



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

*Facultad de Ciencias Económicas*

*Departamento de Contabilidad y Finanzas.*

# *Trabajo de Diploma*

*Título: Propuesta de Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en la Empresa Comercio y Gastronomía de Remedios.*

*Autores: Dagné Duménigo Domínguez.  
Yuneisy Jimenez Castilla.*

*Tutor: Lic. Rodosvaldo Perfecto Díaz Llanes.  
Cotutora: Msc. Teresa Galves Arias.*

*Curso 2006 - 2007*

CON SU ENTRENABLE TRANSPARENCIA





*“Es mi familia capaz de sufrir como yo mis desventuras, capaz  
de gozar como yo mis alegrías.”*

*A todos los que se sienten orgullosos de ver mis sueños hechos  
realidad y creer en mí, va mi más sincera dedicatoria.*

*Dagné.*

*“A mi abuelo Níco por todo el amor y apoyo que me supo brindar en cada momento de mi vida guiándome por el camino correcto y que hoy no se encuentra conmigo físicamente pero sí en mi corazón, va mi más sincera dedicatoria de este proyecto que para él era un sueño que al graduarme se hará realidad.”*

*Yuneisy.*

*Estas líneas tienden hacerse extensas porque son muchos los buenos amigos y compañeros a quienes agradecer proyectos como este, sin ellos todos los esfuerzos serían en vano. Los amigos fieles sabrán en cuales líneas leer sus nombres:*

- *A mi hermano Omar por ser la persona más importante en mi vida.*
- *A mis abuelos no solo por su ayuda sino por permitirme desarrollar con libertad mis ideas y ser personas muy importantes para mí.*
- *A mis padres por creer en mí siempre, por amarme y ayudarme a alcanzar todo lo que propongo.*
- *A mi esposo por confiar en mí y apoyar mis ideas.*
- *A mis tías Nena y Kary por brindarme su incondicional ayuda.*
- *A toda mi familia en general por depositar su confianza en mí.*
- *A Rodosvaldo Perfecto Díaz Llanes mi tutor por habernos dedicado tanto tiempo de su vida.*
- *A Orestes y familia por su ayuda incondicional.*
- *A la profesora Teresa Galves Arias por su ayuda desmedida.*
- *A mis compañeras, por todos los momentos que compartimos.*
- *Ya todas esas personas que de una forma u otra me tendieron la mano cuando lo necesitaba.*

*A todos ellos mis agradecimientos.*

*Dagné.*

- *A mis padres y familia en general por toda la confianza y amor que han depositado en mí y por su ayuda incondicional en los momentos difíciles lo que me ha servido para poder llegar hacer lo que soy hoy.*
- *A ti por toda tu paciencia y el aliento que me has dado para seguir adelante.*
- *A mi tutor Rodosvaldo Perfecto Díaz LLanes por su ayuda sin reparos, por su dedicación y paciencia.*
- *A mi profesora Teresa Galves Arias por su ayuda en los momentos precisos y su bondad.*
- *A ambos, muchas gracias por aportar a mi futura vida profesional parte de sus conocimientos.*
- *A todas las personas que de una forma u otra ayudaron a mi formación profesional y estuvieron presente cuando más lo necesitaba.*
- *A mis compañeros por todos los momentos bonitos y felices que compartimos.*

*Yuneisy.*

# Indice

	Pág
➤ Resumen.....	1
➤ Summary.....	2
➤ Introducción.....	3
➤ Capítulo I.....	6
1.1 Antecedentes de sistema de Control Interno.....	6
1.2 Definición y objetivos del Control Interno.....	7
1.3 Características del Control Interno. Medidas para lograr un buen Control Interno.....	11
1.4 Fundamentos del Control Interno.....	13
1.5 Sistema de control interno: Definición y elementos.....	15
1.6 Componentes del Control Interno.....	17
➤ Capítulo II.....	38
2.1 Características generales de la empresa.....	38
2.2 Análisis de la situación actual del sistema de Control Interno en la empresa Comercio y Gastronomía y su establecimiento Almacén Central.....	41
- Componente I.....	41
- Componente II.....	45
- Componente III.....	49
- Componente IV.....	59
- Componente V.....	62
➤ Capítulo III.....	65
➤ Conclusiones.....	82
➤ Recomendaciones.....	83
➤ Bibliografía.....	84
➤ Anexos.	

## Resumen

En la actualidad dado los cambios tanto internos como externos las empresas deben adaptarse a las condiciones imperantes con vista de obtener resultados que ayuden al crecimiento económico. Se selecciona como objeto de estudio la Empresa Comercio y Gastronomía de Remedios del Ministerio de la Industria Alimenticia. En esta entidad se hace un estudio acerca del nivel de implantación e instrumentación del Control Interno para poder conocer la situación exacta que presentan los recursos (materiales, humanos y financieros) que posee la misma. Evaluándose mediante pruebas de cumplimiento y sustantivas la efectividad del sistema del Control Interno. Teniendo como objetivo elaborar una propuesta de cómo llevar a cabo la correcta implementación de la Resolución 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios y ayudar a que la dirección de la entidad tome decisiones ágiles y oportunas en cuanto al logro de la administración y control eficiente de los recursos, mediante el uso adecuado de estos lo que contribuirá a una eficiencia y perfeccionamiento del sistema de Control Interno existente en la entidad.

## Summary

At the present time given the changes product in the country so much internal as external the companies wings prevailing conditions should adapt with view of obtaining results that they help to the economic growth.

It is selected like studies object the Company Trade and Gastronomy of Remedies of the Ministry of the Nutritious Industry. In this entity a study is made about the installation level and instrumentation of the Internal Control to be able to know the exact situation that you/they present the resources (materials, human and financial) that possesses the same one. Being evaluated by means of execution tests and substantives the effectiveness of the system of the Internal Control. Having as objective to elaborate a proposal of how to carry out the correct implementation of the Resolution 297 of the 2003 of the Ministry of Finances and Prices and to help to that the address of the entity makes agile and opportune decisions as for the achievement of the administration and efficient control of the resources, by means of the appropriate use of these what will contribute to an efficiency and improvement of the system of existent Internal Control in the entity.

## Introducción

La resolución económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba ha trazado el camino a la descentralización y el autofinanciamiento lo cual promueve el emprendimiento, la manifestación creadora en diferentes producciones o servicios y el camino a la autonomía y la creatividad. La posición en el mundo actual de los negocios ha creado la necesidad de establecer los controles sobre los niveles profesionales, educacionales y éticos de los contadores y de la motivación en general de los trabajadores.

En nuestro país producto a la globalización, a los cambios existentes mundialmente y a las nuevas condiciones en que opera la economía promovida por las exigencias de la competencia internacional se hace indispensable intensificar como condición fundamental el control oportuno y eficaz de la economía puesto que la misma es esencial para el proceso de transformaciones del sistema empresarial y para la implantación de fuertes restricciones financieras que permitan un uso eficiente de los recursos que respondan a los intereses de todas las partes y que facilite la comunicación y unificación de las expectativas, así como los resultados proyectados que den respuesta a los recursos y amplias voluntades y estilos de dirección que establecen el correcto financiamiento de los procesos, actividades y tecnologías.

El Consejo de Ministros, dentro de las medidas aprobadas para el fortalecimiento de estos resultados acordó establecer en el Comité de Normas Cubanas de Información Financiera el concepto de Control Interno acorde con las condiciones de la economía cubana para su aplicación en todas las entidades y fuese exigido por las autoridades competentes, puesta en práctica por el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) con la Resolución 297 del 2003, cuyo ámbito rebasa los asuntos relacionados directamente con las funciones de los Departamentos Contables y Financieros y las responsabilidades de los trabajadores de estas áreas, extendiéndose a todas las unidades organizativas de la entidad, y a los trabajadores que la integran, siendo necesario realizar una equipo en el que todos los integrantes conozcan perfectamente las tareas que les corresponden y las ejecuten correctamente y que se comprenda que la lucha por el Control Interno es una lucha por la eficiencia y la competitividad con métodos y estilos de

dirección ensambladas de forma tal que funcionen coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad para que se garanticen los objetivos.

Dada la importancia que reviste el tema y en consecuencia de lo anteriormente expresado es que se realiza el presente trabajo en la Empresa Comercio y Gastronomía perteneciente al Consejo de Administración Municipal y metodológicamente a la Delegación Provincial del Ministerio del Comercio Interior situada en el municipio de Remedios, Provincia Villa Clara, la cual tiene concebido dentro de su objeto social Comercializar de forma minorista productos alimenticios e industriales en pesos moneda nacional. Brindar servicios gastronómicos en la red de comercio y gastronomía en pesos moneda nacional a la población y a trabajadores de organismos e instituciones de acuerdo con las autorizaciones del Ministerio de Economía y Planificación por cheques. Comercializar de forma minorista a través de tiendas comisionistas, bienes de consumo intermedios según nomenclatura aprobada por el MINICIN en moneda nacional.

La estructura de la empresa a raíz del reordenamiento quedó concebida con:

- Una dirección.
- Seis subdirecciones; económico, comercial, gastronómico, técnico, recursos humanos y, fiscalización y control.
- Tres UEB: La de Zulueta, Buenavista y Remedios.

La situación problemática a resolver en dicha entidad teniendo en cuenta la confiabilidad de la información, la eficiencia, eficacia y economía de la operaciones, el control de los recursos de todo tipo, y el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas quedó definida de la manera siguiente:

*La inadecuada instrumentación del Control Interno de la entidad ha impedido conocer la situación exacta que presenta los recursos (humano, materiales y financieros) que posee la misma para dar respuesta a su objeto social.*

Para llegar a las soluciones esperadas y demostrando que el sistema de Control Interno es un instrumento capaz de lograr la eficiencia, eficacia y economía en el trabajo de las entidades introduciendo nuevas cuestiones que aportan elementos generalizadores que son los valores de esta investigación, se arriban a los siguientes objetivos generales y específicos.

*El objetivo general que plantea la investigación es:*

- ❖ Evaluar mediante pruebas de cumplimiento y sustantivas la efectividad del sistema de Control Interno y proponer las vías para su perfeccionamiento de acuerdo con las normas establecidas en la Resolución 297/03 del MFP.

*Los objetivos específicos son:*

- ❖ Estudiar la estructura organizativa de la empresa.
- ❖ Comprobar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para el control interno, prestando especial atención a los riesgos asociados con los objetivos y metas de la empresa y a la efectividad de las acciones de supervisión y monitoreo que se realizan en cada caso.
- ❖ Comprobar si las informaciones que se ofrecen en la entidad parten de documentos primarios confiables y cumplen con los principios de Control Interno.
- ❖ Evaluar la eficiencia y eficacia en las operaciones y actividades que desarrolla la empresa.
- ❖ Analizar el cumplimiento del control de los recursos disponibles (humano, materiales y financieros).
- ❖ Verificar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas que le sean aplicables a la empresa.
- ❖ Proponer una vía de perfeccionamiento del Control Interno en la empresa Comercio y Gastronomía de Remedios.

*La hipótesis sobre la cual se trabajó fue:*

Si la entidad hace una adecuada implantación del Control Interno es posible elevar la eficiencia y eficacia en las operaciones y actividades que desarrolla la empresa.

Para el cumplimiento de estos objetivos se estructura el trabajo en tres Capítulos expresándose en el *Capítulo I* los fundamentos teóricos del tema objeto de estudio para lo cual se realiza una revisión bibliográfica, en el *Capítulo II* se realiza una caracterización y análisis de la situación actual del sistema de Control Interno, y el *Capítulo III* que contiene la propuesta a ser utilizada en la entidad para la implementación del sistema de Control Interno.

# Capítulo I

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

El sistema de Control Interno abarcaba las áreas contables muy ligado a las actividades de Contabilidad y Finanzas donde el resto de las áreas operacionales y sus trabajadores no se sentían involucrados. Estaban reglamentadas las actividades de control sin tener en cuenta las particularidades de la entidad y dando lugar a limitar el desarrollo de ideas e iniciativas por parte de los directivos para crear o diseñar actividades de control inherentes a su entidad y a los riesgos identificados, además de no contar con elementos generalizadores que sirviera de base a la organización para poder diseñar un sistema a la medida de las necesidades.

En torno a esta temática existían diversidad de conceptos, definiciones, e interpretaciones, es por esto que surge como propuesta a estas inquietudes el denominado Informe COSO publicado en Estados Unidos en el año 1992 el cual plasma los resultados de una tarea que implicó más de cinco años de investigación. Se trataba de materializar un objetivo fundamental, definir un nuevo marco conceptual de Control Interno capaz de integrar las diferentes definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que al nivel de las organizaciones publicas privadas, de la auditoria interna o externa, o de los niveles académicos o legítimos, se cuente con un marco conceptual común y una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados. En este Informe al hablarse de Control Interno como proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendidas a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma, planificación, ejecución y supervisión y que tales acciones se hallan incorporados a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar a sus iniciativas de calidad. Por otra parte según la comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el Control Interno estaba definido como el plan de organización y el conjunto de métodos, procedimientos y otras medidas, tendientes a ofrecer una garantía razonable para el cumplimiento de los objetivos principales, que son, promover operaciones metódicas, económicas,

eficientes, eficaces, preservar el patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades, respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización política y objetivos de la misma, obtener datos financieros y de gestión completos y confiables.

Ambas definiciones COSO e INTOSAI cumplimentan y conforman una versión amplia de Control Interno, la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión y la segunda atendiendo a sus objetivos.

En tal sentido en nuestro país en el año 2003 se pone en vigor la Resolución 297 dictada por el Ministerio de Finanzas y Precios estableciéndose la base teórica para la implementación del sistema de Control Interno en las entidades cubanas.

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

El control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Una segunda definición definiría al control interno como “el sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización.

Entre los objetivos del control interno tenemos:

1. Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
2. Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
3. Promover la eficiencia de la explotación
4. Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia
5. Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

El Control Interno tiene como objetivo fundamental establecer las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo de la entidad pública que le permitan la autoprotección necesaria para garantizar una función administrativa transparente, eficiente, cumplimiento de la Constitución, leyes y normas que la regulan,

coordinación de actuaciones con las diferentes instancias con las que se relaciona y una alta contribución al cumplimiento de la finalidad social del Estado.

Para lograrlo, se definen objetivos específicos clasificados según el propósito perseguido por ellos en la institución pública en objetivos de Cumplimiento, Estratégicos, de Operación, de Evaluación y de Información.

### ***I. Objetivos de Control de Cumplimiento.***

- a.** Establecer las acciones que permitan garantizar el cumplimiento de la función administrativa de las entidades públicas, bajo los preceptos y mandatos que le impone la Constitución Nacional, la ley, sus reglamentos y las regulaciones que le son propias.
- b.** Definir las normas administrativas provenientes de la autorregulación que permite la coordinación de actuaciones de la entidad.
- c.** Diseñar los instrumentos de verificación y evaluación pertinentes para garantizar que la entidad cumpla con la reglamentación que rige su hacer.

### ***II. Objetivos de Control Estratégico.***

- a.** Crear conciencia en todos los servidores públicos sobre la importancia del Control, mediante la creación y mantenimiento de un entorno favorable que conserve sus fundamentos básicos y favorezca la observancia de sus principios.
- b.** Disponer los procedimientos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional de la entidad, de acuerdo con su naturaleza, características y propósitos de la entidad.

c. Diseñar los procedimientos e instrumentos necesarios que permitan a la entidad pública proteger sus recursos, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecte

### **III. *Objetivos de Control de Ejecución.***

a. Determinar los mecanismos de prevención, detección y corrección que permitan mantener las operaciones, funciones y actividades institucionales en armonía con los principios de eficacia, eficiencia y economía.

b. Velar porque todas las actividades y recursos de la entidad estén dirigidos hacia el cumplimiento de su función constitucional.

c. Establecer los mecanismos y procedimientos que garanticen la generación y registro de información oportuna y confiable, necesaria a la toma de decisiones internas, el cumplimiento de obligaciones ante los diferentes niveles del Estado, la información a los grupos de interés sobre la forma de conducir la entidad y la Rendición de Cuentas a la Comunidad.

d. Diseñar los instrumentos que permiten llevar a cabo una efectiva comunicación interna y externa a fin de dar a conocer la información de manera transparente, oportuna y veraz, garantizando que la operación de la entidad pública se ejecute adecuada y convenientemente, así como el conocimiento por parte de los diferentes grupos de interés de los resultados de la gestión.

### **IV. *Objetivos de Control de Evaluación.***

a. Garantizar la existencia de mecanismos y procedimientos que permitan en tiempo real, realizar seguimiento a la gestión de la entidad por parte de los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad, permitiendo acciones oportunas de corrección y de mejoramiento.

**b.** Disponer de mecanismos de verificación y evaluación permanentes del Control Interno que brinden apoyo a la toma de decisiones en procura de los objetivos institucionales.

**c.** Garantizar la existencia de la función de evaluación independiente del Sistema de Control Interno y de Auditoría Interna, como mecanismos neutrales y objetivos de verificación del cumplimiento a la gestión y los objetivos de la institución pública.

**d.** Propiciar el mejoramiento continuo de la gestión de la entidad y de su capacidad para responder efectivamente a los diferentes grupos de interés.

**e.** Establecer los procedimientos que permiten la integración de las observaciones provenientes de los órganos de control a las acciones de mejoramiento de la entidad.

**V. *Objetivo de Control de la Información.***

**a.** Disponer los mecanismos necesarios a garantizar la generación de información base, para la elaboración de los reportes de información y cumplimiento de las obligaciones de la entidad pública ante los diferentes niveles del Estado.

**b.** Establecer los procedimientos que permitan la generación de información legalmente establecida por los diferentes órganos de control, que tiene a su cargo la vigilancia de la entidad pública.

**c.** Velar por la generación de informes y elaboración de reportes que en uso de su derecho de información, soliciten los diferentes grupos de interés.

**d.** Disponer de la información legalmente obligatoria y proveniente de la autorregulación de la entidad, que garantice la rendición de cuentas

públicas.

### **1.3 Características del Control Interno. Medidas para lograr un buen Control Interno.**

#### **Características.**

- ❖ Es un proceso, es decir un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- ❖ Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- ❖ En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos; y en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de su categoría ocupacional.
- ❖ Aporta un grado de seguridad razonable, con relación al logro de los objetivos fijados, no la total.
- ❖ Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la entidad.
- ❖ Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos.

El Control Interno será efectuado por la dirección y el resto del personal, es por ello que a partir de la promulgación de la Resolución 297/03 el máximo responsable del diseño del sistema es el director de la entidad y no otro directivo de menor jerarquía y son responsables de su implementación y supervisión todos los directivos a cualesquiera de los niveles según la

estructura organizativa de la misma. Es indispensable que los trabajadores se sientan coparticipes del sistema que se diseñe y cada uno sepa cómo tributa al Control Interno mediante sus responsabilidades y los medios que posee para cumplirlas, este objetivo se puede lograr a través de un eficiente programa de información y capacitación a todo el personal sobre la Resolución y la nueva forma de pensamiento a desarrollar, recordemos que excepto el personal de las

áreas económicas el resto de los trabajadores en la entidad cubana promedio no han tenido mucha cultura sobre el Control Interno.

El sistema de Control Interno proporciona una seguridad razonable, el término “razonable” reconoce que el Control Interno tiene limitaciones inherentes; esto puede traducirse en que jamás el directivo y sus trabajadores deben pensar que una vez creado el sistema han erradicado las probabilidades de errores y fraudes en la organización y que todos sus objetivos serán alcanzados, ya que estarían obviando la posibilidad de que, así estén establecidos los procedimientos más eficientes, se puedan cometer errores por descuido, malas interpretaciones, desconocimiento o distracción del personal o sencillamente que algunas personas decidan cometer un hecho delictivo; por tanto el diseño del sistema debe ir enfocado a los recursos humanos y las vías y métodos para su mejoramiento continuo.

La razonabilidad se basa además en la comprensión de que implementar un sistema de control es costoso y por ello, cada actividad de control que se establezca en la entidad debe evaluarse sobre la base de cuánto cuesta implantarla y cuál es el beneficio que se obtendrá de ella en el corto plazo, no es posible establecer controles que proporcionen una protección absoluta del fraude y del desperdicio, es más aconsejable establecer controles que garanticen una seguridad razonable por su costo y realizar un monitoreo evaluando la eficacia de estos controles para poder identificar oportunamente, cuando dejan de ser necesarios o son insuficientes.

### **Medidas.**

Para que una entidad disponga de un adecuado mecanismo de control interno es necesario que su dirección adopte determinadas medidas tales como las que se formulan a continuación:

1. Establecer procedimientos de control, para procesar cada tipo de transacción, debiendo pasar por las etapas de ser autorizada, aprobada, ejecutada y registrada.
2. Realizar auditorias o comprobaciones internas.
3. Diseñar adecuadamente documentos y registros.

## **Fundamentos del Control Interno.**

Constituyen las condiciones imprescindibles y básicas que garantizan la efectividad del Control Interno de acuerdo con la naturaleza de las funciones y competencias asignadas por la Constitución y la ley a cada entidad pública y a las características que le son propias. La Autorregulación, el Autocontrol y la Autogestión son los pilares esenciales que garantizan el funcionamiento del Control Interno.

### ***Autorregulación***

Es la capacidad institucional de la Entidad Pública para reglamentar, con base en la Constitución y en la ley, los asuntos propios de su función y definir aquellas normas, políticas y procedimientos que permitan la coordinación efectiva y transparente de sus acciones.

Mediante la Autorregulación la entidad adopta los principios, normas y procedimientos necesarios para la operación del Sistema de Control Interno. Favorece el Autocontrol al normalizar los patrones de comportamiento requeridos para el cumplimiento de los objetivos, y hace efectivo y transparente el ejercicio de su función constitucional ante la comunidad y los diferentes grupos de interés.

Se lleva a cabo, entre otras formas, a través de:

- La promulgación de valores, principios y conductas éticas fundantes del servicio público.
- La generación de Códigos de Buen Gobierno, que establece las normas que así mismas se imponen las entidades públicas para garantizar el

cumplimiento de una función administrativa probada, eficiente y transparente.

- La definición de un modelo de operación que armonice las leyes y las normas pertinentes a su fin, con los sistemas, los procesos, las actividades y las acciones necesarias para el cumplimiento de los propósitos institucionales.
- El establecimiento de políticas, normas y controles tendientes a evitar o minimizar las causas y los efectos de los riesgos capaces de afectar el logro de los objetivos.
- La reglamentación del Control Interno a través de los mecanismos proporcionados por la Constitución y la ley.

### ***Autocontrol.***

Es la capacidad de cada servidor público, independientemente de su nivel jerárquico dentro de la entidad para evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad garanticen el ejercicio de una función administrativa transparente y eficaz.

El Control Interno se fundamenta en el Autocontrol al considerarlo como inherente e intrínseco a todas las acciones, decisiones, tareas y actuaciones a realizar por el servidor público, en procura del logro de los propósitos de la entidad.

El ejercicio de esta capacidad requiere:

De los servidores públicos:

- Compromiso, competencia y responsabilidad con el ejercicio de su labor.
- Responsabilidad para asumir sus propias decisiones y autorregular su conducta.

### ***Autogestión.***

Es la capacidad institucional de toda entidad pública para interpretar, coordinar y aplicar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido delegada por la Constitución y la ley.

El Control Interno se fundamenta en la Autogestión al promover en la entidad pública la autonomía organizacional necesaria para establecer sus debilidades

de control, definir las acciones de mejoramiento y hacerlas efectivas, a la vez que asume con responsabilidad pública las recomendaciones generadas por los órganos de control y les da cumplimiento con la oportunidad requerida.

Se logra a través de:

- La comprensión por parte de la entidad y de los servidores públicos, de las competencias y funciones asignadas por la Constitución y la ley.
- La adaptación consciente de la entidad a su entorno.
- La organización de la función administrativa y de su control de acuerdo con las características propias de cada entidad.
- La capacidad institucional para autorregular su funcionamiento.
- La conformación de la red de conversaciones que articula los procesos, las actividades y las acciones requeridas para la ejecución de los planes, los programas y los proyectos necesarios al logro de los objetivos institucionales y sociales del Estado.
- La ejecución de planes de mejoramiento y el seguimiento efectivo a su impacto en la organización.

### **1.5 Sistema de control interno: Definición y elementos.**

#### ***Definición.***

El sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

Este es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación. Los directivos de las organizaciones deben crear un

ambiente de control, un conjunto de procedimientos de control directo y las limitaciones del control interno.

#### ***Elementos***

- ❖ Definición de los objetivos y las metas tanto generales, como específicas, además de la formulación de los clientes operativos que sean necesarios.
- ❖ Definición de las políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
- ❖ Utilizar o adoptar un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
- ❖ Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
- ❖ Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
- ❖ Dirección y administración del personal de acuerdo con un adecuado sistema de evaluación.
- ❖ Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de control interno.
- ❖ Establecimiento de mecanismos que les permitan a las organizaciones conocer las opiniones que tienen sus usuarios o clientes sobre la gestión desarrollada.
- ❖ Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
- ❖ Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
- ❖ Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal.
- ❖ Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

## **1.6 Componentes del Control Interno**

El marco integrado de control que plantea La Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- ❖ Ambiente de control.
- ❖ Evaluación de riesgos.
- ❖ Actividades de control.
- ❖ Información y comunicación.
- ❖ Supervisión y monitoreo.

## **COMPONENTE I: AMBIENTE DE CONTROL.**

El ambiente de control es la base para el diseño del sistema de Control Interno, en él queda reflejada la importancia o no que da la dirección al Control Interno y la incidencia de esta actitud sobre las actividades y los resultados de la entidad. Es ilógico pensar que si los directivos de la organización no tienen en primer nivel de importancia el Control Interno los trabajadores lo asuman.

*Se basa en elementos claves, tales como:*

- ✓ La filosofía y estilo de dirección.
- ✓ La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- ✓ La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- ✓ Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- ✓ El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- ✓ En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

*La dirección de la entidad y el auditor interno, pueden crear un ambiente adecuado si:*

- ✓ Existe una estructura organizativa efectiva.
- ✓ Sanas políticas de administración.
- ✓ Aceptación de leyes y políticas que serán aceptadas de mejor forma si se expresan por escrito.

*Este componente está compuesto por las siguientes normas:*

- ❖ Integridad y valores éticos.
- ❖ Competencia profesional.
- ❖ Atmósfera de confianza mutua.
- ❖ Estructura organizativa.
- ❖ Asignación de autoridad y responsabilidad.
- ❖ Políticas y prácticas de personal.
- ❖ Comité de control.

**Integridad y valores éticos:** El máximo dirigente de la organización debe lograr que todos sus trabajadores y directivos conozcan y practiquen, en todo momento, los valores éticos asumidos por la organización.

Un factor clave para este logro es el ejemplo que transmita la máxima dirección de la entidad; este ejemplo desarrolla o destruye esta norma en la organización.”La máxima autoridad del organismo debe procurar suscitar, difundir y vigilar la observancia de valores éticos y el Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno, que constituyen un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de dirigentes y demás trabajadores, orientando su integridad, compromiso personal y su sentido de pertenencia con su entidad”<sup>1</sup>.

Integridad en las funciones de dirección:

Es lograr que precisamente la dirección de la entidad mantenga un ejemplo de comunicación y desempeño íntegro ante sus cuadros y todos los trabajadores de la entidad, lo que para ello sería su fundamental entorno.

**Competencia profesional:** La dirección de la organización debe establecer los mecanismos para lograr la competencia profesional deseada de sus trabajadores. La competencia profesional comienza a cumplirse desde los métodos de selección del nuevo personal y las actividades de orientación, capacitación y adiestramiento que le diseñará la dirección una vez aceptado el trabajador.

“Los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores se caracterizarán por poseer un nivel de competencia (aptitud, idoneidad), que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados”<sup>2</sup>.

Los métodos de contratación del personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia, ajustados a los requisitos del cargo. Una vez incorporado a la entidad, debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesario en forma práctica y metódica.

**Atmósfera de confianza mutua:** La dirección debe crear y fomentar, a lo largo y ancho de la organización, un estado de confianza mutua que ayude a materializar el flujo de información que las personas necesitan para tomar decisiones. La

---

<sup>1</sup> Resolución 297/2003, Ministerio de Finanzas y Precios, p.4.

<sup>2</sup> Resolución 297/2003, Ministerio de Finanzas y Precios. p.5.

<sup>3</sup> Resolución 297/2003, Ministerio de Finanzas y Precios. p.6.

confianza debe basarse en la seguridad que se tenga de la integridad y competencia profesional de la otra persona o departamento. Si no existe una confianza en la organización es probable que la comunicación no sea abierta.

**Relación y trato con trabajadores y terceros:** Se trata de establecer ante todo un clima de entendimiento y desarrollo de relaciones capaces de solucionar tanto los problemas laborales como personales en la medida de las posibilidades que tenga la entidad, así como en correspondencia a los intereses que tenga el trabajador o el proveedor, inversionista, auditores, inspectores, etc..

**Estructura organizativa:** La dirección de la entidad es responsable de crear un organigrama funcional donde quede plasmada la estructura organizativa de la entidad y los niveles de autoridad y responsabilidad de cada área. “Toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama”<sup>3</sup>. “Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño de la entidad.

Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de una entidad de gran tamaño, pueden ser aconsejables en una entidad pequeña”<sup>4</sup>.

La estructura organizativa debe evaluarse al menos una vez al año, teniendo en cuenta los cambios y nuevos retos de la entidad.

**Estructura y flujo necesario:** Es imprescindible que cada una de las estructuras se fijen en correspondencia al tamaño y necesidad del funcionamiento de la entidad, por lo que se hace necesario un mecanismo sólido de informaciones que logre la gestión de las actividades.

**Asignación de autoridad y responsabilidad:** La forma más eficaz de dejar plasmado explícitamente los niveles de autoridad y responsabilidad graficados en el organigrama es mediante la creación de un manual de organización y funciones; en este manual deben quedar claramente establecidas las responsabilidades, las acciones y los cargos, en la misma medida que se establecen las diferentes relaciones de jerarquía y de funciones para cada uno de ellos.

En el caso que se decida delegar autoridad es necesario evaluar el nivel de competencia y de responsabilidad de la persona seleccionada (delegatorios), y la dirección debe aplicar acciones efectivas de supervisión a la acción delegada y sus resultados.

La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas crea las bases para dar seguimiento a las actividades y el sistema de control, así como establece las acciones de las personas dentro del sistema de Control Interno. La responsabilidad y la autoridad deben estar en correspondencia.

La responsabilidad del colectivo debe entenderse también como la responsabilidad individual de todos y cada uno de los miembros del colectivo.

**Políticas y prácticas en personal:** La máxima dirección debe comunicar a sus trabajadores qué espera de ellos en materia de integridad, comportamiento ético y competencia profesional y cuáles son las vías que le brinda para lograr estos propósitos; además debe velar por el interés y desempeño que tiene cada trabajador en alcanzar estas metas; esto propicia que el tratamiento y el

---

<sup>4</sup> Resolución 297/2003, Ministerio de Finanzas y Precios. p.6.

desarrollo del personal en la entidad sea justo y equitativo. Todos los procesos por los que transita el trabajador, (contratación, integración, capacitación y adiestramiento, calificación y promoción) deben corresponderse con las estrategias de la organización.

**Comité de Control:** Las entidades deben efectuar un análisis para determinar la conveniencia o no de crear el Comité de Control, pues puede existir otro órgano asesor a la dirección que pueda asumir las funciones y responsabilidades del Comité de Control.

Este Comité dota a la máxima dirección de un instrumento de apoyo para la vigilancia adecuada del sistema de Control Interno creado.

Para cumplir con este fin, los integrantes del comité deben realizar reuniones con la máxima dirección para evaluar la efectividad del Control Interno; ejecutar chequeos periódicos del cumplimiento de los objetivos de control y la efectividad de las técnicas utilizadas en su desarrollo, y de las políticas y procedimientos establecidos.

## **COMPONENTE II: EVALUACION DE RIESGOS**

No se puede evaluar algo que previamente no se haya identificado, por tanto el proceso de identificación de los riesgos comienza paralelamente con el establecimiento del ambiente de control y del diseño de los canales de comunicación e información necesarios a lo largo y ancho de la entidad.

El Control Interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos de la entidad internos y externos, entre estos últimos se incluyen los de actividad. Por tanto, se hace imprescindible establecer los objetivos globales de la entidad, y las estrategias para su logro.

*Las normas que componen a este componente son:*

- ❖ Identificación del riesgo.
- ❖ Estimación del riesgo.
- ❖ Determinación de los objetivos de control.
- ❖ Detección del cambio.

**Identificación del riesgo:** La identificación de riesgos es la primera etapa del proceso y es sumamente importante, dado que ella nos permite determinar de una manera más exacta la exposición de una empresa o negocio a un riesgo o pérdida. Para conocer un riesgo es necesario conocer su causa, que es la que va a determinar la existencia de éste y si puede afectar a la empresa o no. Es necesario determinar no sólo aquellos riesgos que son susceptibles de asegurar o controlar, sino también tratar de detallar todas las formas posibles en que los activos de la entidad pueden ser dañados y las formas en que su capacidad de generar ganancia puedan ser afectadas. Es decir, debemos reconocer todas las posibilidades de pérdida de la entidad.

Una vez analizados los aspectos fundamentales de la etapa de Identificación podemos definir ésta como: Análisis y caracterización de los riesgos y establecimiento de las relaciones entre el riesgo y/o las causas que los originan.

“La identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente “partir de cero”; esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores”<sup>5</sup>

Un elemento necesario para el cumplimiento de esta norma, es establecer en la organización un sistema integral que permita una adecuada administración de los riesgos a que se encuentra expuesta la institución. Dicho sistema debe contener parámetros que propicien detectar el riesgo, medir la importancia y probabilidad de ocurrencia del mismo, y monitorear y limitar su efecto sobre los objetivos y metas.

---

<sup>5</sup> Resolución 297/2003, Ministerio de Finanzas y Precio. p.10.

***Estimación del riesgo:*** Podemos definir esta etapa como la cuantificación de las exposiciones a riesgo, basada en su impacto financiero en la empresa y expresada en términos monetarios.

*Tiene como objetivos fundamentales:*

1. Determinar la importancia relativa de los riesgos dentro de la estructura financiera de la empresa.
2. Obtener la información necesaria que nos ayudará a la mejor combinación de las herramientas de la Administración de Riesgos.

Esta etapa es la conocida como análisis de riesgos. Una vez que los riesgos han sido identificados, debe ser determinado el impacto potencial que la ocurrencia de los mismos podría tener en la entidad, así como las probabilidades de tal ocurrencia.

La evaluación de los riesgos se relaciona con la frecuencia y severidad de los mismos.”Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos pueden

ocasionar”<sup>3</sup>. Una vez identificados los riesgos al nivel de institución y de programa o actividad, debe procederse a su análisis.

***Determinación de los objetivos de control:*** Una vez que se han identificado, estimado y cuantificado los riesgos, la máxima dirección y los directivos de cada área deben diseñar los objetivos de control para minimizar los riesgos identificados como relevantes, y en dependencia del objetivo, determinar qué técnica(s) de control se utilizarán para implementarlo, siempre desde una evaluación de su costo- beneficio. Al diseñar el objetivo de control, el propósito de cada departamento, unidad o sección, es poseer un reglamento sobre qué se necesita cumplir para evitar que las amenazas y los hechos no deseados a causa de las debilidades ocurran o causen perjuicio. El diseño del objetivo de control tiene un componente subjetivo motivado por la percepción que tenga la dirección sobre el riesgo a minimizar, esta percepción es la base para decidir la estrategia a seguir. Una vez definida la estrategia (qué quiero hacer) estaremos en condiciones de analizar cuáles instrumentos me permiten llevar esta estrategia a vías de hecho.

***Detección del cambio:*** “Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas “<sup>7</sup>

.Por lo tanto, deben existir mecanismos para que puedan anticiparse y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos generales o específicos de la entidad; los que deben ser establecidos por los directivos y todo el personal responsable de una actividad determinada. Se debe establecer la forma de que los cambios que se van efectuando en el proceso tecnológico, del personal, de estructura, etc., se comuniquen a los trabajadores, se analice con aquellos afectados y el cambio se asuma como una transformación en el entorno de control que, necesariamente, propiciará nuevos riesgos.

### **COMPONENTE III: ACTIVIDADES DE CONTROL**

Después de identificados y evaluados los riesgos podrán establecerse las actividades de control con el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia y

---

<sup>6</sup>. Resolución 297/2003, Ministerio de Finanzas y Precio. p.10.

el efecto negativo que, para los objetivos de la organización, tendrían si ocurrieran.

Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, etc.) realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder asegurar que el Control Interno funciona de forma adecuada y detectar oportunamente cuánto es de efectiva la actividad de control para, de lo contrario, ser sustituida por otra.

Aunque algunos tipos de actividades de control están relacionadas solamente con un área específica, con frecuencia afectan a diversas áreas, ya que una determinada actividad de control puede ayudar a alcanzar objetivos de la entidad que corresponden a otras áreas. De este modo, las actividades de control en el área de operaciones también contribuyen al logro de una información financiera oportuna y con calidad, los controles sobre la fiabilidad

---

<sup>7</sup>Resolución 2972003, Ministerio de finanzas y Precios. p. 12.

de la información financiera pueden contribuir al cumplimiento de la legislación aplicable, y así el sistema propicia un desempeño integrado.

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

*Este componente está compuesto por las normas siguientes:*

- ❖ Separación de tareas y responsabilidades.
- ❖ Coordinación entre las áreas.
- ❖ Documentación.
- ❖ Niveles definidos de autorización.
- ❖ Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
- ❖ Acceso restringido a los recursos, activos y registros.
- ❖ Rotación en las áreas claves.
- ❖ Control del sistema de información.
- ❖ Control de la tecnología de la información..
- ❖ Indicadores de desempeño.
- ❖ Función de auditoría interna independiente.

**Separación de tareas y responsabilidades:** La dirección debe velar porque exista un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad a partir de la estructura organizativa diseñada y para cada ciclo de operaciones. En la medida que se evita que todas las cuestiones de una transacción u operación queden concentradas en una persona o área, se reduce el riesgo de errores, despilfarro o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de ocurrir, sean detectados.

Es necesario velar porque en cada caso exista una delimitación de funciones y responsabilidad directa de cada uno de los trabajadores, así como de los funcionarios de la entidad.

**Coordinación entre áreas:** Debe lograrse el trabajo mancomunado de todas las áreas de la organización en virtud de alcanzar los objetivos propuestos y para que el resultado sea efectivo, mejorando la integración y la responsabilidad y limitando la autonomía. Los directivos y trabajadores deben considerar las implicaciones y las repercusiones que tendrán sus acciones en relación con la entidad, por ello debe establecerse una cultura de consultas

con otras entidades e internamente con las áreas de la organización. Cada área o subárea de la entidad debe operar en coordinación con las restantes, para evitar no sólo la duplicidad de funciones, sino para la integración adecuada entre ellas.

**Documentación:** La entidad debe poseer la documentación referida al sistema de Control Interno y la relacionada con transacciones y hechos significativos, todo debe estar documentado en los manuales que se elaboren. Estos manuales pueden aparecer en cualquier tipo de soporte, y la documentación debe estar disponible de forma tal que permita verificar si los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados realmente y de la forma debida.

**Niveles definidos de autorización:** La máxima dirección debe tener identificadas las personas facultadas a autorizar o autorizadas a realizar determinadas actividades dentro del ámbito de su competencia, la autorización quedará plasmada en un documento y será comunicada explícitamente a las personas o áreas autorizadas, quienes quedarán responsabilizados de ejecutar las tareas de acuerdo a lo regulado en el documento.

Cada área debe poseer la documentación requerida donde se plasme no sólo el nombre y cargo de los funcionarios autorizados al acceso a esa parte de la entidad, sino también lo que es de su autoridad hacer.

**Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos:** Las transacciones y los hechos que afectan a una entidad deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros con saldos razonables, facilitando a directivos y terceros la toma de decisiones.

**Acceso restringido a los recursos, activos y registros:** El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas. Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con

adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pase para acceso, etc.

Además, deben estar debidamente registrados y periódicamente se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.

**Rotación del personal en las tareas claves:** La dirección, en el proceso de identificación de riesgos, determina aquellas tareas o actividades con una mayor probabilidad de que se cometan irregularidades, errores o fraudes, los trabajadores a cargo de estas actividades, periódicamente, deben emplearse en otras funciones. Con esta rotación se elimina el concepto de “hombre imprescindible” y, aunque se confíe en la solidez ética de todos los trabajadores, se adopta una estrategia de prevención ante hechos que puedan propiciar actos adversos.

La rotación de empleados propicia, además, que el trabajador alcance un conocimiento integral de las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo del área donde se desenvuelve y conozca cómo el resto de los puestos de trabajo contribuyen al control de su labor y viceversa.

**Control del sistema de información:** El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones y operaciones generales de la entidad. La toma de decisiones en la entidad debe estar sustentada en la base del sistema de información, mediante la aplicación de índices e indicadores de rendimientos y análisis económicos-financieros. El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas. El sistema de información debe ser flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes.

**Control de la tecnología de información:** Los recursos de la tecnología de información deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que la entidad necesita para el logro de su misión. La información que necesitan las actividades de la entidad, es provista mediante el uso de recursos de tecnología de información. Estos abarcan: datos, sistemas de aplicación, tecnología asociada, instalaciones y personal.

La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de tecnología de información. También abarcan las medidas y procedimientos

manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información.

**Indicadores de desempeño:** La máxima dirección y los directivos a todos los niveles deben diseñar un sistema de indicadores que les permitan evaluar el comportamiento de su gestión, estos indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos. La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos y acción y el mejoramiento del rendimiento. La dirección de una entidad, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

**Función de Auditoría interna independiente:** Las unidades de auditoría interna deben brindar sus servicios a toda la organización constituyendo un “mecanismo de seguridad” con el que cuenta la dirección para estar informada, con razonable

certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de Control Interno. La unidad de auditoría interna, al estar subordinada al primer nivel de dirección, puede practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarios en las distintas áreas o ciclos de operaciones. La auditoría interna debe vigilar, en representación de la dirección, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquella sobre su situación.

#### **COMPONENTE IV: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.**

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada trabajador con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar la entidad de forma adecuada. Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión, así como para la presentación de informes a terceros.

También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa. El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro, así como las responsabilidades del control han de tomarse en serio. El trabajador tiene que comprender cuál es su papel en el sistema de Control Interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Así mismo tiene que haber una comunicación eficaz con terceros; como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer en tiempo las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de

Control Interno. Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz., incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal

Ascendente: Que las mismas tengan la obligatoriedad de llegar a los niveles de dirección correspondiente, no sólo con el objetivo de su aprobación, sino del conocimiento y toma de decisiones en consecuencia de los mismos.

Descendente: Que se conozcan las interioridades de la misma hasta el nivel inferior de la entidad que tiene que ver con la información, con el objetivo de lograr su debida sustentación primaria y la debida retroalimentación del problema.

Transversal: Que logra la necesidad de dirigirse de una manera que no sea recta, buscando una retroalimentación cruzada, y con ello lograr distintas interpretaciones y análisis del problema.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales. Todo ello teniendo en cuenta la necesidad no sólo del entendimiento del problema, sino de buscarle las soluciones más colegiadas y adecuadas.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, importa contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados.

Este Componente se dirige hacia todo lo relacionado con las normas que se exponen:

- ❖ Información y responsabilidad.
- ❖ Calidad de la información.
- ❖ Flexibilidad al cambio.
- ❖ El sistema de información.
- ❖ Compromiso de la dirección.
- ❖ Comunicación, valores de la organización, estrategias y canales de comunicación.
- ❖ Barreras de la comunicación.

***Información y responsabilidad:***

Las informaciones deben permitir a los funcionarios y trabajadores cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma. La entidad debe disponer de una corriente fluida y oportuna relativa a los acontecimientos internos y externos.

La información se identifica, recoge, procesa y presenta por medio de los sistemas de información. Es por ello que la obtención externa e interna, facilitan a la dirección los informes necesarios sobre el rendimiento de la entidad en relación con los objetivos trazados.

Teniendo en cuenta el ámbito en el que se genera la información hablaremos de varios tipos de información:

La información interna y externa: por la primera entendemos aquella que se produce en el interior como consecuencia de las distintas actividades

cotidianas que se desarrollan en el seno de la entidad, así como las normas y reglas de funcionamiento establecidas. La información externa es aquella que se genera en el entorno exterior en el que la empresa está situada y desarrolla su actividad.

La información contable se origina en las áreas de contabilidad financiera de la empresa. Se centra específicamente en la identificación de los informes de ingreso y estados financieros. La contabilidad administrativa proporciona información relativa a los costos en las operaciones de la empresa.

La información administrativa se considera un subproducto del proceso de contabilidad. Menos extensa y detallada que la contable, está especialmente elaborada para directivos de alto nivel. Es una información resumida, muestra resultados generales y tendencias de interés. Permite a los directivos comparar el rendimiento planeado con el real en los distintos departamentos, áreas y divisiones de la empresa.

**Contenido y flujo de la información:** La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales. Es fundamental para la conducción y control de la entidad disponer de la información satisfactoria, en tiempo y en el lugar necesario, y por ende, el diseño del flujo informativo y su posterior funcionamiento adecuado,

deben constituir preocupaciones centrales para los responsables de la entidad, para la toma de decisiones, si no de nada serviría.

**Calidad de la información:** La información disponible en la entidad debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad. Esta norma plantea que los aspectos a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una entidad y hace imprescindible su confiabilidad., es deber de la autoridad superior, responsable del Control Interno, que debe esforzarse por obtener un grado adecuado de cumplimiento a cada uno de los atributos mencionados.

La calidad de la información generada por el sistema afecta la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad.

**Flexibilidad al cambio:** El sistema de información debe ser revisado y, de corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos. Cuando la entidad cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, etc., se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia.

Si el sistema de información se diseña orientado en una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar éstos, tenga que adaptarse, atendiendo a que la información que dejó de ser relevante siga fluyendo en detrimento de otra que sí pasó a serlo, cuidando que el sistema no se sobrecargue artificialmente, situación que se genera cuando se adiciona la información, ahora necesaria, sin eliminar la que perdió importancia.

**El sistema de información:** El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la estrategia y al programa de operaciones de la entidad, o sea, en correspondencia a su objeto social y las actividades para lo cual fue creada la misma. La calificación de este sistema se aplica, tanto al que cubre la información financiera de una entidad como al destinado a registrar otros procesos y operaciones internas.

El sistema de información, deberá ser diseñado para apoyar la estrategia, misión, política y objetivos de la entidad.

Los sistemas de información pueden ser informatizados, manuales o bien una mezcla de los dos. Sin embargo, aquí se utiliza el término en un sentido mucho más amplio, incorporando también la información sobre hechos, actividades y factores externos.

Para ser más eficaces, los sistemas de información no deben únicamente identificar y recoger información necesaria (financiera y no financiera), sino que también ha de procesar dicha información y comunicarla en un plazo y de una forma que resulte útil para el control de las actividades de la entidad.

**Compromiso de la dirección:** El interés y el compromiso de la dirección de la entidad con los sistemas de información se deben explicitar mediante una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz. Es fundamental que la dirección de una entidad tenga cabal comprensión del importante rol que desempeñan los sistemas de información, para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades y, en ese sentido, debe

mostrar una actitud comprometida hacia éstos. Esta actitud debe expresarse en declaraciones y acciones que evidencien la atención a la importancia que se otorga a los sistemas de información.

**Comunicación, valores de la organización, estrategias y Canales de Comunicación:** El proceso de comunicación de la entidad debe apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión.

Para que el control sea efectivo, las entidades necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccionado, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.

La comunicación debe ser eficaz en todos los niveles de la organización y con personas ajenas a la organización.

Es importante la comunicación con los trabajadores, para que éstos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas. De igual forma se realiza un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección, de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros.

**Barreras de la comunicación:** Las barreras en la comunicación son aquellos fenómenos, elementos o circunstancias que dificultan, distorsionan, interrumpen

o traban la comunicación entre dos o más personas.

Para mejorar conocimiento vamos a clasificarla en 3 grupos:

1. Técnicas (Está presente el ruido, la distancia)
2. Semánticas (Incluye las diferencias de lenguaje, insuficiencias de la información, complejidad de estas)
3. Humanas (Son barreras de pensamiento, actitudes, emociones).

### **COMPONENTE V: SUPERVISIÓN Y MONITOREO.**

Las actividades de monitoreo permanentes incluyen actividades de supervisión realizadas de forma constante, directamente por las distintas estructuras de dirección, o mediante un equipo de auditores internos, así como el propio Comité de Control que debe llevar sus funciones a la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero y humano.

Las evaluaciones separadas o individuales son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos. El objetivo de esta norma es asegurar que el Control Interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales

Actividades continuas: Son aquellas incorporadas a las actividades normales o recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes.

Evaluaciones puntuales: Podríamos señalarlas mediante consideraciones tales como:

- Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos conllevan, la competencia y experiencia de quienes lo controlan y los resultados de la supervisión continuada.
- Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, de la auditoría interna incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección y los auditores externos.

- Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, prima una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema o sea, que los controles existan, estén formalizados, que se apliquen cotidianamente con una rutina incorporada a los hábitos y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- Responden a una determinada metodología con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se apliquen correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación

requiere un mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

*Las normas que intervienen en este Componente son:*

- ❖ Evaluación del sistema de Control Interno
- ❖ Eficacia del sistema de Control Interno.
- ❖ Auditorias del sistema de Control Interno.
- ❖ Tratamiento de las deficiencias detectadas
- ❖ Validación de los supuestos asumidos.

***Evaluación del Sistema de Control Interno:*** Los directivos a cualquiera de los niveles de la organización deben evaluar periódicamente la eficacia del sistema de Control Interno y comunicar los resultados de esta evaluación.

Las entidades deberán tener en cuenta lo antes expuesto para su funcionamiento, así como otros mecanismos de análisis de su funciones tales como:

*Para las actividades continuas:* Debe evaluarse, hasta qué punto las comunicaciones recibidas de terceros corroboran la información generada dentro de la entidad. Deberán las entidades dar respuesta a las recomendaciones de los auditores internos y externos, como medio de fortalecer los Controles Internos.

Para las evaluaciones puntuales: Se debe tener en consideración que resulta en extremo útil examinar el sistema de Control Interno, dirigiendo el análisis a la eficacia del mismo. El alcance y la frecuencia de tales evaluaciones puntuales dependerán principalmente de la evaluación de los riesgos y los procedimientos de supervisión continuada.

Eficacia del Sistema de Control Interno: La conclusión de que se logra un objetivo de control interno, significa que existe certeza razonable de que pueden prevenirse o descubrirse oportunamente errores o fraudes importantes. La conclusión de que no se logra un objetivo o se logra parcialmente, indica que tal certeza razonable no existe y que, por lo tanto, pueden ocurrir errores o fraudes que no se descubrirían y corregirían mediante la ejecución rutinaria de las técnicas implementadas por la organización, con el consiguiente peligro de riesgos latentes.

***Auditorias del Sistema de Control Interno:*** Deben practicarse auditorias, las que informarán sobre la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento. Estos exámenes, practicados sobre bases de normas y procedimientos generalmente aceptados, permiten obtener una opinión razonable sobre el estado y funcionamiento de un sistema de Control Interno. La naturaleza, extensión y frecuencia de las evaluaciones del sistema de Control Interno deben variar en función del nivel de riesgo determinado y de la ponderación de la importancia del control para reducirlo.

***Tratamiento de las deficiencias detectadas:*** Toda deficiencia que afecte o pueda llegar a afectar la efectividad del sistema del Control Interno debe ser informada. Deben establecerse procedimientos que determinen sobre qué asuntos, en qué forma y ante quién se presentará tal información.

Las deficiencias en el funcionamiento del sistema de Control Interno, dada su importancia, deben ser rápidamente detectadas y comunicadas. El término deficiencia debe entenderse en sentido amplio, es decir, cualquier condición dentro del sistema que sea digna de atención. La comunicación de las deficiencias debe seguir, normalmente, el camino que conduce al inmediato superior, pero la orientación general debe ser que finalmente llegue a la autoridad que puede tomar la acción correctiva.

**Validación de los supuestos asumidos:** Los objetivos de una entidad y los elementos de control que respaldan su logro descansan en supuestos fundamentales acerca de cómo funciona su entorno.

Los directivos deben validar periódicamente los supuestos que constituyen la base de los objetivos de la organización y las técnicas de control para lograr dichos objetivos.

La validación de los supuestos acerca de cómo funciona el sistema, se hace con el interés de analizar la eficacia de las técnicas de control establecidas, comprobar si estos supuestos son conocidos por toda la organización y la capacidad de los mismos para adaptarse a los cambios.

Si los supuestos de una organización no son válidos, debe hacerse una revalidación periódica de los mismos y enfocar nuevas estrategias y técnicas de control que apoyen a los intereses de la organización. Se necesita un

diálogo abierto para identificar los supuestos. Si los supuestos de una organización no son válidos, el control puede ser ineficaz, por lo que la revalidación periódica de los supuestos de la organización es clave para la eficacia del control.

## Capítulo II

Un adecuado Sistema de Control Interno es vital en una entidad bien organizada, pues garantiza la protección de sus recursos contra el desperdicio o su uso ineficiente, asegura la exactitud y la confiabilidad de los datos, de la contabilidad y las operaciones financieras; el cumplimiento de las políticas, normativas económicas de la entidad y permite la evaluación del desempeño de todas las decisiones administrativas y funcionales de la misma.

Para llevar a cabo correctamente dicha implementación en la entidad es necesario un estudio que filtre, resume resultados y demuestre las zonas de problemas y debilidades.

### 2.1 Características generales de la empresa.

Mediante la resolución número 454/2002 del primero de julio del Ministerio de Economía y Planificación, se autorizó la reorganización de la actividad de comercio y gastronomía de la provincia de Villa Clara. Es entonces que se creó la Empresa Municipal Comercio y Gastronomía a tenor de la Resolución 59/2002 del Presidente

de la Asamblea Provincial del Poder Popular de Villa Clara, con personalidad jurídica, patrimonio propio, responsabilidad independiente y domicilio legal, se encuentra situada en la calle José Antonio Peña N° 27 entre León Alberna y San Augusto, Remedios, provincia Villa Clara.

Cuenta con una fuerza laboral de 1174 trabajadores, de los cuales 143 son menores de 30 años, 435 están entre los 30 y 44 años, 327 responden a los trabajadores entre 45 y 54 años, de 55 años hasta 60 son 215 y los mayores de 60 años son 54.

Las mujeres representan 59.45% y el 40.55% representan a los hombres. En estos momentos la estructura administrativa de la empresa es la siguiente:

Composición de la fuerza laboral.

Categoría Ocupacional	Total	De ellos		% del Total		% Del Total
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
Dirigentes	219	113	106	51.60	48.40	18.65
Técnicos	105	37	68	35.24	64.76	8.95
Administrativos	34	10	24	29.41	70.59	2.90

Obreros	240	106	134	44.17	55.83	20.44
Servicios	576	210	366	36.46	63.54	49.06
Total	1174	476	698	40.55	59.45	100

El Nivel de escolaridad de la fuerza laboral es la siguiente:

Trabajadores	Total	% que representa
Superior	18	1.53
Medio Superior	403	34.33
Técnico Medio	382	32.54
Hasta Noveno	371	31.60

Al crearse la empresa su objeto social es:

- Ofrecer servicios gastronómicos y de comercio minorista a la población en ambas monedas, a través de la red existente. En el caso de los servicios en moneda libremente convertible, es a través de los establecimientos autorizados por el Ministerio de Comercio Interior.
- Ofrecer servicios de alojamiento no turístico y recreativo asociados, para trabajar en funciones de trabajo a, entidades del sistema y a terceros en moneda nacional.
- Brindar servicios de alojamiento al personal de bajo ingreso, embarazadas y otros que lo necesitan a petición del gobierno del territorio, en moneda nacional.
- Prestar servicios gastronómicos a domicilio tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible, según lo autorizado por el Ministerio del Comercio Interior.
- Prestar servicios de transportación y comedor obrero en pesos moneda nacional.
- Prestar servicios de alimentación al personal de bajos ingresos, embarazadas y otros que a petición del gobierno en cada territorio que lo necesite en pesos moneda nacional.
- Prestar servicios de recreación a la población en moneda nacional.

### Imagen Corporativa.

La imagen corporativa de la empresa y la entidad objeto de estudio es buena, posee todos sus locales pintados, con carteles representativos, su mobiliario es cómodo los pasillos e interiores poseen la claridad necesaria, existen áreas para fumar, comedores y sus trabajadores a pesar de no estar uniformados si están identificados con un solapín.

La empresa cuenta con una estructura organizativa aprobada para el desempeño de las funciones y tiene misión y visión claramente definidas. (ver anexo1)

### Misión

La Empresa Municipal de Comercio Y Gastronomía de Remedios satisface parte de las necesidades alimenticia y de otros servicios sociales de la población remediana con calidad, eficiencia y protegiendo al consumidor que ejecutan y controlan la política del estado, utilizando para ello un recurso humano preparado, profesional y una estructura acorde a las necesidades del sector.

### Visión

\*Contamos con una empresa comercial eficiente, consolidada, con mejor imagen, moderna, capaz, y con esquemas de financiamiento más flexibles que permitan la liquidez monetaria.

\*Damos pasos hacia el perfeccionamiento introduciendo innovaciones e iniciativas para el mejoramiento de la gestión.

\*Contamos con una mayor y variada oferta a la población y una mayor participación estatal en los mercados agropecuarios, garantizando la protección al consumidor.

\*Nuestra fuerza de trabajo a elevado la profesionalidad tanto de cuadros como del todo el personal, encontrándose estos más motivados debido a la vinculación a los resultados finales de la población.

La realización del análisis del Sistema de Control Interno actual en esta empresa se lleva a cabo poniendo en práctica las técnicas de recolección de la información los cuales permitieron formar un juicio objetivo, las cuales fueron:

- Entrevistas que permitieron conocer los puntos débiles de la empresa.
- Observación con la que se obtuvo una visión de la organización de los procesos, de los movimientos diarios y las relaciones con el entorno.
- Encuestas a trabajadores, en especial al director, al subdirector económico y a los técnicos del área de inspección para determinar el nivel de

conocimiento acerca de la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Para evaluar los componentes Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos. Actividad de Control. Información y Comunicación, Supervisión y Monitoreo, se utiliza la Guía de cuestionario para el análisis y evaluación del sistema de Control Interno bajo el enfoque de la Resolución 297/03 del MFP.

## 2.2 Análisis de la situación actual del sistema de Control Interno en la empresa Comercio y Gastronomía y su establecimiento Almacén Central.

En esta etapa se evalúan todas las normas de cada componente.

### **Componente I: Ambiente de Control.**

La base para el diseño de Control Interno es el componente Ambiente de Control en el que queda reflejada la importancia o no que le da dirección al control y la incidencia de esta actitud sobre las actividades y resultados de la entidad lo que implica que si los directivos no dan la importancia requerida a este es ilógico pensar que los trabajadores la asuman.

Para implementar la resolución la entidad tiene que confeccionar y cumplir un cronograma de implementación el cual debe estar aprobado por las autoridades facultadas, cumplimentándose en las normas establecidas para este componente.

Integridad y Valores Éticos: Cuentan con un reglamento disciplinario, un código de ética y un Convenio Colectivo de Trabajo en los que se recogen las normas de comportamiento y valores de organización que son dadas a conocer por los directivos a los trabajadores al iniciarse en la entidad como miembros y que se evidencian con la aplicación de medidas en respuesta a alguna violación cometida. Al conocer los trabajadores y directivos los reglamentos disciplinarios y al tomar medidas correctivas como proceda, crea parámetros que de forma general previenen desviaciones de carácter negativo relacionados con el desarrollo exitoso de la empresa. Se incumplieron algunos de los requisitos establecidos en las guías antes mencionadas, existen políticas por las cuales requieren para tratar correctamente con el trabajador. Muestran relaciones con los proveedores (VER ANEXO1) teniendo en cuenta sus características y requisitos indispensables para llevar a cabo los contratos, encaminados a la satisfacción de los intereses básicos de la entidad.

Para obtener un criterio concreto sobre esta norma se tiene en cuenta las entrevistas aplicadas a los directivos y trabajadores de la entidad (VER ANEXO 2 y 3)

Competencia Profesional: La entidad tiene establecido los mecanismos pertinentes para lograr la competencia profesional deseada de sus trabajadores, los conocimientos y habilidades necesarias para el buen desarrollo de cada puesto de trabajo contando con un diseño que les permite identificar las necesidades resuperación del trabajador a aspirante a laborar en dicho centro acompañado con un plan de capacitación y adiestramiento acorde al desempeño y tareas a ejecutar por cada trabajador, a pesar de lo antes expuesto se observa y determina que no aplican una estrategia para calificar el personal en plantilla y que solo se conocen y llevan a cabo las funciones del Director, Subdirector Económico, Subdirector de Recursos Humanos, Subdirector de Inspección y Auditoria , Subdirector del Departamento, Subdirector del Departamento Comercial, Subdirector de Gastronomía y Subdirector Técnico, y se pudo comprobar a través de las encuestas el 30% de los trabajadores no conocen las tareas en que tienen incidencias, por lo que podemos decir que no se está fomentando los conocimientos necesarios para la instrucción del personal que es en todos los casos el móvil para el logro de los resultados.

Atmósfera de Confianza Mutua: Como subordinado administrativamente al Consejo de la Administración Municipal y metodológicamente a la sectorial Provincial de Comercio en Villa Clara se conciben temas permanentes a tratar para directivos y cuadros los que están conformados por una serie de indicadores expuestos por sus responsables en los diferentes niveles como Consejo de Dirección, Consejo Económico, Asambleas y Despachos. estos temas se discuten y analizan llegando a soluciones o acuerdos necesarios que quedan recogidos en las actas emitidas en estas reuniones y su cumplimiento es analizado en los próximos encuentros donde cada responsable rinde cuenta al nivel correspondiente .Los canales de comunicación con relación a la participación de los trabajadores no se ejecuta de forma diaria exponiendo estos sus criterios en las Asambleas trimestrales, en las reuniones mensuales de Eficiencia Económica y a través de los matutinos lo que demuestra una lejanía de criterios que provoca que el trabajador no esté preparado consecuentemente en comprender que su labor constituye en su conjunto parte primordial de los

resultados de la entidad, es por esta razón que no se logra un grado de comprensión tal que se entienda cual es el camino que conduce a la prosperidad.

Estructura Organizativa: La empresa cuenta con un organigrama aprobado y Constituido por la Dirección General, un Jefe de Departamento, las seis subdirecciones rectoras y las tres UEB con las áreas correspondientes (VER ANEXO 4)

Por otra parte partiendo de esta estructura se define el nivel de información materializado de la forma que se muestra.

La Dirección General está apoyada por los Órganos Colectivos de Dirección cuyos integrantes son:

- ✓ Subdirector Económico.
- ✓ Subdirector Comercial.
- ✓ Subdirector de Gastronomía.
- ✓ Subdirector Técnico.
- ✓ Subdirector de Recursos Humanos.
- ✓ Subdirector de Fiscalización y Control.

El consejo económico está integrado por los directores de las tres UEB. Cuentan con los órganos asesores de dirección que no son más que:

- ✓ Comisión de Cuadro.
- ✓ Comisión de Ciencia y Técnica.
- ✓ Consejo Disciplinario.
- ✓ Comisión de Energía.
- ✓ Comité de Control.

De esta forma queda definida la nomenclatura de cargo de los dirigentes, los temas de cuadros y las responsabilidades individuales del funcionamiento de la empresa.

Asignación de Autoridad y Responsabilidad: La Dirección General y Subdirecciones rectoras poseen una definición de sus autoridades. Este mecanismo que define el nivel de autoridad de los directivos se muestra a continuación.

Órgano de Dirección Colectiva regido por dos órganos:

- ✓ Consejo de Dirección que tiene como objetivo rector las actividades críticas de la empresa.

- ✓ Consejo Económico que evalúa íntegramente el comportamiento de los indicadores económicos que inciden en la eficiencia empresarial.

Órganos asesores de la dirección compuesta por:

- ✓ Comisión de cuadros que evalúan y presentan propuestas relacionadas con las decisiones sobre el trabajo con los cuadros y sus reservas.
- ✓ Comisión de Ciencia y Técnica que evalúa los trabajos desarrollados por los trabajadores los cuales son presentados a los eventos de Ciencia y Técnica y la generalización de este.
- ✓ El Consejo Disciplinario encargado de analizar los resultados de la auditoría como verificaciones fiscales e inspecciones, propiciando medidas en casos de violaciones de la legalidad, indisciplina y responsabilidades materiales.
- ✓ Colisión de energía que analiza el uso, comportamiento y control de los portadores energéticos.
- ✓ Comité de control que es el que asesora al director y al consejo de Dirección en la marcha de la aplicación del sistema de Control Interno en la entidad.

Existe un plan de capacitación en el que se detalla las funciones así como los conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo donde los departamentos de trabajo están regidos por un nivel de autoridad necesaria a los efectos de garantizar un equilibrio con relación a las responsabilidades definiéndose vagamente el control que ejercen los jefes sobre los mismos. Cada nivel de dirección tiene definido su nivel de competencia a los efectos de no solo poder lograr el desempeño de su actividad sino llevar a cabo un mecanismo de organización y adecuación acorde a las facultades y necesidades.

*Políticas y Prácticas del Personal:* En la capacitación a los trabajadores la dirección comunica que espera de ellos en materia integridad, ética y competencia profesional, además de las vías que les brinda para lograr estos propósitos, vela por el interés y desempeño que tiene cada uno en alcanzar estas metas, no obstante se detecta que no está planificada la rotación del personal, puesto que no tienen concebido un análisis evaluativo que demuestre si es necesario o no dicha rotación. Las políticas de rotación y retención del personal son precarias, pues la única vía existente para ello era la estimulación salarial la cual fue muy inestable y hoy no existe.

Provocado por la falta de medidas que satisfagan tanto social como económicamente al trabajador que se evidencia un deterioro en la mente de los jóvenes a la hora de asumir cargos de dirección o cualquier otro cargo de la empresa, muestra de ello es que la reserva de cuadros se mantiene incompleta. Al no existir un profesiograma para la evaluación del desempeño de cada trabajador limite criterio que sobre el aporte individual de cada miembro de la entidad del cumplimiento del plan de ventas y servicios para la consecución del trabajo. (VER ANEXO 5y6)

Comité de Control: La entidad cuenta con un Comité de Control el cual se reúnen al menos una vez al mes. Aún cuando tienen funciones definidas por cada componente de la Resolución 297/03 del MFP y a su vez por cada norma de ellos con el objetivo de un control razonable de los recursos existentes en la entidad e integrar de manera adecuada la dirección de esta en lograr los objetivos y metas trazadas; salvaguardando los recursos financieros, materiales y humanos de la misma, se pudo comprobar que se reúnen solo cuando sucede un presunto hecho delictivo.

Los miembros del Comité de Control no se capacitan de forma permanente para lograr ser objetivos, capaces e indagadores y contar con los conocimientos y las pericias de las actividades de la entidad.

El papel que representa el Comité de Control es la de crear las oportunidades de minimizar los riesgos tanto globales como específicos de la entidad al ejercer la influencia en el comportamiento de los sistemas de información y supervisión contribuyendo al objetivo de esta norma.

### **Componente II: Evaluación de Riesgos.**

La entidad cuenta con los objetivos generales y específicos definidos que demuestran coherencias con la estrategia global. Por lo contrario los objetivos específicos para cada actividad no están definidos por lo tanto no existe una vía creada entre los objetivos globales y específicos por áreas ya que estos últimos no están identificados, siendo estos un aspecto deficiente necesitándose adquirir un conocimiento práctico en la entidad para luego determinar y establecer legalmente estos, delimitándose los específicos por áreas así como las estrategias a seguir para el cumplimiento de los objetivos.

Identificación de Riesgo: Este proceso sí se lleva a nivel de empresa permitiendo conocer de una manera más exacta a través del documento oficial que trata la Resolución 297 de la entidad la exposición de la esta a los riesgos o pérdidas, conociendo las posibles causas que pudieran afectarla o no; determinan no solo aquellos riesgos que son susceptibles de asegurar o controlar si no que tratan todas las formas posibles en que los activos de la entidad pueden ser dañados reconociendo así todas las posibilidades de pérdidas de la entidad. No obstante se pudo comprobar con las encuestas a los trabajadores del almacén central que no tienen un plan de riesgo diseñado.

Existe un plan de prevención diseñado para garantizar esta norma, se tuvo en cuenta el diagnostico de los riesgos y de los peligros potenciales, el análisis de las causas que lo propician y la propuesta de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.

**Cuadro 1:Riesgos identificados asociados a los objetivos del sistema.**

<b>Riesgos externos (en miles de pesos)</b>				
<b>Riesgos</b>	<b>Causas que lo provocan</b>	<b>Afectación que ocasionan.</b>	<b>Frecuencia en el año.</b>	<b>Perdidas estimadas .</b>
Huracanes	Estado climatológico.	150.00	1	150.00
Intensas lluvias.	Estado climatológico.	20.00	2	40.00
Penetración del mar.	Estado climatológico.	10.00	1	10.00
Incendios.	Incumplimiento de las medidas contra incendio.	5.00	2	10.00
Insuficiencia en el abastecimiento de ropa reciclada.	Incumplimiento de contratos de la empresa suministradora.	100.00	4	400.00
Insuficiencia en el abastecimiento de productos líderes.	Incumplimiento de la empresa suministradora.	80.00	5	400.00

Insuficiencia en el abastecimiento de alimentos para la canasta básica.	Atraso de la distribución	10.00	4	40.00
<b>Riesgos internos (en miles de pesos)</b>				
Plagamiento de los alimentos	No rotación de los productos en las unidades.	2.5	2	5.00
La falta de abastecimiento para la industria artesanal	Insuficiente abastecimiento de productos adquiridos en divisa.	25.00	2	50.00
Robos y hurtos.	Poca seguridad en la estructura de la unidad.	1.2	3	3.6
Deterioro de los sistemas de control automatizados.	Falta de mantenimiento, entrada al sistema de virus, falta de piezas de repuesto.	2.6	1	2.6
Falta de capacitación.	Falta de materiales de estudio y local apropiado.	1.8	3	5.4
Deterioro de la organización de la dirección.	Mal aplicación del sistema de trabajo y la no correcta de los órganos de dirección colectivos.	0.5	4	2.0

Descapitalización.	Mal aplicación de los sistemas de caja y banco así como la falta de Control Interno.	150.00	2	300.00
Deterioro de los sistemas de control económico.	Falta de documentación primaria y materiales de oficina.	1.8	2	3.6
Insuficiencia en los Sistemas de Seguridad y Protección.	Falta de recursos para garantizar las condiciones mínimas de protección y seguridad en las unidades.	5.00	1	5.00

Fuente: Resolución 297 perteneciente a la entidad.

Estimación de Riesgos: Los directivos de la entidad prestan atención a los objetivos que hacen referencia a la importancia relativa de los riesgos tomando en cuenta todas las circunstancias que influyen sobre estos, así como todos los aspectos cualitativos y cuantitativos que sean relevantes teniendo en cuenta en cuenta que la información es clave para la evolución de los riesgo y la toma de decisiones en cuanto a herramientas aplicar. Existe una adecuada identificación del impacto potencial que puede traer consigo los riesgos identificados en la norma anterior así como su probabilidad de ocurrencia y la estimación cuantificadas de las pérdidas que pudieran causar a la entidad. Lo anteriormente expuesto solo se manifiesta a nivel de entidad pues es desconocido por el resto de la estructura de la entidad. (VER CUADRO 1)

Determinación de los Objetivos de Control: La entidad tiene identificados y cuantificados lo riesgos lo que servirá de base a la máxima dirección y los directivos de cada área, diseñar los objetivos de control para minimizar los más relevantes y en dependencia de estos determinaron las técnicas de control necesarias para su implementación como son los sistemas de normas, programas de computación y los agentes de seguridad y protección. Además cada departamento posee un reglamento encaminado a evitar que las

amenazas y hechos no deseados ocurran o causen perjuicios analizando que puede ocurrir incorrectamente y que se propone para que no ocurra.

La Gestión y Detención del Cambio: Existen mecanismos encaminados a reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos generales y específicos de la entidad los cuales son establecidos por las directivas y todo el personal responsable de un departamento determinado. Se le comunica a los trabajadores a través de reuniones, matutinos y despachos los posibles cambios en los procesos tecnológicos en las estructuras de la entidad que esto puede proporcionar nuevos riesgos.

### **Componente III: Actividad de Control.**

Para establecer las actividades de control es necesario tener identificado y evaluados los posibles riesgos que pueden afectar la entidad con el objetivo de minimizar los efectos negativos que estos puedan ocasionar a los objetivos de la misma. Cada actividad de control debe monitoreada con instrumento de supervisión eficaz para que el Control Interno funcione de forma adecuada y que sea capaz de detectar oportunamente cuan efectivo es la actividad de esta, todo esto conducido con la eficiencia requerida por las normas establecidas para este componente.

Separación de Tareas y Responsabilidades: La Dirección a partir de las estructuras organizativa diseñada evita que todas las cuestiones de una transacción u operaciones queden concentradas en una persona o varias, reduciendo el riesgo de errores, despilfarro o actos ilícitos que de ocurrir sean detectados inmediatamente. Al segregarse las funciones y ser realizadas son supervisadas por especialistas de economía , auditorias internas y visitas integrales lo que demuestra que las tareas se ajustan a los programas y planes concibiendo equilibrio entre las diferentes operaciones que realizan. Muestra de ello es el Área de Economía pues las actividades que realizan tienen en cuenta la contrapartida ya que una misma operación o hecho económico no es comenzado y culminado por un mismo trabajador, los almaceneros no tienen acceso a los registros contables; el que contabiliza finanzas no retira efectivo del banco; entre otros. No obstante se comprueba que la empresa no tiene confeccionado los manuales de procedimientos que recojan de forma detallada

las tareas y responsabilidades relativas al tratamiento, autorización, aprobación, control, registro y revisión de las transacciones o hechos.

Coordinación entre las áreas: En esta norma está presente la necesidad de establecer una cultura de consulta con otras entidades en diferentes territorios e internamente entre las áreas de la entidad no solo para evitar la duplicidad de funciones sino para lograr la integración adecuada entre ellas. La subdirección económica coordina las tareas entre las áreas de contabilidad, personal, planificación, finanzas y estadística; la subdirección comercial entre las de compras, ventas y la subdirección de fiscalización y control con el área de inspección. Siendo función de la máxima dirección aglutinarlas todas en un sistema de trabajo.

Documentación: La entidad posee la documentación relacionada con sus transacciones no así un manual de procedimientos que recoja los hechos significativos t otros aspectos referidos al sistema de Control Interno dando origen que la información que se brinda sobre operaciones o situaciones presentadas tengan un bajo nivel de confiabilidad.

Niveles definidos de autorización: Todas las operaciones que se realizan poseen un nivel de organización las cuales son analizadas por la dirección en las principales actividades, verificándose que son discutidas en los Consejos de Dirección, Reuniones, Asambleas, Consejillos Diarios y Consejo Económico observándose que los indicadores fundamentales de cumplimiento son revisados al igual que sus tracciones y cotejos, se ejecutan los conteos físicos del 10 y 100% de los activos fijos tangibles y recursos almacenados, además se realizan arqueos y conciliaciones como vías de control para mayor exactitud.

Es solicitada la información al área de economía, en la misma los requisitos anteriormente expuestos se cumplen manifestándose un tratamiento de autorización en cada caso ejemplo: movimiento de activos fijos tangibles, autorizaciones de pagos, pagos de salarios, solicitud de extracción de artículos del almacén .Todos ellos a cumplir con los principios de doble partida dispuestos limitan la autonomía y contribuyen a resultados controlados. Todas las áreas cuentan con los niveles de autorización documental y las operaciones relevantes solo pueden ser autorizadas y ejecutadas por dirigentes y demás trabajadores que actúan dentro del ámbito de su competencia.

Registro Oportuno y Adecuado de las Transacciones: Las transacciones y hechos que afectan a la entidad son registrados careciendo de su debida clasificación, ya que existen problemas a la hora de registrar sus hechos económicos y financieros dando lugar a que los técnicos no tomen en cuenta la relevancia e importancia de sus acciones para con sus resultados finales lo que no significa que estos no estén conciente de que su trabajo influye en los resultados negativos o positivos de la empresa. Un ejemplo lo demuestran los errores detectados en las transferencias entre almacenes al no coincidir con las anotaciones del submayor de la empresa y falta de datos de uso obligatorio en los Informes de Recepción y en las solicitudes de entrega. Estos impedimentos tan repetitivos contribuyen a registrar hechos de forma inoportuna e ineficaz y por lo tanto a demorar el proceso de información.

Acceso Restringido a los Recursos, Activos y Registros: En esta norma se comprueba que poseen mecanismos de control de los recursos y activos, puesto en práctica en el sistema de pases y acceso implantado, controlado mediante un registro de entrada y salida que inscribe a todo el personal o vehiculo ajeno a la empresa y que por diversos motivos exigen la presencia en su interior. Se verifica que las áreas de acceso están limitadas con señalizaciones visibles que definen las personas autorizadas a acceder o permanecer en esos lugares. Mediante observación se pudo comprobar que los directivos, Jefes de Departamentos, Especialistas y demás trabajadores tienen en su poder las copias de las actas de responsabilidad sobre la custodia de determinados activos según su objetivo de trabajo, o sea que estos cumplen con la contrapartida requerida.

Rotación del personal por las áreas claves: Como ya se ha expuesto en normas anteriores las áreas claves no cuentan con rotación planificada, cada trabajador permanece estático en su puesto de trabajo, pues no tienen claro lo necesario de esta estrategia de rotación en áreas que presenten riesgos relevantes.

Control del Sistema de Información: El sistema de información implantado en la entidad tiene el objetivo de garantizar el correcto funcionamiento y asegurar el proceso de los diversos tipos de transacciones y operaciones generales las cuales están sustentadas en la base del sistema de información que cuenta con mecanismos de seguridad que alcanzan las entradas, procesos, almacenamiento y salida de la información.

Como parte del sistema de información se tendrá en cuenta la información utilizada el contenido de la información, el documento primario en el cual se encuentra la información, el usuario final a la misma y la periodicidad con que se va a comprobar, como se muestra a continuación:

**Cuadro 2: Sistema de Información.**

Información.	Contenido.	Documento primario.	Usuario final.	Periodicidad.
Ventas.	Comprende el monto total de las ventas efectuadas por la empresa y por negocios.	Informe de ventas.	Dirección general y las direcciones de negocio.	Mensual.
Ventas en MLC.	Monto de las ventas en MLC por negocios (incluye los servicios)	Informe de venta.	Dirección general y las direcciones de negocio.	Mensual.
Venta por organismos.	Análisis estructural de las ventas por organismos.	Informe de ventas.	Dirección general y las direcciones de negocio.	Mensual.
Gastos.	Análisis estructural de los gastos.	Análisis económico.	Dirección general y los directores de las distintas áreas.	Mensual.
Cuentas por cobrar.	Ciclo promedio de las cuentas por cobrar.	Análisis económico.	Dirección general y los directores de las distintas	Mensual.

			áreas.	
Cuentas por pagar.	Ciclo promedio en que se pagan las deudas.	Análisis económico.	Dirección general y los directores de las distintas áreas.	Mensual.
Costo total.	Costo total de las producciones y los servicios prestados.	Análisis económico.	Dirección general y los directores de las distintas áreas.	Mensual.
Utilidad.	Resultado final de las operaciones de la empresa.	Análisis económico.	Dirección general y los directores de las distintas áreas.	Mensual.
Inversiones.	Evaluación de las inversiones a ejecutar.	Análisis de inversiones.	Dirección general y directores de las distintas áreas.	Semestral.
Capacitación.	Cumplimiento del plan de capacitación en función de la DNA.	Informe de capacitación.	Dirección general, especialistas de capacitación y directores de las distintas áreas.	Trimestral.
Evaluación de desempeño.	Resultado final de las	Evaluaciones.	Dirección general,	Anual.

	evaluaciones y función del cumplimiento de los objetivos.		director de recursos humanos y jefes de cuadros.	
Atención al hombre.	Cumplimiento de los planes de atención al hombre y estimulación.	Informe de recursos humanos.	Dirección general, director de distintas áreas.	Trimestral.
Producción y servicios.	Cumplimiento de los planes de producción (incluye servicios).	Informe de producción.	Dirección general y directores de distintas áreas.	Trimestral.
Opiniones de los clientes.	Criterios de los clientes que incluye satisfacción con los productos, quejas, reclamaciones y otros aspectos obtenidos en encuestas.	Resumen final de encuestas.	Dirección general, directores de negocios, especialistas en inversiones y comité de calidad.	Trimestral.

Fuente: Resolución 297 existente en la entidad.

Pudimos comprobar que las funciones del comité de control existente con relación a las irregularidades que se presenten en el sistema informativo son nulas pues como podemos comprobar en normas anteriores este funciona solo cuando existen presuntas ilegalidades. (Ver cuadro2).

Control de la tecnología de la información: Con el fin de garantizar los objetivos del cumplimiento de los requisitos del sistema de información, la entidad tiene

implantado un sistema de tecnología abarcador de datos, tecnologías asociadas, instalaciones y personal. Se comprueba a través de documentos la implantación de un sistema de seguridad estratégica en el cual para garantizar una mejor protección de la tecnología se recoge un grupo de medidas con el objetivo de optimizar la conservación y protección de los medios informáticos, encontrándose actualizado el software antivirus, las claves de acceso debidamente comprobadas dando el lugar a que los datos tanto recibidos como enviados sean confiables.

Indicadores de Desempeño: No manifiestan indicadores de rendimiento que determine la retroalimentación de la entidad en la marcha de las acciones correctivas que disminuyan o eliminen las variaciones de los planes y metas de la misma, no han conformado un sistema de indicadores ajustados a sus necesidades.

Función de Auditoría Interna Independiente: En esta esfera no existen funciones de auditorías internas pues estas son realizadas por la unidad central de auditoría del consejo de la administración provincial, trayendo consigo que la directiva no cuente con criterios que le demuestren déficit en subsistemas o áreas determinadas y que no prevean a tiempo problemáticas que evitarían en muchos casos ejemplo, pérdidas, atrasos y errores. No obstante la entidad cuenta con un grupo de inspectores los cuales tienen como fin supervisar y controlar los recursos existentes, así como la metodología establecida por su organismo superior y los indicadores que manan del Consejo de Dirección.

En el análisis efectuado de este componente se realizaron pruebas del 10% a cuatro de las cuentas como se muestra en los siguientes cuadros:

<b>CUENTA: 199 Útiles y Herramientas.</b>							
<i>Producto</i>	<i>u</i> <i>/</i> <i>m</i>	<i>Precio</i>	<i>Según</i> <i>tarjeta</i>	<i>Según</i> <i>empresa.</i>	<i>Según</i> <i>inventario.</i>	<i>Faltante.</i>	<i>Sobrante.</i>
nudo	u	0.22	6	6	6		
Pistón bomba vacía	u	1.21	2	2	2		
Pistón estándar.	u	43.27	2	2	2		
Platillo de							

recalentamiento.							
Nudo galvanizado.	u	0.13	50	50	49	1	
Tranque para ventana.	u	1.32	18	18	18		
Bising galvanizado.	u	0.08	9	9	9		
Rayos de bicicleta.	u	0.163	684	684	600	84	

Fuente: Elaboración propia.

<b>CUENTA: 198 Productos que van a gastos.</b>							
<i>Producto</i>	<i>u</i> <i>/</i> <i>m</i>	<i>Preci</i> <i>o</i>	<i>Según</i> <i>tarjeta</i>	<i>Según</i> <i>empresa.</i>	<i>Según</i> <i>inventario.</i>	<i>Faltante.</i>	<i>Sobrante.</i>
Bisagra g.	u	0.12	245	245	248		3
Encendedor	u	0.40	8	8	8		
Jabón de lavar.	u	0.20	7	7	7		
Encendedor de 80 w.	u	0.39	77	77	77		
Toma eléctrica.	u	0.37	45	45	45		
Toma corriente.	u	15.0	15	15	15		
Te plástica.	u	10.0	62	62	46	16	
Reducidos.	u	6.00	42	42	38	4	
Llavines.	u	7.26	2	2	2		
Aldabas.	u	4.35	62	62	62		
Junta de bronce.	u	0.15	50	50	50		
Sifa de baño.	u	20.0	76	76	76		
Recogedores.	u	1.70	16	16	16		
Espiga eléctrica.	u	3.50	19	19	19		
Posuelo chico.	u	0.50	9	9	9		
Transformadores	u	1.14	8	8	8		
Sifa de	u	3.75	17	17	15	2	

lavamanos.							
Clavo de ventana.	u	0.60	120	120	120		
Macho 15a	u	0.75	8	8	8		

Fuente: Elaboración propia.

<b>CUENTA: 201 Utensilios.</b>							
<i>Producto</i>	<i>u/ m</i>	<i>Precio</i>	<i>Según tarjeta</i>	<i>Según empresa.</i>	<i>Según inventario</i>	<i>Faltante.</i>	<i>Sobrante.</i>
Cuchara para postre.	u	0.40	83	83	83		
Cuchara para café.	u	0.39	40	40	40		
Cenicero.	u	5.00	76	76	76		
Espumadera.	u	4.50	25	25	25		
Cucharones.	u	4.50	30	30	30		
Platos hondos.	u	0.29	16	16	16		
Manteles.	u	50.00	24	24	24		
Abridor metálico.	u	0.25	66	66	66		
Tasa para café.	u	0.98	50	50	50		
Rompedor de hielo 1 punto.	u	4.17	13	13	13		
Platillo tasa de café.	u	0.13	252	252	252		
Rompedor de hielo 3 punto.	u	4.14	19	19	19		
Rastrillo.	u	1.25	1	1	1		
Plato para tasa.	u	0.50	50	50	50		
Tenedor de mesa.	u	0.43	82	82	82		
Tasa para café con leche.	u	1.05	14	14	14		

Vasos de 8 onzas.	u	0.58	10	10	10		
Plato llano.	u	0.30	1065	1065	1065		
Vasos de 6 onzas.	u	0.20	21	21	21		

Fuente: Elaboración propia.

<b>CUENTA: 191-2 Comestibles.</b>							
<i>Producto</i>	<i>u/m</i>	<i>Precio</i>	<i>Según tarjeta</i>	<i>Según empresa.</i>	<i>Según inventario.</i>	<i>Faltante.</i>	<i>Sobrante.</i>
Arroz precocido.	libra	0.30	144	144	144		
Frijol negro.	libra	0.32	69	69	69		
Café.	kg	5.17	50	50	50		
Harina de maíz.	libra	0.60	2028	2028	2028		
Aceite.	libra	0.80	744	744	744		
Salsa de pizza.	lata	89.20	2	2	2		
Arroz.	libra	0.25	1920	1920	1920		
Sal fina.	kg	0.35	348	348	348		
Azúcar crudo.	libra	0.10	291	291	291		
Azúcar refino.	libra	0.15	291	291	291		

Fuente: Elaboración propia.

#### **Componente IV: Información y comunicación.**

Con el objetivo de que cada trabajador cumpla con sus responsabilidades es necesario identificar, recopilar y comunicar la información pertinente en formas y plazos; para ello es necesario crear los sistemas informativos que funcionen de forma oportuna y financiera los cuales sean capaces de analizar el cumplimiento de las normas que permitan dirigir a la entidad de una forma adecuada. Este

sistema en el sentido más amplio debe fluir en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización de arriba hacia abajo o viceversa teniendo en consideración las normas que lo conforman.

*Información y responsabilidad:* La entidad dispone de un sistema de información corriente, fluido y oportuno el cual es discutido y comparado con los resultados en informaciones anteriores. Es enviado a los diferentes destinos correspondientes tanto interno como externo con privacidad y responsabilidad establecida, el cual esta acorde a la estrategia establecida con el objetivo de medir el cumplimiento de los indicadores trazados.

La información interna que se recopila y se procesa en el seno de la entidad parte de cada una de las zonas comerciales las que a la vez recepciona de sus respectivas unidades (tiendas, bodegas y mercados industriales) los datos primarios que sirven de base para la confección de esta los cuales no siempre tienen la calidad requerida. Ejemplo Estados Financieros, Estados de Situación, Estado de Resultado, Comportamiento del Proceso Inversionista, Estrategia de la Gastronomía.

La información externa es recibida de los organismos superiores o entidades del propio territorio, la delegación provincial de comercio y gastronomía establece las metodologías, las resoluciones o reglamentos para el desarrollo de su actividad fundamental de acuerdo con las líneas trazadas por los gobiernos de los territorios y estos a la vez establecen los parámetros informativos que le son necesarios para sus análisis.

*Contenido y Flujo de la Información:* Sus informaciones se evidencian por el sistema que parte de conocer las necesidades informativas cada cargo teniendo en cuenta la información a utilizar y su contenido, el documento primario en el cual se encuentra la información y el usuario final así como la periodicidad con el cual se va a controlar el mismo, por lo que el flujo de información está concebido para que circule en todos los sentidos, tanto ascendente, descendente, horizontal y transversal. Existiendo los mecanismos que suministran la información a las personas adecuadas y con el detalle suficiente, aunque no siempre en el momento oportuno que les permita cumplir con sus responsabilidades eficientes y eficazmente.

*Calidad de la Información:* Un ejemplo del flujo informativo que tipifica la calidad de la información de la empresa es manifestada en la actividad económica, aquí

se unifican los factores que intervienen en la elaboración, confección y control de los planes, compras, ventas, etc.

En una investigación en el proceso de confección de informes finales en el área de contabilidad se percibe que en reiteradas ocasiones han sido regresados a su lugar de origen primario, por datos incoherentes y contradictorios, ejemplo las transferencias entre almacenes y los informes de recepciones no reúnen los requisitos establecidos para los que fueron creados, imposibilitando una proporción de respuesta oportuna y eficiente. Estas situaciones se presentan fundamentalmente con el área de almacenaje al no concordar los saldos finales de estos documentos con los existentes en los submayores contables de la entidad lo que ocasiona que los especialistas responsables no se fijen en los datos, provocando un freno en algunas ocasiones en el flujo de la información; a pesar de que se cuenta con formatos claros, factibles y de fácil comprensión.

*Flexibilidad al Cambio:* La entidad ha transitado por diversas situaciones económicas respondiendo a variados objetos sociales donde en todos los casos se ha adaptado al cambio interactuando con este. En el año 2002 por decisión de las autoridades competentes se crea la empresa Municipal Comercio y Gastronomía poniéndose la OE Comercio de Alimentos, OE Productos Industriales y la OE Alimentación Pública aportándoles nuevos recursos y formas de programación, además de las reestructuraciones del organigrama que fueron necesarios al aumentar el número de trabajadores, lo que trajo consigo un incremento de las ventas y la prestación de los servicios, por lo cual fue necesario perfeccionar el sistema de información con el objetivo de satisfacer las necesidades tanto internas como externas para lograr la toma de decisiones más aceptada.

*Sistema de Información:* La entidad cuenta con un diseño de sistemas de información atendiendo a la estrategia y al programa operativo de este que cumple con la misión de la misma. Como parte de este sistema de información se tendrán en cuenta las informaciones utilizadas, el contenido, el documento primario en el cual se encuentra, el usuario final y la periodicidad con que se van a comprobar estas.(ver cuadro 2).Relativo a sus transacciones como compras y ventas y a los otros actos operativos internos de servicios siendo su sistema una combinación manual y automática; donde se utilizan términos en el sentido más amplio al incorporarse hechos como actos y factores externos. No obstante se

pudo comprobar que no se estiman ni analizan aspectos modulares como solvencia y recuperación del capital de trabajo lo que puede originar que esta sufra una descapitalización total.

Compromiso de la Dirección: Se analiza periódicamente el los consejos de dirección el sistema de información que rige a la entidad tanto externo como interno para no solo poseer el conocimiento de cómo este tributa o no en correspondencia al mecanismo de dirección, sino como nutriente elemental de cómo marcha la entidad en sentido general, lo cual se expresa en declaraciones y acciones que evidencian la atención a la importancia que se otorgan a estos sistemas, mostrando la actitud comprometida de los principales directivos a invertir e tecnologías que garanticen la confiabilidad de los informes de sus resultados finales.

Comunicación, Valores de la Organización y Estrategias: El proceso de comunicación de la entidad apoya la difusión y sustentación de sus valores éticos así como de su misión política, objetivos y resultados de su gestión. Para que el control sea efectivo la entidad tiene implantado un sistema de comunicación abierto multidireccional capaz de transmitir informaciones relevantes, confiables y oportunas, utilizado para una variedad de temas que incluye los valores éticos, la misión, las políticas y sus objetivos teniendo imbuidos a todos los trabajadores tomándose como vías las reuniones sindicales, las de eficiencia económicas, los consejillos y las informaciones a través de murales y carteles no obstante se comprueba que existe trabajadores que en momentos determinados desconocen la marcha del cumplimiento de los objetivos económicos de la entidad y la misión y visión de la empresa (Ver ANEXO 6)

Canales de comunicación: En la entidad como vías de comunicación se utilizan los consejos, despachos, regidos por la dirección general con órganos colectivos con la participación de órganos asesores cuando sea necesario. A los trabajadores se les informa a través de matutinos con el objetivo de que estos puedan hacer sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionan el cumplimiento de las tareas y metas para ello, existen formas de comunicaciones a través del sindicato, despacho con los directivos incluso con el comité de control utilizando estos porque son útiles y confiables. La masa de trabajadores.

Barreras de comunicación: La insuficiencia de comunicación las disímiles formas de presentación de esta al no existir un sistema metodológico establecido de cómo debe ser la comunicación, hace que este sea complejo y que a la vez creen barreras que distorsionen los canales de una fluida y eficaz comunicación.

### **Componente V : Supervisión y Monitoreo.**

La supervisión debe realizarse de forma constante y directamente por las distintas estructuras de dirección o mediante un equipo de internos o inspectores de fiscalización y control acompañado de un eficaz funcionamiento del Comité de Control existente en la entidad, el cual debe velar por el cumplimiento de lo establecido en la legislación vigente, aspecto que no se cumple al solo analizarse por presuntos hechos delictivos y no trabajar es función de su prevención.

Evaluación del Sistema de Control Interno: El directivo de la entidad es el que decide cuáles son las recomendaciones que los inspectores de fiscalización y control lleven a la práctica, pues la entidad no cuenta con grupos de auditoría internas. No siempre se le da seguimiento a las deficiencias detectadas a través de un plan de acción encaminado a erradicar las mismas debido o que el nivel del personal desconoce las técnicas adecuadas en la aplicación de un sistema de Control Interno eficiente por lo que están necesitado de una capacitación que sea capaz de detectar con la rigurosidad requerida, las diferentes violaciones que pueden suceder o den origen a un posible hecho delictivo.

Eficacia de Control Interno: La eficacia del Control Interno depende en gran medida en que la autoridad que apoye cuente con una seguridad razonable en:

- La información acerca del avance en el logro de sus objetivos y en el empleo de criterios de economía y eficacia.
- La confiabilidad y la validez de los Estados de Resultados que se emiten.
- El cumplimiento de las legislaciones y normas vigentes incluyendo las políticas y los procedimientos inherentes a la entidad.

No siempre se logra con certeza razonable de que pueden prevenirse la existencia de errores y fraudes, ya que pueden ocurrir errores humanos voluntarios o involuntarios acompañado de una falta de capacitación adecuada de las técnicas para que se logre un objetivo de control razonable o parcialmente el objetivo de control, pues no siempre se realizan las

evaluaciones al sistema de Control Interno con la frecuencia y sistematización requerida.

Auditoría del Sistema de Control Interno: Por decisiones de organismos superiores las entidades subordinadas a las esferas del Poder Popular no poseen auditores internos, labor que realiza la unidad central de auditoría del Consejo de la Administración Provincial de Villa Clara lo que origina que no se detecten en el momento oportuno las causas que pueden originar deficiencias del Control Interno impidiendo con este proceder tomar las medidas necesarias para prevenir o erradicar las mismas.

Validación de los supuestos asumidos: En esta entidad los directivos no validan periódicamente los supuestos fundamentales acerca de cómo funciona su entorno, no ejecutando una revalidación periódica del mismo, ni enfocando con este proceder nuevas estrategias y técnicas de control que apoyen los intereses de la misma. Esta situación no se analiza de forma periódica en los Consejos de Dirección de la entidad.

Tratamiento de las deficiencias detectadas: Toda deficiencia que afecta la efectividad del sistema de Control Interno debe ser controlada estableciéndose para ello los procedimientos necesarios que deben seguirse en el momento de presentar la información requerida pues esto debe ser rápido y eficiente, entendiéndose este en el sentido más amplio, es decir, cualquier condición que sea digna de atención. No siempre se tienen en cuenta las fuentes que pueden identificar las deficiencias de Control Interno; las cuales pueden ser de supervisión y la evolución ó a través de las relaciones con terceros por medio de reclamaciones o demandas. Pudimos comprobar por medio de nuestra investigación que las deficiencias que con más periodicidad se analizan son las referentes a presuntos hechos delictivos a través del Comité de Control existente en la entidad lo que prueba que los directivos no consideran que hechos no relevantes sino son tratados adecuadamente en su momento oportuno pueden convertirse en graves deficiencias.

### Capítulo III

La economía cubana se encuentra en un dinámico y constante perfeccionamiento encaminado a lograr una eficiencia y eficacia en el control de sus recursos (humanos, materiales y financieros) que sea capaz de revertir la situación que sobre este aspecto se presenta en varias entidades estatales cubanas por lo que se hace necesario que la Empresa Municipal Comercio y Gastronomía de Remedios se ejecute el perfeccionamiento del sistema de Control Interno existente en la misma, pues este no satisface las necesidades de esta actividad a nivel de departamento y secciones ya que solo es conocimiento de los directivos de la misma no teniendo en cuenta el resto de los trabajadores lo que queda demostrado al no conocer los mismos que es el Control Interno y sus objetivos.

Por lo anteriormente expuesto más las evaluaciones emanadas de la investigación realizada el trabajo, se propone:

- ❖ La confección de manuales.
- ❖ Actualizar la identificación de los riesgos tanto internos como externos desde la dirección hasta las unidades en la base para darle cumplimiento a los objetivos propuestos.
- ❖ Programa de Supervisión y Monitoreo.

**Confección de Manuales:** Para darle tratamiento a la primera propuesta la Empresa Municipal Comercio y Gastronomía de Remedios como unidad estatal tiene la definición y confección de manuales, brindándose como respaldo metodológico algunas instrucciones que definan y ayuden a este propósito. Estas son normativas sobre cuestiones de estilos que sirvan de orientación a especialistas de manera que las distintas actividades tengan cierta similitud en su redacción. Deben conocer sobre las características generales para la confección de los mismos por ejemplo el empleo de los signos de puntuación, así como los símbolos, números y diseño de los modelos.

El objetivo fundamental en el desarrollo de este aspecto es que la empresa valore el hecho de que los manuales dependen de las actividades y funciones que realicen para el cumplimiento de sus objetivos sociales de acuerdo sus características propias.

Los manuales establecidos en la Resolución 297/03 del MFP y que son necesarios a la empresa son:

- ❖ Manual de Organización.
- ❖ Manuales de Procedimientos.

**El Manual de Organización:** Se convierte en una guía útil para la administración, principalmente porque es el producto final y tangible de la planeación organizacional; por lo tanto, la importancia de este tipo de manual radica en que coadyuva a realizar la tarea principal de un directivo: organizar, delegar, supervisar y motivar al personal.

La creación de manuales de organización agrupa cinco aspectos fundamentales:

- Esquematizar los puestos, relaciones y funciones para presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones encomendadas para cada área o unidad organizativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Apoyar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, para facilitar su incorporación a las diferentes unidades organizativas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales para ayudar a reducir los costos de operaciones de la organización.

Abarca todas las funciones, documentos, leyes, relacionados con:

- Creación de la entidad.
- El objeto social existente.
- La estructura Organizativa que la identifica.
- Las diferente funciones de las áreas funcionales.
- Las interrelaciones funcionales.

- El diseño de las estrategias seguidas por la entidad para darle cumplimiento a los objetivos de la misma.
- La política y el objetivo que componen la entidad.
- Los reglamentos organizativos internos.
- El análisis de los riesgos.
- El funcionamiento de los manuales y procedimientos.

Deberá abarcar sobre las cuestiones que se mencionaban anteriormente al comenzar el capítulo.

En el proceso de información y comunicación se debe definir por la entidad la información para cada uno de los niveles y las responsabilidades, así como las comunicaciones asociadas a cada nivel y a cada responsabilidad, donde se detalle la frecuencia del envío de informaciones, para quién se envían, cómo van a realizar esta información, por qué vía será realizada la información, basándose en que cada trabajador dispone de la información que necesita y en el momento que lo necesita. El manual propuesto contendrá todos los flujos informativos pertinentes, viabilizando el cumplimiento de los objetivos.

El componente información y comunicación al ser el lubricante de todos los sistemas, es muy cambiante, por tanto se propone actualizar este manual siempre que sea necesario.

**Los Manuales de Procedimientos:** El objetivo fundamental de la confección de los Manuales de Procedimientos en la entidad es lograr que se identifiquen las distintas acciones o actividades de esta, de acuerdo a sus características propias quedando documentadas de manera organizada.

Para Confeccionar estos manuales deberán tener presente aspectos como:

- Construirlo utilizando el sistema de hojas intercambiables, con presillas al margen izquierdo, en forma de libro.
- Dividir las normas y procedimientos por materias, de manera que a cada una le corresponda un capítulo, subdividiendo estos, a su vez, en instrucciones.

- Numerar consecutivamente cada capítulo y dentro de este, las instrucciones que lo componen. Numerar igualmente en forma consecutiva las hojas, partiendo del número uno de cada instrucción.
- Habilitar separadores por capítulos, a fin de delimitar fácilmente el material que corresponde a cada uno.
- Formar tomos del manual cuando alcance un grosor determinado, teniendo cuidado al efectuar la separación, no dividir un capítulo.
- Relacionar en índices los números y títulos de los capítulos e instrucciones, en la forma siguiente:
  - ✓ Confeccionar un índice general de capítulo del manual.
  - ✓ Confeccionar un índice de instrucciones dentro de cada capítulo.
- Mantener actualizados estos índices.
- Cada vez que se produzca una adición, sustitución o cancelación de instrucción, debe expedirse un modelo relacionando las modificaciones en el que se especifique capítulo, instrucción y hojas que son afectadas, así como las que deben ser dadas de baja definitivamente.

La propuesta para confeccionar estos manuales está basada en desglosarlos como a continuación se muestran por los diferentes departamentos o direcciones según corresponda.

*En la Dirección de Economía:* Confeccionar

\_ El Manual de Contabilidad.

\_ El Manual de Contabilidad de Costos.

*En la Dirección de Recursos Humanos:* Confeccionar

\_ El Manual de Gestión Recursos Humanos.

*La Dirección General:* Confeccionará.

\_ El Manual de Asuntos legales.

\_Manual de Información y Comunicación.

Pasos, actividades a tener en cuenta en cada uno de los Manuales propuestos.

**Manual de Contabilidad:** Se dividirá en diferentes aspectos como Contabilidad General, Organizaciones de Registros Contables y subdivisiones por áreas y abarcará:

1. Las características fundamentales de la tecnología del Sistema Contable.
2. Detalles del sistema utilizado para registrar los hechos económicos.
3. Detalles del uso y contenido de todas las cuentas autorizadas a operar según el nivel de actividades que se realiza.
4. La especificación de los procedimientos de control y la contabilización de cada uno de los subsistemas.
5. El diseño de los Estados Financieros que utilizan.
6. Los detalles de los procedimientos para el cálculo, pago y liquidaciones de cada tipo impositivo.
7. La utilización de ejemplos ilustrativos, para un mejor entendimiento, y de la vigencia de cada proceso.
8. Diseño del conjunto de modelos y documentos que se necesitan utilizar en la entidad y las instrucciones para su confección, que son:
  - De uso común: que establezcan relaciones con terceros, así como los que soporten las operaciones de carácter interno.
  - De uso específico: de acuerdo a las particularidades de las actividades que desarrollan.

**Manual de Contabilidad de Costo:** *abarcará*

1. El sistema de Contabilidad de Costos, consecuente con las normativas vigentes en esta materia, nacionales y ramales, condicionados a las particularidades de las actividades que desarrollan y en correspondencia con la organización de su proceso productivo o de prestación de servicios.

2. La relación de los centros de costos, gastos, áreas de responsabilidad u otras estructuras existentes a los efectos de la planificación, determinación y análisis de los costos, con una breve descripción.
3. Elementos de Gastos, partidas de costos y agrupación básica a utilizar en la entidad y su descripción.
4. Distribución y aplicación de los Gastos Indirectos, especificando las bases distributivas a utilizar en dichos gastos.
5. Determinar métodos de costeo de subproductos, desechos, producciones defectuosas recuperables o no, entre otros.
6. Diseño del conjunto de modelos y documentos específicos para la planificación, determinación y análisis del costo de la entidad, de acuerdo a las particularidades de las actividades que desarrollan, incluyendo sus correspondientes metodologías y previendo el adecuado archivo y conservación de los mismos, acorde a las regulaciones, que en materia de prescripción, se legislen al efecto.

***Manual de Procedimientos Analíticos:*** En este manual se abarcará sobre:

1. La instrumentación de indicadores estadísticos.
2. La instrumentación de indicadores analíticos y operacionales.
3. La instrumentación de indicadores económicos, financieros y de competencia.
4. Los elementos sobre el control interno contable detallando:
  - ✓ Su definición
  - ✓ Su alcance.
  - ✓ Las herramientas de evaluación.
  - ✓ Los términos representativos.

***El Manual de Gestión de Recursos Humanos***, abordará sobre:

1. Las instrucciones y procedimientos de los sistemas de trabajo con los cuadros.
2. Las instrucciones y procedimientos con los recursos laborales.
3. Las responsabilidades materiales y administrativas.
4. Las formas de contratación laboral, así como las regulaciones jurídicas laborales.
5. Detalles sobre aspectos como, la maternidad, las regulaciones vigentes sobre este derecho.
6. Indicadores sobre las evaluaciones personales.
7. Las formas de capacitación y las necesidades de esta actividad.
8. Los aspectos sobre reglamentos internos, de ética y disciplinarios.

***Manual de Información y Comunicación***: Este manual abordará sobre:

1. Los informes sobre la gestión de la entidad.
2. Los documentos sobre el sistema de información utilizado, teniendo en cuenta el listado de informaciones a emitir con destino, periodicidad y responsabilidad de la emisión.
3. Las informaciones que debe emitir y recibir cada dirigente de la entidad.
4. Los canales de comunicación utilizados o definidos con los trabajadores.
5. Procedimientos internos que establezcan la forma y periodicidad de obtención de información externa.
6. Los documentos donde se plasmen las informaciones económicas necesarias para los dirigentes.

Con el cumplimiento de esta propuesta se garantizará la documentación necesaria que influirá en la entidad para su perfeccionamiento en el sistema de Control Interno.

### **Actualización de la Identificación de los Riesgos.**

Esta segunda propuesta tiene el objetivo de lograr que la entidad gane en conocimientos acerca del proceso de identificación de riesgos, su evaluación y control además de ser un procedimiento que garantiza la continuidad del trabajo.

Luego de analizar hasta qué medida se incumple con este proceso, se determina que necesitan desglosar los objetivos globales definidos en cada una de las áreas y actividades, y un análisis constante de estos por parte de los directivos y trabajadores en general.

Para la ejecución del proceso de identificación, evaluación y control de los riesgos hay que actualizar los siguientes pasos:

1. Diagnóstico o identificación de los riesgos por áreas de trabajo y actividades.
2. Evaluación de los riesgos.
3. Planificación de las acciones para eliminar o reducir los riesgos a través del control de los mismos.

En el primer paso, diagnóstico o identificación de los riesgos, para una correcta actualización se analizarán los problemas reales que existen en los objetivos de cada actividad y por cada una de las áreas de la empresa. Se detectarán entonces los riesgos y las causas de riesgos asociados que existen. Los riesgos se identificarán como posibles manifestaciones que se deben incluir en el Plan de Medidas o Plan de Prevención.

Para la actualización del diagnóstico es necesario realizar el trabajo en equipo responsabilizando al Director de la entidad en el cumplimiento de este proceso.

Este grupo de trabajado, para lograr el objetivo propuesto, deberán basarse en la interrogante:

¿Qué situación existente afecta al cumplimiento de los objetivos de trabajo del área evaluada, y la razón de ser de la entidad así como su seguridad?

Con este cuestionamiento obtendrán respuestas y determinarán las causas internas y externas de los riesgos y sus influencias. Las causas internas están determinadas por las afectaciones que ocurren dentro de la entidad, que dependen intrínsecamente de las acciones acometidas en el seno de esta y las causas externas, son situaciones, circunstancias, decisiones, actividades fuera de la entidad y que influyen sobre la misma.

Para actualizar la evaluación de los riesgos, se aplicará un análisis y control de los riesgos utilizando la estimación de la frecuencia del riesgo y gravedad del mismo, donde:

La frecuencia se clasifica en:

- ✓ *Riesgo poco frecuente:* Es el riesgo que ocurre en circunstancias excepcionales, casi nunca ocurre.
- ✓ *Riesgo Moderado:* Debería ocurrir en varias circunstancias.
- ✓ *Riesgo Frecuente:* Se espera que ocurra en la mayoría de los casos.

La gravedad del riesgo, se clasifica en:

- ✓ *Riesgo Leve:* Es una afectación mínima y de solución ya que se puede llevar el impacto financiero de la pérdida contra el presupuesto de gastos y asumirlo.
- ✓ *Riesgo Moderado:* Si el impacto financiero de la pérdida hace necesario una autorización fuera del presupuesto.
- ✓ *Riesgo Grave:* Es cuando el impacto financiero de la pérdida afecta las utilidades, pero se mantiene el proceso productivo.
- ✓ *Riesgo Catastrófico:* Si se pone en peligro la supervivencia de la empresa.

Para cada clasificación se le otorgará una puntuación ascendente según su mayor frecuencia y mayor gravedad. Se multiplicarán ambos resultados y de esta forma se determinará el grado de prioridad e importancia que se le mostrará al que más alto resultado obtenga.

Para una correcta evaluación de la planificación de las acciones para eliminar o reducir los riesgos a través del control, se deberá trabajar sobre la base de la relación que existe entre el objetivo de control, las estrategias a seguir y las técnicas de control a utilizar.

El Objetivo de Control: Analiza qué puede ocurrir de manera incorrecta y las opciones para la no ocurrencia de los riesgos.

La Estrategia: Es lo que se logrará u obtendrá después de realizado el proceso.

La Técnica de Control: El " cómo " lo voy a hacer, de manera que se logre el control del riesgo.

En la empresa Municipal Comercio y Gastronomía de Remedios conjuntamente con la participación de un grupo de expertos conformados por su director económico, un especialista del área de Recursos Humanos, la jurídica y los inspectores de fiscalización de control, se selecciona un objetivo general para definir el procedimiento.

Objetivo escogido: Disponibilidad financiera para cubrir las obligaciones de pago con los proveedores y préstamos bancarios.

Riesgos identificados:

- A. Insuficiencia en el abastecimiento de productos líderes.
- B. Falta de abastecimiento de productos alimenticios para la canasta básica.
- C. Incumplimiento de pagos en la fecha prevista con los suministradores y los plazos pactados por el crédito bancario.
- D. Ocurrencia de un fenómeno meteorológico que perjudique el estado físico de la entidad y sus sistemas de unidades provocando la interrupción del ciclo de venta tanto de productos de la canasta básica como de liberados.

*Factores de riesgo:*

- I. Asociado al riesgo A.
  - Incumplimiento de las empresas suministradoras de los productos líderes.
- II. Asociado al riesgo B.
  - Atraso de la distribución de los productos de la canasta básica.
  - Que no se cuente con los recursos de transportación necesarios para llevar la mercancía a todas las unidades de la red
  - No contar con recursos financieros para el pago de los proveedores, ejemplo café y tabaco.
- III. Asociado al riesgo C.
  - No contar con recursos financieros para enfrentar las deudas con los suministradores.
  - Incumplimiento en los depósitos diarios que deben ejecutar las unidades por sus ventas.
  - No cumplir las ventas en efectivo a través de la red de mercado.
- IV. Asociado al riesgo D.
  - El personal no se encuentra preparado para el enfrentamiento de un evento meteorológico.

### Identificación de los riesgos en Internos y Externos.

<b>Riesgo identificado.</b>	<b>Riesgo Interno.</b>	<b>Riesgo Externo.</b>
<b>A</b>		X
<b>B</b>		X
<b>C</b>	X	
<b>D</b>		X

Para evaluar los riesgos por su frecuencia y gravedad se le proporcionan puntuaciones a los riesgos como sigue:

#### Evaluación de la frecuencia.

<b>Puntuación</b>	<b>Categorías</b>
1	Riesgo poco frecuente
2	Riesgo moderado
3	Riesgo Frecuente

#### Evaluación de Gravedad.

<b>Puntuación</b>	<b>Categorías</b>
1	Riesgo Leve
2	Riesgo moderado
3	Riesgo Grave
4	Riesgo catastrófico

Después de otorgarles a los riesgos las puntuaciones debidas se procederá a desarrollar la evaluación.

#### Tabla para medir o jerarquizar riesgos.

<b>Riesgos.</b>	<b>Frecuencia.</b>	<b>Gravedad.</b>	<b>Resultado(A*B)</b>
A	3	2	6
B	3	3	9
C	2	2	4
D	1	4	4

Los resultados indican que el riesgo de mayor importancia y afectación en cuanto a su efecto es el riesgo B, al cual se le limitará o disminuirá su efecto priorizándolo con atenciones inmediatas, posteriormente se atenderá al riesgo A y por último al C y D.

El objetivo de control a utilizar según los riesgos y las prioridades obtenidas son.

- Para el riesgo B.
  - Abastecimiento y venta sistemática de los productos de la canasta básica.
- Para el riesgo A.

-Existencia de productos de alta demanda por parte de la población en el mercado.

➤ Para el riesgo C.

-Garantizar el pago de la deuda contraída con los suministradores y los plazos por concepto de crédito.

➤ Para el riesgo D.

-Eventos meteorológicos.

*Las estrategias por prioridad son:*

➤ Para el riesgo B.

-Garantizar la presencia en el momento oportuno de los productos que se ofertan por la canasta básica.

➤ Para el riesgo A.

-Mantener un abastecimiento adecuado a los mercados industriales de la red comercial de los productos de amplia demanda popular.

➤ Para el riesgo C.

-Lograr el cumplimiento de los pagos a los suministradores en las fechas previstas, así como los establecimientos por concepto de crédito.

➤ Para el riesgo D.

-Disminuir las afectaciones provocadas por eventos meteorológicos.

*Las técnicas de control por prioridad son:*

➤ Para el riesgo B.

-Mantener un correcto abastecimiento de la canasta básica para dar respuesta a las demandas de la población.

➤ Para el riesgo A.

-La red debe lograr que los inventarios de los productos líderes sean capaces de cubrir las demandas.

-Analizar mensualmente el comportamiento del movimiento de estos productos.

➤ Para el riesgo C.

-Eliminar los impagos a los suministradores cumpliendo con lo establecido en los respectivos contratos, así como con los pagos por concepto de créditos bancarios.

➤ Para el riesgo D.

-Mantener actualizados los planes contra catástrofes.

-Realización de ejercicios demostrativos.

Estas acciones controladoras contemplarán un ejecutante y un responsable encargados del cumplimiento y control actualizado, minimizando las consecuencias de afectación provocadas por las causas asociadas a estos riesgos, así como una fecha de cumplimiento como método de verificación y vigilancia ante el cumplimiento del objetivo. En este caso se propone como ejecutante al Director Económico, y como responsable el Director General, la fecha de cumplimiento sería una vez al mes donde el Director General certificará el trabajo del ejecutante sobre el control de estos riesgos.

### **Programa de Supervisión y Monitoreo.**

A partir de los resultados obtenidos, teniendo en cuenta los problemas detectados durante el desarrollo de esta investigación, se propone a la estructura directiva de la empresa la confección de un programa de Supervisión y Monitoreo con el objetivo de prevenir, detectar, de manera constante, hechos que generen pérdidas desde el punto de vista financiero y humano, el cual será supervisado por el Comité de Control.

Para desarrollar esta propuesta se debe tener en cuenta concebir una reestructuración del Comité de Control y la capacitación al Consejo de Dirección, y colectivo de trabajadores sobre el nuevo concepto de Control Interno.

La entidad deberá utilizar mecanismos de análisis de sus funciones tales como:

Las actividades continuas, en las que se trabajará sobre:

- ✓ Comparaciones de las operaciones de traslado de las mercancías con las existencias, así como las comparaciones de las ventas para medir los atrasos, sus causas y medidas a aplicar, y para la obtención de los resultados de avances.
- ✓ Llevar a cabo conciliaciones de la información para la gestión de las operaciones con los datos generados por el sistema en cuanto a información financiera y contable.

- ✓ Realizar un seguimiento de las acciones efectuadas para comprobar las soluciones a cada una de las violaciones detectadas por los auditores internos y externos.

Las evaluaciones puntuales, en las que se trabajará son:

- ✓ Examinar el sistema de Control Interno, fijándose el alcance y las frecuencias de las auditorias externas y otras actividades internas de control chequeándolas sistemáticamente.
- ✓ Supervisar los planes del cuerpo de inspectores de fiscalización y control dándole seguimiento a cada una de las normas y procedimientos de las funciones de los puestos de trabajo, de los ciclos de operaciones, y de los diferentes subsistemas de cada actividad.
- ✓ Que se ejerza influencia por parte de la Dirección General para que el control interno funcione.

Este programa contemplará:

- ❖ El alcance de la evaluación del sistema de Control Interno.
- ❖ El tratamiento brindado a las deficiencias detectadas en las diferentes actividades de control ejecutado por la entidad.

### **Plan de Supervisión y Monitoreo.**

<i>Acciones a controlar.</i>	<i>Direcciones o áreas.</i>	<i>Ejecutantes</i>	<i>Responsables</i>	<i>Fecha de Cumplimiento.</i>
<b>Confiabledad de la información.</b> -Controlar la entrega de las informaciones de las unidades gastronómicas, bodegas y mercados con respecto al área económica.	Áreas Servicios.	Subdirector Comercial.	Director General.	

<p><b>Eficiencia y Eficacia de las operaciones.</b></p> <p>-Confección de Manuales.</p> <p>-Chequeo del cumplimiento de la confección de los manuales.</p> <p>-Identificación de los riesgos.</p> <p>_Evaluación de los riesgos.</p> <p>-Planificación de las acciones para eliminar o reducir los riesgos.</p>	<p>-Todas las áreas de la empresa.</p> <p>-Todas las áreas de la empresa.</p> <p>-Todas las áreas de la empresa.</p> <p>-Todas las áreas de la empresa.</p> <p>-Todas las áreas de la empresa.</p> <p>-Todas las áreas de la empresa.</p>	<p>-Los subdirectores de las áreas de la empresa.</p> <p>- Los subdirectores de las áreas de la empresa y el Comité de Control.</p> <p>-Grupo de expertos y especialista del área correspondiente y el Comité de Control.</p> <p>-Grupo de expertos y especialista de las áreas.</p> <p>Especialista del área correspondiente y el Comité de Control.</p>	<p>-Director General.</p> <p>-Director General</p> <p>- Director General</p> <p>-Director General.</p> <p>-Subdirectores de las áreas.</p>	
<p><b>Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.</b></p> <p>-Información al Director</p>	<p>-Todas las</p>	<p>Subdirectores de las</p>	<p>-Director</p>	

<p>General, por escrito del cumplimiento del sistema de Control Interno en las áreas.</p> <p>-Información del asesor jurídico sobre las legislaciones que afectan a la entidad.</p> <p>-Chequeo del cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención.</p>	<p>áreas de la empresa.</p> <p>-Dirección General.</p> <p>- Todas las áreas de la empresa.</p>	<p>áreas correspondientes</p> <p>-Asesor jurídico.</p> <p>Subdirectores de las áreas Correspondientes y el Comité de Control.</p>	<p>General.</p> <p>-Director General.</p> <p>-Director General.</p>	
<p><b>Control de los recursos de todo tipo.</b></p> <p>-Ejecución de acciones sobre el sistema de Control Interno.</p> <p>-Supervisión del cumplimiento de los planes de medidas de las acciones de control interno.</p>	<p>-Dirección General.</p> <p>-En todas las áreas de la empresa.</p>	<p>Comité de Control. Inspectores y personal designado.</p> <p>Subdirectores de las áreas correspondientes.</p>	<p>-Director General.</p> <p>-Director General.</p>	

Se propone que la empresa posterior a la aplicación de este programa y en dependencia de la evolución del mismo determine la fecha de cumplimiento de cada actividad a controlar.

## Conclusiones

1. En la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Remedios no están creadas las condiciones idóneas para el cumplimiento de las normas y procedimientos del Control Interno, al cual debe prestársele especial atención a través de acciones de supervisión y monitoreo.
2. Se aprecia en los directivos, cuadros, trabajadores en general un desconocimiento evidente ante el nuevo concepto de Control Interno.
3. Las informaciones que ofrecen la entidad no siempre parten de documentos primarios confiables pues estos son analizados por direcciones intermedias que carecen de la preparación necesaria antes de llegar a la entidad propiciando incumplimiento con los principios de control interno.
4. La entidad no desarrolla un eficaz control de sus recursos disponibles (humanos, materiales y financieros) dada la falta del funcionamiento adecuado del Comité de Control y del bajo nivel de análisis que este aspecto se analiza en el Consejo de Dirección.
5. El trabajo abordado propone un procedimiento abarcador que utilizado consecuentemente le permitirá a la entidad darle cumplimiento a sus objetivos propuestos.

## Recomendaciones

Analizando los aspectos más relevantes de la investigación desarrollada y con el propósito de elevar la efectividad en el sistema de Control Interno se propone:

1. Capacitar a los directivos, cuadros, y trabajadores en el nuevo concepto de Control Interno para obtener logros en sus desempeños.
2. Exigir a las unidades de la entidad que las informaciones que rinden a la misma tengan la calidad requerida.
3. Propiciar la superación necesaria a los miembros del Comité de Control y exigirles el cumplimiento de las funciones para los cuales fue creado logrando que se mantenga activado el proceso de chequeo y vigilancia oportuna en las diferentes actividades que caracterizan a la entidad
4. La aplicación inmediata de esta propuesta de procedimiento para coadyuvar a erradicar los problemas fundamentales detectados, y así darle cumplimiento a los objetivos del Control Interno.

## Bibliografía

1. [http://www.acueducto.com.co/wpsv5/wps/portal/!ut/p/kcxm/04\\_s](http://www.acueducto.com.co/wpsv5/wps/portal/!ut/p/kcxm/04_s)
2. <http://www.anticorrupción.gov.co/leyes/ley871993.doc>
3. Auditoría y Control. Volumen 1, no.1 mayo –agosto del 2000. ISSN. Revista Cuatrimestral editada por la Oficina Nacional de Auditoría.
4. [http://www.aseuned.com/images/nota%20tecnica80\\_%20ELEMEN](http://www.aseuned.com/images/nota%20tecnica80_%20ELEMEN)
5. [http://www.asofis.org.mx/mejores\\_practicas/COSO.pdf](http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/COSO.pdf)
6. Borrás, Francisco (1995) Contabilidad, Auditoría y Fiscalidad. Universidad de la Habana Cuba.
7. Capote Cordovés, Gabriel (2000): "El control interno y el control". En Auditoría y Control. Volumen 1, no.1 mayo –agosto del 2000, p.21. ISSN. Revista Auditoría y Control, Cuatrimestral editada por la Oficina Nacional de Auditoría.
8. Cartategui Pérez, María del Carmen (2000): "Control interno en Cultura". En Auditoría y Control. Volumen 1, no.1 mayo –agosto del 2000, p.49. ISSN. Revista Auditoría y Control, Cuatrimestral, editada por la Oficina Nacional de Auditoría.
9. <http://www.castillomiranda.com.mx/español/publicaciones/archivoPDF/ME>
10. <http://www.cgr.gov.bo/portalCGR/inicio.aspx?indice=6&grupo=22>
11. [http://www.cgr.gov.ve/normas\\_publicaciones.html](http://www.cgr.gov.ve/normas_publicaciones.html)
12. Colectivo de Autores: Manual de Autoestudio. CECOFIS. Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros. Educación a Distancia SEADIS.
13. Comprobación Nacional sobre el grado de implementación de la Resolución 97/03 sobre Control Interno. Ministerio de Finanzas y Precios. La Habana. Ver [@mfp.gob.cu](mailto:@mfp.gob.cu), palabra clave GUIA.
14. [http://www.controlinterno.udea.edu.co/ciup/nuevo\\_sci.htm#0\\_INTRODUCCION](http://www.controlinterno.udea.edu.co/ciup/nuevo_sci.htm#0_INTRODUCCION)
15. [http://www.cursos.emagister.com.mx/curso\\_control\\_interno\\_administracionbtng](http://www.cursos.emagister.com.mx/curso_control_interno_administracionbtng)
16. Diplomado en Auditoría General. Manuales de autoestudio. Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros. Tomo I y II.
17. <http://www.ecousal.com.ar/fce/curso.asp?id=14>

18. [http://www.edukativos.com/downloads\\_cats\\_9\\_240\\_litleA\\_20htm](http://www.edukativos.com/downloads_cats_9_240_litleA_20htm)
19. Echeverría Hernández. Rogelio (1994): La Auditoria. Ministerio de Finanzas y Precios. La Habana.
20. <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm>
21. <http://www.gestopolis.com/dirg/fin/auditoria.htm>
22. <http://www.google.com/cu/search?hl=es&q=control+interno&btnq>
23. Guía Metodológica de Evaluación del sistema de Control Interno (2006):dictada por la Resolución No26 del Ministerio de Auditoria y Control, La Habana
24. <http://www.iaia.org.ar/Normaria/Normaria20.pdf>.
25. Infante Duarte, Joaquín (2000): En “La necesidad de insistir sobre el control interno”. En Auditoria y Control. Volumen 1, no.1 mayo –agosto del 2000, p.7. ISSN. Revista Auditoria y Control, Cuatrimestral editada por la Oficina Nacional de Auditoria. La Habana.
26. Instrucción 1(2006). Ministerio de Auditoria y Control. La Habana.
27. Maury Agaisse, Ana Inés (2000): “Sin control no podemos construir el Socialismo”, Entrevista a Esteban Martel Sotolongo. En Auditoria y Control. Volumen 1, no.1 mayo –agosto del 2000, p.31. ISSN. Revista Auditoria y Control, Cuatrimestral editada por la Oficina Nacional de Auditoria. La Habana.
28. <http://www.mínimas.gov.co/mínimas/pageswed.hsf/2984e89f4d7>
29. Ministerio de Auditoria y Control. Ministerio de Finanzas y Precios. Comprobación Nacional al Control Interno 2006.
30. [http://www.monografías.com/cgi\\_bin/search.cgi?query=concepto%20de%20control%20interno](http://www.monografías.com/cgi_bin/search.cgi?query=concepto%20de%20control%20interno)
31. [http://www.monografías.com/cgi\\_bin/search.cgi?query=control%20interno](http://www.monografías.com/cgi_bin/search.cgi?query=control%20interno)
32. <http://www.monografías.com/trabajos17/auditoria.sh#m>
33. <http://www.monografías.com/trabajos12/comcoso.shtml#ENSA>
34. <http://www.monografías.com/trabajos12/comcoso.shtml>
35. <http://www.monografías.com/trabajos10/coni/coni/shtm/eval>

36. [http://www.monografias.com/trabajos31/control\\_interno/control\\_interno.shtm#concep](http://www.monografias.com/trabajos31/control_interno/control_interno.shtm#concep)
37. Normas Internacionales de Auditoria. IFAC. Cuarta Edición, Agosto de 1999 del Instituto Mexicano de Contadores Público, A.C.
38. Normas Internacionales de Auditoria Interna. Instituto Internacional de Auditoria Interna.
39. Principios de la Auditoria. Universidad de la Habana. Cuba.
40. <http://www.pymessetb.com/faqsaditoria.asp>
41. Regulaciones sobre Normas de Auditoria (1999): Oficina Nacional de Auditoria. Cuba.
42. Resolución no 297 /2003. Ministerio de Finanzas y Precios. La Habana.
43. Resolución no 54/ 2003 Dictada por el Ministerio de Auditoria y Control. La Habana.
44. Resolución 13(2006). Ministerio de Auditoria y Control. La Habana.
45. Resolución 101(2003). Ministerio de Auditoria y Control. La Habana.
46. [http://www.ruobra.unam.mx/publicadas/040115082454\\_2\\_2\\_.html](http://www.ruobra.unam.mx/publicadas/040115082454_2_2_.html)
47. <http://www.sena.edu.co/downloads/2007Portal/Planeación/MECI%>
48. [http://www.sic.fov.co/la\\_superintendencia/2007/circular%2003\\_0](http://www.sic.fov.co/la_superintendencia/2007/circular%2003_0)
49. [http://www.telecaribe.com.co/CONTROL\\_INTERNO/RESOLUCIÓN\\_!](http://www.telecaribe.com.co/CONTROL_INTERNO/RESOLUCIÓN_!)
50. <http://www.trasnet.cu/perfeccionamiento/capitulo10.htm>

## Anexos

### **ANEXO # 1**

#### **RELACIÓN DE CLIENTES.**

- Empresa de Conservas de Vegetales “Los Atrevidos”.
- Unión Nacional de Arquitectos e Ingenieros de la Construcción de Cuba. (UNAICC).
- Centro Provincial de la Música de Villa Clara.
- Empresa La Goma del MINBAS.
- Asociación Culinaria de Villa Clara.
- Empresa Provincial de Aseguramiento del Comercio Interior de Villa Clara.
- Empresa de Servicios Logísticos Integrales. (Logicuba).
- UEB Transminaz de Camajuaní.
- Empresa Municipal Brigadas de Servicios a la Vivienda.
- Empresa Provincial de Conformación de Metales, Materiales de la Construcción y Fundiciones. (METALCONF).
- Empresa Pesquera de Villa Clara. (PESCAVILLA).
- Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales. Santo Spíritus.
- Empresa Comercializadora Escambray.
- Empresa Eléctrica de Villa Clara.
- Unidad Básica de Producciones Varias. (PROVARI).
- UEB Muebles y Artesanías de Placetas.
- Empresa Avícola de Santa Clara.
- Empresa de Productos Lácteos de Villa Clara.

- OEE Provincial Mayorista de Comercios de Productos Industriales de Villa Clara.
- Empresa de Acueductos y Alcantarillados de Villa Clara.
- Empresa de Tenerías de Villa Clara. (TENEVIC).
- Empresa Metalúrgica de Camaguey. (ACINOX)

## **MODELO DE ENCUESTAS A DIRECTIVOS.**

Compañero (a):

Con la finalidad de obtener un mayor dominio del sistema de Control Interno actual y para investigar los elementos que requiere el nuevo procedimiento necesitamos saber:

- ❖ ¿Conoce ud. acerca de la Resolución 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios? Si\_\_ No\_\_
- ❖ ¿Cuáles son sus componentes? ¿De ellos cuál es el más importante?
- ❖ ¿Conoce y aplica ud los instrumentos legales del Control Interno existente en la entidad? Si\_\_ No\_\_
- ❖ ¿Tiene ud diseñado el Plan de Riesgo de su Departamento? Si\_\_ No\_\_
- ❖ ¿De ellos cuántos están identificados como internos y externos?
- ❖ ¿Con qué periodicidad se analiza la información que ud rinde a los órganos internos de su departamento como al Consejo de Dirección?  
Semanal\_\_ Quincenal\_\_ Mensual\_\_
- ❖ ¿La estructura organizativa de su departamento permite que sus orientaciones lleguen directamente a los trabajadores? Si\_\_ No\_\_
- ❖ ¿Se considera ud un dirigente que delega tareas? Si\_\_ No\_\_ ¿A qué jerarquía?
- ❖ ¿Con qué periodicidad despacha ud con sus subordinados? Diario\_\_  
Semanal\_\_ Decenal\_\_ Quincenal\_\_ Mensual\_\_ En forma esporádica\_\_
- ❖ ¿Con qué frecuencia chequea ud personalmente los recursos disponibles en su departamento? Semanal\_\_ Quincenal\_\_  
Mensual\_\_

***ANEXO # 3***

***MODELO DE ENCUESTA A LOS TRABAJADORES***

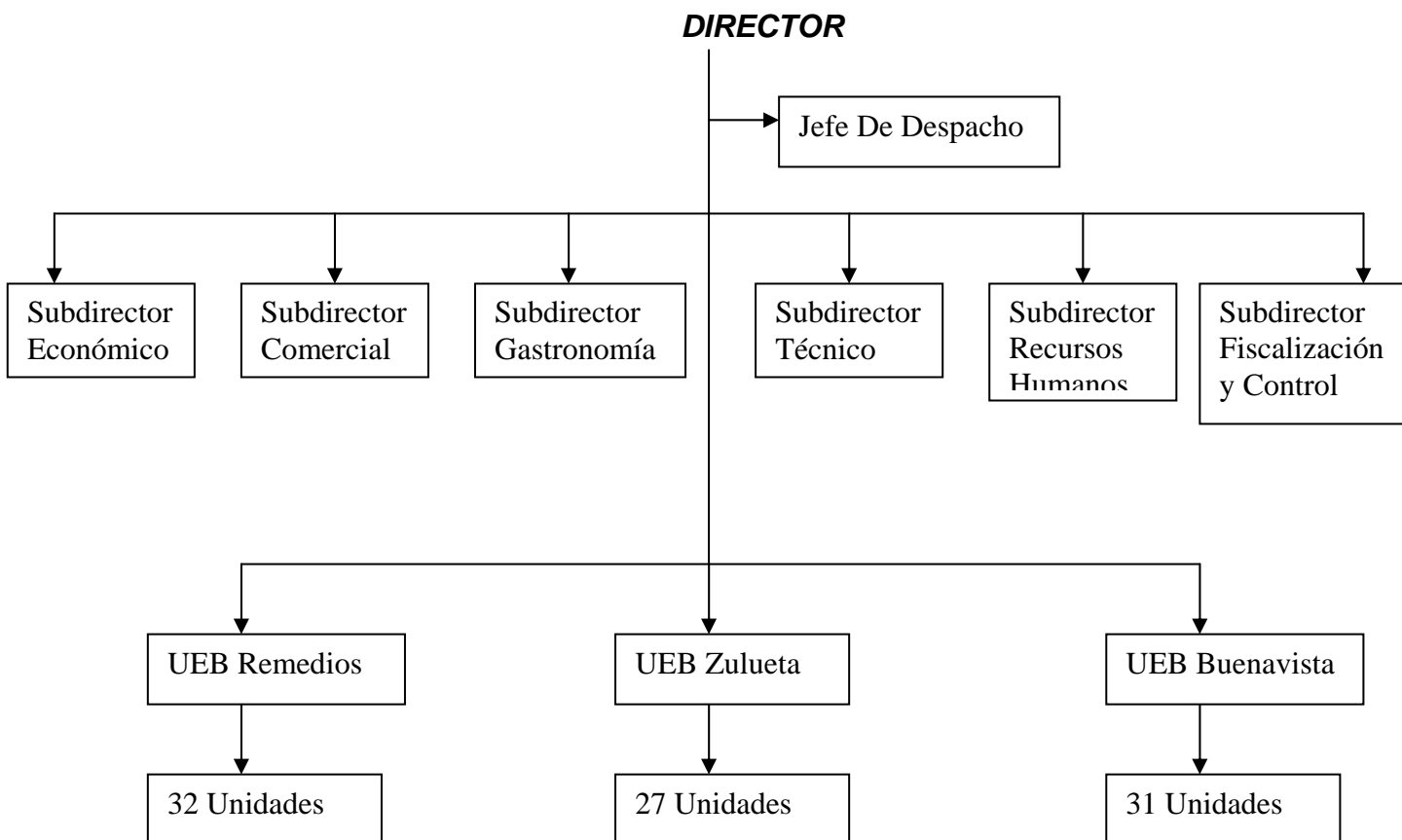
Compañero (a):

Con la finalidad de obtener un mayor dominio del sistema de Control Interno actual y para investigar los elementos que requiere el nuevo procedimiento necesitamos saber:

- ❖ ¿Conoce su responsabilidad sobre el sistema de Control Interno?  
¿Sabe de algún documento donde se establezcan estas responsabilidades? Si\_\_ No\_\_
- ❖ ¿Ha participado en estudios sobre la Resolución 297 del 2003 del MFP? Si \_\_\_ No\_\_\_
- ❖ ¿La dirección constituye un ejemplo para todo el personal e indica lo que está bien o mal en el tiempo y forma establecido? Si\_\_\_ No\_\_
- ❖ ¿Necesita ud capacitación para el puesto de trabajo que desempeña?  
Si\_\_ No\_\_\_
- ❖ ¿Con qué periodicidad se dan la Asambleas de Eficiencia Económica?  
Mensual\_\_\_ Bimensual\_\_\_ Nunca\_\_\_
- ❖ ¿Conoce ud los riesgos de su puesto de trabajo? Si\_\_ No\_\_\_
- ❖ ¿Conoce ud la misión y visión de la entidad? Si\_\_ No\_\_
- ❖ ¿Conoce ud el Plan de Prevención? Totalmente \_\_\_ Parcialmente\_\_
- ❖ ¿En que tareas tiene ud incidencia?
- ❖ ¿Conoce ud en que consiste el Comité de Control? Si\_\_ No\_\_  
Explique una de sus funciones.

#### **ANEXO #4**

### **ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA DE REMEDIOS.**



### **ANEXO #5**

Respuesta obtenida por la aplicación de encuesta a dirigentes basado en el Anexo 2

Se le aplica la encuesta al 100% de los directivos de la entidad.

-Relacionado con el conocimiento de estos acerca del contenido de la Resolución 297 del 2003 del MFP, definir sus componentes y relacionar el más importante pudimos comprobar que:

- El 57.14% no conocen dicho contenido, aunque si se encontraba plasmado en documentos existente en la subdirección correspondiente.
- El resto si conocen el contenido aunque existían varios criterios acerca de cuál era el componente más importante.

-A la hora de responder si conocen y aplican los instrumentos legales del Control Interno existente en la entidad todos respondieron que si; pero 5 de ellos, es decir, el 71.43% no saben explicar correctamente cuáles son estos instrumentos.

- El total de los encuestados respondieron que:

- Tienen diseñado en su departamento el Plan de Riesgo.
- La periodicidad con que se rinde la información tanto a los órganos internos de su departamento como al Consejo de Dirección es Mensual.
- La estructura organizativa de su departamento permite que sus orientaciones lleguen directamente a los trabajadores.

-El 42.85% de los directivos no supieron responder cuantos riesgos internos y externos tiene su departamento.

-Todos se consideran dirigente que delegan tareas pero el 28.57% no supieron responder a que jerarquía delegar estas.

-De los siete directivos:

- Dos de ellos, lo que representa el 28.57% responden que despachan con sus subordinados semanalmente.
- Cuatro de ellos, lo que representa el 57.14% responden que lo hacen diariamente.
- Uno, representando el 14.28% lo hace de forma esporádica.

- El 85.71% coinciden que chequean personalmente los recursos disponibles de su departamento semanalmente, no así el subdirector comercial que lo hace mensualmente.

### **ANEXO # 6**

Respuesta obtenida por la aplicación de encuesta a los trabajadores, basada en el Anexo 3.

La empresa cuenta 1174 trabajadores de los cuales fueron encuestados 118, lo que representa el 10% arrojando los siguientes resultados.

-El 100% no conocen su responsabilidad sobre el sistema de Control Interno, sus objetivos, alcance, consecuencia de la máxima dirección de la entidad y del

Comité de Control que no vigila o supervisa la conciencia de control que debe fluir entre todos.

-Solo 30 de los trabajadores encuestados han participado en estudios sobre la Resolución 297 del 2003 del MFP, lo que representa un 25.42%.

- El 100% plantea que:

- La máxima dirección de la entidad representa para todos una muestra de ejemplo e indica las cuestiones positivas o negativas en tiempo y de la manera más adecuada.
- No necesitan capacitación para el puesto de trabajo que desempeñan, a pesar de percatarnos que esta si le es necesaria, pues los trabajadores deben estar en constante superación para lo cual los directivos son los principales responsables que se elabore y ejecute un Plan de Capacitación General que incluya cursos de superación para cada una de las categorías ocupacionales.
- La situación económica de la entidad se les informa a través de la Asambleas de Eficiencia Económica de forma mensual.
- Conocen los riesgos de su puesto de trabajo aunque nos pudimos percatar del nivel de desconocimiento al preguntar cuáles eran esos riesgos.
- Conocen el Plan de Prevención.
- Cuáles son sus deberes y derechos como trabajador.
- Conocen sobre la existencia del Comité de Control aunque existen dudas acerca de sus funciones.

- El 81.82% conocen la visión y misión de la entidad, en el resto pudimos notar desconocimiento sobre el tema.

