *Decreto 334. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal”.Decreto 335. Del Sistema Empresarial Estatal Cubano.*
- Coopers & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos de control interno* [Informe COSO. Ediciones España].
- Díaz Santos, E., & Cruz Tamayo, D. (2018). *Desarrollo del cuadro de mando integral con enfoque multicriterio como herramienta del control interno. Aplicación en el hotel Brisas Guardalavaca.* [Tesis de pregrado]. Universidad de Holguín.
- Díaz-Canel Bermúdez, M.M. (s. f.). *Educación para fortalecer el control interno y la prevención de los delitos. Balance de trabajo de la Contraloría General de la República (CGR).*
<https://www.granma.cu/cuba/2022-04-13/educar-para-fortalecer-el-control-interno-y-la-prevencion-de-los-delitos-13-04-2022-23-04-48>
- Espino, A. (2014). *Contribución al control de gestión para empresas de campismo popular soportado en una plataforma de cambio.* [Tesis Doctoral, UCLV.].
<https://dspace.uclv.edu.cu/>
- Franco, E. (2009). *Guía para la gestión del sistema de control interno en COPEXTEL”,* [Tesis Máster., Universidad Holguín.].
<https://www.contraloria.gob.cu/sites/default/files/investigacion/2020-01/Auditor%C3%ADa%20de%20gesti%C3%B3n%20del%20control%20interno.PDF->
- González Carballo, B. (2018). *La evaluación del desempeño individual basada en*

competencias laborales en la SUCURSAL ARTex [Tesis de maestría]. Universidad Holguín.

González, L. M., Velázquez, L., & Zambrano, R. M. (2018). El sistema de control interno en los departamentos docentes: Una vía para propiciar la sostenibilidad en la gestión universitaria. *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas. Cofín*, 2, 295-310.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (s. f.). Cuadro de Mando Integral. (En Balanced Scorecard). *Harvard Business School Press. Ediciones Gestión 2000, SA Barcelona*.

León, A. V. (s. f.). La gestión de riesgos como principio del gobierno corporativo. *Revista del Banco Central de Cuba*, (1), 10-13.

Ley 107 De la Contraloría General de la República, Pub. L. No. 107 (2009).

Mantrana, M. (2010). *Procedimiento para la aplicación y combinación de la planificación estratégica, la gestión por procesos y el cuadro de mando en el control de gestión. Caso de aplicación*. [Tesis Master, Universidad Militar Camilo Cienfuegos].
<http://www.umcc.cu/>.

Martín Barrios Rivera, M., & Martínez Clapé, M. (2019). El pensamiento de Fidel Castro Ruz sobre el desarrollo económico y social. *Revista cubana de administración pública y empresarial.*, 199-213.

Mejías Guevara, B. M. (2019). *Procedimiento para implantar el ambiente de control en organizaciones* [Tesis de pregrado]. Universidad Holguín.

Mejías Guevara, B. M., Núñez Cruz, C. R., Nazur Borrás, L. M. (2022). *Procedimiento para implantar el ambiente de control en organizaciones Ciencias*. 28,(núm. 1).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?>

Resolución 60. Las normas del Control Interno., Extraordinaria #13. (2011).

<https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion60-de-2011-de-contraloria-general-de-la-republica>

Resolución 148. Manual de Normas de Control Interno, (2006).

Resolución 268. "Elementos de Control Interno en los subsistemas contables, (2018).

<https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-61-extraordinaria-de-2018>

Resolución 297/2003, 23 de septiembre de 2003. Definiciones del control interno, el contenido de sus componentes y normas, Pub. L. No. Gaceta Oficial No. 21 Extraordinaria.

<https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-117-de-2011-de-ministeriode-finanzas-y-precios>

Morales Rumbaut, Yenia. (2013). *Evaluación del sistema de control interno en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Cienfuegos* [Tesis de Maestría.]. Universidad Carlos Rafael Rodríguez.

Nieves Julbe, A. F. (2010). *El sistema de gestión integrada del capital humano como base para implantar el ambiente de control en organizaciones cubanas. Tesis de Doctorado* [Tesis de Doctorado]. Universidad Holguín.

Núñez Cruz, C. R. (2018). *Gestión de la idoneidad de los trabajadores en entidades del sector estatal de la construcción. Caso unidad empresarial de base de Asfalto* [Tesis de Maestría]. Universidad Holguín.

Pérez Fernández; D., et al.,. (2022). Perfeccionamiento del Sistema de control interno en el departamento de despacho de la Universidad de Cienfuegos. *Revista Cubana de Ciencias Económicas*, Vol. 8,(No. 1). <http://www.ekotemas.cu>

Plasencia, C. (2010). El Sistema de Control Interno: Garantía del logro de los objetivos. *MEDISAN*, Vol. 14,(5,), 1–5,. <http://scielo.sld.cu/pdf/san/v14n5/san01510.pdf>

Pupo, A., Campaña, P., & Ortiz z, A. (2014). Procedimiento para la gestión y prevención de

- riesgos en universidades. *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas, Cofín Habana*, 11((2)), 95-114.
- Quinaluisa, N., et al.,. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO”,. *Cofin Hab*, 12,(1), 268–283. <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v12n1/cofin18118.pdf>
- Rodríguez Medero, S. (2016). *Desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control interno en el Hospital General Provincial “Vladimir Ilich Lenin”*. [Tesis de pregrado]. Universidad Holguín.
- Sandoval, L. K. & Taramuel, J. A. (2021). Control interno. Un nuevo enfoque cultural en las instituciones de educación superior ecuatorianas. *Revista de investigación Sigma*, 08,((2)), 54-63.
- Sumba, R. Y., & Santistevan, K. L. (2018). Las microempresas y la necesidad de fortalecimiento: Reflexiones de la zona sur de Manabí, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 10((5)), 323–326.
- http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S221836202018000500323&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Téllez Aguedo, G. (2016). *Procedimiento para la implementación de las políticas y prácticas en la gestión de capital humano. Aplicación parcial en el Hospital General Provincial “Vladimir Ilich Lenin”*. [Tesis de pregrado]. Universidad Holguín.
- Turro Fuentes, Y. (2020). *Mejora del ambiente de control interno en la instalación extrahotelera Parque «Cristóbal Colón»*. [Tesis de pregrado]. Universidad Holguín.
- Vega de la Cruz, L. O. (2017). *Procedimiento con enfoque multicriterio para la gestión de riesgos* [Tesis de Maestría/no publicada]. Universidad Holguín.
- Vega de la Cruz, L.O., Marrero Delgado, F. & Pérez Pravia, M. (2022). Procedimiento para la

gestión integrada del Control Interno con enfoque multicriterio. *INGE CUC*, 18(1,), 223–242.

Vega, L. & Nieves, A. (2016). Control de gestión y control interno: Binomio insoluble en la dirección. *Espacios*, 37,(12,), 50–68,.

<http://www.revistaespacios.com/a16v37n12/16371225.html>

Vega, Y., et al., (2017). Propuesta de un índice para evaluar la gestión del control interno en entidades hospitalarias. *Cont Adm*, Vol. 62, 683–698.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2017.01.004>

Anexos

Anexo 1. Guía para la revisión de documentos

Objetivo: analizar los documentos, a partir de las demandas planteadas en las normativas, reglamentos y estrategias de país y del Ministerio de Energía y Minas (MINEM) respecto a la aplicación de la Guía de Autocontrol y capacitación de directivos y trabajadores, en relación al Sistema de Control Interno en Cuba, y modo particular el autocontrol en el Sistema de Control Interno de la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.

Documentos a consultar y revisar

- Constitución República de Cuba (2019).
- Lineamientos de la Política económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026
- Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Sistema de control interno. Resolución No. 60/11. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-60-de-2011-de-contraloria-general-de-la-republica>
- Consejo de Ministros. (2017). Decreto 334. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal". <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-334-de-2017-de-consejo-de-ministros>
- Consejo de Ministros. (2017). Decreto 335. Del Sistema Empresarial Estatal Cubano. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-335-de-2017-de-consejo-de-ministros>
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2006). Resolución 148. Manual de Normas de Control Interno. <http://www.egrafip.cu/manual/14/section/45/chapter/163>
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2018). Resolución 268. "Elementos de Control Interno en los subsistemas contables". <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-61-extraordinaria-de-2018> Objetivos de trabajo aprobados en la primera conferencia del PCC, que se encuentran vigentes.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible para el 2030.
- Gaceta oficial normativa de la capacitación y superación a Cuadros.

- Documentos normativos que regulan la capacitación a cuadros de la UEB Servicios Integrales Cienfuegos en el contenido Control Interno.
- Documentos que permiten corroborar el nivel de capacitación alcanzada por los cuadros.
- Normas Cubana de Auditorías
- Manuales de Procedimientos de Auditoria
- Guía de Autocontrol
- Levantamiento de Riesgo
- Plan de Prevención de Riesgo
- Ley 107/09 de la Asamblea Nacional (actualizada en 2017)

Indicadores a tener en cuenta para la valoración de los documentos

1. Concepción, orientación, ejecución y seguimiento de la capacitación a cuadros y trabajadores desde el plan anual.
2. Registro sistemático del estado actual de la capacitación cuadros y trabajadores en el contenido Control Interno
 - Planes anuales, mensuales e individuales de la UEB.

Objetivo: Muestrear planes anuales, mensuales e individuales para comprobar si incluyen el autocontrol como tarea en la planificación del trabajo.

1. Concepción, orientación, ejecución y seguimiento de la capacitación a cuadros y trabajadores de la UEB Servicios Integrales Cienfuegos en el Control Interno, desde el plan anual de la empresa.
2. Evaluación del Control Interno en la entidad
3. Evaluación mensual y anual del desempeño de los dirigentes, especialistas y técnicos

Anexo 2. Consentimiento informado de la dirección de la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos

AVAL DE INVESTIGACIÓN

UEB Servicios Integrales Cienfuegos

Hago constar:

Que el presente trabajo fue realizado en la UEB Servicios Integrales Cienfuegos, como parte de la como parte de la culminación de los estudios del Programa de Maestría en Administración de Negocios, de la Lic. Mildrey María Díaz Senra, que tiene como tutor al Dra. María Rosa Núñez González; Profesor Titular cumpliendo el mismo con el objetivo de: Elaborar una Estrategia de capacitación que contribuya al perfeccionamiento del autocontrol en el Sistema de Control Interno, con la formación de capacidades,. La cual contribuirá al perfeccionamiento del autocontrol, lográndose un Control Interno que responda a las características de ser integral, flexible y razonable a tono con la concepción de seguridad razonable, manifiesta en la formación de capacidades.

Lic. William Alexander Rodríguez López, Director de la UEB Servicios Integrales Cienfuegos

Certifico que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la Dirección del Centro y el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada,

La investigación se aplica en todas las áreas de la UEB, y se destaca por el impacto y mejora institucional sobre todo en lo referido a la formación de capacidades en el perfeccionamiento del Autocontrol.

La **novedad** científica radica en la concepción de una Estrategia de capacitación que consideró el perfeccionamiento del autocontrol, a partir de las características que lo identifican como integral, flexible y razonable a tono con la concepción de seguridad razonable, que se manifiesta al reconocer la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones, originados por errores en interpretaciones de normas legales, en la toma de decisiones, por acuerdos entre personas y al

evaluar la relación costo – beneficio, expresada en la formación de capacidades, en pos del perfeccionamiento del autocontrol en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.

La investigación da respuesta al lineamiento número cinco del Modelo de gestión económica el cual refiere: «Exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, así como fortalecer el sistema de control interno y avanzar en la aplicación de métodos participativos en la dirección y en el control, que impliquen a todos los trabajadores. El control externo se basará, principalmente, en mecanismos económico-financieros, sin excluir los administrativos, haciendo estos más racionales en sus objetivos y propósitos», lineamiento 191«Perfeccionar y garantizar un programa de capacitación de directivos, ejecutores directos y trabajadores, para la aplicación de las políticas que se aprueben, apoyado en un plan de comunicación social, que permita el dominio de lo que se regule y exigir su cumplimiento; Así como el lineamiento 197 «Fortalecer el control interno y el externo ejercido por los órganos del Estado y el Gobierno, las entidades, así como el control social, incluyendo el popular sobre la gestión administrativa; promover y exigir el respeto a la legalidad, la transparencia de la gestión pública y la protección de los derechos ciudadanos.».

Datos de la investigación título: **La formación de Capacidades en el Perfeccionamiento del Autocontrol**, Autor: Lic. Mildrey M. Díaz Senra. Tutor: Dra. María Rosa Núñez González, Profesor Titular

Anexo 3. Guía de encuesta

Estimados compañeros, necesitamos su colaboración ofreciendo respuesta a las siguientes preguntas, las cuales están dirigidas a identificar las necesidades del nivel de conocimientos, en relación al autocontrol en el Sistema de Control Interno de la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos, como parte de una investigación que se realiza. Gracias por su colaboración.

Objetivo: Diagnosticar las necesidades de capacitación y el nivel de conocimientos que tiene la muestra de estudio en relación al autocontrol en el Sistema de Control Interno de la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.

1. Parte I. Complete los siguientes datos

Datos generales

- Edades

Menor de 35 años ____

Entre 36 y 60 años ____

Mayor de 60 años ____ -

- Sexo

Masculino ____ Femenino ____

- Nivel escolar vencido

Medio

Medio superior

Superior

- Raza

Blanca ____ Negra ____ Mestiza ____

- Cargo

Directivos ____

Especialistas ____

Jefes de procesos ____

Técnico ____

Obrero ____

Años de experiencia en el puesto de trabajo

Entre 1 y 5 ____

Entre 6 y 15 ____

Entre 16 y 30 ____

Más de 31 ____

- Ha recibido capacitación en relación al control interno y el autocontrol

Sí ____ No ____ Algo ____

- Considera que necesita, en alguna medida, capacitación en relación a Resolución No. 60/11, sobre control interno.

Sí ____ No ____ Algo ____

Parte II. Cuestionario I.

A continuación, se presentan una serie de propuestas sobre la Resolución No. 60/11. Autoevalúe su nivel de conocimientos para cada una, para ello marque con una X, la respuesta que considere; teniendo presente los ítems: Bien, Regular, Mal.

No	Propuesta	Bien	Regular	Mal
1	Principios básicos			
	Legalidad			
	Objetividad			
	Probidad administrativa			
	División de funciones			
	Fijación de responsabilidades			
	Cargo y descargo			
	Autocontrol			
2	Características generales			
	Integral			
	Flexible			
	Razonable			
3	Limitaciones			
	Concepto de seguridad razonable			
	Toma de decisiones			
4	Componentes			
	Ambiente de Control			
	Gestión y Prevención de Riesgos			
	Actividades de Control			
	Información y Comunicación			
	Supervisión y Monitoreo			
5	Controles generales			
	Controles de seguridad lógica			
	Controles de seguridad física			
	Controles de adquisición y desarrollo de programas			
	Controles de garantía de la continuidad del proceso			

	de información			
	Controles de organización			
6	Controles a los sistemas de aplicación soportados sobre las tecnologías de la información y las comunicaciones			
7	Certificación de los sistemas contable – financieros soportados sobre las tecnologías de la información			
8	Los vínculos con los sistemas de gestión al Sistema de Control Interno			
9	Ley No. 107, verificado el Sistema de Control Interno implementado en el tema objeto de revisión			

Anexo 4. Glosario de términos. Resolución No. 60/11. ANEXO I

TÉRMINOS	SIGNIFICADO
Acción correctiva	Acción para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.
Acción preventiva	Acción para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.
Acciones técnico-organizativas en el Plan de Prevención de Riesgos	Son las vinculadas a la precisión, divulgación y control del cumplimiento: del encargo estatal u objeto social, de la misión y de los objetivos, de las funciones y atribuciones de la entidad u organismo, de la delimitación de las responsabilidades, facultades individuales y colectivas, así como de las disposiciones legales.
Acciones de carácter ético – moral	Son acciones dirigidas de modo consciente a eliminar las actuaciones contrarias a las normas legales y a la ética de los cuadros, funcionarios del Estado y trabajadores en el ejercicio de su cargo o en el desempeño de la función asignada; caracterizadas por una pérdida de valores ético-morales incompatibles con la sociedad cubana, que se comenten para satisfacer intereses personales o de un tercero. En el Plan de Prevención de Riesgos van encaminadas a despertar motivaciones, cultivar atributos, formar valores éticos y morales, fortalecer principios y convicciones de los trabajadores en general. No se trata de elaborar una lista de tareas sino llevar las ideas que sustentan y fortalecen nuestro sistema social, a todos los campos y esferas de trabajo, en cada acción, para que incida cotidianamente, con mayor integralidad en la formación de una cultura ética, con un carácter educativo sobre las conductas de las personas.
Acciones de control en el Plan de Prevención de Riesgos	Son las acciones dirigidas al chequeo de la elaboración y cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos y el control de los planes de las entidades subordinadas.
Actividad	Conjunto de operaciones o tareas propias de una entidad o persona realizadas con el propósito de obtener un resultado esperado.
Actividades continuas	Actividades de control que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas.
Código de ética	Documento donde se establecen los principios y valores éticos que deben regir el comportamiento de los miembros de la organización, las actuaciones que han de ser evitadas y el modo de resolver

	determinados conflictos éticos que puedan presentarse.
Competencia profesional	Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociada a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.
Componentes del Sistema de Control Interno	Son elementos que de manera integrada ejercen una función específica para el cumplimiento de los objetivos del Sistema de Control Interno; se estructuran en normas de carácter general.
Confabulación	Ponerse de acuerdo para emprender algún plan, generalmente ilícito.
Confiabilidad de la información	Condición de información apropiada para la administración con el fin de operar la entidad.
Confidencialidad	Condición que determina que la información no esté disponible ni sea revelada a individuos, entidades o procesos no autorizados.
Control	Conjunto de acciones que se ejecutan para comprobar la aplicación de las políticas del Estado, así como del cumplimiento del plan de la economía y su presupuesto.
Controles de acceso	Controles referidos a la práctica de restringir la entrada a un bien o propiedad a personas autorizadas.
Corrupción administrativa	Es la actuación contraria a las normas legales y a la ética por los cuadros, dirigentes, funcionarios del Estado, el Gobierno y de otras organizaciones consideradas sujetos de la Contraloría General de la República, en el ejercicio de su cargo o en el desempeño de la función asignada; caracterizada por una pérdida de valores ético-morales, incompatible con los principios de la sociedad cubana, que se comete para satisfacer intereses personales o de un tercero, con el uso indebido de las facultades, servicios y bienes destinados a la satisfacción del interés público o social para obtener beneficios materiales o ventajas de cualquier clase y que tiene como base el engaño, el soborno, la deslealtad, el tráfico de influencias, el descontrol administrativo y la violación de los compromisos contraídos al acceder a los cargos; cuyas prerrogativas fueron empleadas en función de tales actividades de corrupción.

Cultura organizacional	Interrelación entre la estructura de creencias, valores y formas de manifestarlas y trasmitirlas, así como de actuación de las personas integrantes en situaciones correctas, que condicionan la conducta de sus miembros y que van a caracterizar los procesos y comportamientos individuales, grupales y de la organización, además, de su influencia en las funciones directivas y las decisiones a todos los niveles.
Detección del cambio	Conjunto de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados en el entorno externo e interno, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar los objetivos de la entidad en las condiciones deseadas.
Directivos superiores	Son los que dirigen, aprueban y controlan las políticas; por su alcance ocupan los cargos de dirección del más alto rango en los órganos superiores y demás órganos estatales, organismos de la administración central de estado, entidades nacionales, consejos de los órganos locales del poder popular y organizaciones superiores de dirección del sistema empresarial y su designación corresponde a la nomenclatura superior de ellos.
Directivos	Son los que elaboran, orientan, controlan, guían y despliegan las políticas; por su alcance ocupan los cargos de dirección de nivel intermedio y su designación corresponde generalmente a la nomenclatura de los jefes de los órganos superiores y demás órganos estatales, organismos de la administración central del estado, entidades nacionales, consejos de la administración de los órganos locales del poder popular y el sistema empresarial, por excepción algunos cargos pertenecen a la nomenclatura superior.
Disponibilidad de la información	Cualidad o condición que debe cumplir la información de ser accesible y utilizable por solicitud de una entidad o persona autorizada
Diagnóstico de riesgos e identificación de objetivos de control	Procesos encaminados a determinar las áreas de mayor complejidad, identificando y evaluando por cada una de ellas los riesgos, puntos vulnerables y objetivos de control, para así enfrentar las posibles manifestaciones negativas que favorecen la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades, delitos y manifestaciones de corrupción administrativa. Estos procesos deben ser continuos, dinámicos, participativos, preventivos y transformadores.
Ejecutivos	Es la categoría de cuadros más amplia, son los que participan en la elaboración, realizan, ejecutan y

	controlan el cumplimiento de las políticas en lo que les corresponde, por su alcance ocupan cargos de dirección u otros en los órganos estatales, organismos de la administración central del estado, entidades nacionales, entidades presupuestadas y el sistema empresarial; su designación corresponde a la nomenclatura inmediata superior a la entidad o a su jefe según corresponda.
Entidad	Organización con personalidad jurídica propia, constituida conforme a las leyes cubanas, con fines económicos, administrativos, sociales, culturales, u otros definidos en su objeto social.
Estructura organizativa	Distribución y orden con que está compuesta una entidad (cargos, funciones, unidades organizativas y niveles de autoridad), incluyendo el conjunto de relaciones entre todos los miembros.
Evaluación costo – beneficio	Procedimiento para evaluar programas o proyectos, que consiste en la comparación de costos y beneficios, con el propósito de que estos últimos excedan a los primeros pudiendo ser de tipo monetario o social, directo o indirecto.
Fondos Públicos	Son los recursos, valores, bienes y derechos provenientes del patrimonio público, asignados por el Estado.
Función	Conjunto de actividades o tareas asignadas a un cargo.
Funcionario	Los designados para desempeñar cargos de carácter profesional de complejidad y responsabilidad en la función pública o en las organizaciones de producción, servicios, administración y otras, teniendo atribuciones específicas y alguna esfera de decisión limitada. Pueden organizar, distribuir y controlar la labor de un pequeño grupo de trabajadores.
Fecha de cumplimiento de las medidas en el Plan de Prevención de Riesgos	La fecha de cumplimiento no se debe identificar con los plazos diarios, permanentes, bimensuales o trimestrales, atendiendo a lo establecido para su ejecución. En todos los casos se precisa la fecha en la que se controla el cumplimiento de las medidas o evalúan sus resultados. Se deben realizar acciones de autocontrol sobre el cumplimiento anterior como una medida más del Plan de Prevención de Riesgos según se establezca por la entidad.
Gestión	Conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
Gestión del conocimiento	Comprende el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el conocimiento de la entidad (capital

		intelectual) aumente de forma significativa mediante la gestión de las capacidades del personal y el aprendizaje producto de la solución de problemas, para el cumplimiento de los objetivos y metas.
Indicadores de desempeño	de	Son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores.
Indicadores de rendimiento	de	Son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan información acerca del grado de eficiencia, economía y eficacia en la ejecución de las operaciones.
Ideoneidad demostrada		Principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.
Integridad		Cualidad de las personas que mantienen principios morales sólidos, rectitud, honestidad, sinceridad y el deseo de hacer lo correcto, así como profesar y vivir en un marco de valores.
Integridad de la información	de la	Precisión y suficiencia de la información, así como su validez de acuerdo con los valores y expectativas de la entidad.
Impacto		Efecto en los compromisos y objetivos de la política de la organización, en sus partes interesadas, en la propia organización, en los colectivos de trabajadores, en la sociedad y en el medio ambiente. El efecto puede ser positivo o negativo.
Importancia relativa		Todo aquello que afecte el resultado de una organización, bien sea en forma cualitativa o cuantitativa.
Implementar		Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar a cabo algo.
Impunidad		Quedar la conducta sin sanción.
Medidas a tomar en el Plan de Prevención de Riesgos		Acciones concertadas que se emprenden de forma colegiada por la administración y el colectivo laboral, dirigidas a eliminar o disminuir al máximo posible, las

	causas y condiciones que propician la comisión de indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción administrativa. No deben reproducir funciones u orientaciones metodológicas ya establecidas; cuando se identifiquen peligros por el incumplimiento o violación de éstas, las acciones deben estar dirigidas a su verificación, comprobación y evaluación, con métodos participativos. Las medidas no deben expresarse en forma de aspiraciones o anhelos, sino en acciones concretas y medibles, que respondan al cómo lograr lo plasmado con anterioridad.
Mejora continua	Actividad recurrente desarrollada en los procesos, actividades y tareas de una entidad con el objetivo de lograr mejoras en la productividad en términos de eficacia, eficiencia y economía, y por ende mejorar su competitividad.
Misión	Es el objetivo supremo de la organización y expresa la necesidad social que debe satisfacer la entidad, la razón más amplia que justifica la existencia de la organización. Debe orientar el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la organización en un plazo determinado.
Nivel de riesgo aceptable	Nivel de riesgo que la entidad está dispuesta y en capacidad de asumir para cumplir con sus objetivos, sin incurrir en costos ni efectos adversos excesivos en relación con sus beneficios esperados o ser incompatible con las expectativas de los sujetos interesados.
Objetivos de control	Resultados o propósitos que se desean alcanzar, se corresponde con la política y estrategia de la organización, y es el fin a que se dirigen o encaminan uno o varios procedimientos o acciones de control para evitar las manifestaciones negativas.
Oportunidad	Ocasión para efectuar las actividades de recopilar, procesar y generar información, las que deben realizarse cumpliendo las conveniencias de tiempo y de lugar, de acuerdo con los fines institucionales.
Organismo	Conjunto de oficinas, dependencias y entidades que forman un cuerpo o institución y se rigen por un conjunto de leyes.
Órgano	Conjunto de personas que actúan en representación de una organización o persona jurídica en un ámbito de competencia determinado.
Organización	Conjunto de personas e instalaciones organizadas y reguladas por un conjunto de normas con responsabilidades, autoridades y relaciones en función

	de determinados fines.
Participación activa y consciente de los trabajadores	Proceso sistemático en el cual la administración propicia la intervención de los trabajadores e interactúa con ellos, desde la identificación de riesgos o puntos vulnerables y sus posibles manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades, presuntos hechos delictivos o de corrupción administrativa hasta la identificación y el análisis de sus causas y condiciones. La participación de los trabajadores debe estar presente en la elaboración del Plan de Prevención de Riesgos; en la ejecución de las medidas; en el control de la efectividad de éstas, así como, en su actualización. Incluir en la Asamblea de Afiliados, el análisis del cumplimiento del Plan de Prevención de Riesgos y de las causas y condiciones que propician los hechos que se produzcan, promoviendo en tales casos la evaluación crítica sobre los incumplimientos y el aporte de nuevas ideas para perfeccionarlas, enriquecerlas y divulgarlas.
Patrimonio	Conjunto de bienes y derechos propios adquiridos por cualquier título.
Patrimonio público	El conjunto de bienes, derechos y obligaciones cuya titularidad pertenece al Estado.
Planeación	Proceso de planificación, en el cual se establecen las proyecciones sobre la base de un análisis exhaustivo del entorno de la organización, los objetivos de trabajo y sus criterios de medidas o indicadores, las acciones que aseguran su cumplimiento y el de otras misiones y funciones expresadas en los correspondientes planes de trabajo.
Políticas	Pautas, reglas o directrices de acción elegidas como guías en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional. Sirven como base para la implementación de los procedimientos y la ejecución de las actividades de control.
Posible manifestación negativa	Acción u omisión con o sin intención, que cometida por un sujeto propio o ajeno a la entidad, lesiona un punto vulnerable de la misma, constituyendo en esencia el modo de operar, la forma mediante la cual se expresa una indisciplina, ilegalidad o manifestación de corrupción administrativa.
Punto vulnerable	Es la actividad, área, operación, relación, documentación o procedimiento legal, proceso técnico-productivo, comportamiento ético profesional de directivos, funcionarios y trabajadores, o elemento

	físico, que por sus características de exposición a riesgos internos o externos es susceptible de que recaiga sobre él la acción u omisión del sujeto comisor, consistente en una indisciplina, ilegalidad, presunto hecho delictivo o manifestación de corrupción administrativa. En el Plan de Prevención de Riesgo en un punto vulnerable pueden identificarse uno o varios riesgos y posibles manifestaciones negativas.
Prevención	Acción y efecto de prevenir. Es la preparación, la disposición que se forma para evitar algún riesgo, preparar con anticipación alguna cosa, prever el daño o peligro, anticiparse a la ocurrencia del riesgo de un evento o tarea. En el Plan de Prevención de Riesgos son las acciones organizadas previamente que promueven un mayor control para fortalecer la disciplina, el respeto a la legalidad, la ejemplaridad y el desarrollo de una cultura de máxima honradez y eficiencia.
Probabilidad de ocurrencia	La posibilidad de que un evento dado ocurra.
Procedimiento	Manera específica de realizar una actividad, que debe estar contenida en documentos aprobados, la cual incluye el objeto y el alcance de una actividad, qué debe hacerse y quien debe hacerlo, cuándo, dónde y cómo debe hacerse, qué materiales y equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse.
Proceso	Conjunto de recursos y actividades que transforman elementos de entrada (insumos) en elementos de salida (producto/servicio); los recursos incluyen el personal, las finanzas, las instalaciones, los equipos, las tecnologías, las técnicas y los métodos.
Proceso de actualización sistemática, análisis y perfeccionamiento continuo de los planes de prevención de riesgos	Proceso dirigido a la búsqueda, análisis y superación de los componentes del Plan de Prevención de Riesgos donde se analizan de forma crítica la correspondencia entre las medidas trazadas y su efectividad, en relación con el análisis de las causas y condiciones que favorecen las deficiencias e irregularidades detectadas, en las acciones de control y ante cualquier riesgo interno o externo, así como hecho de indisciplinas, ilegalidades y corrupción ocurridos en la entidad o fuera de esta. Además, determina la existencia de nuevos riesgos y las medidas a aplicar, por cambios en las condiciones en que las organizaciones desarrollan sus actividades, ya sean en el contexto externo o interno, pudiendo ser temporales o permanentes.

Reglamento Disciplinario Interno	Reglamento Disciplinario de cada organización, constituye el complemento de las normas, disposiciones legales de aplicación general en materia de disciplina, que tiene como objeto fortalecer el orden laboral, la educación de los trabajadores y el enfrentamiento a las indisciplinas e ilegalidades en ocasión del desempeño del trabajo.
Revisión	Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia de un tema, para alcanzar los objetivos establecidos.
Riesgo	Es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. El riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia.
Seguridad	Conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes; eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a las personas, acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.
Seguridad razonable	Nivel de seguridad alcanzable, debido a limitaciones objetivas que impiden lograr la seguridad total.
Sistema de aplicación	Se entiende como sistemas de aplicación la suma de procedimientos manuales y programados mediante la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
Sistema de gestión	Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos, y para lograr dichos objetivos. Un sistema de gestión de una organización, podría incluir diferentes sistemas de gestión.
Sistema de información	Está constituido por los métodos y procedimientos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de los directivos y ejecutivos para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad.
Sujetos interesados	Personas naturales y jurídicas, internas o externas a la institución, que pueden afectar o ser afectadas directamente por las decisiones.
Tareas claves	Tareas cuya concentración en las competencias de una sola persona, podría permitir la realización o el ocultamiento de fraudes, errores, omisiones o cualquier tipo de irregularidades, y en consecuencia debilitar el Sistema de Control Interno y el logro de los

	objetivos.
Tecnologías de la información y las comunicaciones	Conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de información, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética.
Tolerancia al riesgo	Nivel de aceptación en la variación de los objetivos.
Transacción	Operación administrativa, económica y comercial que implica un proceso de decisión.
Transparencia de la gestión	Deber de los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de permitir que sus actos de gestión puedan ser informados y evidenciados con claridad a las autoridades de gobierno y a la ciudadanía en general, a fin de que estos puedan conocer y evaluar cómo se desarrolla la gestión con relación a los objetivos y metas institucionales y cómo se invierten los recursos públicos.
Trazabilidad	Es un conjunto de medidas, acciones y procedimientos que permiten registrar e identificar cada producto, servicio o transacción desde su origen hasta su destino final.
Validar	Confirmar mediante la aportación de evidencia objetiva, que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.
Valores	Principios morales, éticos, patrióticos, de solidaridad humana; preferencias culturales; espíritu de sacrificio y actitudes psicológicas que guían los juicios personales y su comportamiento.
Visión	Valores y aspiraciones genéricas de la organización, concebidas a largo plazo.
Vulnerabilidad	Grado en el que los objetivos pueden ser afectados adversamente por los riesgos a los que están expuestos.

Anexo 5: Evaluación de los Impactos de la Matriz DAFO. Evaluación de los impactos de la Matriz DAFO FORTALEZAS OPORTUNIDADES AMENAZAS

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES						AMENAZAS						
		O1	O2	O3	O4	O5	MFO	1	2	3	4	5	MFA	Dif.
	F1	1	2	1	1	1	5.2	2	3	3	3	3	11.6	11
	F2	0	2	0	1	1	3.2	2	2	2	3	2	9.4	7.9
	F3	1	2	0	1	1	4.2	2	2	2	3	3	9.6	9
	F4	1	1	1	1	1	4.2	2	2	2	3	3	9.6	9
	F5	0	0	0	0	1	0.2	2	2	2	2	2	8.4	4.4
	MOF	3	7	2	4	4.2	16.8	8.4	9	9.4	12	11	41.9	38
DEBILIDADES	1	1	1	2	2	1	6.2	3	3	2	2	3	10.6	12
	2	2	1	2	1	2	6.4	3	3	2	3	2	11.4	12
	3	2	1	2	2	1	7.2	3	3	2	2	3	10.6	13
	4	1	1	2	1	1	5.2	3	3	2	3	3	11.6	11
	5	1	2	1	1	1	5.2	3	2	3	3	3	11.6	11
	MOD	6.2	4.4	8.2	6.2	5.2	26	13	12	8.6	11	12	46.5	49
	DIF	-3	2.6	-6	-2	-1	-9.2	-4	-3	0.8	2	-0	-4.6	-6.9

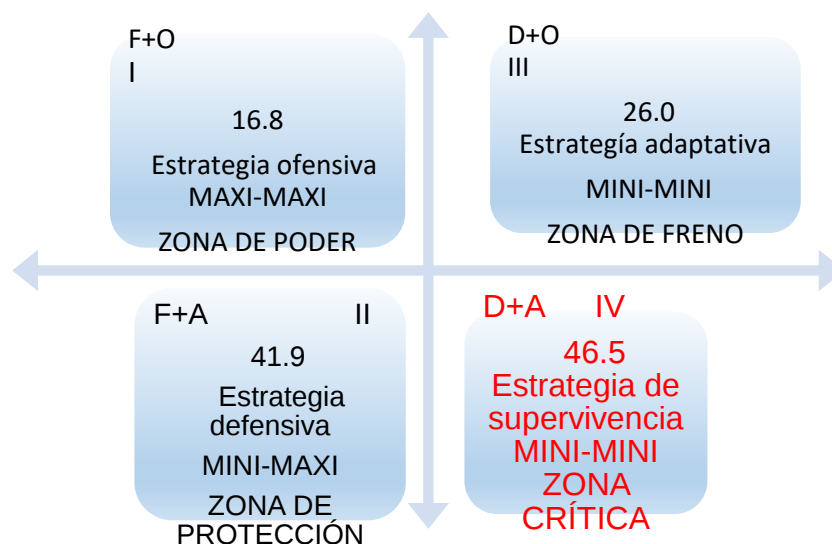
Fuente: Elaboración Propia

MFO	Media Fortaleza Oportunidades
MFA	Media Fortalezas Amenazas
MOF	Media Oportunidades Fortaleza
MOD	Media Oportunidades Debilidades

D	Debilidades
A	Amenazas
F	Fortaleza
O	Oportunidades

Preguntas para

- 1.-1er Cuadrante FO la pregunta ¿En qué medida esta fortaleza **permite aprovechar** esta oportunidad?
 - 2.-2do Cuadrante FA ¿En qué medida esta fortaleza **permite atenuar** el efecto de esta amenaza?
 - 3.-3er Cuadrante DO ¿En qué medida esta debilidad **impide aprovechar** esta oportunidad?
 - 4.-4to Cuadrante DA, ¿En qué medida esta debilidad **impide atenuar** el impacto de esta amenaza?
- Oportunidades Amenazas



	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	I - Posición Ofensiva (16.8)	II – Posición Defensiva (41.9 Puntos)
Debilidades	III – Posición Adaptativa (26 Puntos)	IV – Posición de Supervivencia (46.5 Puntos)

El valor total de cada cuadrante es consecuencia de la suma algebraica de cada uno de los impactos, lo cual permitió, de acuerdo a la puntuación más elevada, ubicar el conocimiento sobre el Sistema de Control Interno en uno de los cuadrantes que plantea el análisis DAFO (ofensiva, defensiva, adaptativa y de supervivencia). Véase a continuación los cuadrantes de la Matriz DAFO.

Según la opinión derivada del análisis de acuerdo a los impactos que se generaron durante la combinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades, la situación Control Interno presente en la organización y especialmente el conocimiento relacionado con el Autocontrol, la coloca en una Posición de supervivencia (IV Cuadrante: Debilidades-Amenazas –) con un total de 46.5 puntos, lo que significa que tienen(valor de poder mínimo) por lo que se deben atenuar las amenazas para aprovechar las fortalezas de la institución y buscar alternativas, así como también las oportunidades que se generen, minimizando a su vez las debilidades actuales.

El balance interno del sistema (BI) se obtiene con el promedio de los resultados de las fortalezas por un lado y las debilidades por otra. Su diferencia indica el nivel de equilibrio existente entre ellas y tiene un valor de 0.30 (41.9 – 46.5), con ello se demuestra que en la organización, las debilidades son superiores a las fortalezas lo

que determina el predominio de la vulnerabilidad del sistema frente a las amenazas, en tanto el balance externo (BE) se obtiene con el promedio de los resultados de las oportunidades y las amenazas que es de -13.8 (-9.2)-(-4.6), lo que indica que las amenazas son mayores que las oportunidades, por lo tanto la Razón Balance Interno / Balance Externo es $(0.30 + (-13.8)) / 2$ y se obtiene un resultado de -6.6, que al encontrarse por debajo de cero se demuestra que la organización está estancada"

Una vez aplicada la Técnica Resumen de Diagnóstico "DAFO" a partir de sus resultados, se Elaboró una Estrategia de capacitación que contribuirá al perfeccionamiento del autocontrol en el Sistema de Control Interno, con la formación de capacidades. La cual contribuirá al perfeccionamiento del autocontrol, lográndose un Control Interno que responda a las características de ser integral, flexible y razonable a tono con la concepción de seguridad razonable, manifiesta en la formación de capacidades

Anexo 6. Cuestionario a los expertos para solicitar su colaboración

Objetivo: Solicitar la colaboración de los expertos en la valoración de la Estrategia de capacitación

Presentación

Estimados(as) colegas:

Se está realizando una investigación en la Universidad de Cienfuegos, como culminación de los estudios de Maestría; el tema esencial refiere la elaboración de una Estrategia de capacitación que asume el supuesto de la contribución al perfeccionamiento del autocontrol, lográndose, con esa idea, un Control Interno que responda a las características de ser integral, flexible y razonable a tono con la concepción de seguridad razonable, manifiesta en la formación de capacidades, en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.

La presente tiene como objetivo solicitarle su participación en la valoración de la propuesta de Estrategia de capacitación, que se obtuvo, como resultado del proceso investigativo. Sus aportaciones resultarán valiosas. Si desea colaborar se hace necesario que complete el siguiente cuestionario.

Confirme que desea participar en el estudio como experto: sí _____ no _____

Centro de trabajo actual _____

Provincia _____

Cargo actual _____

Graduado de: _____

Categoría académica y/o científica: _____

Categoría docente: _____

Años de experiencia laboral: _____

Número de publicaciones: _____

De estas:

¿Cuántas tienen como tema de la capacitación a dirigentes y trabajadores en el Control Interno? _____

¿Cuántas tienen como tema el estudio de la estrategia de aplicación del autocontrol?

¿Cuántas tienen como tema la capacitación para realizar un autocontrol efectivo?

Eventos en los que ha participado con ponencias y otros trabajos, acerca del tema que se investiga:

Municipales_____ Provinciales_____ Nacionales_____ Internacionales_____

Muchas gracias

Anexo 7. Caracterización de los expertos según sus coeficientes de competencia

Expertos	K_a	K_c	$K = \frac{1}{2} (K_a + K_c)$	Categoría según puntuación
1	0,9400	0,8500	0,8950	Alta
2	0,6400	0,9667	0,8034	Alta
3	0,9400	1	0,9700	Alta
4	0,9400	0,8833	0,9117	Alta
6	1	0,9500	0,9750	Alta
7	0,8800	1	0,9400	Alta
8	0,8200	0,9833	0,9017	Alta
9	0,7200	0,9333	0,8267	Alta
10	1	1	1	Alta
11	0,8200	1	0,9100	Alta

Objetivos:

1. Objetivo: Valorar el nivel de conocimientos y fuentes de argumentación de los expertos según tema de investigación.

Presentación

Estimados(as) colegas:

Usted fue propuesto para formar parte de un grupo de expertos que valorará de forma integral la Estrategia de capacitación elaborada, en ese interés le solicitamos emita los juicios al respecto, facilitando la información necesaria para su posterior implementación.

Dicha Estrategia de capacitación asume el supuesto de la contribución al perfeccionamiento del autocontrol, lográndose, con esa idea, un Control Interno que responda a las características de ser integral, flexible y razonable a tono con la concepción de seguridad razonable, manifiesta en la formación de capacidades, en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.

Es de gran importancia la justeza y objetividad de su valoración.

Expresar el grado de conocimiento que usted tiene y considere que la escala que le presentamos es ascendente, es decir, el conocimiento acerca del tema referido va incrementándose desde el 0 hasta el 10.

[illegible]

2. Argumente según la fuente

Fuente de Argumentación	Alto	Medio	Bajo	Nulo
1. Dominio de las normativas del Sistema de Control Interno en Cuba y del autocontrol				
2. Experiencia en el Sistema de Control Interno en Cuba y el autocontrol				
3. Publicaciones acerca del tema				
4. Participación en eventos con trabajos acerca de esta temática.				
5. Prestigio reconocido como investigador en el tema que se aborda				

Argumente en cada caso el nivel seleccionado

Incluya algunos de los aportes que Ud. posee en este campo de investigación.

Anexo 9. Cuestionario a los expertos para la valoración de la Estrategia de capacitación en pos del perfeccionamiento del autocontrol en el Sistema de Control Interno, con la formación de capacidades, en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.

Estimados(as) colegas: Se está realizando una investigación en la Universidad de Cienfuegos, orientada a la elaboración de una Estrategia de capacitación en pos del perfeccionamiento del autocontrol en el Sistema de Control Interno, con la formación de capacidades, en la Unidad Empresarial de Base Servicios Integrales Cienfuegos.

La presente tiene como objetivo solicitarle su valoración de la propuesta obtenida, como resultado del proceso investigativo. Sus aportaciones resultarán valiosas.

Muchas gracias.

Realice una lectura de las condiciones que se presentan en el documento y marque con una cruz la elección que considere según las propuestas: Para ello ubicará en cada una de las preguntas que se ofrecen a continuación su valoración:

1. Muy adecuado (MA), 2. Adecuado (A), 3. Bastante adecuado (BA), 4. Poco adecuado (PA), 5. No adecuado (NA).

Las consideraciones acerca de la Estrategia de capacitación -que se anexa- resultan esenciales para su implementación. Solicitamos que luego de su lectura y valoración crítica, responda el cuestionario que sigue y es importante que ofrezca los argumentos que lo llevaron a emitir los juicios de valor.

Indicadores	1 (MA)	2 (A)	3 (BA)	4 (PA)	5 (NA)
1. La estructuración de la Estrategia de capacitación en general.					
2. La fundamentación –justificación.					
3. La fundamentación de las cualidades de la Estrategia de capacitación.					
4. El objetivo general					
5. La concepción de las etapas y acciones en un continuo coherente y lógico					
6. Actualidad científico-técnica de la propuesta					
7. La propuesta contribuye a elevar la efectividad del Sistema de Control Interno					
8. Los resultados esperados y la concepción integral					

Anexo 10. Resultados del procesamiento de las valoraciones de los expertos

Tabla de frecuencias acumuladas

Propuestas Ítems	Criterios					TOTAL
	1(MA)	2 (A)	3 (NA)	4 (BA)	5 (PA)	
1	8 72.2%	3 27.2%	0	0	0	11
2	7 63.6%	4 36.3%	0	0	0	11
3	9 81.8%	2 18.1%	0	0	0	11
4	8 72.2%	4 36.3%	0	0	0	11
5	9 81.8%	2 18.1%	0	0	0	11
6	10 90.9%	1 9.0%	0	0	0	11
7	9 81.8%	2 18.1%	0	0	0	11
8	9 81.8%	2 18.1%	0	0	0	11

Calculando la suma, promedio y N-P

Aspectos	C1 Muy Adecuado	C2 Adecuado	Suma	Promedio (P)	N	N-P
E1	0.39	1.49	1.88	0.94	0.0425	-0.8925
E2	0.17	0.97	1.14	0.57		-0.5225
E3	0.69	0	0.69	0.345		-0.2975
E4	0.26	0	0.26	0.13		-0.0825
E5	0.39	1.49	1.88	0.94		-0.8925
E6	0.17	0.97	1.14	0.57		-0.5225
E7	0.69	0	0.69	0.345		-0.2975
E8	0.26	0	0.26	0.13		-0.0825
Puntos de corte	0.3745	0.585	0.95			

_____0,3745_____0,585_____

Punto de corte para la determinación de los estados de la categoría

