



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

**Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Contabilidad y Finanzas**

**Tesis presentada en opción al Título Académico de
Máster en Contabilidad Gerencial**

**Título: Plan de acciones para elevar los
resultados de la gestión y el control interno
en el área de Alimentación de la Universidad
Central “Marta Abreu” de las Villas.**

Diplomante: Lic. Ariagnis Rojas Sarduy

Tutores: CP. Gonzalo Palencia Méndez
Msc. Felipe González Gallo



Santa Clara 2013



PENSAMIENTO.

*Los encargados de llevar la Contabilidad
deben ser compañeros de una disciplina
absoluta y los constantes guardianes del
Patrimonio Nacional.*

Che.

Dedicatoria.

♥ *Dedico este trabajo, a Dios porque ha sido mi fuerza y esperanza, sin su ayuda me habría sido imposible la culminación de esta meta.*

♥ *A mis padres, abuelos, hermana, tíos y novio por todo el amor, esfuerzo y el apoyo incondicional que me han brindado durante todos mis años de estudio.*

♥ *A mis amigos y hermanos de la fe que con su aliento y cariño también contribuyeron a que este sueño se hiciera realidad.*

♥ *A mis compañeros de trabajo que tanto me han ayudado y enseñado durante el tiempo que he laborado junto a ellos.*

,



Agradecimientos.

♥ *Mi primer agradecimiento es para Dios y para mis padres que con total desinterés y amor me han ayudado en mi vida, me han sabido guiar y se han sacrificado por mi.*

♥ *A mis tíos y abuelos que siempre me han brindado su apoyo en todo y también han hecho muchos sacrificios para que hoy pueda ser quien soy.*

♥ *A la Revolución que permitió que se alzaran hasta el sol mis esperanzas.*

♥ *A mis tutores Gonzalo Palencia Méndez y Felipe González que con su empeño, interés y profesionalidad me han ayudado para que este trabajo se realizara con calidad.*

♥ *A mis compañeras de trabajo Maritza Guerra , Ana Rosa Amador ,Nisleidys Álvarez y Naylet Ciriano que han estado presentes en todo este tiempo que he trabajado junto a ellas brindándome su apoyo incondicional.*

♥ *A mi novio que ha tenido mucha paciencia conmigo durante estos dos años de superación .*

♥ *A Ebir Cruz que me ha apoyado y ayudado incondicionalmente.*

♥ *A mis amigos y hermanos de la fe.*

♥ *A todos.....muchas gracias de corazón.*



Resumen.

La Dirección de Alimentación de la Universidad Central Marta Abreu de las Villas (UCLV) es la encargada de elaborar y abastecer los alimentos que se consumen en las diferentes dependencias que se destinan para el consumo. Dicha dirección fue objeto de una auditoría especial, efectuada por el Grupo de Auditores Internos de la UCLV a mediados del pasado año, detectándose numerosas deficiencias correspondientes a la gestión y al sistema de control interno establecido.

Basado en la necesidad manifestada la presente investigación se traza como objetivo fundamental el diseño de un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno, partiendo de los resultados obtenidos en la Guía de Autocontrol en correspondencia con la Norma del Sistema de Control Interno aprobada mediante la Resolución No. 60/2011 de la Contralora General de la República y su adecuación a las características de dicha área.

Para ello se realizó una investigación teórica-práctica de materias asociadas al sistema de gestión y al control interno viéndose desde un enfoque integral. Correspondiendo con el enfoque teórico se realiza el diagnóstico global de la Dirección hasta llegar a la práctica ,la cual está condicionada por el diseño de este plan de acciones , con el cual podrá contar el área para mejorar notablemente su sistema de gestión y control interno , tomando como referencia la adecuación de la Guía de Autocontrol.

An ornate, gray, three-dimensional frame with decorative scrollwork at the corners and midpoints of each side, surrounding the central text.

Summary.

The Address of Feeding of the Central University Marta Abreu of the Villages (UCLV) it is the one in charge of to elaborate and to supply the foods that waste away in the different dependences that are dedicated for the consumption. This address was object of a special audit, made by the Group of Internal Auditors of the UCLV by the middle of last year, being detected numerous deficiencies corresponding to the administration and to the system of established internal control.

Based on the manifested necessity the present investigation it is traced as fundamental objective the design of a plan of actions that it contributes to elevate the results of the administration and the internal control, leaving of the results obtained in the Guide of Auto control's in correspondence with the rule of the System of Internal Control approved by means of the Resolution No. 60/2011 of the General Controller of the Republic and their adaptation to the characteristics of this area.

For he/she was carried out it a theoretical-practical investigation of matters associated to the administration system and to the internal control being seen from an integral focus. Corresponding with the theoretical focus is carried out the global diagnosis of the Address until arriving to the practice, which is conditioned by the design of this plan of actions, with which will be able to count the area to improve their administration system and internal control notably, taking like reference the adaptation of the Guide of Auto control's .

A decorative rectangular frame with ornate, carved corner pieces and midpoints, rendered in a light gray color. The frame encloses the central text.

Índice.

ÍNDICE:

Introducción.....	1
Capítulo I: Principales concepciones teóricas sobre Sistema de Gestión y Control	
Interno	3
1.1 Sistema: Sistema de Gestión. Concepto. Importancia. Ciclo	3
1.2 Control: Concepto. Tipos de control. Elementos de la gestión presentes en el control. El control interno .Concepto. Evolución. Su integración a la gestión según la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República (CGR).....	11
Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión y el Control Interno en el Área de Alimentación de la UCLV	27
2.1 Caracterización de la Universidad Central Marta Abreu de las Villas (UCLV) .	27
2.2 Caracterización del Área de Alimentación	29
2.2.1 Resultados de auditorías realizadas al área de Alimentación (2012-2013)	36
2.3 Diagnóstico del Sistema de Gestión y el Control Interno en la Dirección de Alimentación	38
Capítulo III: Diseño de un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno en el Área de Alimentación de la UCLV	60
3.1 Adecuación y aplicación de la Guía de Autocontrol de la Contraloría General de la República	60
3.2 Plan de medidas para elevar los resultados de la gestión y el control interno en el área de alimentación	77
Conclusiones	82
Recomendaciones.....	84
Bibliografía.....	85
Anexos.....	90



Introducción.

Introducción

Toda entidad económica tiene la responsabilidad de cumplir su encargo social logrando un funcionamiento que garantice un uso óptimo de los recursos asignados y la obtención del máximo posible de resultados en su actividad productiva o de servicio, garantizando el cumplimiento de su objeto social y obteniendo los resultados máximos en correspondencia a las potencialidades del escenario en que se desenvuelve, expresándose en los indicadores de: Economía, eficacia y eficiencia en el marco de un control eficaz, que garantice que las mismas se distingan por la preservación, conservación y uso eficaz de los recursos, la pertinencia, oportunidad y confiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.

La Universidad Central Marta Abreu de las Villas no se encuentra exenta de esta responsabilidad, ella durante más de 60 años desde su fundación ha estado encaminada a cumplir a cabalidad este reto que aún hoy año 2013 perdura como uno de sus tareas fundamentales.

No es posible analizar la Universidad como ente aislado para lograr esta meta, sino en conexión con las diferentes direcciones que en mayor o menor medida tributan a que exista un control eficaz de cada uno de los recursos existentes.

Constituyendo una de estas direcciones la de Alimentación, la cual juega un importante papel dentro de la comunidad universitaria puesto que es la encargada de elaborar y abastecer los alimentos que se consumen en las diferentes dependencias que se destinan para el consumo.

La cual fue objeto de una auditoría especial efectuada por el Grupo de Auditores Internos a mediados del pasado año, detectándose numerosas deficiencias correspondientes a la gestión y al sistema de control interno establecido en la misma, el deterioro de las instalaciones, la desmotivación por parte de los trabajadores del área, el aumento del precio del almuerzo y la falta de medida a la hora de servir los alimentos puesto que no siempre sirven la misma cantidad entre otras partiendo de cada una de ellas y realizando un diagnóstico, sobre la base de las causas y condiciones que permiten dificultades en la mencionada área se presenta como **problema científico** de investigación el siguiente:

¿Cómo diseñar un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno en el área de alimentación de la UCLV?

Se plantea como **hipótesis** de esta investigación que “Si se elabora un plan de acciones para el sistema de gestión y el control interno en el área de alimentación de la UCLV entonces se lograrán incrementar los resultados de su gestión y control interno en la misma”.

El **objetivo general** de la presente investigación es elaborar un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno en el área de alimentación de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.

Para dar respuesta a este objetivo general se definen los siguientes objetivos específicos:

- 1 Revisar toda la información posible relacionada con el tema, para establecer el marco teórico referencial como sustento de la investigación.
- 2 Caracterizar el área de alimentación de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
- 3 Diagnosticar el sistema de gestión y de control interno en el área de alimentación de la UCLV.
- 4 Diseñar un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno en el área de alimentación de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Para ello se **estructura** la investigación en tres capítulos los cuales describen en su contenido los aspectos esenciales que permiten cumplir los objetivos.

Capítulo I: Principales concepciones teóricas sobre Sistema de Gestión y Control Interno

Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión y el Control Interno en el Área de Alimentación de la UCLV.

Capítulo III: Diseño de un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno en el Área de Alimentación de la UCLV.

Capítulo # 1.

Capítulo I: Principales concepciones teóricas sobre Sistema de Gestión y Control Interno

El presente capítulo recorre el contenido teórico asociado a dos temas esenciales, el sistema de gestión y el control interno con un enfoque integracionista. Dividiéndose por epígrafes, partiendo del concepto de sistema de gestión, las fases que conforman su ciclo hasta llegar al control interno. Incursionándose para ello en diferentes sitios de internet específicos de la actividad de auditoría para conformar una arquitectura teórica a la que se acoge la autora para el desarrollo de la propuesta además de revisarse las opiniones tanto de autores cubanos como de otros países.

1.1 Sistema: Sistema de Gestión. Concepto. Importancia. Ciclo

El término sistema presenta varias connotaciones atendiendo al interés de la presente investigación resulta necesario remontarse al concepto dado por Padrip:

Un conjunto de elementos interdependientes e interrelacionados; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado (OUTPUT) es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionan independientemente.(Padrip, 1977)

Atendiendo a esta definición de sistema se dará paso a la conceptualización del sistema de gestión dada por diferentes autores de reconocido prestigio en dicho tema.

Se puede definir como el conjunto interrelacionado de elementos (como procedimientos, instrucciones, formatos y elementos similares), mediante los que la organización planifica, ejecuta y controla determinadas actividades relacionadas con los objetivos que desea alcanzar. En suma, un sistema de gestión no es más que un mapa o una guía que explica cómo se gestiona el día a día de la empresa: definiendo cuál es la estructura organizativa de la empresa, cuáles son los procesos y los procedimientos clave del negocio respecto al ámbito al que hace referencia el sistema en cuestión (calidad, medioambiente, entre otros) y quién asume las responsabilidades de dichos procesos y procedimientos. Los sistemas de gestión se basan, por consiguiente, en los principios básicos de la sistematización y formalización de

tareas, principios cuya importancia fue ya enunciada por autores como Henry Fayol y Max Weber, considerados como clásicos en el ámbito de la gestión.

En ese marco González Gallo lo define de la siguiente forma:

La gestión constituye un sistema formado por un conjunto de subsistemas, procesos, actividades, principios, normas, instrucciones, etc. que se interrelacionan, integran y complementan, que requieren de un comportamiento armónico por lo que no pueden verse de manera aislada y divorciados de los objetivos generales de la entidad, comprende todas las actividades de una entidad encaminadas a cumplir su encargo social dentro del cumplimiento de las leyes y los principios de la revolución. (Gallo, 2010)

A pesar de la diversidad de criterios existentes en cuanto a su conceptualización se puede afirmar que los sistemas de gestión son de vital importancia en las empresas que operan en el siglo XXI pues estas se enfrentan a muchos retos significativos, entre ellos:

- Rentabilidad
- Crecimiento
- Velocidad de los cambios

Equilibrar estos y otros requisitos empresariales puede constituir un proceso difícil y desalentador. Es aquí donde entran en juego los sistemas de gestión, al permitir aprovechar y desarrollar el potencial existente en la organización.

La implementación de un sistema de gestión eficaz ayuda entre otros aspectos a:

- Reducir costos
- Proteger la reputación
- Gestionar los riesgos

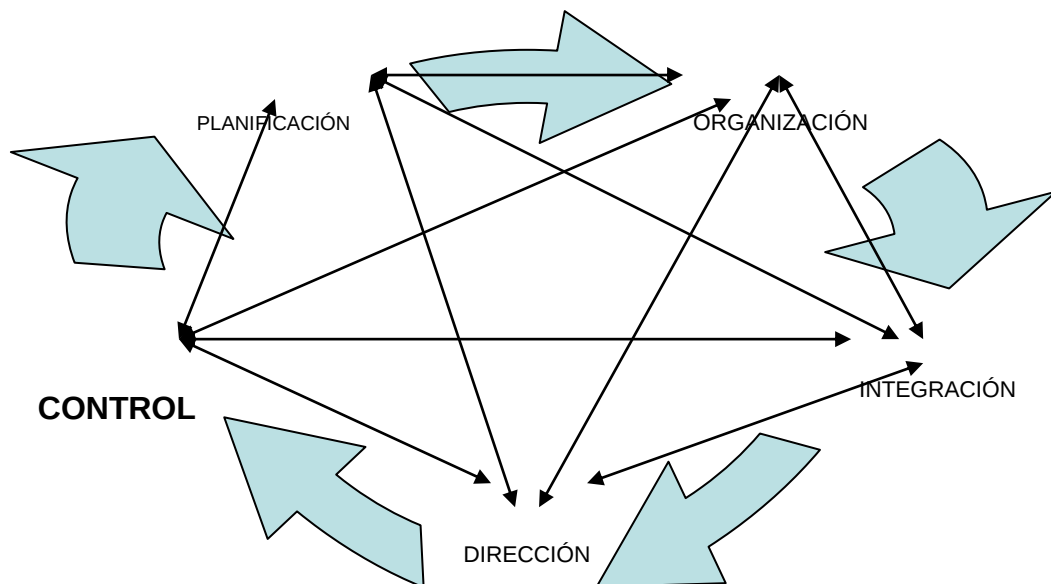
En fin dicho sistema contribuye al logro de los objetivos de la organización mediante una serie de estrategias, que incluyen la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado.

Ciclo del Sistema de Gestión

Se denomina Ciclo de la Gestión a las fases, funciones o etapas indistintamente, por las cuales transita la misma, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos en cualquier nivel de la entidad. Distinguiéndose cinco fases que requieren ser consideradas para alcanzar un resultado eficiente:

1. Planificación
2. Organización
3. Integración del personal
4. Dirección
5. Control

Esquema 1.1 Ciclo de la Gestión



Fuente: (González Gallo, 2010)

En cada una de sus etapas se manifiesta el ciclo completo coexistiendo e integrándose cada una de ellas de manera permanente como se muestra en el esquema 1.1, contribuyendo a elevar la eficiencia en el resultado de la gestión y la eficacia del control.

De manera abreviada serán abordadas cada una de estas funciones presentadas en dicho ciclo.

1) Planificación

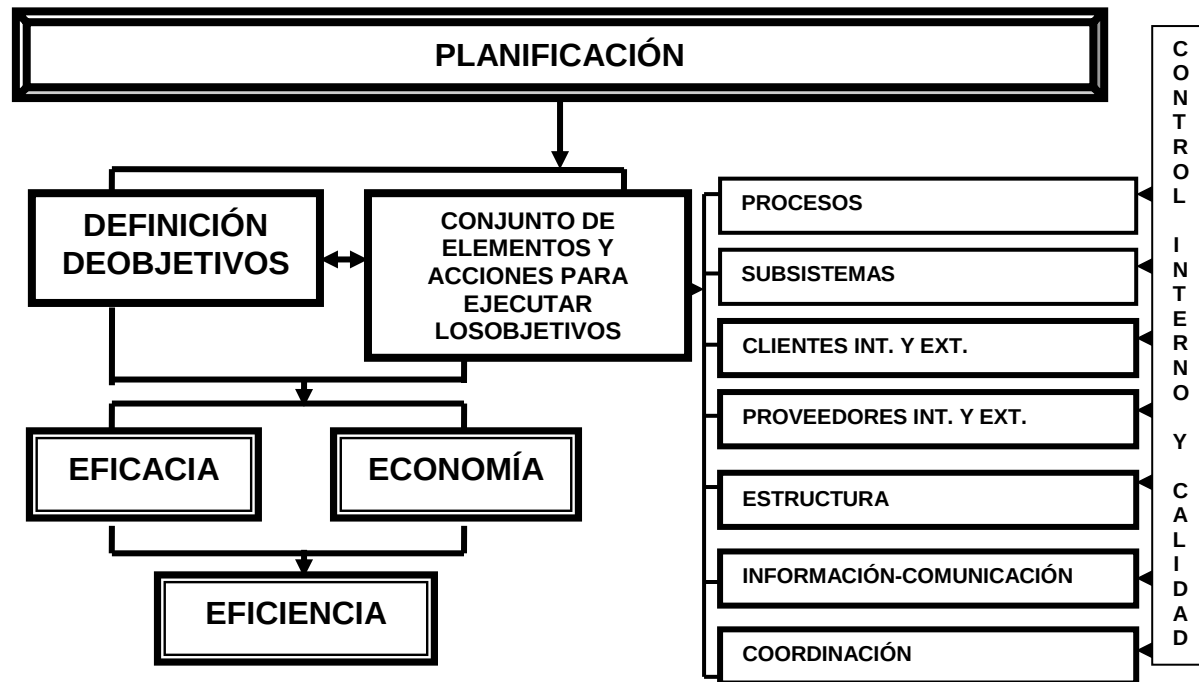
La Planificación es la primera función de la gestión, esta debe desarrollarse a nivel de la entidad, en todos los subsistemas y procesos y en el resto de los niveles y/o áreas de la entidad en que impactan, es decir en cada subsistema y proceso a gestionar debe ejecutarse la función de planificación, de manera tal que estén adecuadamente integrados, coordinados y articulados.

Se puede decir que la misma es un proceso que incluye dos momentos diferentes e interrelacionados entre sí, el primero está referido a diseñar un estado deseado futuro expresado en términos de objetivos y el segundo se refiere a las vías para alcanzar los objetivos el cual se concreta mediante la integración de los: procesos, subsistemas, clientes, proveedores, estructura, las coordinaciones, políticas, normas, etc. que se correspondan, y todos integrados y compatibilizados con los principios de los subsistemas de control y calidad. La ausencia de alguno de ellos constituye un factor de riesgo para el cumplimiento de los objetivos y por consiguiente de afectación en la economía, eficacia y eficiencia de la gestión.

Esta requiere un proceso de toma de decisiones cuyos resultados implicarán una adecuación reguladora de las acciones operativas a aplicar para la consecución de las metas previstas, esto es, ¿Qué tipo de estructura organizacional se adaptará a la estrategia intentada? ¿Qué personal se asignará para ello? ¿Qué tipo de tecnología se necesitará? ¿Qué tipo de recursos se utilizarán? y ¿Qué clase de controles se aplicarán para la producción de bienes o servicios? Esta visión integradora hace que la planificación sea entendida como un sistema compuesto por procesos capaces de diseñar, regular y evaluar la eficacia del mismo es por ello que los actores involucrados estudian el entorno interno y externo de la organización, bajo principios filosóficos que guiarán el cumplimiento de unos objetivos por medio de estrategias intentadas, en concordancia con las especificaciones del sistema social, tecnológico, administrativo, financiero, productivo y cultural.

La planificación crea las condiciones necesarias para que una entidad, pueda ser eficaz, económica y eficiente. La misma incluye la definición de los objetivos y las vías para su consecución, ambas se complementan. Ver esquema 1.2. Proceso de planificación.

Esquema 1.2 Proceso de Planificación



Fuente:(González Gallo, 2010)

Se dará paso a explicar cada uno de los elementos que intervienen en el proceso. Se iniciará por los objetivos, los cuales deben estar definidos claramente en cada entidad, comenzando por la misión y la visión que de manera abreviada declaran quienes son los implicados tanto internos como externos, su responsabilidad y compromiso con la necesidad social que satisface dentro de los parámetros de calidad establecidos, además de expresar los valores y cualidades que deben caracterizar a la entidad, incluyendo de manera explícita lo referente a: colectivo de trabajadores, infraestructura, clientes y proveedores respectivamente.

Al establecer los objetivos debe garantizarse que no existan dudas sobre su contenido y de quienes son los implicados tanto internos como externos, por lo que debe garantizarse que en su definición para cada objetivo estén claramente identificados los aspectos siguientes: el área de resultado a la que está referido, el resultado a obtener, la meta a alcanzar, el responsable, los

participantes (internos y externos), los recursos necesarios para su consecución (humanos, materiales y financieros), coherencia y compatibilidad de los objetivos, los factores de riesgo, los criterios de medida y finalmente los puntos de control y auto control. Pero no basta con una correcta definición de los objetivos, para tener una adecuada planificación, se requiere determinar las alternativas de vías para alcanzar las metas trazadas, en ocasiones pueden ser objetivos que constituyen requisitos para alcanzar los objetivos definidos en las principales direcciones (Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Objetivos asociados a las perspectivas principales, Puntos Críticos, Direcciones Estratégicas, etc.).

Como expresa González Gallo:

Una adecuada definición de las vías y una correcta evaluación constituye una premisa necesaria para la obtención de economía en la gestión y por tanto constituye una contribución al incremento de la eficiencia en el resultado final de la entidad. Una incorrecta selección de las vías conduce a gastos innecesarios o en exceso e incluso provocar improvisaciones con todas las consecuencias negativas que de estas se derivan. Es decir las vías representan el como hacer las cosas para lograr las metas planteadas en los objetivos. (González, 2010)

Un adecuado proceso de planificación constituye una condición necesaria para que la entidad sea económica, eficaz y eficiente, conceptos estos que debido a su relevancia serán definidos.

Eficacia: Está relacionada con los resultados, la misma está constituida por el conjunto de variables que expresan la responsabilidad social que tiene asignada una institución, expresada en sus objetivos, una entidad es eficaz en la medida en que sus resultados son socialmente útiles y se corresponden con su encargo social o sea la eficacia es todo lo que describa que la entidad está obteniendo lo que se espera que caracterice sus resultados.

Economía: Una entidad es económica en la medida que los recursos empleados en su actividad son los mínimos posibles siempre y cuando no afecten ninguno de los indicadores de la eficacia, en la misma se pueden

distinguir entre otros los siguientes grupos de indicadores para efectuar su medición:

- Magnitud de recursos empleados (físicos y en valor).
- Preservación física de los recursos materiales y financieros.
- Adquiridos al menor precio sin afectar las especificaciones requeridas.
- Recursos humanos, materiales y financieros utilizados en las cantidades establecidas y en las actividades principales.
- Existencias ajustadas a las necesidades de garantía del funcionamiento de la entidad (cantidad y surtido).

Eficiencia: La eficiencia representa la magnitud en que los resultados superan a los recursos utilizados lo cual es así en las entidades que valoran sus resultados, en aquellas que sus resultados no se valoran la eficiencia debe expresarse en términos de la comparación de los resultados esperados para una determinada cantidad de recursos planificados o presupuestados con respecto al comportamiento real.

Es por esto que dentro de los principales lineamientos de la política socioeconómica del Partido Comunista de Cuba , la Ley 107 y su reglamento, se le presta especial atención a la planificación, situándola como una de las funciones que constituye un requisito básico en el proceso de perfeccionamiento del modelo económico cubano.

A continuación han sido seleccionados algunos de los principales lineamientos y artículos que aparecen en: Los Lineamientos Generales de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, de la Ley No.107 de la República de Cuba y de su reglamento que se relacionan con esta temática.

Lineamientos

01- El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control. La planificación tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características.

05- La planificación abarcará el sistema empresarial estatal, la actividad presupuestada, las asociaciones económicas internacionales y regulará otras formas de gestión no estatales que se apliquen y será más objetiva en todos los niveles. Los nuevos métodos de planificación cambiarán las formas de control sobre la economía. La planificación territorial tendrá en cuenta también estas transformaciones.

41- El proceso de planificación debe garantizar, una relación entre la productividad del trabajo y del ingreso medio de los trabajadores, que no deteriore el equilibrio monetario interno ni la eficiencia de la economía nacional.

42- El proceso de planificación debe garantizar un sostenido incremento de la eficiencia como base del desarrollo económico, que permita lograr la disminución progresiva de los niveles de apoyo que se otorgan por el estado y contribuya a mejorar, en lo posible, la oferta de productos y servicios esenciales de la población.

Ley No 107 de la República de Cuba

Artículo 11. Define a la planificación. 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 del presupuesto

2) Organización: Es la función encargada de garantizar la definición e instrumentación de todo lo referente al funcionamiento eficiente de la entidad, comprende todo lo referente a: estructura, recursos humanos, documentación, políticas, normas, regulaciones, órganos colectivos, coordinaciones necesarias con los clientes y proveedores internos y externos etc. En esta función están presentes de forma integrada e interrelacionada todos los subsistemas y procesos que se requieren definir en la entidad.

3) Integración: Se entiende por integración el proceso que garantiza que los miembros de la entidad en primer lugar y los implicados externos, interioricen y hagan suyos los principales objetivos de la entidad, constituyendo una vía de vital importancia para la cohesión, la coordinación y el logro de los objetivos. Por su papel en la gestión se expresa de manera independiente, pues incluso la misma está presente y se desarrolla simultáneamente con las otras

funciones, ya que una de las formas mas efectivas de integración es cuando se aplica un estilo de dirección participativo y en cada una de las funciones del ciclo de la administración se garantiza la participación de los implicados internos y externos. En esta función también participan de forma integrada e interrelacionada todos los subsistemas y procesos definidos en la entidad.

4) Dirección: Esta función se refiere a los estilos y formas de dirección que se deben aplicar, para cada uno de los subsistemas y procesos de la entidad, por lo que también participan de forma integrada e interrelacionada todos los subsistemas y procesos definidos en la entidad. En ocasiones ocurre que procesos y subsistemas con características muy diferentes son dirigidos con un mismo estilo de dirección y es lo que explica en ocasiones como en una entidad en particular hay procesos que funcionan aceptablemente y en otras no. La dirección y los directivos en particular, juegan un importante papel en los resultados de la gestión. Es un criterio generalizado de que el principal causante de las ineficiencias en los resultados de la gestión está asociado a problemas en la dirección, considerándose que es responsable del 80 % de las causas de los resultados deficientes.

5) Control: Con el objetivo de agrupar en un solo epígrafe todo lo referente al control, lo referente a esta función será tratado en el próximo epígrafe.

1.2 Control: Concepto. Tipos de control. Elementos de la gestión presentes en el control. El control interno .Concepto. Evolución. Su integración a la gestión según la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República (CGR)

El control es inherente a la actividad humana desde todos los tiempos. Evoluciona desde la simple necesidad de seguridad individual o colectiva, hasta la necesidad de verificar el cumplimiento de objetivos preestablecidos y sus acciones consiguientes. El control, según la cultura latina, es “verificación o examen”, que permite constatar la desviación entre lo previsto y lo realizado. En la cultura anglosajona es “guía, impulso correctivo” en la que subyace la idea de acción correctora inmediata. Esta última como puede apreciarse, tiene una inclinación positiva, dado que existe la noción de pro actividad, en el contexto de prevenir, más que de juzgar hechos pasados.

Algunos clásicos, dentro de la administración, lo definen como:

La verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición. (Chiavenato, 2005)

González Gallo lo definió de la siguiente manera:

Un medio de la gestión, formado por un conjunto de principios, procedimientos y normas integrados en la gestión de la entidad, que forman parte de sus valores y que crean las condiciones para que la entidad se caracterice por un estado de control eficaz.

Donde se garantizan las coordinaciones necesarias internas y externas, con sus clientes y proveedores, para el cumplimiento de los objetivos. Participan todos los integrantes de la entidad, en correspondencia con el nivel en que se desempeñan lo que forma parte de sus responsabilidades explícitamente definidas en su contenido de trabajo, mediante un estilo de dirección participativo. Con el fin de proporcionar una seguridad razonable de manera preventiva al logro de los objetivos siguientes:

- 1. Eficacia, economía y eficiencia en todos sus objetivos.*
- 2. Cumplimiento de las leyes y regulaciones y políticas establecidas*
- 3. Emisión de una información confiable y oportuna*
- 4. Control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad.*

(Gallo, 2010)

En resumen la acción de controlar tiene como objetivo actuar sobre las causas que provocan desviaciones con respecto a lo planificado y será mas eficaz en la medida que lo haga de manera preventiva evitando afectaciones a la eficacia, economía y eficiencia de la entidad y cuando esto no es posible, tratar de evitar o minimizar que se repitan en el futuro las causas, y/o minimizar la magnitud de sus efectos. Se puede afirmar que el control como función de la gestión juega un papel de enorme relevancia en la eficacia de las entidades y es una de las funciones que presenta con mayor frecuencia deficiencias en las organizaciones.

Es responsabilidad de todos los miembros, desde el máximo dirigente hasta el simple obrero calificado, debe ser ejecutado de manera participativa. Su objetivo no es la determinación de responsables personales de los resultados pues esto limita el aporte de los trabajadores debido a que es asumida una posición defensiva y se pierde objetividad en los análisis. Esto no significa que una vez concluidos los análisis de las causas de las variaciones o de los resultados deficientes se deriven responsabilidades imputables a la actitud de algunos de los implicados y se apliquen las medidas educativas que correspondan. Es imprescindible que se creen las condiciones para que participen de una manera eficaz en los análisis todos los implicados.

Tipos de Control

Existen dos tipos de control: control externo y control interno.

Primeramente serán tratados todo los aspectos relacionados con el control externo.

El control externo es aquel que es realizado por personal ajeno a la entidad, (auditores externos) o que considerándose como externo para el área de la entidad que fue controlada sea efectuada por : (grupos de expertos de la entidad, ajenos al área controlada), además del Control Popular (Organismos políticos y de masas)

Este debe ser ejecutado siempre por personal competente que posea autoridad e idoneidad demostrada.

Cuando un control es realizado por las estructuras de dirección a un área de resultado subordinada a ella, o por la dirección de la entidad, o por el denominado grupo de auditoría interna, o por el comité de control, o por equipos de expertos de otras áreas de la entidad seleccionadas con ese fin, se puede percibir desde dos puntos de vista el primero, a nivel de la entidad es un control interno pero para el área controlada tiene un efecto similar al de un control externo pues los controladores no pertenecen directamente al colectivo controlado, lo que además permite socializar las mejores experiencias existentes dentro de la propia entidad. Lo anterior ratifica la importancia de las acciones de control por parte de los directivos, comité de control, de los auditores internos, expertos de otras áreas.

Esta interpretación del control externo a nivel de las: áreas, procesos, objetivos, sistemas, etc., no se debe considerar como que no forma parte del control interno a nivel de la entidad si no que debe considerarse como tal a ese nivel estando dirigido fundamentalmente a supervisar y monitorear así como cada área subordinada que cumple con sus objetivos de control y operativos.

Ante las siguientes interrogantes ¿Cual de los dos tipos de control es más importante? ¿La eficacia de uno de ellos presupone la necesidad de no realizar el otro? González Gallo reflexiona:

“Ambos son importantes y necesarios, por lo que no son excluyentes” (González Gallo, 2010)

Elementos de la gestión presentes en el control

Los elementos de la gestión se encuentran dentro de la función de control, ellos deben estar presentes en todo el ciclo de la gestión al igual que cada fase del ciclo. Los más característicos dentro de cada organización son:

- Dirección con objetivos, con enfoque estratégico y de valores.
- Procesos comunes para todas las entidades.
- La gestión de la calidad.
- El control de gestión.
- El control interno.

En la presente investigación serán analizados los dos últimos elementos: el control de gestión y el control interno.

Control de Gestión

Esta temática ha sido analizada por diversos autores Fayol, H.: Administración industrial y general (s.n.), 1961.planteaba que: "el control consiste en asegurarse de que todo lo que ocurre está de acuerdo con las reglas establecidas y las instrucciones dadas", y otros tales como Alford, L. P. Y J. R. Bangs (1972), Stoner (1990), Lorino (1993) lo enriquecieron con el cursar del tiempo, reconociendo la relación que existe entre el control y las actividades de formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción, presupuestos, uso racional de recursos, medición y verificación de los

resultados, análisis de desviaciones y corrección del desempeño o mejora. Otros autores como destacan, la estrecha relación entre el control de gestión y el desarrollo de las estrategias, aspecto de vital importancia para el entorno donde se desenvuelven las empresas de hoy, pues la gestión solo conducirá a resultados exitosos si previamente se ha marcado la meta y la estrategia para alcanzarla.

De forma tal que las definiciones clásicas consideran tres etapas: seguir un plan, determinar y explicar las desviaciones y, por último, definir las acciones correctivas, existiendo una sola forma de aplicar el control de gestión, sin considerar que no existen dos organizaciones iguales, ni que una misma organización es igual a sí misma en el transcurso del tiempo. Por otro lado, muchas organizaciones carecen de un plan o tienen deficiencias normativas en su plan, haciendo imposible la aplicación del control de gestión, en el sentido clásico. En resumen, el control de gestión no puede conformarse con la verificación de los resultados reales con una norma preestablecida, sino que, tiene que orientarse a reconstruir de manera continua la norma de eficiencia en sí misma, mediante un planteamiento de diagnóstico permanente y la revalidación de los objetivos.

Por su parte, el enfoque moderno parte de reconocer el papel de los trabajadores en el logro de las metas organizacionales como lo definiría Anthony, R (1990): "el control de gestión es el proceso mediante el cual los directivos influyen sobre sus subordinados para poner en práctica las estrategias y objetivos de la misma". El control de gestión debe disponer de señales de alarma que anticipen las desviaciones, como los mecanismos de control, ya que el controla posteriori, basado en la contabilidad tradicional y como fotografía de lo ocurrido, no tiene capacidad creativa para solucionar los problemas. Se necesita un cambio de enfoque de los sistemas de control de gestión que ayude a la mejora de la productividad, al seguimiento de los factores que determinan la competitividad empresarial (calidad, atención al cliente, entregas rápidas, etcétera), sistemas que consigan motivar al personal y evaluar sus realizaciones.

Por tanto, el control de gestión comprende el sistema informativo necesario para gestionar una empresa de forma eficaz, eficiente y económica, abarcando

los elementos relacionados con los procesos, los recursos financieros, la cultura empresarial y el nivel de servicio prestado al cliente; de manera tal, que se alcance el equilibrio entre imagen y resultados de la empresa.

El control de gestión ha ido evolucionando con el tiempo, a medida que la problemática organizacional plantea nuevas necesidades y exigencias. Hoy se puede diferenciar un enfoque clásico, sobre el que existe relativo consenso y un nuevo enfoque atomizado en distintas interpretaciones. Taylor fue uno de los pioneros del control de gestión industrial y su modelo de gestión descansaba sobre 4 principios, muy bien fundamentados para la época que los vio nacer (estabilidad, información perfecta, la identificación de la eficiencia productiva con la minimización de los costos y la equivalencia del coste global al coste de un factor de producción dominante). Todavía hoy, en muchas organizaciones, las herramientas de control de gestión llevan este sello histórico de principios de siglo.

Las formas en que se inicia y desarrolla el control de gestión paralelamente en Estados Unidos, Europa y España abarcan dos etapas trascendentales: el desarrollo del control de gestión puramente económico y el desarrollo del control integrado de gestión. El primero se circunscribe a un ámbito de enfoque contable y monetario de la empresa, mientras que el segundo sirve de nexo aglutinante de la gestión global. En las últimas décadas han cobrado fuerza un conjunto de herramientas que enriquecen y fortalecen al control de gestión, entre ellas: costeo por actividades, gestión por actividades, gestión por procesos, mapa de procesos entre otras.

Existen algunas condiciones que influyen en el control de gestión ellas son:

- El entorno: este puede ser estable o dinámico, variante cíclicamente o completamente atípico.
- Los objetivos de la empresa: ya sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y ambientales.
- La estructura de la organización: según sea, funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

- El tamaño de la empresa: esta condición está relacionada con la centralización, mientras más grande la empresa es necesario descentralizarla, porque afecta la toma de decisiones debido a la gran cantidad de información que se maneja.
- La cultura de la empresa: las relaciones humanas son muy importantes, y se debe incentivar y motivar al personal que labora en la empresa.

Control Interno. Concepto. Evolución. Su integración a la gestión según la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República (CGR)

El control interno es uno de los tipos de control y es a su vez uno de los elementos que se encuentran presentes a través de todo el ciclo de la gestión a continuación será abordado dicho aspecto.

El desarrollo de la industria después de la postguerra y el crecimiento de las operaciones de las trasnacionales alejando a los propietarios de la administración, por el aumento en las dimensiones de las empresas implicó la necesidad de revisiones de las ideas del control interno. En el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental realizado en Austria en 1971, bajo el patrocinio de la Organización de Naciones Unidas e INTOSAI (Entidades Fiscalizadoras Superiores) se consideró el control interno como el plan de organización y el conjunto de medidas y métodos coordinados, adoptados dentro de una entidad pública para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y el grado de confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la observación de la política.

En 1992 el concepto se revolucionó a partir del informe del "Committee of Sponsoring Organizations (Comité de Organizaciones Patrocinadoras) conocido por sus siglas (COSO) proponiéndose lo siguiente:

"...Control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías: Efectividad y Eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables." (Almaguer y Álvarez, 2004)

Además se consideró el control interno conformado por cinco componentes: Ambiente de control, evaluación de riesgo, actividad de control, información y comunicación, supervisión y monitoreo; todos integrados por diferentes normas.

En septiembre del 2003 aparece en el escenario nacional la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), legislación que introduce la obligatoriedad de acogerse al nuevo concepto del control interno la cual planteaba lo siguiente:

"Proceso integrado a las operaciones efectuado por la Dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: Confiabilidad de la información, eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplimiento de las leyes, reglamentos, políticas establecidas y el control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad. "

Debido a deficiencias en su implementación, la complejidad de sus conceptos como principales deficiencias y la necesidad de mejorar la institucionalidad del país se dio origen a la Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República de Cuba (CGR) en la que se define como :

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

La Resolución 60 es más reducida y precisa que sus predecesoras, posee cuatro apartados, cuatro capítulos, dieciocho artículos y dos anexos el primero es el glosario de términos y el segundo es el modelo del plan de prevención.

CAPÍTULO I. Disposiciones generales. (Artículos1 al 8).

CAPÍTULO II. De los componentes y normas de carácter general. (Artículos 9 al 14).

CAPÍTULO III. De los controles asociados a las tecnologías de la información y las comunicaciones. (Artículos 15 al 17).

CAPÍTULO IV. De los vínculos con los sistemas de gestión. (Artículo 18).

ANEXO I Glosario de términos.

ANEXO II Modelo plan de prevención de riesgos.

En la normativa se definen siete principios básicos los cuales deben ser cumplidos por los sistemas de control interno que se diseñen: legalidad, objetividad, probidad administrativa, división de funciones, fijación de responsabilidad, cargo y descargo, y autocontrol; así como tres características generales:

Integral. Considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque integrado, sistémico y participativo de todos los trabajadores.

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

Razonable. Diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades.

Dentro de sus limitaciones se encuentra que el propio sistema está relacionado con el concepto de seguridad razonable, al reconocer la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones, originados por errores en interpretaciones de normas legales, en la toma de decisiones, por acuerdos entre personas y al evaluar la relación costo – beneficio.

A pesar de la existencia de criterios acerca de que el control interno como parte de la gestión no actúa de manera independiente pues el mismo constituye un conjunto de principios y normas que establecen la filosofía de actuación de los integrantes de la entidad y de sus valores, lo que se evidencia a través de: subsistemas, procesos, normas, regulaciones, actividades, estilo de dirección, etc., de la gestión, se requiere tener precisado el significado de lo que se ha

dado en llamar internacionalmente como componentes del control interno y que se ha mal interpretado en ocasiones a la hora de instrumentar o definir el control interno, llegándose incluso a definirse los objetivos del control interno independientemente de los sistemas, subsistemas, procesos, niveles, áreas, etc. Los que deben estar contenidos de manera integrada en cada uno de ellos ajustados a sus características particulares y tratarlos como: Principios, normas y procedimientos generales del control interno integrados en la gestión y no utilizar la denominación de componentes, para facilitar mejor su comprensión e instrumentación. Se encuentra agrupada en cinco componentes y estos a su vez contienen normas.

1. Ambiente de control: El componente ambiente de control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conforman el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance. Contiene cinco normas: planeación, integridad y valores éticos, idoneidad demostrada, estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad, políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.
2. Gestión y prevención de riesgos: El componente gestión y prevención de riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por

disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos. Contiene tres normas: identificación de riesgos y detección del cambio, determinación de los objetivos de control y prevención de riesgos.

3. Actividades de control: Establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades. Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo. Contiene seis normas: coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización, documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos, acceso restringido a los recursos, activos y registros, rotación del personal en las tareas claves, control de las tecnologías de la información y las comunicaciones, indicadores de rendimiento y de desempeño.
4. Información y comunicación: El componente información y comunicación precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes. Contiene tres normas: sistema de información, flujo y canales

de comunicación, contenido, calidad y responsabilidad, rendición de cuentas.

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

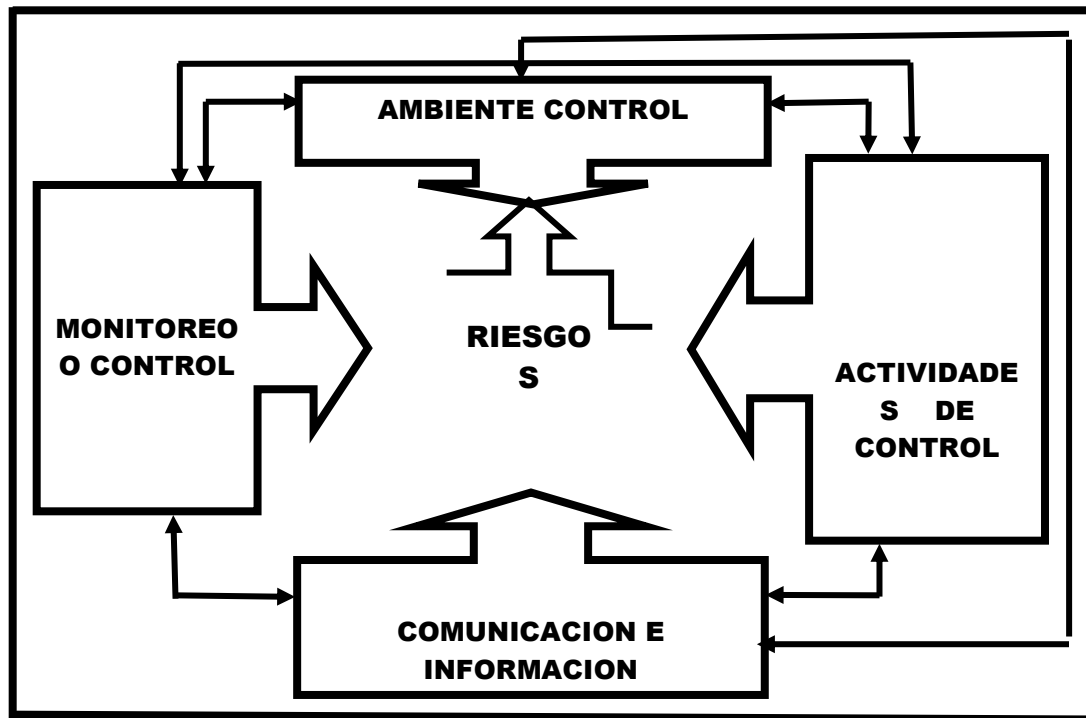
De esta forma quedó definido mediante la Resolución 60/11 de la Contraloría general de la República el Sistema de Gestión para el Control Interno, de obligatorio cumplimiento para todas las entidades económicas radicadas en el país demostrándose así que el control interno se encuentra integrado a la gestión pero ¿que significa esto? Ante esta interrogante (González, 2010) reflexiona:

- *Que está presente en todo el ciclo de la gestión.*
- *Que el control interno no existe de manera independiente sino que el mismo se manifiesta como parte del proceso de gestión.*
- *La aplicación de los principios generales y particulares y las normas que lo conforman actúan y están presentes y se complementan en todos los subsistemas, procesos, actividades, objetivos, niveles, etc. de la entidad.*
- *Que se requiere una estrecha coordinación interna y externa con clientes y proveedores, la que estará definida desde la planificación.*
- *Que estos principios y normas condicionan la existencia de procedimientos e instrumentos de carácter organizativo.*

Es decisivo el papel que desempeñen todos los trabajadores y este será más eficaz en la medida que se sientan comprometidos y esto solo es posible cuando tienen la información necesaria y tienen claramente identificada su responsabilidad personal, la comprenden y tienen las condiciones para cumplirlas y en esto juega un papel decisivo que se tengan en cuenta sus criterios y una de las vías principales para lograrlo es darle participación en todo el ciclo de la gestión, lo que contribuye a consolidar los valores de todos los trabajadores, así como la cohesión y uniformidad en la actuación .(González, 2010).

El control interno debe verse como una unidad indivisible y siempre asociado con un: área, proceso, sistema, objetivo, actividad, etc., garantizando un adecuado sistema de coordinación interno y externo con todos los implicados. El control interno como todo proceso requiere ser gestionado, en cada uno de los subsistemas y procesos que coexistan en la entidad. Pasando por todas las fases del ciclo de la gestión. Garantizando la adecuada coordinación con todos los clientes y proveedores internos y externos de la entidad, los subsistemas y procesos, los niveles, etc. (Ver esquema 1.3)

Esquema 1.3 Proceso de integración y Coordinación de la Gestión, en las funciones del Ciclo de la Gestión para los cinco componentes de sistema de control interno.



Fuente:(González Gallo, 2010)

Cuando se habla de la necesaria coordinación con todos los clientes y proveedores todos ellos requieren ser gestionados de manera integrada como subsistemas interrelacionados, integrados e interdependientes, complementándose unos a otros. El no tener en cuenta este aspecto, evidencia en muchas ocasiones que en las entidades no siempre se tiene definido al implementar el sistema de gestión del control interno la coexistencia y la necesaria complementación, interdependencia e interrelación entre:

- Niveles existentes en las entidades y su necesaria interrelación.
- Subsistemas vigentes en la entidad.
- Áreas de resultados y funcionales.
- Los diferentes procesos de la entidad.
- Los clientes internos y externos
- Los proveedores internos y externos.
- Puestos de trabajo y cada trabajador

De lo anterior se desprende que el sistema de gestión del control interno como proceso integrado existe para de manera preventiva garantizar el funcionamiento eficaz, económico y eficiente de la entidad.

En forma conclusiva se considera que el sistema de gestión constituye un sistema formado por un conjunto de subsistemas, procesos, actividades, principios, normas, instrucciones, etc. que se interrelacionan, integran y complementan, que requieren de un comportamiento armónico por lo que no pueden verse de manera aislada y divorciados de los objetivos generales de la entidad, comprende todas las actividades de una entidad encaminadas a cumplir su encargo social dentro del cumplimiento de las leyes y los principios de la revolución. Contribuyendo al logro de los objetivos de la organización mediante una serie de estrategias, que incluyen la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado. Identificándose cinco fases, las cuales componen su ciclo coexistiendo e integrándose cada una de ellas de manera permanente contribuyendo a elevar la eficiencia en el resultado de la gestión y la eficacia del control, constituyendo este la última de sus fases formado por un conjunto de principios, procedimientos y normas integrados en la gestión de la entidad, que forman parte de sus valores y que crean las condiciones para que la entidad se caracterice por un estado de control eficaz.

Donde se garantizan las coordinaciones necesarias internas y externas, con sus clientes y proveedores, para el cumplimiento de los objetivos. Participan todos los integrantes de la entidad, en correspondencia con el nivel en que se desempeñan lo que forma parte de sus responsabilidades explícitamente definidas en su contenido de trabajo, mediante un estilo de dirección participativo. Con el fin de proporcionar una seguridad razonable de manera preventiva al logro de los objetivos siguientes:

1. Eficacia, economía y eficiencia en todos sus objetivos.
2. Cumplimiento de las leyes y regulaciones y políticas establecidas
3. Emisión de una información confiable y oportuna
4. Control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad.

Clasificándose en: control externo y control interno. El primero ejecutado siempre por personal competente que posea autoridad e idoneidad demostrada ajeno a la entidad (auditores externos).

Incluyendo elementos de la gestión que deben estar presentes en todo el ciclo de la gestión al igual que cada fase del ciclo. Los más característicos dentro de cada organización son:

- Dirección con objetivos, con enfoque estratégico y de valores.
- Procesos comunes para todas las entidades.
- La gestión de la calidad.
- El control de gestión.
- El control interno.

El control interno es uno de los tipos de control y es a su vez uno de los elementos que se encuentran presentes a través de todo el ciclo de la gestión, definido como el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. De esta forma quedó conceptualizado mediante la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República el Sistema de Gestión para el Control Interno, de obligatorio cumplimiento para todas las entidades económicas radicadas en el país demostrándose así que el control interno se encuentra integrado a la gestión.



Capítulo #2.

Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión y el Control Interno en el Área de Alimentación de la UCLV

El capítulo tiene como primer momento realizar una breve caracterización de la universidad hasta llegar al área de Alimentación que conforma el campo de acción de la presente investigación, de manera tal que permita al lector obtener una rápida valoración de la misma, sus principales características y resultados obtenidos en auditorías realizadas anteriormente a la Dirección.

En un segundo momento se pretende la realización de un diagnóstico a través de los resultados alcanzados en la aplicación de la Guía de Autocontrol de la Contraloría General de la República (CGR) en correspondencia con la Norma del Sistema de Control Interno aprobada mediante la Resolución No. 60/2011 del citado órgano.

2.1 Caracterización de la Universidad Central Marta Abreu de las Villas (UCLV)

La Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV) es uno de los primeros centros de Educación Superior fundados, ya que su actividad docente comenzó el 30 de noviembre de 1952, con una matrícula inicial de 615 estudiantes, recibiendo su nombre de la patriota y benefactora villareña Martha Abreu de Estévez, siendo actualmente una de las mayores y más importantes universidades cubanas caracterizada por un alto nivel disciplinario y docente.

Su misión y visión respectivamente consisten en dedicarse a la formación integral de un profesional altamente comprometido con el proyecto social cubano, a la superación continua y al desarrollo de la ciencia, la técnica y la extensión universitaria en función de las demandas sociales; con un claustro de elevado nivel científico, con ética humanista y revolucionaria, con tradición de calidad en el trabajo, y orientado al desarrollo sostenible del país. La alta calidad y pertinencia en la formación y superación continua de profesionales que demanda la sociedad en las esferas de Ciencias Técnicas, Económicas, Agropecuarias, Sociales y Humanísticas. La consolidación de la visibilidad institucional y los impactos extensionistas a nivel nacional e internacional.

La ampliación de su objeto social quedó aprobada mediante Resolución 701/2012 del Ministerio de Economía y Planificación el cual contempla entre otros aspectos.

1. Ofrecer servicios educacionales, seminarios, conferencias, consultorías y prácticas asociadas a las actividades académicas e investigativas, en pesos cubanos.
2. Brindar servicios de transportación de personal a estudiantes y trabajadores en pesos cubanos.
3. Brindar servicios científico –técnicos en las ramas del conocimiento en los Centros de Educación Superior, en pesos cubanos.
4. Comercializar de forma minorista alimentos ligeros en cafeterías móviles, asociadas a las actividades académicas y eventos en pesos cubanos según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
5. Brindar servicios gastronómicos en cafeterías a trabajadores y estudiantes en pesos cubanos.
6. Ofrecer servicios de comedor y cafeterías a estudiantes y trabajadores, en pesos cubanos.

La ubicación de sus instalaciones en su gran mayoría radican en la propia ciudad “Marta Abreu” en la zona este-nordeste de la ciudad de Santa Clara, hacia la carretera de Camajuaní, donde se asientan sus instituciones administrativas, académicas, deportivas, recreativas y culturales , además del Centro Universitario de Formación Básica (anterior Escuela Formadora de Trabajadores Sociales) que acoge la formación básica de los estudiantes de primer año de las ciencias técnicas ubicado en la afueras de la citada ciudad.

Se debe resaltar también la dispersión geográfica a nivel de municipios donde se encuentran ubicadas 13 filiales universitarias como parte del proceso de la universalización de la enseñanza.

En esta casa de altos estudios se estudian más de 30 carreras, en las 13 facultades existentes, además de contar con dos centros de estudios de

investigación adscriptos al MES; el Centro de Bioactivos Químicos (CBQ) y el Instituto de Biotecnología de las Plantas (IBP).

En el curso actual (2012-2013) la matrícula de estudiantes asciende a 10333 en los cuatro tipos de cursos que se imparten.

- 1) Continuidad de Estudios (2118estudiantes)
- 2) Curso por Encuentro CPT (733 estudiantes)
- 3) Enseñanza a Distancia (1847 estudiantes)
- 4) Curso Regular Diurno (5335 estudiantes) de ellos residen en el campus de la UCLV (área central más camilitos) 3507

La UCLV cuenta con 3077 trabajadores agrupados en las distintas categorías ocupacionales como se relacionan a continuación:

Operarios	163
Servicios	391
Técnicos	2229
Cuadros	291
Administrativos	3

El trabajo administrativo e institucional del centro se complementa con 13 direcciones universitarias constituyendo una de ellas la Dirección de Alimentación, la cual será caracterizada a continuación.

2.2 Caracterización del Área de Alimentación

Esta dirección brinda servicios de alimentación a la comunidad universitaria en los dos comedores existentes (Comedor Central y Comedor Agropecuario) incluyendo la Casita Infantil, la Estación Experimental (Zootecnia), Maquinaria y La Escuelita.

El primero de los comedores cuenta con una tecnología atrasada de vapor, calderas y procesamiento en tachos, no siendo esta la situación perteneciente

al comedor de Los Camilitos debido a que este cuenta con una cocina remodelada.

Dicha área está conformada por un colectivo laboral de 171 trabajadores distribuidos en diferentes plazas.

Un director, una secretaria, tres subdirectores, un planificador o técnico en alimentación, tres administradores, cuatro operadores de calderas, cuatro operadores de grupo electrógenos, cinco almaceneros, 5 estibadores, dos misceláneos, cuatro jefes de turno, cuatro jefes de brigada de cocina, cinco jefes de brigada de cancha, cuatro recaudadoras, dieciséis cocineros y 109 ayudantes generales de cocina.

Estructurado como se muestra en el organigrama (Ver anexo # 1)

Ella tiene como misión elaborar y servir los alimentos a la comunidad universitaria orientando su trabajo a la satisfacción y conformidad de las necesidades de la misma además de tener como visión la consolidación de una política de conservación del Medio Ambiente orientada al tratamiento de desechos sólidos y el no vertimiento de aguas residuales al río, la gestión financiera se realiza a partir de un presupuesto fijado por el organismo, incrementando el eficaz y eficiente uso de los recursos financieros, además de trabajar en el aumento de los niveles de calidad de la elaboración y los servicios y renovar dentro de las posibilidades la tecnología, llevar a cabo planes de mantenimiento que garanticen el completo y adecuado funcionamiento de todo el equipamiento, la prevención y el control hacia cualquier tipo de manifestación de corrupción, ilegalidad, y/o delito.

En la entidad se llevan a cabo alrededor de 7 procesos los cuales tributan para el logro del cumplimiento de la misión identificándose en cada uno de ellos los objetivos fundamentales y los criterios de medida, ellos son:

Proceso de Gestión de Compra

Personal Implicado directamente:

- Jefe de Grupo de Compras.

- Compradores.
- Subdirector Logístico
- Director Alimentación.

Objetivos fundamentales:

- Lograr el aprovisionamiento adecuado de alimentos e insumos destinados para la alimentación de estudiantes y trabajadores, velando por la integridad y calidad de los productos.
- Establecer relaciones contractuales con suministradores que viabilicen las compras y permitan mantener un inventario en almacenes que satisfaga las necesidades.

Criterios de Medida:

- Mantener una cobertura de 5 días para los platos fuertes y de 30 días para los víveres secos.
- No exceder de un 10 % los viajes fallidos en las compras del mes.

Proceso de Gestión Económica Contable:

Personal Implicado directamente:

- Jefe de Grupo del Departamento de Medios Materiales.
- Técnicos en Contabilidad de los almacenes.
- Subdirector Logístico
- Director Alimentación.

Objetivos fundamentales:

- Registrar las operaciones contables de la Dirección de Alimentación, garantizando el asesoramiento preciso sobre el estado de sus cuentas.

- Efectuar controles sobre los inventarios almacenados, el cumplimiento de la aplicación de las normas vigentes para el consumo de alimentos y el cumplimiento de lo legislado sobre compras y precios de alimentos.
- Controlar los ingresos por el concepto de cobro de alimentos en los comedores.
- Facilitar información económica a la Dirección de Alimentación mensualmente.

Criterios de Medida:

- No exceder en 1 día de diferencia entre el sistema y la documentación primaria.
- Lograr efectuar el pago dentro de los 10 días después de haber recibido la factura.

Proceso de Almacenamiento

Personal Implicado directamente:

- Encargados de almacén.
- Dependientes de almacén.
- Subdirector Logístico.
- Jefe de Compras.

Objetivos fundamentales:

- Controlar y garantizar la integridad de los productos almacenados en los dos almacenes del área.
- Efectuar oportunamente la recepción y entrega de los productos almacenados.

Criterios de Medida:

- Alcanzar menos de un 2% en las diferencias entre el físico y las tarjetas en las inspecciones que se reciban.

- Lograr que los renglones que se ajusten no excedan de un 1% de los existentes durante el mes.
- Lograr que el 100% de los equipos de medición estén correctamente aforados y/o certificados.

Proceso de Gestión de los Recursos Imprescindibles

Personal Implicado directamente:

- Grupo de actividades administrativas.
- Grupo de compra.
- Grupo energético.
- Subdirector Logístico.
- Director

Objetivos fundamentales:

- Gestionar la adquisición y distribución de los medios de protección e higiene del trabajo.
- Controlar y garantizar que la entrega de los insumos se realice oportunamente y de acuerdo a las normas y existencias de nuestra área.
- Velar por la integridad de los portadores energéticos existentes en nuestra área.
- Garantizar la vitalidad del funcionamiento de nuestra área, haciendo un uso racional de los recursos y monitoreando las disponibilidades de nuestras reservas

Criterios de Medida:

- No exceder de 1 % en las interrupciones de los servicios durante el mes.
- Cumplir la distribución de detergentes y desincrustantes al 100 % durante el año.

Proceso de Planificación

Personal Implicado directamente:

- Técnico en Alimentación Social.
- Subdirector de Servicios.
- Subdirector Logístico.
- Director

Objetivos fundamentales:

- Garantizar que nuestros clientes reciban una alimentación balanceada nutricionalmente.
- Hacer uso racional de los recursos, logrando disminuir gradualmente los desperdicios por concepto de planificación.
- Cumplir con las normas de consumo y regulaciones establecidas por nuestro centro para la planificación de alimentos.
- Controlar el proceso de cobro de los alimentos garantizando que los costos de los servicios no excedan de lo establecido para que se mantenga una oferta al alcance de los más humildes.

Criterios de Medida:

- Garantizar un mínimo de 5 platos para trabajadores y de 6 platos para estudiantes.
- Mantener los desperdicios por debajo de un 2 %.
- Evitar que los menús que se oferten diariamente al menos contengan el 90 % de los requerimientos nutritivos necesarios.

Proceso de Elaboración

Personal Implicado directamente:

- Cocineros y Ayudantes de Cocina.
- Jefes de Brigada de Cocina.
- Técnico en Alimentación Social.

- Jefes de Turno.
- Subdirector de Servicios.

Objetivos fundamentales:

- Elaborar diariamente los alimentos que satisfacen la demanda de la comunidad universitaria elevando el nivel de calidad de los mismos en cuanto a (sabor, olor y apariencia).
- Realizar la elaboración cumpliendo las normas higiénicas sanitarias establecidas para cada tipo de producto.

Criterios de Medida:

- Lograr que los errores en la elaboración no sobrepasen el 1 % de las elaboraciones del año.
- Lograr que los retrasos en la elaboración no sobrepasen 1 % en el año.
- Alcanzar más de 70 % de satisfacción de los clientes con la elaboración en las encuestas que se realicen.

Proceso de Servicios

Personal Implicado directamente:

- Ayudantes de Cocina.
- Jefes de Brigadas de Canchas.
- Técnico en Alimentación Social.
- Jefes de Turno.
- Subdirector de Servicios.

Objetivos fundamentales:

- Servir la comida y mantener la higiene del área elevando los niveles de calidad en los servicios.
- Realizar el cobro de los alimentos como está establecido para trabajadores y estudiantes externos.

- Ofrecer los servicios de alimentación respetando los horarios establecidos.
- Decepcionar y tramitar las quejas y/o sugerencias que se obtengan durante la prestación de los servicios.

Criterios de Medida:

- Garantizar un mínimo de 5 platos para trabajadores y de 6 platos para estudiantes.
- Lograr que las interrupciones en el servicio no sobrepasen el 1 % en el mes.
- Lograr un 80 % de satisfacción de los clientes en los aspectos de los servicios en las encuestas que se realicen.

Esta dirección ofrece servicios para alrededor de 7200 comensales diarios entre desayuno, almuerzo y comida planificando la cantidad de raciones partiendo de la venta diaria de los tickets a cada uno de los comensales, teniendo en cuenta las normas de consumo y las fichas de costo para cada plato ofertado.

Las fichas de costo vigentes fueron elaboradas tomando como base los precios de las facturas del año 2010, o sea ya han transcurrido más de 2 años y los precios de algunos productos han variado, siendo esta una de las causas por las cuales el precio de los alimentos se ha encarecido en el actual curso 2012-2013.

2.2.1 Resultados de auditorías realizadas al área de Alimentación (2012-2013)

Desde el día 7 de marzo hasta el 25 de abril del 2012 el área fue objeto de una auditoría realizada por el grupo de auditores internos de la UCLV, siendo una de las temáticas verificadas el análisis de las normas de consumo y los precios del comedor, utilizando para este análisis los vales de salida de almacén, los menúes diarios, el modelo “Control de Anotaciones de Comensales”, las normas de consumo establecidas desde el 19/7/11, las facturas de las

empresas suministradoras , el listado de precios firmado de mutuo acuerdo por las partes (Alimentación y el Sindicato de la UCLV) analizando el mes de enero del 2012, tomando como muestra los productos gallina, mortadella, huevo, yuca, plátano burro, picadillo MDM, mortadella, detectándose entre otros aspectos positivos que:

- Existen normas de consumo para todos los platos ofertados.
- Existen los menúes ofertados cada día, separado por actividades (desayuno, almuerzo y comida).
- No se detectaron diferencias entre el vale de salida del almacén, el número de comensales reales y la norma de consumo de los platos ofertados.

Además de estos aspectos positivos fueron detectadas un gran número de debilidades que se relacionan a continuación:

- Se detectaron deficiencias en la elaboración de la comida por falta de condimentos, grasa, sal y a la hora de servir los alimentos no siempre es la misma cantidad.
- En 16 días del mes analizado se detectó que el número de trabajadores anotados más Maquinaria, Casita Infantil, Zootecnia y desperdicios da un número mayor que las raciones planificadas, o sea en más del 50 % de los días del mes se cometen errores de anotación ya sea de más o de menos.
- En el modelo Control de Productos Elaborados, la mortadella aparece en unidades, no siendo así en los vales de salida y en la normas de consumo que se expresan en gramos y kilogramos respectivamente.
- En el análisis de los precios de las raciones vendidas , tomando en cuenta la merma , las normas de consumo, la ficha de costo y el listado de precios existen productos que reportan ganancias a la Dirección, violándose la Resolución #58/1998 del Ministerio de Finanzas y Precios(MFP), la cual plantea que: “la actividad de comedor debe ser costeable al fijarse el precio de los productos y platos que se ofertan a trabajadores, se debe tener en cuenta que al menos cubran los costos totales de venta, no destinándose subsidios del

presupuesto del estado para los comedores obreros, no obstante se pueden fijar precios inferiores al costo para platos básicos siempre que se cubran estas diferencias con los ingresos de otros platos. Ejemplo de ello

Factura del 24/1/12 Producto Picadillo MDM

Cantidad según factura	1013 kg	
(X) 1000 gramos	1013000g	
(/) 80 gramos según norma	12662.5 raciones	
(X) \$ 0.4 precio por comensal	\$5065.00	
\$0.6 precio por comensal		\$7597.5
(-) precio según factura	\$ 2684.45	\$2684.45
Diferencia (Ganancia)	\$2380.55	\$4913.05

En el presente año 2013 de acuerdo al contrato suscrito entre la Consultoría Internacional de la Habana SA. (CIH) y la Dirección Administrativa Interna del Ministerio de Educación Superior (MES) en representación de la Dirección de Contabilidad y Finanzas del MES se realizó el servicio de Asesoría y Consultoría en la Universidad Central de las Villas Marta Abreu (UCLV) con el siguiente resultado en el área de alimentación.

El sistema de cobro de los servicios del comedor obrero está basado en el sistema dirigido lo que provoca que los trabajadores se ven obligados a pagar platos que no desean y se producen desperdicios de alimentos al elaborarse los platos por la venta realizada y no por lo que realmente desean consumir los comensales.

2.3 Diagnóstico del Sistema de Gestión y el Control Interno en la Dirección de Alimentación

Para la realización del diagnóstico fueron empleados los resultados de la aplicación de la Guía de Autocontrol de la Contraloría General de la República (CGR) efectuada por la propia Dirección, la que constituye en la práctica una lista de verificación para la comprobación documental y física de las operaciones individuales y las que corresponden en el plano general a la organización, obteniendo el siguiente resultado:

Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión y el Control Interno en el Área de Alimentación de la UCLV

COMPONENTE «AMBIENTE DE CONTROL»

NRO	Aspectos a Verificar	SI	NO	NP	Observaciones
Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual					
1.	Definidos los objetivos de trabajo de la entidad.	x			
2.	El plan anual de actividades asegura la correspondencia entre los objetivos de trabajo, las actividades y los recursos de la entidad, respondiendo a la instrumentación de las actividades recogidas en el plan de actividades principales del órgano u organismo al que se subordina, de acuerdo a las regulación aprobada por el Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros para la planificación.	x			
3.	Para la elaboración del plan anual de actividades, se tiene en cuenta entre otros aspectos los siguientes: - La misión de la entidad. - Los objetivos de trabajo de la entidad - Las funciones definidas de cada área y puesto de trabajo. - Las actividades a realizar en cada proceso o subproceso. - Los riesgos más relevantes o sea aquellos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión de la entidad (Plan de Prevención de Riesgos). - El Plan de actividades debe contener las tareas de consulta y discusión del Plan económico y el Presupuesto anual con los trabajadores en todas sus etapas o procesos	x			
4.	Se analiza el cumplimiento de la planeación y se adoptan las medidas que correspondan	x			
5.	Elaborado el plan de trabajo mensual sobre la base de lo aprobado en el plan anual de actividades de cada nivel de dirección, puntualizando las actividades que hayan sufrido cambios y las nuevas, como resultado del proceso de dirección, teniendo en cuenta también que en el cumplimiento del mismo se incluyan las acciones de control y seguimiento a realizar por la propia entidad para solucionar las deficiencias o limitaciones que se detecten, lo que debe incidir en la actualización de los planes de Prevención de Riesgos.	x			
6.	Cada cuadro, funcionario y especialista elabora su plan de trabajo individual, teniendo presente el plan de trabajo mensual del nivel de dirección a que se subordina, el aseguramiento de los objetivos y tareas que responda a su responsabilidad y a las misiones asignadas. El jefe inmediato superior revisa, aprueba y analiza el cumplimiento del plan aprobado.	x			
7.	Se informa a los niveles que correspondan, el cumplimiento de los planes de trabajo.	x			
Integridad y valores éticos					
8.	Firmado por los cuadros el Código de Ética de los Cuadros del Estado cubano. Se evalúan en	x			

Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión y el Control Interno en el Área de Alimentación de la UCLV

	las rendiciones de cuenta y en las evaluaciones la observancia de los preceptos éticos.				
9.	Identificados por los trabajadores los valores éticos de la entidad.	x			
10.	Cuenta la entidad con un Código de ética específico para la actividad.			x	Este aspecto no procede para esta Dirección
11.	Se conoce por los trabajadores y se aplica el Reglamento Disciplinario aprobado.	x			
12.	Se cumple el Convenio Colectivo de Trabajo elaborado conjuntamente entre la administración y la organización sindical, habiendo sido discutido y aprobado por los trabajadores, el que debe mantener su vigencia por un periodo máximo de tres años.	x			
13.	Creado y actualizado el registro consecutivo de medidas disciplinarias.	x			
14.	Existe evidencia de la preparación general de los cuadros y reservas, su vinculación con los demás trabajadores, para lograr una cultura de responsabilidad administrativa.	x			Este aspecto procede pero tanto la universidad como alimentación se encuentran involucradas.
15.	Se desarrollan actividades encaminadas a la formación de valores y articuladas al plan de capacitación.		x		No se lleva a cabo la realización de este punto en esta área.
Idoneidad demostrada					
16.	Creado el comité de expertos y se conservan las actas de las reuniones, así como las recomendaciones emitidas en cada caso y cualquier otra información o documentación probatoria del asunto en cuestión.	x			
17.	Se utilizan en las entidades que lo requieran las buenas prácticas para definir perfiles de competencia para cada cargo establecido según las normas cubanas.			x	Este aspecto no procede para esta Dirección
18.	Cada trabajador conoce sus tareas o funciones establecidas en el calificador de cargos y en los contenidos específicos de trabajo(y profesiogramas), y se refleja su cumplimiento en las evaluaciones de desempeño.	x			
19.	Elaborado y actualizado un registro de la plantilla de personal y el registro de trabajadores, de acuerdo con la legislación vigente del MTSS.	x			Este aspecto procede pero tanto la universidad como alimentación se encuentran involucradas.
20.	El plan anual de capacitación se confecciona a partir de lo establecido en la legislación vigente del MTSS, considerando además la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de preparación y el plan individual de capacitación.	x			Este aspecto procede pero tanto la universidad como alimentación se encuentran involucradas.
Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad					
21.	Se cuenta con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social o encargo estatal, según proceda.	x			Este punto procede pero la universidad como centro rector es a quien se le atribuye este aspecto.

Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión y el Control Interno en el Área de Alimentación de la UCLV

22.	Poseen los certificados de inscripción en los registros públicos correspondientes según la actividad que realiza la entidad (Registros de la Oficina Nacional de Estadística e Información y la Oficina Nacional de Administración Tributaria, entre otros).	x			Este punto procede pero la universidad como centro rector es a quien se le atribuye este aspecto.
23.	Se cuenta con la documentación que aprueba la plantilla de cargos, así como con el organigrama de la entidad, los que se corresponden con la estructura organizativa de la entidad y sus necesidades.	x			Este aspecto procede pero tanto la universidad como alimentación se encuentran involucradas.
24.	Identificados los procesos, actividades y sus responsables, a partir de las funciones de la entidad, para dar cumplimiento a los objetivos trazados.	x			
25.	Elaborado y aprobado por la máxima dirección, el manual de procedimientos, donde se relacionan los procedimientos a seguir en cada uno de los procesos fundamentales.	x			Este aspecto procede y Alimentación juega un papel fundamental.
26.	Elaborado: - El manual de funcionamiento interno, donde se establecen las funciones y relaciones entre las áreas y puestos de trabajo de acuerdo con los procesos y actividades que se desarrollan para el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad, así como la autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo, encontrándose aprobado por la máxima dirección. - El Reglamento Orgánico, según corresponda.	x			Este aspecto procede pero la universidad es quien juega el papel fundamental.
27.	Se aplica el sistema de información del Gobierno, conforme a lo establecido en la legislación vigente.	x			Este aspecto procede pero la universidad es quien juega el papel fundamental.
28.	Se aplican las normas obligatorias emitidas por la Oficina Nacional de Normalización para los procesos que lo requieran.	x			Este aspecto procede pero la universidad es quien juega el papel fundamental.
29.	Cuentan con asesoramiento jurídico y se le da seguimiento a los dictámenes sobre aspectos legales de la gestión que desarrolla la entidad.	x			
30.	En los casos que proceda, se controla y exige la tramitación ágil y oportuna de las demandas judiciales para el reconocimiento de deudas entre las partes del contrato, considerando lo siguiente: - Si existen obligaciones de cobro no ejecutadas. - Están estas obligaciones de pago reconocidas por la entidad deudora. - De no estar documentadas se ha instado ante el tribunal en el proceso correspondiente. - De haberse obtenido fallo favorable del tribunal, medidas adoptadas para su cumplimiento. - Si el fallo del tribunal fue desfavorable, medidas adoptadas para su cobro y delimitación de responsabilidades.	x			

Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión y el Control Interno en el Área de Alimentación de la UCLV

31.	Se elaboran y controlan los diferentes tipos de contratos derivados de las relaciones de trabajo, monetarias y mercantiles, pactados con personas naturales y jurídicas, según lo establecido en las normas vigentes, teniendo en cuenta: - Se exige por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control de los contratos. - Se controlan según lo establecido por la legislación vigente los contratos vinculados con el comercio exterior, los convenios, y proyectos de colaboración, cumpliendo estas relaciones contractuales las disposiciones de la Aduana General de la República.	x			
32.	Elaborado y actualizado el plan de seguridad informática de acuerdo con la legislación vigente.	x			
33.	Elaborado y actualizado el plan de seguridad y protección física conforme a lo establecido legalmente.	x			
34.	Los cuadros, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramiento, así como se debe contar con los contratos de trabajo en los casos que corresponda y tener definido por escrito sus deberes, derechos y la responsabilidad material de los recursos que custodian.	x			
35.	Existe evidencia del proceso de entrega y recepción del cargo y se evalúa con rigor el plan de medidas elaborado para solucionar las deficiencias y limitaciones presentes en la organización.	x			
36.	Cuentan con las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección, colegiados y consultivos y se conservan las actas de sus respectivas reuniones.	x			
37.	La estructura y organización de las áreas económicas y contable se corresponden con la misión de su organización y el volumen de las operaciones para garantizar los procesos de revisión sobre: - Elaboración, ejecución y cumplimiento del Plan Económico y el Presupuesto Anual asignado - Veracidad de la información administrativa - Cumplimiento de los deberes formales del Sistema tributario Análisis económico-financieros y su situación de producirse cambios técnico – organizativos.	x			
38.	Integrados y armonizados los sistemas de gestión que aplica la entidad al sistema de control interno.	x			
Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos					
39.	Tienen los procedimientos, las políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos para el reclutamiento, selección y aprobación del personal.	x			Este aspecto procede pero recursos humanos es quien juega un papel fundamental.
40.	Se conservan las actas de conformación de los órganos de justicia laboral de base, y las correspondientes a las asambleas con los	x			

Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión y el Control Interno en el Área de Alimentación de la UCLV

	trabajadores para el análisis de la eficiencia.				
41.	Está elaborado y se cumple un programa de salud y seguridad de los trabajadores.	x			
42.	Está elaborado y se cumple el procedimiento de acogida a nuevos trabajadores.	x			

COMPONENTE «GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS»

NRO	Aspectos a verificar	SI	NO	NP	Observaciones
Identificación del riesgo y detección del cambio					
43.	Conformado el grupo para la identificación y análisis de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, sean externos e internos, clasificados por procesos, actividades y operaciones de cada área, con la participación de los trabajadores.	x			
44.	Se analizan periódicamente los riesgos identificados en cada proceso, actividad y operación, de manera que se mantienen actualizados en el momento que se identifican, que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.	x			
Determinación de los objetivos de control					
45.	En reuniones presididas por la máxima autoridad, el dirigente sindical, representantes de las organizaciones políticas y los trabajadores, se realiza un diagnóstico utilizando el informe emitido por el grupo de trabajo y se realiza la determinación de los objetivos de control.	x			
46.	Se conservan las actas de las reuniones por áreas con los trabajadores para la determinación de los objetivos de control y fueron antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores.	x			
Prevención de riesgos					
47.	Elaborado el Plan de Prevención de Riesgos de la entidad, a partir de los riesgos más relevantes contenidos en los respectivos planes de Prevención de Riesgos de las áreas y considerando el autocontrol como una de las medidas.	x			
48.	Se consideran en el Plan de Prevención los riesgos más relevantes relacionados con la seguridad informática, la seguridad y protección física, la protección de la Información Oficial en la entidad y la actuación ética.	x			
49.	Aprobado el Plan de Prevención de Riesgos por parte del órgano colegiado de dirección y los trabajadores, dejando evidencia documental mediante acta de la reunión.	x			
50.	Existe evidencia de la evaluación y actualización sistemática del Plan de Prevención de Riesgos a partir del análisis de las causas y condiciones y las vulnerabilidades identificadas por diferentes acciones de control.	x			

Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión y el Control Interno en el Área de Alimentación de la UCLV

51.	De existir riesgos financieros en su entidad, estos son administrados para la toma de decisiones, considerando lo siguiente: - Pérdidas por el impacto del cambio en la política cambiaria. - Pérdidas por variación de precios. - Pérdidas por variación de la tasa de interés. - Otros.			x	Este punto no procede para esta Dirección
-----	--	--	--	---	---

COMPONENTE «ACTIVIDADES DE CONTROL»

NRO	Aspectos a verificar	SI	NO	NP	Observaciones
Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización					
52.	Se garantiza la división de funciones y la contrapartida en las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos.	x			
53.	Se definen las acciones de supervisión y control necesarias para minimizar o eliminar el efecto del riesgo, en los casos que no es posible la división de tareas y responsabilidades.	x			
54.	Relaciones de familiaridad: - Realizado el levantamiento de relaciones de familiaridad y en este se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida. - Está elaborado y se cumple el plan de acción para dar solución a las relaciones de familiaridad cuando se afecta la contrapartida.	x			
55.	Comprobadas las responsabilidades por áreas y los niveles de autorización definidas en el Reglamento Orgánico y en el Manual de Funcionamiento, según corresponda.	x			Este aspecto procede pero la universidad es quien juega el papel fundamental.
56.	Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes transacciones y operaciones de la entidad.	x			
Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos					
57.	Las transacciones, operaciones y hechos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma. - Se controla, según la normativa establecida el presupuesto asignado por cada elemento (incluyendo dietas, pasajes y otros pagos menores) y hay evidencia de su conciliación con la Dirección de Contabilidad y Finanzas. - Está constituido el Comité de Gastos y hay evidencias de su funcionamiento. - Se controla el uso y destino de los recursos recibidos. - Se controla según lo establecido los puntos de préstamo de libros. - Existe un expediente por cada proyecto y existe evidencia de la conciliación de las operaciones con el Grupo de Proyectos de la Dirección de Contabilidad y Finanzas	x			En este aspecto hay puntos que son aplicables a la Dirección y otros que no lo son.
58.	El sistema costo implantado se corresponde con el tipo de actividad que realiza la entidad e incluye: - Áreas de responsabilidad y centros de costo	x			En este aspecto es necesario profundizar más en

Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión y el Control Interno en el Área de Alimentación de la UCLV

	definidos. - Métodos de cálculo del costo empleado. - Análisis de las desviaciones del costo y su aplicación en la toma de decisiones. - Fichas de costo y precio.				cuanto a las fichas de costo y los precios, para ver en realidad que es aplicable y que no a esta Dirección
59.	Utilizadas como herramientas de dirección los resultados obtenidos en el cálculo de las razones financieras con la situación real de la entidad considerando de proceder las siguientes: - Razones de liquidez: general, inmediata y acida. - Razones de actividad: ciclo de cobros, ciclo de pagos, ciclo de efectivo y ciclo de inventarios. - Razones de endeudamiento: razón de endeudamiento, deuda-activos, deuda-patrimonio, calidad de la deuda y cobertura de los intereses. - Razones de rentabilidad: margen de utilidad, rentabilidad financiera y rentabilidad económica. - Administración financieramente del inventario. - La estructura del inventario y sus respectivos ciclos deben corresponderse con las necesidades de la entidad. - La no existencia de inventarios ociosos y de lenta rotación. - Conocimiento de los instrumentos de cobros y pagos que puede emplear y seleccionarlos adecuadamente. - Análisis de antigüedad de las cuentas por Cobrar y Pagar y que sus saldo estén conciliados y documentados.			x	Existen aspectos que sí proceden para alimentación otros no
60.	Revisado que los procedimientos contables cumplan con las normas de control interno de los subsistemas contables vigentes por el Ministerio de Finanzas y Precios.			x	Este aspecto es desarrollado por la UCLV
61.	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Efectivo en Caja, teniendo en cuenta lo siguiente: - El efectivo y valores equivalentes se mantienen en un lugar apropiado que ofrezca garantía contra robos, incendios, etc. y el cajero tiene firmada el Acta de Responsabilidad Material por la custodia del efectivo y otros bienes valores depositados en la caja de seguridad. - Se cumple lo establecido con relación a la tenencia y custodia de la combinación de la caja seguridad. - Son verificados el importe de los ingresos cobrados en efectivo y se corresponden con la suma de los documentos justificantes. - Se controlan como está establecido los modelos de Recibo de Efectivo que se encuentran en poder del cajero. - Se controla que los cobros en efectivo procedentes de ingresos, no se utilicen para efectuar pagos. - Se realizan arqueo al efectivo en caja de forma sorpresiva y al término de cada mes.	x			En este aspecto hay elementos que no proceden a esta Dirección.

Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión y el Control Interno en el Área de Alimentación de la UCLV

	- La suma del efectivo en caja más los documentos pagados y no reembolsados coinciden con el fondo autorizado. - Se deposita en el banco al día hábil siguiente, el efectivo recaudado; de no ser así existe un documento por las personas facultadas que aprueba otro término. - Se controlan los vales para pagos menores y sus justificantes como esta establecido. - Tienen establecido el registro para el control de los cheques emitidos, cargados por el banco, caducados y cancelados. - Se revisan los documentos que dan origen a los cheques antes de firmarlos. - Se controla que las personas autorizadas a firmar cheques no contabilicen dichas operaciones.				
62.	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Efectivo en Banco, teniendo en cuenta lo siguiente: - Existe control sobre los cheques emitidos, cargados por el Banco, caducados y cancelados. - Las personas que firman los cheques, tiene que revisar los documentos que dan origen a la emisión de éstos, antes de firmarlos. - Las operaciones de las cuentas bancarias se concilian una vez que se reciben los estados de cuenta y existe evidencia de las conciliaciones de todas las cuentas de Efectivo en Banco, mensualmente. - Se revisan las operaciones y justificantes correspondientes a cobros automáticos. - Los pagos efectuados deben corresponderse con los conceptos y los montos aprobados en los presupuestos correspondientes. - Los funcionarios autorizados para firmar cheques no pueden contabilizar estas operaciones.			x	Hay aspectos que proceden para esta Dirección y otros no
63.	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema de Inventarios, teniendo en cuenta lo siguiente: - Se cumple con la política de gestión de inventarios establecida por el Ministerio de Comercio Interior. - La persona del almacén que cuenta, mide y pesa todos los productos recibidos no tiene acceso al documento del suministrador (recepción a ciega). - Los submayores de inventario del área contable deben estar al día. - El almacén informa las existencias de cada producto en todos los modelos de entradas y salidas, después de anotados estos movimientos y dichas existencias tienen que cotejarse diariamente con los submayores de inventario, localizándose inmediatamente las diferencias detectadas. - Es obligatorio elaborar un plan anual y efectuar conteos periódicos del 10% de	x			Hay aspectos que proceden para esta Dirección y otros no

Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión y el Control Interno en el Área de Alimentación de la UCLV

	los productos almacenados, y cuando estos chequeos arrojen sistemáticamente diferencias, se realiza un inventario general anual y se depuran las mismas conforme a la legislación vigente. - En el plan de supervisión y monitoreo se incluye el efectuar controles de calidad de los 10% efectuados mediante muestreos. - El personal de los almacenes tiene que tener firmadas actas de responsabilidad material por la custodia de los bienes materiales y en caso de faltantes o pérdidas, aplicárseles dicha responsabilidad, de acuerdo con lo establecido. - Cuando se detecten faltantes o sobrantes de bienes materiales se elaboran los expedientes correspondientes y se contabilizan inmediatamente, tramitándose y aprobándose dentro de los términos establecidos. - Las producciones terminadas y las producidas para insumo remitidas a los almacenes tienen que estar amparadas por el documento justificativo de la entrega de éstas. - Se controla a través de las tarjetas de estiba y de los submayores de inventario, los materiales y los equipos por instalar destinados al proceso inversionista, así como los productos recibidos o remitidos en consignación y en depósito. - En caso de detectarse diferencias físicas entre lo facturado por ventas de productos y lo recibido como pagos por los clientes, deben elaborarse los expedientes de faltantes correspondientes. - Debe existir un control eficaz de los útiles y herramientas en uso; en caso de detectarse faltantes o sobrantes de estos bienes se elaboran los expedientes correspondientes, se contabilizan correctamente y se aplica la responsabilidad material. - El personal del almacén no tiene acceso a los registros contables ni a los Submayores de Control de Inventarios. - El área contable tiene que revisar los precios y cálculos de los productos recepcionados. - Los inventarios ociosos por exceso o por desuso deben ser controlados separadamente, así como activarse y dar seguimiento a las gestiones para su eliminación.				
64.	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Activo Fijos, teniendo en cuenta lo siguiente: - Cada responsable de área tiene firmada un Acta de Responsabilidad Material de los activos fijos bajo su custodia. - En el área Contable debe constar con la información mínima indispensable de estos bienes, para su correcta identificación verificándose la suma de sus valores con el saldo de la cuenta control correspondiente periódicamente. - Los modelos de control por áreas de los	x			Hay aspectos que proceden para esta Dirección y otros no

Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión y el Control Interno en el Área de Alimentación de la UCLV

	activos fijos tangibles deben encontrarse actualizados, en éstas y en el área contable. Existen las evidencias de la conciliación de las áreas con la Dirección de Contabilidad y Finanzas - Debe elaborarse inmediatamente a su ocurrencia los modelos de movimientos de estos bienes, por las altas, bajas, traslados, enviados a reparar, ventas, etc. - Es preciso elaborar el plan anual y efectuar chequeos periódicos y sistemáticos del 10% de estos bienes y en caso de detectarse faltantes o sobrantes elaborarse los expedientes correspondientes, contabilizarse éstos correctamente y aplicarse en el caso de faltantes, la responsabilidad material. - Los valores de los activos fijos tangibles se deprecian mensualmente de acuerdo con las regulaciones vigentes y en base a las tasas establecidas para su reposición. - Cuando proceda, dicha depreciación debe aportarse al Presupuesto del Estado correctamente y en el plazo fijado. - Cuando se sustituya el responsable de un área debe efectuarse el chequeo de todos los activos fijos tangibles bajo su custodia, a fin de fijar la responsabilidad material correctamente. - Las bajas, ventas y traslados de estos bienes deben estar aprobadas por los funcionarios autorizados. - Los activos fijos intangibles deben controlarse en submayores habilitados al efecto y amortizarse mensualmente. - Comprobar el cumplimiento de las obligaciones establecidas por la legislación vigente para el uso de los vehículos estatales, en las que se incluyen las relacionadas con el registro de vehículos del Ministerio del Interior. - La suma de las actas de responsabilidad material cuadra con el submayor de cada área.				
65.	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Nómina teniendo en cuenta lo siguiente: - Debe existir separación de funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que la paga y la que la registra. - Existe control del libro de Firmas y del Registro del I-10 - Se controla, según lo establecido, los pagos por concepto de estipendio estudiantil - Debe procederse a revisar y aprobar las nóminas antes de la extracción del efectivo para su pago. - Se verifica la suma que aparece en el total de las nóminas con todas las nóminas - Deben establecerse controles eficientes para la forma de pago mediante tarjetas prepagadas y por la entrega del efectivo para pago y liquidación de nóminas. - Número del cheque de extracción del efectivo para pago de la nómina, cuyo importe debe concordar con el total de los salarios,	x			Hay aspectos que proceden para esta Dirección y otros no

Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión y el Control Interno en el Área de Alimentación de la UCLV

	vacaciones y subsidios a pagar a los trabajadores. - Es preciso garantizar la actualización del modelo SC-4-08 "Registro de salario y tiempo de servicio". - Es necesario comprobar la actualización de los Submayores de Vacaciones y el cuadro de la suma de sus saldos con el de la cuenta control correspondiente, no debiendo acumularse tiempo en exceso al autorizado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. - Se controlan según lo establecido en la legislación vigente los pagos por concepto de estipendio alimentario y de estimulación.				
66.	Se comprueba la efectividad del control interno en el tema de Inversiones, teniendo en cuenta de proceder lo siguiente: - La entidad posee el Plan de Inversiones para cada año. - En el caso de tratarse de una inversión nominal de la rama productiva, la entidad cuenta con el estudio de factibilidad técnico económico. Para la realización del estudio de factibilidad: - Se realiza el Pliego de Concurrencia, con la participación como mínimo de tres suministradores o proveedores. - Se cuenta con el documento que acredite su aprobación por el Ministerio de Economía y Planificación. - Se desglosa por componentes y se define la fuente de financiamiento. - El Estudio de Factibilidad se basa en la documentación técnica del proyecto elaborada a nivel de ingeniería básica o anteproyecto. - Los gastos incurridos en la fase de Pre inversión pasan a formar parte del costo total de la inversión en el componente Otros Gastos. - Existe correspondencia entre el presupuesto que aparece reflejado en el Estudio de Factibilidad y el de la obra. - Las condiciones y términos de facturación de los proyectos son las acordadas en el contrato entre el Inversionista y el Proyectista. - Se llenan correctamente las cartas límites y se actualizan teniendo en cuenta las salidas de los materiales según el vale de entrega. - Los pagos que se realizan, provienen de la cuenta Efectivo en Banco-Inversiones. - Después de concluida la inversión, los activos fijos están registrados por su valor en la cuenta control correspondiente. - La certificación de Avance de Obra emitida por el constructor está firmada por el inversionista directo, como constancia de su aprobación a los trabajos reportados y a los precios establecidos. - El que es designado como inversionista directo, revisa y aprueba los documentos por compras de materiales, equipos y activos fijos tangibles y por la contratación de proyectos, asistencia técnica y otros gastos del proceso			x	Estos criterios son desarrollados por la UCLV

Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión y el Control Interno en el Área de Alimentación de la UCLV

	inversionista. - Cuenta con los cheques que mensualmente se certifican los gastos incurridos en la ejecución de inversiones con medios propios y su contabilización correctamente. - Las reparaciones que se ejecutan están autorizadas. - Existe evidencia de que periódicamente se verifica, por el área de contabilidad y a pie de obra con el inversionista, si los reportes contabilizados se corresponden con el valor de los trabajos realizados y se evalúan los resultados de la inversión. - Se le informa al Órgano u Organismos al que se subordina y al Ministerio de Economía y Planificación, el comportamiento del proceso de inversión desde la planificación hasta la evaluación de resultados y cumplimiento de lo regulado al respecto.				
67.	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Cuentas por cobrar, teniendo en cuenta lo siguiente: - Los modelos en blanco de facturas y órdenes de compras o de servicio deben controlarse en el área de contabilidad por persona ajena a la que los confecciona, estar pre numerados y controlarse por dicha área las numeraciones de los emitidos y de los no utilizados. - Es preciso que exista separación de funciones entre el empleado del almacén que efectúe la entrega de productos o mercancías, el que confecciona la facturación y el que contabilice la operación, así como del que efectúe el cobro. - Deben conciliarse periódicamente las facturas emitidas y los cobros efectuados según los datos contables con los de los clientes. - El registro contable de las facturas debe efectuarse en orden numérico, manteniéndose actualizados los submayores de los clientes y no presentar saldos envejecidos. - Deben mantenerse actualizados los submayores de Cuentas por Cobrar Diversas y no presentar saldos envejecidos. - No deben existir saldos por pagos anticipados, fuera de los términos pactados para su liquidación. Hay evidencia de su conciliación con la Dirección de Contabilidad y Finanzas. - Deben elaborarse expedientes por la cancelación de las Cuentas por Cobrar y aprobarse y registrarse correctamente. - Las Cuentas por Cobrar a clientes, las diversas y los Pagos Anticipados tienen que analizarse por clientes, así como por cada Factura y cobro realizado y por edades y ser analizados por el Consejo de Dirección. - La provisión para cuentas incobrables debe estar autorizada y operarse correctamente. - Los efectos por cobrar pendientes y los descontados deben controlarse contablemente por sus vencimientos. - Deben habilitarse expedientes de cobros por clientes contentivos de cada factura emitida y			x	Hay algunos aspectos que proceden para Alimentación.

Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión y el Control Interno en el Área de Alimentación de la UCLV

	del cheque cobrado; así como de las reclamaciones aceptadas. - Se controla según la normativa establecida, los préstamos estudiantiles y hay evidencia de su conciliación con la Dirección de Contabilidad y Finanzas				
68.	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Cuentas por Pagar, teniendo en cuenta lo siguiente: - Es preciso conciliar periódicamente los importes recibidos y pendientes de pago según controles contables, con los de los suministradores. - Deben elaborarse expedientes de pago por proveedores contentivos de cada factura, su correspondiente informe de recepción (cuando proceda) y el cheque o referencia del pago, cancelándose las facturas con el cuño de "Pagado". - Es preciso mantener al día los submayores de Cuentas por Pagar a suministradores, los de Cuentas por Pagar Diversas y los de Cobros Anticipados y no presentar saldos envejecidos. - Deben liquidarse en tiempo los préstamos bancarios recibidos. - Las Cuentas por Pagar a proveedores, las diversas y los Cobros Anticipados deben desglosarse por cada factura recibida y cada pago efectuado; así como por edades y analizarse por el Consejo de Dirección. - Las devoluciones y reclamaciones efectuadas a suministradores deben controlarse para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido. - Mensualmente debe verificarse que la suma de los saldos de todos los Submayores de las cuentas por pagar coincidan con los de las cuentas de control correspondientes (Incluyendo los de Depósitos Recibidos). - Los Efectos por Pagar deben registrarse correctamente, analizándose sus fechas de vencimiento para efectuar sus pagos correctamente.			x	Hay aspectos que si proceden para alimentación
69.	Se comprueba la efectividad del control interno en el tema Combustible y Otros Portadores Energéticos, considerando lo siguiente: - Cuenta con un Plan de Ahorro Energético y se analiza en el Consejo de Dirección el cumplimiento de ese plan, quedando evidencia en las actas levantadas. - Todos los equipos poseen sus normas de consumo específicas y se analizan con periodicidad y sobre la base de pruebas de consumo. - Existe evidencia documental de las acciones de control y supervisión que realizan a la adquisición de combustibles. - Existe correspondencia entre los datos del modelo 5073-03 "Balance de consumo de portadores energéticos" y los registros primarios de combustible y hay contrato			x	Hay aspectos que si proceden.

Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión y el Control Interno en el Área de Alimentación de la UCLV

	firmado entre las partes en caso de haber equipos de transporte que no forman parte de los Activos Fijos Tangibles de la entidad. - Están establecidas normas de consumo para todos los equipos y la periodicidad en que se revisan, a fin de mantenerlas actualizadas, utilizándose estas para el control del consumo de combustible a los medios de transporte. - Hay correspondencia entre la información contenida en las Cartas Porte y las Hojas de Ruta, referido a: horario de recepción y entrega de las cargas, las distancias recorridas y el combustible consumido. - En caso de que exista algún vehículo con el odómetro roto, se verifica que se esté trabajando con la Tabla de Distancia de recorridos. - Se entrega combustible solamente a vehículos que se encuentren funcionando y las tarjetas magnéticas se custodian en la caja de seguridad o en el área que se decida por la entidad. - Existe un adecuado control de la entrega y devolución de las tarjetas prepagadas en caja y hay documento firmado por las personas que las reciben y entregan. - Hay documento que autorice la compensación y autorización del combustible a vehículos privados. Hay evidencias de su actualización y conciliación con el Vicerrectorado Económico. - Se controlan las Hojas de Ruta y se analiza el kilometraje. - En los casos donde se utiliza Sistema de Posicionamiento Global (GPS) en los vehículos, comprobar la correspondencia con las Hojas de Ruta la distancia recorrida, el combustible consumido y en los casos que proceda, verificar la carga física real con respecto a la reflejada en los documentos. - La persona encargada del control de las tarjetas, tiene un listado de las personas autorizadas a la recogida de las mismas y sus asignaciones. - Para la adquisición de combustible son entregadas las tarjetas por el encargado del control, mediante un documento que permita exigir la responsabilidad material si procede, de acuerdo con la legislación vigente. - Se entregan los comprobantes que avalen el consumo total de combustible al final de cada mes y estos están firmados al dorso por el chofer del vehículo y contiene el número de chapa del auto que fue serviciado. - Se liquida el consumo de combustible dentro del mes y mediante los vales que emiten los servicentros o por documento de entrega-liquidación que confeccione la entidad, al que se le adjunta dichos vales. - Los modelos registro de control de tarjetas prepagadas de combustible y de entrega-liquidación de combustible, contienen los datos de uso obligatorio que establece la legislación vigente.				
--	---	--	--	--	--

Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión y el Control Interno en el Área de Alimentación de la UCLV

	- Existe un contrato que ampare la utilización del Grupo Electrónico, el cual está firmado por la entidad montadora y la inversionista.				
70.	Se comprueba la efectividad del control interno en el tema Faltantes, Pérdidas y Sobrantes, teniendo en cuenta lo siguiente: - En los casos de faltantes, pérdidas o sobrantes de Activos Fijos Tangibles, bienes materiales o recursos monetarios: se determinan éstos en unidades físicas y en valor en aquellos casos en que solamente proceda legalmente; el monto de la depreciación acumulada de los Activos Fijos Tangibles; las causas y condiciones que les dieron lugar, investigaciones o comprobaciones realizadas; y la denuncia en caso de faltantes, ante el órgano estatal competente. - En los casos de mercancías por faltantes de Origen en las Operaciones de Comercio Exterior, se cuenta con: la factura del proveedor; la certificación de conocimiento de embarque; el certificado de supervisión de la mercancía en origen por una tercera entidad; la declaración de mercancía; el certificado del pesaje por la Empresa de Servicios de Certificación y Pesaje de las Cargas; el certificado de supervisión de la mercancía en destino por una tercera entidad; y la reclamación al proveedor o al seguro. - El área tiene copia de los documentos justificantes, según lo establecido, para la recepción de donativos en dinero o mercancías. - El área tiene copia de los documentos justificantes de las mercancías de origen en las operaciones de comercio exterior en los proyectos internacionales - En los casos de cancelaciones de cuentas por cobrar y por pagar, se cuenta con: el nombre del o de los clientes o suministradores; las causas por las que no se efectuó el cobro o pago; la constancia de las gestiones realizadas para el cobro; la certificación del suministrador de la no existencia del adeudo. - En los casos de cancelaciones de cuentas por cobrar y por pagar debido a faltantes de mercancías en la entrega que son transportadas por un tercero: tiene constancia de las gestiones realizadas con éste y su resultado. De ser imputable al transportista, siempre que lo haya firmado, se reconoce la cuenta por cobrar a éste y se cancela el faltante. - En los casos de cancelaciones de cuentas por cobrar y por pagar debido a faltantes de mercancías en la entrega, por las transportaciones realizadas con medios propios que no son responsabilidad del transportista: se tramita el expediente de faltante de inventario. - En los casos de cancelaciones de cuentas por	x			Hay aspectos que proceden y otros no

Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión y el Control Interno en el Área de Alimentación de la UCLV

	cobrar y por pagar debido a faltantes de mercancías en la entrega, que son faltantes de Origen y responsabilidad del proveedor: se procede a la reclamación y se reconoce la cuenta por cobrar contra la cuenta faltante, cerrando el expediente. Lo mismo se hace cuando son mercancías cubiertas por el seguro. - En el caso de consumo material o gastos no registrados en el año, se cuenta con: los documentos que amparan los gastos; las causas por las que no se efectuó el registro en su oportunidad; y el importe total. - El expediente destinado para los ajustes, realizados a consecuencia de las rebajas de precios minoristas, por pérdidas de calidad en los productos agropecuarios, cuenta con: las actas detalladas y certificadas por los funcionarios e inspectores autorizados para aprobar las citadas rebajas; y el importe total. - Las pérdidas por baja de productos vencidos, cuentan con: las actas detalladas y certificadas por los funcionarios e inspectores autorizados para aprobarlas; un listado que contenga, para cada producto, la descripción, la cantidad, el precio, el importe, la fecha de adquisición y la fecha de vencimiento; el importe total de la pérdida, la certificación del destino de los productos vencidos; y las gestiones realizadas por la entidad antes de su fecha de vencimiento, pasa su utilización o venta. - Se analizan las causas que generan las mermas y deterioros en exceso a las normas técnicas; el importe de cada producto y el monto total de la afectación. - Las cancelaciones por adeudos con el órgano estatal o el Presupuesto del Estado, que no son tramitadas oportunamente, cuentan con: el documento primario que genera el adeudo; el importe total; y la certificación del Ministerio de Finanzas y Precios o del órgano estatal que autorice la cancelación del adeudo. - Los errores contables de años anteriores, cuentan con la evidencia documental que sustente el error; el importe total; y el informe de causas y condiciones que fundamenten los errores detectados. - Cuando se detectan diferencias en los procesos de actualización o depuración de la contabilidad, se posee la evidencia documental que sustente el error; el importe total; y el informe de las causas y condiciones que fundamenten los errores detectados. - Las pérdidas ocasionadas por situaciones excepcionales, cubiertas o no por pólizas de seguro, tienen: el informe de las tasaciones certificadas por la entidad competente; y el importe total. - En el caso de detectarse un presunto hecho delictivo, se procede a la realización de la denuncia policial teniendo en cuenta lo que establece la legislación vigente.				
--	--	--	--	--	--

Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión y el Control Interno en el Área de Alimentación de la UCLV

71.	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema de Costo, teniendo en cuenta de proceder lo siguiente: - La entidad debe establecer y aplicar un sistema que le permita conocer los costos de sus producciones por áreas y procesos y determinar las desviaciones desglosadas por conceptos, al compararse con las Fichas de Costo confeccionadas. - Es imprescindible la actualización de las Fichas de Costo por producciones. - Deben realizarse análisis periódicos y sistemáticos de las informaciones de costo y de las causas de las desviaciones determinadas y analizarse éstas en el Consejo de Dirección. - Es conveniente elaborar presupuestos de gastos por áreas de responsabilidad y compararse éstos con los gastos reales incurridos en las mismas, analizándose las causas de las desviaciones detectadas. - Los gastos deben registrarse al incurrirse y analizarse por los elementos (conceptos) de gastos establecidos por las entidades. - En las unidades presupuestadas deben mantenerse actualizados los registros de los gastos presupuestarios devengados, analizados por grupos presupuestarios y epígrafes y partidas. - Los precios de los productos y servicios prestados facturados, deben establecerse, de proceder, en base a las Fichas de Costo elaboradas y tanto éstos como los de las mercancías vendidas deben haber sido aprobados por el nivel correspondiente. - Los gastos indirectos de producción deben trasladarse a los costos directos de cada producto elaborado o servicio prestado, mensualmente. - Deben definirse los métodos para la determinación de las unidades equivalentes y para el tratamiento de los residuos, subproductos, productos intermedios y defectuosos.			x	Estos criterios son desarrollados por la UCLV
Acceso restringido a los recursos, activos y registros					
72.	Se cumplen los procedimientos de seguridad realizados para proteger y conservar los recursos y registros que constituyen evidencia de los actos administrativos.	x			
73.	Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.	x			
74.	Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización.	x			
Rotación del personal en las tareas claves					
75.	Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.	x			
76.	Existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas.	x			

Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión y el Control Interno en el Área de Alimentación de la UCLV

77.	En el caso de contar con pocos trabajadores y dificultarse el cumplimiento de esta norma, se aumenta la periodicidad de las acciones de supervisión y control.			x	Este aspecto no procede
Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones					
78.	Cumplen las políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de Información para el logro de los objetivos de la entidad.	x			
79.	Comprobado el cumplimiento del Plan de Seguridad Informática, el cual contiene entre otros aspectos, procedimientos para: - Protección contra virus y otros programas dañinos. - Obtención de copias de resguardo. - Verificación periódica de la seguridad de la red, para detectar posibles vulnerabilidades. - Eliminar la adición de algún equipo o la introducción de cualquier tipo de software en una red, sin la autorización de la dirección de la entidad. - Asegurar la integridad, confidencialidad y oportunidad de la información, de acuerdo a los servicios que se reciben y se ofertan. - Garantizar que tanto para la asignación o para el retiro de los identificadores de usuarios en los sistemas, el jefe inmediato del usuario, notifica la solicitud de otorgamiento o retiro de permisos de acceso a quienes corresponda, definiendo los derechos y privilegios, y dejando la evidencia documental. - Salvar y analizar las trazas de los diferentes servicios, especificando quién la realiza y con qué frecuencia y permitiendo que sean auditables.	x			Este aspecto es desarrollado por la universidad conjuntamente con la Dirección de alimentación
80.	Verificar que los sistemas contables financieros utilizados por la entidad cuenten con certificado actualizado emitido por la entidad autorizada.	x			Criterios desarrollados por la UCLV.
81.	Se realizan inspecciones sorpresivas para detectar entre otros aspectos: - Las extracciones o préstamos no autorizados de bienes informáticos. - El control y uso adecuado de los servicios informáticos y telefónicos.	x			Criterios desarrollados por la UCLV.
82.	Al producirse un incidente o violación, se reporta la información oportunamente a la Oficina de Seguridad para las Redes Informáticas (OSRI) y a la instancia superior de la entidad, de acuerdo con la importancia de la misma.	x			En este aspecto interviene además de alimentación, otras áreas.
Indicadores de rendimiento y de desempeño					
83.	Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.		x		Este punto no es aplicable a la Dirección
84.	Existen y se cumplen los procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de rendimiento y de desempeño.		x		Este punto no es aplicable a la Dirección

COMPONENTE «ACTIVIDADES DE CONTROL»

NRO	Aspectos a Verificar	SI	NO	NP	Observaciones
-----	----------------------	----	----	----	---------------

Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión y el Control Interno en el Área de Alimentación de la UCLV

Sistema de información, flujo y canales de comunicación					
85.	Implementado un sistema para la gestión de la información que garantice: - La elaboración del diagrama del flujo de la información de la entidad, definiendo el emisor, receptor, canales de comunicación, frecuencia, formato, almacenamiento y soporte de los documentos y bases de datos relevantes. - Clasificada la información oficial de la entidad, identificando su contenido, períodos de conservación y otros aspectos específicos. - Determinar los accesos a la información.	x			
86.	Verificar que la entidad cuenta y cumple con el programa de comunicación institucional que defina el contenido informativo, su origen, destino y periodicidad, y posibilite en lo fundamental con su gestión: - Desarrollar cohesión, armonía e implicación de todos los trabajadores. - Fortalecer identidad e imagen interna y externa que de respuesta a políticas institucionales. - Incrementar economía, eficiencia y eficacia de los recursos, potenciar el sentido de pertenencia y desarrollar valores éticos y de la cultura organizacional.			x	Este criterio es desarrollado por la UCLV.
87.	El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación descendente, facilite que los trabajadores conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.	x			
88.	El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación ascendente, permita la mejora continua de la organización al retroalimentarse de la opinión de los trabajadores.	x			
89.	El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación horizontal, garantice la ágil y rápida respuesta de los problemas que se presentan en los diferentes procesos y fortalece el trabajo en grupo y el desarrollo de la inteligencia colectiva.	x			
Contenido, calidad y responsabilidad					
90.	Están definidos los responsables de la información y comunicación en la entidad.	x			
91.	Se aplican las políticas establecidas para garantizar la calidad de la información relevante, su organización y conservación, que permita ser auditada.	x			
92.	Existe una adecuada disciplina informativa que garantice el cumplimiento de lo establecido para el sistema informativo y el intercambio entre sus integrantes.	x			
Rendición de cuentas					
93.	Se aplican las buenas prácticas para el tratamiento de la evidencia documental prevista en la legislación archivística cubana y las normas del sistema de gestión documental que permita, de forma transparente y responsable la rendición de cuenta de los cuadros y funcionarios.	x			
94.	Los cuadros y funcionarios informan de forma integral acerca de la probidad de su gestión y toma	x			

Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión y el Control Interno en el Área de Alimentación de la UCLV

	de decisiones.				
95.	Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta.	x			
96.	Después del análisis detallado de la rendición de cuentas, se guarda el acta.	x			
97.	En la rendición de cuenta se incluyen aspectos fundamentales relacionados con: - El uso, custodia y destino de los recursos. - La evaluación del cumplimiento de los objetivos y metas. - Las incidencias ocurridas. - La situación financiera de la entidad. - Actuación y conducta ética.	x			

COMPONENTE «SUPERVISIÓN Y MONITOREO»

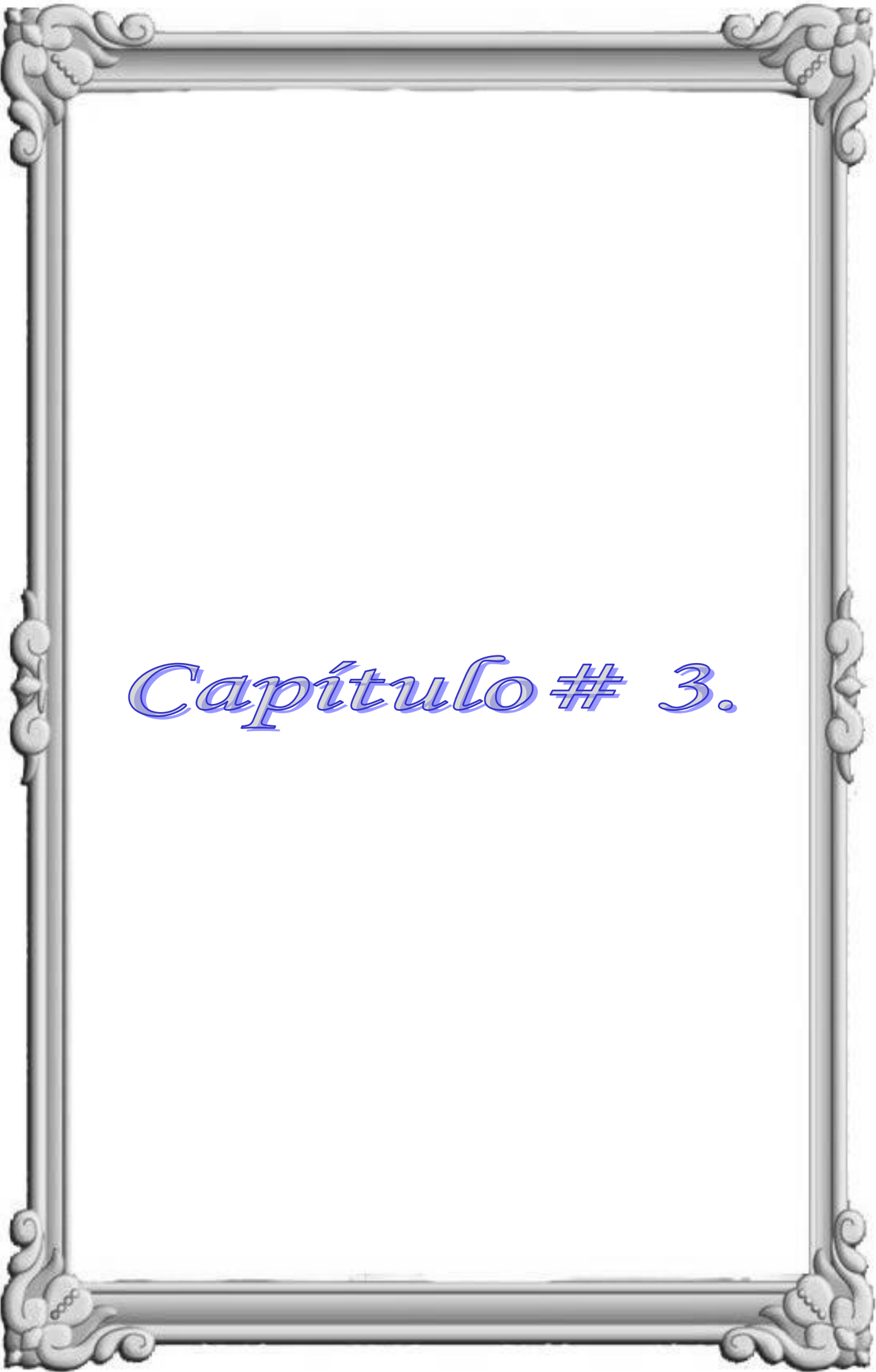
NRO	Aspectos a Verificar	SI	NO	NP	Observaciones
Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno					
98.	El sistema de control interno implementado se corresponde con los principios y características que se refrendan en la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República.	x			
99.	Adecuada la Guía de Autocontrol General a las condiciones y características de la entidad.		x		Existen dudas para su aplicación
100.	Analizados los resultados de las acciones de control interna y externas con los trabajadores y se elaboró el plan de medida correspondiente.	x			
101.	Se realizan periódicamente autoevaluaciones del sistema de control interno y se deja evidencia documental de su análisis con los trabajadores.	x			
102.	Realizan los trabajadores el control permanente sobre las actividades que ellos mismos llevan a cabo.	x			
103.	Se controla la aplicación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.			x	
104.	Conformado el expediente de las acciones de control de acuerdo con la legislación vigente.		x		
105.	Existen auditores internos en la entidad y han elaborado un plan de auditoría interna que se cumple.			x	Este criterio es desarrollado por otra área
106.	Se logra medir el impacto sobre el control y cumplimiento de las tareas, constatando mayor calidad, motivación y mejores resultados de trabajo, producto del cambio en la mentalidad de los directivos en cuanto al desarrollo de sus funciones a partir de la implementación y actualización del modelo de gestión económica aprobado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.	x			
Comité de prevención y control					
107	Constituido el Comité de Prevención y Control, presidido por el jefe máximo de la entidad, mediante un documento legal.	x			
108	La composición, permanencia y periodicidad de las reuniones, del Comité de Prevención y Control están definidas por la máxima autoridad, mediante evidencia documental, así como el cronograma de	x			

Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión y el Control Interno en el Área de Alimentación de la UCLV

	reuniones y de los temas tratados, acuerdos adoptados y su seguimiento en las sesiones de trabajo. Se conservan las actas y acuerdos como evidencia de los análisis realizados.				
109	Se analizan con la rigurosidad requerida los casos de indisciplinas, ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción. Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes	x			
110	Los hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se dan a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponérsele al infractor.	x			

En los resultados obtenidos en la aplicación de la Guía de Autocontrol se puede constatar que la misma precisa ser adecuada en función de las características de la Dirección de Alimentación, debido a que se encuentra de forma muy general lo que provoca que existan puntos que no proceden, otros que sí proceden pero no en su totalidad y otros que necesitan ser reelaborados de otra forma para una mejor comprensión, además de no contemplar elementos claves que pueden ser verificados en las realizaciones de auditorías, consultorías entre otras acciones de control que pueden tributar a la detección de importantes hallazgos en los resultados de las mismas.

A manera de conclusiones se puede decir que la Dirección de Alimentación debe continuar trabajando en aras de mejorar su sistema de gestión y el control interno establecidos.



Capítulo # 3.

Capítulo III: Diseño de un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno en el Área de Alimentación de la UCLV

El siguiente capítulo es el más relevante de la investigación. Tiene como objetivo el diseño del plan de acciones para mejorar los resultados de la gestión y el control interno en el Área de Alimentación de la UCLV, estructurándose en dos acápites: En el primero será adecuada y aplicada la Guía de Autocontrol de la Contraloría General de la República y en el segundo será diseñado el plan de acciones mencionado con anterioridad, contribuyéndose de esta manera a elevar los resultados de la gestión y el control interno en esta Dirección.

3.1 Adecuación y aplicación de la Guía de Autocontrol de la Contraloría General de la República

A partir de las deficiencias detectadas en los resultados obtenidos en la aplicación de la Guía por parte de la Dirección de Alimentación, la cual se encuentra de forma muy general conteniendo aspectos que no proceden y otros que sí proceden pero no en su totalidad entre otras deficiencias, se pone de manifiesto la necesidad de su adecuación en correspondencia con las características de dicha área. Para ello se realiza la siguiente adecuación y se muestran los nuevos resultados obtenidos:

COMPONENTE «AMBIENTE DE CONTROL»

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual				
1.	Definidos los objetivos de trabajo de la entidad.	x		
2.	El plan anual de actividades asegura la correspondencia entre los objetivos de trabajo, las actividades y los recursos de la entidad, respondiendo a la instrumentación de las actividades recogidas en el plan de actividades principales del órgano u organismo al que se subordina, de acuerdo a la regulación aprobada por el Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros para la planificación.	x		
3.	Para la elaboración del plan anual de actividades, se tiene en	x		

Capítulo III: Diseño de un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno en el área de Alimentación de la UCLV

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	cuenta entre otros aspectos los siguientes: - La misión de la entidad. - Los objetivos de trabajo de la entidad - Las funciones definidas de cada área y puesto de trabajo. - Las actividades a realizar en cada proceso o subproceso. - Los riesgos más relevantes o sea aquellos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión de la entidad (Plan de Prevención de Riesgos). - El Plan de actividades debe contener las tareas de consulta y discusión del Plan económico y el Presupuesto anual con los trabajadores en todas sus etapas o procesos			
4.	Se analiza el cumplimiento de la planeación y se adoptan las medidas que correspondan	x		
5.	Elaborado el plan de trabajo mensual sobre la base de lo aprobado en el plan anual de actividades de cada nivel de dirección, puntualizando las actividades que hayan sufrido cambios y las nuevas, como resultado del proceso de dirección, teniendo en cuenta también que en el cumplimiento del mismo se incluyan las acciones de control y seguimiento a realizar por la propia entidad para solucionar las deficiencias o limitaciones que se detecten, lo que debe incidir en la actualización de los planes de Prevención de Riesgos.	x		
6.	Cada cuadro, funcionario y especialista elabora su plan de trabajo individual, teniendo presente el plan de trabajo mensual del nivel de dirección a que se subordina, el aseguramiento de los objetivos y tareas que responda a su responsabilidad y a las misiones asignadas. El jefe inmediato superior revisa, aprueba y analiza el cumplimiento del plan aprobado.	x		
7	Se informa a los niveles que correspondan, el cumplimiento de los planes de trabajo.	x		
Integridad y valores éticos				
8.	Firmado por los cuadros el Código de Ética de los Cuadros del Estado cubano. Se evalúan en las rendiciones de cuenta y en las evaluaciones la observancia de los preceptos éticos.	x		
9.	Identificados por los trabajadores los valores éticos de la	x		

Capítulo III: Diseño de un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno en el área de Alimentación de la UCLV

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	entidad.			
10.	Cuenta la entidad con un Código de ética específico para la actividad.		x	
11.	Se conoce por los trabajadores el código de ética específico para la actividad		x	
12.	Se conoce por los trabajadores y se aplica el Reglamento Disciplinario aprobado.	x		
13.	Se cumple el Convenio Colectivo de Trabajo elaborado conjuntamente entre la administración y la organización sindical, habiendo sido discutido y aprobado por los trabajadores, el que debe mantener su vigencia por un periodo máximo de tres años.	x		
14.	Creado y actualizado el registro consecutivo de medidas disciplinarias.	x		
15.	Existe evidencia de la preparación general de los cuadros y reservas, su vinculación con los demás trabajadores, para lograr una cultura de responsabilidad administrativa.	x		
16.	Se desarrollan actividades encaminadas a la formación de valores y articuladas al plan de capacitación.		x	
Idoneidad demostrada				
17.	Creado el comité de expertos y se conservan las actas de las reuniones, así como las recomendaciones emitidas en cada caso y cualquier otra información o documentación probatoria del asunto en cuestión.	x		
18.	Cada trabajador conoce sus tareas o funciones establecidas en el calificador de cargos y en los contenidos específicos de trabajo (y profesiogramas), y se refleja su cumplimiento en las evaluaciones de desempeño.	x		
19.	El plan anual de capacitación se confecciona a partir de lo establecido en la legislación vigente del MTSS, considerando además la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de preparación y el plan individual de capacitación.	x		
Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad				
20.	Se cuenta con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social o encargo estatal, según proceda.	x		
21.	Poseen los certificados de inscripción en los registros públicos correspondientes según la actividad que realiza la entidad (Registros de la Oficina Nacional de Estadística e Información y	x		

Capítulo III: Diseño de un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno en el área de Alimentación de la UCLV

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	la Oficina Nacional de Administración Tributaria, entre otros).			
22.	Se cuenta con la documentación que aprueba la plantilla de cargos, así como con el organigrama de la entidad, los que se corresponden con la estructura organizativa de la entidad y sus necesidades.	x		
23.	Identificados los procesos, actividades y sus responsables, a partir de las funciones de la entidad, para dar cumplimiento a los objetivos trazados.	x		
24.	Elaborado y aprobado por la máxima dirección, el manual de procedimientos, donde se relacionan los procedimientos a seguir en cada uno de los procesos fundamentales.		x	
25.	Elaborado: -El manual de funcionamiento interno, donde se establecen las funciones y relaciones entre las áreas y puestos de trabajo de acuerdo con los procesos y actividades que se desarrollan para el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad, así como la autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo, encontrándose aprobado por la máxima dirección.		x	
26.	Se aplica el sistema de información del Gobierno, conforme a lo establecido en la legislación vigente.	x		
27.	Se aplican las normas obligatorias emitidas por la Oficina Nacional de Normalización para los procesos que lo requieran.	x		
28.	Cuentan con asesoramiento jurídico y se le da seguimiento a los dictámenes sobre aspectos legales de la gestión que desarrolla la entidad.	x		
29.	En los casos que proceda, se controla y exige la tramitación ágil y oportuna de las demandas judiciales para el reconocimiento de deudas entre las partes del contrato, considerando lo siguiente: - Si existen obligaciones de cobro no ejecutadas. - Están estas obligaciones de pago reconocidas por la entidad deudora. - De no estar documentadas se ha instado ante el tribunal en el proceso correspondiente. - De haberse obtenido fallo favorable del tribunal, medidas adoptadas para su cumplimiento. - Si el fallo del tribunal fue desfavorable, medidas	x		

Capítulo III: Diseño de un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno en el área de Alimentación de la UCLV

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	adoptadas para su cobro y delimitación de responsabilidades.			
30.	Se elaboran y controlan los diferentes tipos de contratos derivados de las relaciones de trabajo, monetarias y mercantiles, pactados con personas naturales y jurídicas, según lo establecido en las normas vigentes, teniendo en cuenta: - Se exige por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control de los contratos. - Se controlan según lo establecido por la legislación vigente los contratos vinculados con el comercio exterior, los convenios, y proyectos de colaboración, cumpliendo estas relaciones contractuales las disposiciones de la Aduana General de la República.	x		
31.	Elaborado y actualizado el plan de seguridad informática de acuerdo con la legislación vigente.	x		
32.	Elaborado y actualizado el plan de seguridad y protección física conforme a lo establecido legalmente.	x		
33.	Los cuadros, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramiento, así como se debe contar con los contratos de trabajo en los casos que corresponda y tener definido por escrito sus deberes, derechos y la responsabilidad material de los recursos que custodian.	x		
34.	Existe evidencia del proceso de entrega y recepción del cargo y se evalúa con rigor el plan de medidas elaborado para solucionar las deficiencias y limitaciones presentes en la organización.	x		
35.	Cuentan con las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección, colegiados y consultivos y se conservan las actas de sus respectivas reuniones.	x		
36.	La estructura y organización de las áreas económicas y contable se corresponden con la misión de su organización y el volumen de las operaciones para garantizar los procesos de revisión sobre: - Elaboración, ejecución y cumplimiento del Plan Económico y el Presupuesto Anual asignado - Veracidad de la información administrativa	x		

Capítulo III: Diseño de un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno en el área de Alimentación de la UCLV

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	- Cumplimiento de los deberes formales del Sistema tributario - Análisis económico-financieros y su situación de producirse cambios técnico – organizativos.			
37.	Integrados y armonizados los sistemas de gestión que aplica la entidad al sistema de control interno.	x		
Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos				
38.	Se conservan las actas de conformación de los órganos de justicia laboral de base, y las correspondientes a las asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia.	x		
39.	Está elaborado y se cumple un programa de salud y seguridad de los trabajadores.	x		
40.	Se conoce y cumple el procedimiento de acogida a nuevos trabajadores.	x		

COMPONENTE «GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS»

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
Identificación del riesgo y detección del cambio				
41.	Conformado el grupo para la identificación y análisis de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, sean externos e internos, clasificados por procesos, actividades y operaciones de cada área, con la participación de los trabajadores.	x		
42.	Se analizan periódicamente los riesgos identificados en cada proceso, actividad y operación, de manera que se mantienen actualizados en el momento que se identifican, que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.	x		
Determinación de los objetivos de control				
43.	En reuniones presididas por la máxima autoridad, el dirigente sindical, representantes de las organizaciones políticas y los trabajadores, se realiza un diagnóstico utilizando el informe emitido por el grupo de trabajo y se realiza la determinación de los objetivos de control.	x		
44.	Se conservan las actas de las reuniones por áreas con los trabajadores para la determinación de los objetivos de control y fueron antecedidas de un trabajo de información y preparación de	x		

Capítulo III: Diseño de un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno en el área de Alimentación de la UCLV

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	los trabajadores.			
Prevención de riesgos				
45.	Elaborado el Plan de Prevención de Riesgos de la entidad, a partir de los riesgos más relevantes contenidos en los respectivos planes de Prevención de Riesgos de las áreas y considerando el autocontrol como una de las medidas.	x		
46.	Se consideran en el Plan de Prevención los riesgos más relevantes relacionados con la seguridad y protección física, la protección de la Información Oficial en la entidad, la actuación ética y los procesos que intervienen en la actividad que realiza el área.	x		
47.	Aprobado el Plan de Prevención de Riesgos por parte del órgano colegiado de dirección y los trabajadores, dejando evidencia documental mediante acta de la reunión.	x		
48.	Existe evidencia de la evaluación y actualización sistemática del Plan de Prevención de Riesgos a partir del análisis de las causas y condiciones y las vulnerabilidades identificadas por diferentes acciones de control.	x		
49.	Existe evidencia, en el caso de existir riesgos financieros, de algún análisis efectuado dándole seguimiento a la variación de los precios de los productos con más salida de almacén.	x		

COMPONENTE «ACTIVIDADES DE CONTROL»

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización				
50.	Se garantiza la división de funciones y la contrapartida en las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos.	x		
51.	Se definen las acciones de supervisión y control necesarias para minimizar o eliminar el efecto del riesgo, en los casos que no es posible la división de tareas y responsabilidades.	x		
52.	Relaciones de familiaridad: – Realizado el levantamiento de relaciones de familiaridad y en este se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida.	x		

Capítulo III: Diseño de un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno en el área de Alimentación de la UCLV

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	Está elaborado y se cumple el plan de acción para dar solución a las relaciones de familiaridad cuando se afecta la contrapartida.			
53.	Comprobadas las responsabilidades por áreas y los niveles de autorización definidas en el Manual de Funcionamiento del área.		x	
54.	Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes transacciones y operaciones de la entidad.	x		
Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos				
55.	Las transacciones, operaciones y hechos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma. - Se controla, según la normativa establecida el presupuesto asignado por cada elemento (incluyendo dietas, pasajes y otros pagos menores) y hay evidencia de su conciliación con la Dirección de Contabilidad y Finanzas. - Está constituido el Comité de Gastos y hay evidencias de su funcionamiento. - Se controla el uso y destino de los recursos recibidos.	x		
56.	El sistema costo implantado se corresponde con el tipo de actividad que realiza la entidad e incluye: - Áreas de responsabilidad y centros de costo definidos. - Métodos de cálculo del costo empleado. - Análisis de las desviaciones del costo y su aplicación en la toma de decisiones. Fichas de costo y precio.	x		
57.	Se controla la actualización periódica de las fichas de costo establecidas para cada plato ofertado, realizando un análisis de los precios contenidos en las facturas recibidas de los proveedores.		x	
58.	Utilizadas como herramientas de dirección los resultados obtenidos en el cálculo de las razones financieras con la situación real de la entidad considerando de proceder las siguientes: - Razones de actividad: ciclo de cobros, ciclo de pagos, ciclo de efectivo y ciclo de inventarios. - La estructura del inventario y sus respectivos ciclos deben	x		

Capítulo III: Diseño de un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno en el área de Alimentación de la UCLV

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	corresponderse con las necesidades de la entidad. - La no existencia de inventarios ociosos y de lenta rotación. - Conocimiento de los instrumentos de cobros y pagos que puede emplear y seleccionarlos adecuadamente. - Análisis de antigüedad de las cuentas por Cobrar y Pagar y que sus saldo estén conciliados y documentados.			
59.	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Efectivo en Caja, teniendo en cuenta lo siguiente: - Son verificados el importe de los ingresos cobrados en efectivo y se corresponden con la suma de los documentos justificantes. - Se controla que los cobros en efectivo procedentes de ingresos, no se utilicen para efectuar pagos. - Se realizan arqueos al efectivo en caja de forma sorpresiva y al término de cada mes.	x		
60.	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Efectivo en Banco, teniendo en cuenta lo siguiente: - Los pagos efectuados deben corresponderse con los conceptos y los montos aprobados en los presupuestos correspondientes.	x		
61.	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema de Inventarios, teniendo en cuenta lo siguiente: - Se cumple con la política de gestión de inventarios establecida por el Ministerio de Comercio Interior. - La persona del almacén que cuenta, mide y pesa todos los productos recibidos no tiene acceso al documento del suministrador (recepción a ciega). - Los submayores de inventario del área contable deben estar al día. - El almacén informa las existencias de cada producto en todos los modelos de entradas y salidas, después de anotados estos movimientos y dichas existencias tienen que cotejarse diariamente con los submayores de inventario, localizándose inmediatamente las diferencias detectadas. - Es obligatorio elaborar un plan anual y efectuar conteos	x		

Capítulo III: Diseño de un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno en el área de Alimentación de la UCLV

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	periódicos del 10% de los productos almacenados, y cuando estos chequeos arrojen sistemáticamente diferencias, se realiza un inventario general anual y se depuran las mismas conforme a la legislación vigente. - En el plan de supervisión y monitoreo se incluye el efectuar controles de calidad de los 10% efectuados mediante muestreos. - El personal de los almacenes tiene que tener firmadas actas de responsabilidad material por la custodia de los bienes materiales y en caso de faltantes o pérdidas, aplicárseles dicha responsabilidad, de acuerdo con lo establecido. - Cuando se detecten faltantes o sobrantes de bienes materiales se elaboran los expedientes correspondientes y se contabilizan inmediatamente, tramitándose y aprobándose dentro de los términos establecidos. - Se controla a través de las tarjetas de estiba y de los submayores de inventario, los materiales y los equipos por instalar destinados al proceso inversionista, así como los productos recibidos o remitidos en consignación y en depósito. - En caso de detectarse diferencias físicas entre lo facturado por ventas de productos y lo recibido como pagos por los clientes, deben elaborarse los expedientes de faltantes correspondientes. - Debe existir un control eficaz de los útiles y herramientas en uso; en caso de detectarse faltantes o sobrantes de estos bienes se elaboran los expedientes correspondientes, se contabilizan correctamente y se aplica la responsabilidad material. - El personal del almacén no tiene acceso a los registros contables ni a los Submayores de Control de Inventarios. - El área contable tiene que revisar los precios y cálculos de los productos recepcionados. - Los inventarios ociosos por exceso o por desuso deben ser controlados separadamente, así como activarse y dar seguimiento a las gestiones para su eliminación.			
62.	Se comprueba la efectividad del control interno en el	x		

Capítulo III: Diseño de un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno en el área de Alimentación de la UCLV

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	Subsistema Activo Fijos, teniendo en cuenta lo siguiente: - Cada responsable de área tiene firmada un Acta de Responsabilidad Material de los activos fijos bajo su custodia. - En el área Contable debe constar con la información mínima indispensable de estos bienes, para su correcta identificación verificándose la suma de sus valores con el saldo de la cuenta control correspondiente periódicamente. - Los modelos de control por áreas de los activos fijos tangibles deben encontrarse actualizados, en éstas y en el área contable. Existen las evidencias de la conciliación de las áreas con la Dirección de Contabilidad y Finanzas - Debe elaborarse inmediatamente a su ocurrencia los modelos de movimientos de estos bienes, por las altas, bajas, traslados, enviados a reparar, ventas, etc. - Es preciso elaborar el plan anual y efectuar chequeos periódicos y sistemáticos del 10% de estos bienes y en caso de detectarse faltantes o sobrantes elaborarse los expedientes correspondientes, contabilizarse éstos correctamente y aplicarse en el caso de faltantes, la responsabilidad material. - Los valores de los activos fijos tangibles se deprecian mensualmente de acuerdo con las regulaciones vigentes y en base a las tasas establecidas para su reposición. - Cuando proceda, dicha depreciación debe aportarse al Presupuesto del Estado correctamente y en el plazo fijado. - Cuando se sustituya el responsable de un área debe efectuarse el chequeo de todos los activos fijos tangibles bajo su custodia, a fin de fijar la responsabilidad material correctamente. - Las bajas, ventas y traslados de estos bienes deben estar aprobadas por los funcionarios autorizados. - Los activos fijos intangibles deben controlarse en submayores habilitados al efecto y amortizarse mensualmente. - La suma de las actas de responsabilidad material cuadra con el submayor de cada área.			

Capítulo III: Diseño de un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno en el área de Alimentación de la UCLV

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
63.	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Nómina, teniendo en cuenta lo siguiente: – Existe control del libro de Firmas y del Registro del I-10	x		
64.	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Cuentas por cobrar, teniendo en cuenta lo siguiente: – No deben existir saldos por pagos anticipados, fuera de los términos pactados para su liquidación. Hay evidencia de su conciliación con la Dirección de Contabilidad y Finanzas.	x		
65.	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Cuentas por Pagar, teniendo en cuenta lo siguiente: – Existe evidencia de que se concilia periódicamente los importes recibidos y pendientes de pago según controles contables, con los de los suministradores.	x		
66.	Se comprueba la efectividad del control interno en el tema Combustible y Otros Portadores Energéticos, considerando lo siguiente: – Cuenta con un Plan de Ahorro Energético y se analiza en el Consejo de Dirección el cumplimiento de ese plan, quedando evidencia en las actas levantadas. – Todos los equipos poseen sus normas de consumo específicas y se analizan con periodicidad y sobre la base de pruebas de consumo. – Existe evidencia documental de las acciones de control y supervisión que realizan a la adquisición de combustibles. – Existe correspondencia entre los datos del modelo 5073-03 “Balance de consumo de portadores energéticos” y los registros primarios de combustible y hay contrato firmado entre las partes en caso de haber equipos de transporte que no forman parte de los Activos Fijos Tangibles de la entidad. – En caso de que exista algún vehículo con el odómetro roto, se verifica que se esté trabajando con la Tabla de Distancia de recorridos. – Existe un contrato que ampare la utilización del Grupo Electrónico, el cual está firmado por la entidad montadora y la inversionista.	x		
67.	Se comprueba la efectividad del control interno en el tema	x		

Capítulo III: Diseño de un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno en el área de Alimentación de la UCLV

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	Faltantes, Pérdidas y Sobrantes, teniendo en cuenta lo siguiente: – En los casos de faltantes, pérdidas o sobrantes de Activos Fijos Tangibles, bienes materiales o recursos monetarios: se determinan éstos en unidades físicas y en valor en aquellos casos en que solamente proceda legalmente; el monto de la depreciación acumulada de los Activos Fijos Tangibles; las causas y condiciones que les dieron lugar, investigaciones o comprobaciones realizadas; y la denuncia en caso de faltantes, ante el órgano estatal competente. – En los casos de cancelaciones de cuentas por cobrar y por pagar debido a faltantes de mercancías en la entrega que son transportadas por un tercero: tiene constancia de las gestiones realizadas con éste y su resultado. De ser imputable al transportista, siempre que lo haya firmado, se reconoce la cuenta por cobrar a éste y se cancela el faltante. – En los casos de cancelaciones de cuentas por cobrar y por pagar debido a faltantes de mercancías en la entrega, por las transportaciones realizadas con medios propios que no son responsabilidad del transportista: se tramita el expediente de faltante de inventario. – En los casos de cancelaciones de cuentas por cobrar y por pagar debido a faltantes de mercancías en la entrega, que son faltantes de Origen y responsabilidad del proveedor: se procede a la reclamación y se reconoce la cuenta por cobrar contra la cuenta faltante, cerrando el expediente. Lo mismo se hace cuando son mercancías cubiertas por el seguro. – En el caso de consumo material o gastos no registrados en el año, se cuenta con: los documentos que amparan los gastos; las causas por las que no se efectuó el registro en su oportunidad; y el importe total. – El expediente destinado para los ajustes, realizados a consecuencia de las rebajas de precios minoristas, por pérdidas de calidad en los productos agropecuarios, cuenta con: las actas detalladas y certificadas por los funcionarios e inspectores autorizados para aprobar las citadas rebajas;			

[illegible]

Capítulo III: Diseño de un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno en el área de Alimentación de la UCLV

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
70.	Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.	x		
71.	Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización.	x		
Rotación del personal en las tareas claves				
72.	Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.	x		
73.	Existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas.	x		
Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones				
74.	Cumplen las políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de Información para el logro de los objetivos de la entidad.	x		
75.	Al producirse un incidente o violación, se reporta la información oportunamente a la Oficina de Seguridad para las Redes Informáticas (OSRI) y a la instancia superior de la entidad, de acuerdo con la importancia de la misma.	x		
Indicadores de rendimiento y de desempeño				
76.	Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.		x	
77.	Existen y se cumplen los procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de rendimiento y de desempeño.		x	

COMPONENTE «INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN»

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
Sistema de información, flujo y canales de comunicación				
78.	Implementado un sistema para la gestión de la información que garantice: – La elaboración del diagrama del flujo de la información de la entidad, definiendo el emisor, receptor, canales de comunicación, frecuencia, formato, almacenamiento y soporte de los documentos y bases de datos relevantes. – Clasificada la información oficial de la entidad, identificando su	x		

Capítulo III: Diseño de un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno en el área de Alimentación de la UCLV

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	contenido, períodos de conservación y otros aspectos específicos. – Determinar los accesos a la información.			
79.	El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación descendente, facilite que los trabajadores conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.	x		
80.	El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación ascendente, permita la mejora continua de la organización al retroalimentarse de la opinión de los trabajadores.	x		
81.	El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación horizontal, garantice la ágil y rápida respuesta de los problemas que se presentan en los diferentes procesos y fortalece el trabajo en grupo y el desarrollo de la inteligencia colectiva.	x		
Contenido, calidad y responsabilidad				
82.	Están definidos los responsables de la información y comunicación en la entidad.	x		
83.	Se aplican las políticas establecidas para garantizar la calidad de la información relevante, su organización y conservación, que permita ser auditada.	x		
84.	Existe una adecuada disciplina informativa que garantice el cumplimiento de lo establecido para el sistema informativo y el intercambio entre sus integrantes.	x		
Rendición de cuentas				
85.	Se aplican las buenas prácticas para el tratamiento de la evidencia documental prevista en la legislación archivística cubana y las normas del sistema de gestión documental que permita, de forma transparente y responsable la rendición de cuenta de los cuadros y funcionarios.	x		
86.	Los cuadros y funcionarios informan de forma integral acerca de la probidad de su gestión y toma de decisiones.	x		
87.	Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta.	x		
88.	Después del análisis detallado de la rendición de cuentas, se guarda el acta.	x		
89.	En la rendición de cuenta se incluyen aspectos fundamentales relacionados con: – El uso, custodia y destino de los recursos. – La evaluación del cumplimiento de los objetivos y metas.	x		

Capítulo III: Diseño de un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno en el área de Alimentación de la UCLV

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	- Las incidencias ocurridas. - La situación financiera de la entidad. - Actuación y conducta ética.			

COMPONENTE «SUPERVISIÓN Y MONITOREO»

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno				
90.	El sistema de control interno implementado se corresponde con los principios y características que se refrendan en la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República.	x		
91.	Adecuada la Guía de Autocontrol General a las condiciones y características de la entidad.	x		
92.	Analizados los resultados de las acciones de control interna y externas con los trabajadores y se elaboró del plan de medida correspondiente.	x		
93.	Se realizan periódicamente autoevaluaciones del sistema de control interno y se deja evidencia documental de su análisis con los trabajadores.	x		
94.	Realizan los trabajadores el control permanente sobre las actividades que ellos mismos llevan a cabo.	x		
95.	Conformado el expediente de las acciones de control de acuerdo con la legislación vigente.		x	
96.	Se logra medir el impacto sobre el control y cumplimiento de las tareas, constatando mayor calidad, motivación y mejores resultados de trabajo, producto del cambio en la mentalidad de los directivos en cuanto al desarrollo de sus funciones a partir de la implementación y actualización del modelo de gestión económica aprobado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.		x	
Comité de prevención y control				
97.	Constituido el Comité de Prevención y Control, presidido por el jefe máximo de la entidad, mediante un documento legal.	x		
98.	La composición, permanencia y periodicidad de las reuniones, del Comité de Prevención y Control están definidas por la máxima autoridad, mediante evidencia documental, así como el cronograma de reuniones y de los temas tratados, acuerdos adoptados y su seguimiento en las sesiones de trabajo. Se conservan las actas y	x		

Capítulo III: Diseño de un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno en el área de Alimentación de la UCLV

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	acuerdos como evidencia de los análisis realizados.			
99.	Se analizan con la rigurosidad requerida los casos de indisciplinas, ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción. Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes	x		
100.	Los hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se dan a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponérsele al infractor.	x		

3.2 Plan de medidas para elevar los resultados de la gestión y el control interno en el área de alimentación

Teniendo en cuenta la aplicación de la guía de autocontrol adecuada y su aplicación ,tomando como referencia las deficiencias detectadas en la misma, se realiza la propuesta del plan de acciones para el mejoramiento del sistema de gestión y del control interno establecidos.

Componente Afectado	Norma Afectada	Deficiencia dentro de la Norma	Acción Propuesta
Ambiente de control	Integridad y valores éticos	La entidad no cuenta con un Código de ética específico para la actividad.	Elaborar el código de ética específico, teniendo en cuenta que el área de alimentación es un
Ambiente de control	Integridad y valores éticos	Desconocimiento por parte de los trabajadores del código de ética específico para la actividad.	área muy vulnerable y sus trabajadores necesitan contar con su propio código de ética comprometiéndose de esta manera a brindar un mejor servicio entre otros aspectos a la comunidad universitaria, luego de ser elaborado darlo a

Capítulo III: Diseño de un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno en el área de Alimentación de la UCLV

			conocer a los trabajadores.
Ambiente de control	Integridad y valores éticos	No se desarrollan actividades encaminadas a la formación de valores y articuladas al plan de capacitación.	Desarrollar actividades como talleres, seminarios entre otras que se encuentren encaminadas a la formación de valores y articuladas al plan de capacitación.
Ambiente de control	Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad	No se encuentra elaborado y aprobado por la máxima dirección, el manual de procedimientos, donde se relacionan los procedimientos a seguir en cada uno de los procesos fundamentales.	Elaborar y aprobar el manual de procedimientos, donde se relacionan los procedimientos a seguir, en cada uno de los procesos fundamentales.
Ambiente de control	Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad	No se encuentra elaborado el manual de funcionamiento interno, donde se establecen las funciones y relaciones entre las áreas y puestos de trabajo de acuerdo con los procesos y actividades que se desarrollan para el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad, así como la autoridad y	Elaborar y aprobar el manual de funcionamiento interno del área.

Capítulo III: Diseño de un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno en el área de Alimentación de la UCLV

		responsabilidad de los distintos puestos de trabajo, encontrándose aprobado por la máxima dirección	
Actividades de control	Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización	No son comprobadas las responsabilidades por áreas y los niveles de autorización definidas en el Manual de Funcionamiento del área.	Comprobar las responsabilidades por áreas y los niveles de autorización, cuando sea elaborado y aprobado el manual de funcionamiento.
Actividades de Control	Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.	No se controla la actualización periódica de las fichas de costo establecidas para cada plato ofertado, realizando un análisis de los precios contenidos en las facturas recibidas de los proveedores.	Controlar de forma periódica la actualización de las fichas de costo establecidas para cada plato ofertado.
Actividades de Control	Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.	La no actualización periódica de las fichas de costo	Actualizar periódicamente las fichas de costo, creando para ello una comisión que debe estar integrada por economía y el área de alimentación.
Actividades de Control	Indicadores de rendimiento y de desempeño	No se encuentran establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.	Establecer los indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal. Como responsabilidad,

Capítulo III: Diseño de un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno en el área de Alimentación de la UCLV

			asistencia y puntualidad al trabajo entre otros.
Actividades de Control	Indicadores de rendimiento y de desempeño	No existen y no se cumplen los procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de rendimiento y de desempeño.	Escribir y cumplir los procedimientos de como aplicar los indicadores de rendimiento y de desempeño.
Supervisión y Monitoreo	Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno.	No está conformado el expediente de las acciones de control de acuerdo con la legislación vigente.	Conformar el expediente de las acciones de control de acuerdo con la legislación vigente.
Supervisión y Monitoreo	Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno.	No se logra medir el impacto sobre el control y cumplimiento de las tareas, constatando mayor calidad, motivación y mejores resultados de trabajo, producto del cambio en la mentalidad de los directivos en cuanto al desarrollo de sus funciones a partir de la implementación y actualización del modelo de gestión económica aprobado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.	Lograr medir a través de entrevistas, encuestas entre otras herramientas, el impacto sobre el control y el cumplimiento de las tareas, constatando mayor calidad en la elaboración de los alimentos, además de una mayor motivación por parte de los trabajadores conllevando esto a la obtención de mejores resultados en el trabajo, producto del cambio en la mentalidad de los directivos en cuanto al desarrollo de sus funciones a partir de la implementación y

Capítulo III: Diseño de un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de la gestión y el control interno en el área de Alimentación de la UCLV

			actualización del modelo de gestión económica aprobado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
--	--	--	---

A manera de conclusiones analizando las particularidades de la Dirección de Alimentación, sus procesos, actividades y deficiencias se pudo elaborar una guía adecuada a las características propias de esta Dirección, con un total de 102 aspectos, de los cuales a la hora de su aplicación 90 fueron positivos para un 88% permitiendo así, identificar cuales son sus fortalezas, sus puntos vulnerables y en base a ellos trazar un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de su gestión y control interno.

A decorative rectangular frame with ornate, symmetrical scrollwork and floral motifs at each corner and mid-point, rendered in a light gray, three-dimensional style.

Conclusiones

Conclusiones

- En la literatura consultada se pudo constatar que el sistema de gestión constituye un sistema formado por un conjunto de subsistemas, procesos, actividades, principios, normas, instrucciones, etc. que se interrelacionan, integran y complementan, que requieren de un comportamiento armónico por lo que no pueden verse de manera aislada y divorciados de los objetivos generales de la entidad, comprende todas las actividades de una entidad encaminadas a cumplir su encargo social dentro del cumplimiento de las leyes y los principios de la revolución.
- En la revisión realizada se identifican dentro del sistema de gestión cinco fases, las cuales componen su ciclo coexistiendo e integrándose cada una de ellas de manera permanente contribuyendo a elevar la eficiencia en el resultado de la gestión y la eficacia del control, constituyendo este la última de sus fases formado por un conjunto de principios, procedimientos y normas integrados en la gestión de la entidad, que forman parte de sus valores y que crean las condiciones para que la entidad se caracterice por un estado de control eficaz.
- En la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República se define el control interno como el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; que se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporcionando una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas demostrándose así que el control interno se encuentra integrado a la gestión.
- En la realización del diagnóstico del área de Alimentación se pudo constatar a través de los resultados obtenidos en la aplicación de la Guía de Autocontrol de la Contraloría General de la República que la misma requería ser adecuada en función de las características de dicha área.
- Al analizar las particularidades de la Dirección de Alimentación, sus procesos, actividades y deficiencias se pudo elaborar una guía adecuada a las características propias de esta Dirección, con un total de 102 aspectos, de los

cuales a la hora de su aplicación 90 fueron positivos para un 88% permitiendo así, identificar cuales son sus fortalezas, sus puntos vulnerables y en base a ellos trazar un plan de acciones que contribuya a elevar los resultados de su gestión y control interno.



Recomendaciones.

Recomendaciones

Como resultado de la investigación realizada se proponen las siguientes recomendaciones:

- ❖ Mejorar el proceso de aplicación de la guía de autocontrol adecuada, para de esta forma tener identificadas oportunamente las principales dificultades del Sistema de Gestión y del Control Interno establecidos en la Dirección.
- ❖ Utilizar la Guía de Autocontrol de la Contraloría General de la República adecuada en la investigación, para realizar la valoración del Sistema de Control Interno de la entidad y lograr una acertada toma de decisiones.
- ❖ Valorar la posibilidad de hacer extensivo el resultado obtenido en este trabajo mediante la aplicación experimental en otras universidades del país .

Bibliografía.

Bibliografía

1. Almaguer López Rafael A; Alvares Suárez, Alfredo., (2004) "Control Interno. Implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Auditoría y Control". [CD-ROM] Casa Consultora DISAIC.La Habana.
2. Almela, B. (1987). Control y Auditoría Internos de la Empresa, Consejo General de Economistas de España, Ed, Madrid. España
3. Anthony, R. (1990). El control de gestión. Ediciones DEUSTO S.A., Bilbao, España.
4. Báez Hernández, Alexander., (2010) *Control Interno integrado a la gestión: Despalillo de Camajuaní "Matilde Prado"*. Tesis de maestría. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Santa Clara.
5. Berthier Antonio. (S/F) "El sistema de referencias Harvard". [en línea]. Disponible en: <http://www.conocimientoysociedad.com> [Accesado: 11 noviembre 2012]
6. Calderón Martínez, L. (S/F) El control interno. [En línea] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/matriz-control/matrizcontrol.shtml> [Accesado el día 17 de diciembre 2013.]
7. Capote Cordobés, Gabriel, (2000). El Control Interno y el Control. Revista de Auditoría y Control No1 Mayo-Agosto, p.26.
8. Carmona González M. (2004).El papel de la auditoría en los procesos de mejora continua de la gestión. [en línea]. Disponible en: <http://www.upr.edu.cu>: [Accesado: 15 noviembre 2012]
9. Chacón Paredes, Vladimir. El control interno como herramienta contable y controladora de las organizaciones. [En línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctrlinthf.htm>. [Accesado el día 20 de diciembre 2012.]
10. Chiavenato, Idalberto. (1989) Introducción a la teoría general de la administración. Tercera Edición. Lit. Camargo Ltda,. Colombia.

11. Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO), 2004. Enterprise Risk Management Integrated Framework Executive.
12. Contraloría General de la República de Cuba, (2011) *Resolución 60/2011, Sistema de Control Interno*. Gaceta Oficial de Cuba. La Habana. Cuba
13. Contraloría General de la República, (2009A) ley #107 /09[en línea] disponible en <http://www.gacetaoficial.cu> [Accesado el día 10 de diciembre 2012]
14. Contraloría General de la República, (2009B) .Reglamento de la ley # 107 [En línea] disponible en: <http://Consultor.fce.uclv.edu.cu>[Accesado el día 6 de diciembre 2012]
15. Contraloría General de la República, (2011) Resolución 60/2011. Manual del II Programa de Preparación Económica para Cuadros del Estado. Cuba.
16. Contraloría General de la República, (2012) Guía de Autocontrol. Cuba.
17. Cook and Winkle: Auditoria. Editorial Félix Varela. La Habana.2008.
18. Coopers & Lybran instituto de Auditores Internos, (1997). Los nuevos conceptos del Control Interno: Informe COSO .T.1.Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
19. Coopers & Lybrand, (1993).Contabilidad, Auditoría y Control Interno .Edición Diario Expansión, Madrid.
20. De Miguel Fernández, E. (1991). Introducción a la gestión (Management) I. Edita Servicio de Publicaciones, Universidad Politécnica de Valencia, España.
21. Del Toro Leiva. (2011) *Indicadores para evaluar y perfeccionar la gestión del Capital Humano, en el ámbito de la aplicación del proceso de reordenamiento laboral. UEB. EPPA. Camajuaní*. Tesis de licenciatura. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Santa Clara, Cuba
22. Díaz Díaz, Damaris (2011).Plan de acción para el Perfeccionamiento del Control Interno en la Agrupación Constructora No.10 de Camajuaní .Tesis de licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Santa Clara. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Cuba
23. Díaz Pontones, V. (1987). El lugar que ocupa el control en la dirección. Revista Economía y Desarrollo, No 96. pp. 24-29.

24. Díaz, A. (1993). Producción: Gestión y Control. Barcelona, España: Editorial Ariel Economía.
25. Dupuy, Y. & Rolland, G. (1992). Manual de Control de Gestión. Ediciones Díaz de Santos, S.A., España.
26. E. Gómez, Giovanny. El control en la gestión como herramienta fundamental para la misión financiera. [En línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.htm> [Accesado el día 10 de enero 2013.]
27. Fonseca Wood G. (2001). El control es el hombre. Revista de Auditoría y Control No 4. Pag.37-45. Editado Ministerio de Auditoría y Control. Cuba
28. Gálvez Arias, Teresa (2006) Procedimiento para el proceso de compra inventario y pagos en el contexto del perfeccionamiento del control interno en la UCLV. Trabajo en la opción al grado académico de Master en Contabilidad Gerencial. Santa Clara, Cuba.
29. García, L. (1975). El control de gestión (2ª Ed.). Ediciones INDEX, Madrid.
30. González Cruz, Ebir. (2005). Memorias del curso de adiestramiento sistema de gestión integrado ISO-Control Interno. Documento interno de sistema y calidad, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
31. González Cruz, Ebir. (2013). Memorias del Curso de Entrenamiento de Gestión de procesos universitarios. Departamento de Ingeniería Industrial .Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo .Universidad Central "Marta Abreu " de Las Villas, Santa Clara .Cuba.
32. González Gallo, Felipe, (2010) *El control integrado a la gestión, condición necesaria para elevar la eficiencia en entidades cubanas*. Trabajo investigativo, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Santa Clara. Cuba
33. Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collazo, Carlos y Batista Lucio, Pilar., (2006) *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw Hill, Cuarta edición. México.
34. Infante Ugarte, Joaquin. (2000) "La necesidad de insistir sobre el Control Interno " Revista de Auditoría y Control No1 /2000 Mayo-Agosto pp. 7-1.

35. Infante Ugarte, Joaquín. (2002) "Las lecciones del Caso Enron" Revista de Auditoría y Control Nro 6/2002 Agosto pp. 11-21.
36. Khandawalla, Padrip N. (1983) The design of organization. Limusa. Mexico.
37. Marín M (2007). Nuevos Conceptos de Control Interno. Sistema administrativo de informaciones contables [en línea] disponible en <http://www.ccss.sa.cr/auditoria/aud007> [Accesado el día 11 de diciembre 2012]
38. Martínez Calderín, Leidisara .El Control Interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión. Profesora de Ciencias Contables Universidad de Cienfuegos.
39. Martínez Calderón, Leidisara., (2006) El control interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión. [En línea] Disponible en: <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/index/assoc/HASH6e54/32a38a83.difr/doc.pdf>. [Accesado el día 20 de noviembre 2012.]
40. Mautz, R.K, Mini, D.L. (1966). "Internal Control Evaluation and Audit Program Modification". The Accounting Review, Abril, págs. 283- 291.
41. Microsoft® Encarta® 2008. © 1993-2007 Microsoft Corporation. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española: "Concepto de Control Interno".
42. Ministerio de Educación Superior (2002). Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Sistema y subsistemas del Modelo de Gestión Económica-Financiera del Ministerio de Educación Superior .La Habana: Editorial Félix Varela, Cuba..p.211.
43. Ministerio de Finanzas y Precios, (2003) Resolución 297. *Definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas*. Gaceta Oficial de Cuba. La Habana.
44. Ministerio de la Agricultura. (2011) Empresa Avícola de Santa Clara. Dirección de Economía .Resolución No. 75/2011.Aprobación de los niveles de mermas y pérdidas admitidas. Cuba.
45. Montes de Oca Díaz, Carlos, (2011). *Propuesta y Validación de la Guía para Evaluar el Resultado de la Gestión en la UEB EPPA Camajuaní* Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Santa Clara.

46. NC 9001:2008. Sistema de Gestión de calidad. Requisitos de Calidad. INN/Oficina Nacional de Normalización. La Habana. Cuba.
47. NC ISO 9004:2009. Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad .INN/ Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
48. Nogueira Rivera, D, et al. (2004). Fundamentos para el Control de Gestión Empresarial. Editorial pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
49. Nogueira Rivera, D. (2001). Propuesta de un modelo de control de gestión (MCG). Revista Gestión Empresarial, Vol. 1, Nro. 1 (enero-junio), Morelia, México. Pp.80-86.
50. Nogueira Rivera, D. (2002/a). Modelo Conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico “José A. Echevarría”. Ciudad de La Habana.
51. Nogueira Rivera, D. (2002/b). Los procesos internos y la dimensión financiera del control de gestión. Revista Ciencias Empresariales, No.12, (julio-diciembre). Facultad de Contabilidad y Administración .Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Morelia, México.
52. Núñez López A. (2002) Control Interno. Análisis de Riesgos. Revista de Auditoría y Control .No 5. Pag. 1-13. Editado Ministerio de Auditoría y Control. Cuba
53. Núñez Martínez, Rosario., (2006). *Material de Estudios de Administración de Empresa*. [CD-Room], Ingeniería Industrial. Quinto Año. Material para el profesor. Tarea Álvaro Reinoso. Editorial: Félix Varela. La Habana.
54. Palencia. G (2003), La sinceridad del Control. Revista de Auditoría y Control
55. PCC. (2011) *Lineamiento de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, Cuba
56. PCC. (2012) *Objetivos de Trabajo del Partido Comunista de Cuba*. Primera Conferencia Nacional del PCC.
57. Schuster, J. (1993). Control Interno. Ediciones Macchi. Buenos Aires. Argentina

A decorative rectangular frame with ornate, carved corner pieces and mid-side ornaments. The frame is light gray with a subtle 3D effect.

Anexos.

Anexos

ANEXO 1:

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE ALIMENTACION

