



*Universidad de Sancti Spiritus  
"José Martí Pérez"  
Facultad de Contabilidad y Finanzas*

*Título: Guía de Control Interno de la Contraloría  
General de la República adecuada a la  
Empresa de Taxis de Sancti Spiritus*

*Informe de la Práctica Parcial de la Especialidad en Contabilidad*

*Autor: Prof. Asist.Lic. José Daniel Alvite Ulloa*

*Sancti Spiritus*

*2013*

## **SÍNTESIS**

El presente trabajo identifica deficiencias en la empresa de Taxis de Sancti Spiritus en su sistema de control interno, se identifica como problema profesional la carencia de una Guía de control interno adaptada a las características de empresa de Taxis, instrumentado además por la Contraloría General de la República, mediante la Resolución No.60/2011. En la investigación se aplicaron métodos teóricos, y empíricos, y en éste, el análisis documental, observaciones y entrevistas. La Guía adaptada permitió el chequeo de una Guía de verificación para la comprobación documental y física de las operaciones individuales y las que corresponden en el plano general a la organización, permitiendo identificar deficiencias no observadas con anterioridad en las supervisiones efectuadas, por lo que su implementación logra resultados considerados en las validaciones efectuadas por expertos del tema. El trabajo resulta de interés, no sólo para la entidad objeto de estudio, sino para todas las entidades y dependencias del Sistema CUBATAXI ya que su aplicación redujo las deficiencias de control existentes en este tipo de empresas no detectadas anteriormente.

<b>ÍNDICE</b>	<b>Página</b>
<b>Contenido</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE CONTROL INTERNO.</b>	8
I.1 Desarrollo histórico del Control Interno.	8
I.2 Enfoque del Sistema como prevención.	13
I.2.1 La prevención: papel de la auditoría.	14
I.2.2 Análisis del marco conceptual	14
I.2.2.1. Ambiente de Control.	18
I.2.2.2. Evaluación y Gestión de Riesgo.	21
I.2.2.3. Actividades de Control	22
I.2.2.4. Información y Comunicación.	25
I.2.2.5. Supervisión y Monitoreo.	27
<b>CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO Y CAMPO DE ACCIÓN.</b>	30
II.1. Caracterización de la Empresa de Taxis de Sancti Spíritus.	30
II.2. Diagnóstico del grado de implementación del Control Interno en la Empresa de Taxis de Sancti Spíritus.	43
<b>CAPÍTULO III. ADAPTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE CONTROL</b>	50
III.1. Implementación de la Guía de Control.	50
III.2. Resultados de la implementación.	109
III.3. Validación de la Guía de Control.	116
<b>CONCLUSIONES</b>	119
<b>RECOMENDACIONES</b>	120
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	121
Referencia bibliográfica	121
Bibliografía consultada	122
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1. Encuesta a trabajadores	

Anexo 2. Guía de control adaptada a las características de la Empresa de Taxis de Sancti Spiritus.

Anexo 3. Autorización para resolver problema en la organización

Anexo 4. Aval del director sobre aplicación práctica del trabajo

Anexo 5. Aval del subdirector económico sobre aplicación práctica del trabajo

### **AVALES**

Aval 1. Presentación y exposición del trabajo en el Forum de Ciencia y Técnica Provincial con reconocimiento de DESTACADO.

## INTRODUCCIÓN

Los ejecutivos y hombres de negocios, deben enjuiciar las causas y efectos de la Gestión de la Empresa, punto de partida para tomar numerosas decisiones en el proceso de administrar los eventos de la entidad, de manera que sean consecuentes con las tendencias de comportamiento en el futuro y que puedan predecir su situación sobre el control económico.

Existen en el país, un sin número de entidades que manifiestan falta de control económico, hecho que se ha demostrado en el proceso de perfeccionamiento empresarial donde varias empresas no han podido iniciar el proceso o han tenido que ser excluidas del mismo por no tener certificada la contabilidad, lo cual indica, que el problema del control económico sigue, y tendrá que seguir siendo centro de la política del Estado y entre otras cuestiones evitar la corrupción e ilegalidades que pueden constituir una verdadera amenaza en la estabilidad socio política del país, lo que hace que una de las demandas esenciales, sea el Control Económico y como forma fundamental del mismo se encuentra el Control Interno.

El origen del control interno, surge con la partida doble, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses

El control interno durante los últimos años ha estado adquiriendo mayor importancia en los diferentes países, a causa de los numerosos problemas producidos por su ineficiencia. Una de las causas se encuentra en el no haberse asumido de forma efectiva la responsabilidad sobre el mismo por parte de todos los miembros de los Consejos de Administración de las diversas actividades económicas que se desarrollan en cualquier país, de lo cual Cuba no es una excepción, ya que se había considerado que el control interno, era un tema reservado solamente para los contadores.

Para la empresa cubana el control interno constituye una herramienta de organización,

estructuración y control de los diferentes procesos que, se dan en la misma y en manos de la dirección ha de convertirse en una filosofía de trabajo que debe ser extensiva al resto de los trabajadores, para de manera integral, perfeccionar el desarrollo de las actividades y operaciones que se ejecuten en la organización.

En Cuba, en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se consigna: " En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel" <sup>(1)</sup> y más adelante se precisa "condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas" <sup>(2)</sup>.

La dirección del Gobierno, a través de los ministerios de Finanzas y Precios y la Contraloría General de la República conjuntamente con otros órganos y organismos del Estado, han desarrollado un constante y sostenido esfuerzo por consolidar el control interno en las diferentes entidades.

El estudio de la situación actual de esta actividad permitió reconocer la necesidad de continuar perfeccionando el control interno, aconsejando, por ende, dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297 de 23 de septiembre de 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) y No. 13 de 18 de enero de 2006, dictada por el extinto Ministerio de Auditoría y Control (MAC) y emitir una nueva atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país.

Ante las nuevas exigencias para fortalecer el proceso económico, han llevado a cabo un cambio significativo en la dirección y expectativas de la misma y en su papel dentro de la organización, a tal punto, que desde el año 2011 se emite una nueva Resolución en Cuba, la Resolución 60/2011 de la

Contraloría General de la República en lo adelante (CGR) sobre Control Interno, la que tiene por objetivo establecer normas y principios básicos de obligada observancia para la CGR y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este órgano constituyendo un modelo estándar del Sistema de Control Interno.

La Resolución 60/2011 de la CGR, define al Control Interno como “el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal, se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas” y continua “cada órgano, organismo, organización y entidad diseña, armoniza, implementa, y autocontrola de forma sistemática de acuerdo a la misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencia y atribuciones, en correspondencia con lo establecido en la Ley No. 107 y validan el Sistema de Control Interno de las dependencias que le están subordinadas, de acuerdo con su estructura” (3).

Uno de los principales retos que enfrentan hoy las entidades cubanas no sólo es su implementación, sino que las entidades implementan el Sistema de Control Interno como un proceso, que aporte un grado de seguridad razonable en el logro de sus objetivos.

En el diseño e implementación del Sistema de Control interno los órganos, organismos, organizaciones y entidades deben cumplir con los principios básicos siguientes:

- legalidad,
- objetividad,
- probidad administrativa,
- división de funciones,
- fijación de responsabilidades,
- cargo y descargo,

- autocontrol

Además tiene las características siguientes:

- integral,
- flexible,
- razonable

El Control Interno genera disciplina al interior de la organización cuando es utilizado por la dirección para conocer cómo marcha la entidad y cómo mejorar su gestión; no se diseña para cumplir con exigencias de organismos superiores ni indicaciones de auditorías externas, es necesario que haya una aptitud positiva de la alta dirección que garantice su desarrollo e involucre a todo el personal.

La dirección debe Identificar, entender y gestionar los procesos de la entidad y su interrelación como un sistema, cuando esto ocurre se contribuye a la eficacia y eficiencia de la entidad en el logro de sus objetivos. El resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Conjuntamente con la Resolución 60/2011, comenzaron las primeras acciones de implementación de las nuevas políticas de control interno en el país, enfocadas de manera integral al logro de una eficiente gestión empresarial, en la que se inserta la Empresa de Taxi de Sancti Spíritus.

Al notar la necesidad del entorno empresarial, se concibe realizar esta investigación en aras de perfeccionar el trabajo de implementación en la entidad, para lo cual se realiza el estudio diagnóstico sustentado en la aplicación de métodos teóricos y empíricos, donde se detectaron irregularidades que concretan deficiencias en la implementación del sistema de control interno entre las que se distinguen las siguientes:

- No están creados los mecanismos para la implementación del Control Interno.



- Desconocimiento de la nueva concepción del Control Interno.
- No se adaptó la guía de control interno, orientado por la CGR.
- Aún los mecanismos utilizados para medir el grado de implementación no detectan su aplicación y la marcha de la implementación de los nuevos conceptos según la Resolución No. 60/2011 de la CGR, así como las medidas que se deben tomar en las áreas para resolverlas,
- No se han desarrollado acciones de capacitación, lo que impide su accionar desde la base, y la participación de todo el personal.
- No se prioriza el sistema de Control Interno como parte del trabajo, para conocer como marcha la entidad y como mejorar su gestión.
- En los objetivos de la organización aun no se consideran como uno de los elementos de atención en el proceso de diseño de los Sistemas de Control Interno.
- Se observan deficiencias en la planeación de las tareas de supervisión y monitoreo.
- No se cumple con el plan de visitas o acciones de control a las áreas incluidas las Unidades Empresariales de Base (UEB).
- El comité de Prevención y Control no cumple con sus objetivos estratégicos y funcionales.

Estas deficiencias afectan no sólo la calidad de la contabilidad, sino el control de los recursos materiales, humanos y financieros, ante la presencia de indisciplinas en el control de los mismos, hechos que constituyen la **situación problémica** de la investigación, al carecer de la adecuación de la Guía de Control Interno a las actividades específicas de la entidad que posibilite la prevención de indisciplinas e ilegalidades en el manejo y control de los recursos materiales, humanos y financieros.

En correspondencia con estos argumentos se determina como **problema profesional** la necesidad de adecuar la Guía de Control Interno en la Empresa de Taxis de Sancti Spíritus.

Por lo que el **objeto de estudio** se centra en el proceso de Control Interno, y el

**Campo de Acción** se enmarca en la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, así como en la calidad del control interno en la Empresa de Taxi de Sancti Spíritus.

**El objetivo general consiste en:** Adecuar la Guía de Control Interno en la Empresa de Taxi de Sancti Spíritus.

**Los objetivos específicos** se establecen de acuerdo con el orden en que se aborda el problema profesional de la investigación:

1. Analizar bibliografías, normas y legislaciones relacionadas con el Control Interno.
2. Realizar un diagnóstico del objeto de estudio y la situación actual de su implementación.
3. Adecuar la Guía del sistema de control interno, como solución al problema planteado.
4. Implementar la guía diseñada en la Empresa de Taxis de Sancti Spiritus.
5. Validar su implementación.

**Los métodos** empleados en la investigación son del nivel teórico y empíricos. De los teóricos el histórico lógico, análisis y síntesis, inducción y deducción, abstracto y concreto y entre los empíricos la revisión de documentos, reglamentaciones, normativas y bibliografía, así como la observación y la entrevista a directivos y trabajadores.

La presente investigación cuenta con una Introducción; tres capítulos, un Capítulo I, en el que se aborda la fundamentación teórica sobre control interno, donde se expone además el nuevo enfoque de acuerdo a lo que se establece en la Resolución No. 60/2011 de la CGR; el Capítulo II, se expone la caracterización del objeto de estudio y campo de acción, y el resultado de los métodos aplicados, para realizar el diagnóstico realizado a la muestra que incluye las deficiencias detectadas en el estudio; el Capítulo III el que presenta la elaboración de la Guía de Control Interno adaptada, su implementación, así como la validación de sus resultados. Se presentan también, las Conclusiones, Recomendaciones; Bibliografía y Anexos.



# **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFENCIAL SOBRE CONTROL INTERNO.**

## **I.1. Desarrollo histórico del Control Interno.**

Las funciones del control interno, tal y como se manifiestan desde inicios de la década del noventa, eran prácticamente desconocidas, hace unos cien años. Sin embargo queda claro que algunas medidas de control interno implementadas en algún momento por los hombres de negocios antiguos han sido descritas en la historia de la humanidad. Al ser cierta la afirmación de Collins y Valin cuando manifiestan que la noción de control interno es tan antigua como la contabilidad. (Collins y Valin. 1979).

Hay información de que en 1280 el Papa Nicolás II hacía levantar por su notario, un duplicado de todas las recaudaciones y de los pagos, con el fin de verificar la exactitud y el rigor del trabajo de sus propios administradores. (Collins y Valin. 1979).

En los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, observamos la contabilidad de partida simple. En la Edad Media aparecieron los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, es en Venecia donde en 1494, el Franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble.

El origen del control interno, surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero que fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

Pero no fue hasta la década de los 80 cuando se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el control interno existían en el

ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas.

Durante varios años, al consultar los diferentes autores sobre la definición de control interno, se aprecia cierta falta de unidad, a pesar de que en la mayoría de los casos se ha tomado como referencia, la definición de control interno dada por los organismos con reconocida autoridad en la materia entre los que se encuentra el American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) titulada Internal Control.

Fowler Newton define “el control interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr a través de una efectiva planificación, ejecución y control del ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización. (Newton F., 1936:135)” (4).

Por su parte Holmes, 1970, considera el control interno como una función de la gerencia que tiene por objetivo salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos y ofrecer seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. Estos objetivos han de lograrse mediante los controles de procedimientos internos de la Empresa (5).

Gómez Morfin señala que “el control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración” (6) .

La definición clásica de 1947 del AICPA ha sido una de las más ampliamente aceptadas y dice: “El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados que se adoptan en el seno de un negocio para salvaguardar los activos, comprobar la exactitud y fiabilidad de los asientos contables, procurar la eficiencia operativa y alentar la observancia de la política ejecutiva prescritas” (7).

No es muy diferente la definición adoptada por Megis, Larsen y Meigs derivada de la emitida por el AICPA en 1947, donde subrayan sobre el control interno: “todas las medidas usadas en un negocio para los propósitos de salvaguardar sus recursos de ser desperdiciados, infrautilizados e ineficientes; promover seguridad y fiabilidad en la contabilidad y en los datos de las operaciones; animar y medir el cumplimiento de acuerdo a la política de la compañía y juzgar la eficiencia en todas las divisiones del negocio” (8).

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

El crecimiento de la actividad económica y la aparición de las grandes organizaciones empresariales, abarcando una gran variedad de operaciones, técnicas especializadas y contando con un gran número de trabajadores y delegaciones en diferentes puntos geográficos, han propiciado una evolución en la concepción del control interno. (Meigs W.B. 1971).

De ahí que el control interno durante los últimos años ha estado adquiriendo mayor importancia en los diferentes países, a causa de los numerosos problemas producidos por su ineficiencia. Una de las causas se encuentra en el no haberse asumido de forma efectiva la responsabilidad sobre el mismo por parte de todos los miembros de los Consejos de Administración de las diversas actividades económicas que se desarrollan en cualquier país, - de lo cual Cuba no es una excepción -, ya que generalmente se ha considerado que el control interno, es un tema reservado solamente para los contadores.

En 1992, tras varios años de trabajo y discusiones se publica en Estados Unidos el denominado Informe COSO sobre Control Interno, del cual se expuso el siguiente concepto:

“...El control interno es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías:

Eficacia y eficiencia de las operaciones

Fiabilidad de la información financiera

Cumplimiento de las leyes y normas aplicables <sup>(9)</sup>.

Como se observa el Control Interno en el concepto anterior va más allá de ser un instrumento contra el fraude o el descubrimiento de errores contables para convertirse en un verdadero instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia de las operaciones para la eficiente administración de la entidad.

Por todo lo anterior, Cuba requiere disponer de mayor información sobre lo que acontece en el mundo en cuanto a Control Interno se refiere, con el objetivo de no solo brindar información actualizada sobre el tema, sino también de estar en condiciones de proponer criterios actualizados sobre esta cuestión.

En Cuba, a partir del año 2003, se regula la Resolución 297/2003 en la que se define, al Control Interno como “el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, establecidas
- Control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad” <sup>(10)</sup>.

Por la Ley No. 107/2009 aprobada por la Asamblea Nacional del Poder Popular, se crea la Contraloría General de la República, la que tiene entre sus

funciones específicas, según lo establecido en el Artículo 31, inciso l), normar, supervisar y evaluar los sistemas de control interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo.

Por tanto, por la necesidad de este proceso se deja sin efecto legal la resolución antes mencionadas y se emite la Resolución No. 60/2011 emitiendo una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo en la que se define que el control interno es "el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas <sup>(11)</sup>.

Se establece además que cada órgano, organismo, organización y entidad diseña, armoniza, implementa y autocontrola de forma sistemática de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones, en correspondencia con lo establecido en la Ley No. 107/09 y validan el Sistema de Control Interno de las dependencias que le están subordinadas, de acuerdo con su estructura.

Es criterio del autor de esta investigación que en esta Resolución se resalta y perfeccionan con mayor rigor el concepto de control interno y sus características, además se rescatan los principios básicos que por mucho tiempo se dejaron de utilizar en la evaluación del diseño de este sistema, se establece la gestión en la identificación de los riesgos coadyuvando al mejoramiento del proceso de recuperación de la actividad contable asociada a las transformaciones económicas y se profundiza en la exigencia por los controles, la normativa contable nacional adopta estándares internacionales y se inicia un proceso encaminado a que la contabilidad se convierta en un instrumento de dirección, y en las que deben involucrarse todas las



entidades, la Empresa de Taxis de Sancti Spiritus, no está excepto de ello, y será necesario definir estrategias para lograr una adecuada implementación del control interno.

Además, considera, que hay que estar capacitados para educar a la dirección de las diferentes actividades económicas del país en la implantación, operación y evaluación del control interno, así como de aumentar su sensibilidad hacia el mismo, al igual que a los auditores internos y externos, legisladores, organismos de control y centros educacionales, para disponer de sistemas eficaces de control interno para la dirección y control de las actividades de las entidades, así como medio eficaz de prevención para evitar la corrupción y las acciones fraudulentas.

## **I.2. Enfoque del Sistema como prevención.**

Las entidades deben implementar el Sistema de Control Interno como un proceso, para aportar un grado de seguridad razonable en el logro de sus objetivos.

El diseño del Sistema de Control interno y su implementación deben estar enfocados a la prevención de todos los riesgos que pueden vulnerar la estrategia y los objetivos a alcanzar por la entidad. La gestión de los riesgos es eficaz cuando se observan las normas para la identificación, evaluación y control de los riesgos de la entidad.

El objetivo general que persigue este sistema es identificar los elementos que en cada componente del Control Interno enfatizan el enfoque de prevención del mismo, y como objetivos específicos se encuentran ejemplificar la incidencia de cada componente del Sistema de Control Interno en la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, interrelacionar el Sistema de Control Interno y el Plan de Prevención y explicar la importancia de la supervisión y/o monitoreo al Sistema de Control Interno.

En el contexto actual, aún se aprecia que la gran mayoría de las entidades implementan el Sistema de Control Interno, sólo en papeles, para cumplir con orientaciones o exigencias gubernamentales, pero en la práctica no las utiliza.

### **1.2.1. La prevención: papel de la auditoría.**

El papel de la auditoría se basa en las siguientes áreas de actividad:

- ✓ Determinar fallas financieras y organizacionales, o identificar las áreas de actividad que soportan riesgos (Ej.: subsidios concedidos, contratos, gastos, concentración excesiva de poder en ciertos cargos, etc.).
- ✓ La identificación de fallas en las normas jurídicas, de brechas o deficiencias en las regulaciones y en la organización puede disuadir la mala gestión y por lo tanto, preparar el terreno para reducir el fraude y la corrupción (atrasos y debilidades en la entrega de cuentas y sobre todo en el registro de las operaciones presupuestarias y de contabilidad, falta de controles y de auditoría interna, regulaciones excesivas que pueden conducir a contradicciones o diluir las responsabilidades o el cumplimiento).
- ✓ Comprobar la interrelación entre el componente Evaluación y Gestión de Riesgos y el Plan de prevención.
- ✓ La divulgación a los empleados de los resultados de auditorías y la promoción de la implantación de las recomendaciones.

### **1.2.2. Análisis del Marco Conceptual.**

El sistema de control interno es un proceso, no es un acontecimiento o una circunstancia aislada, sino una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de la entidad, no es algo que se crea hoy y estará intacto de por vida, es por ello que tendrá que ser evaluado constantemente y variará en la misma medida que cambien las características de la organización y su entorno; entonces no es un fin a cumplir sino un instrumento a utilizar por la dirección de la entidad para lograr la eficiencia y eficacia en las operaciones y la utilización de sus recursos.

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 que los riesgos afecten con su impacto negativo a 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 se pongan de acuerdo para violentar lo establecido; por tanto el diseño del sistema de control interno debe ir enfocado a los recursos humanos y las vías y métodos para su mejoramiento continuo.

Lo razonable se fundamenta, 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 es el costo de instaurarla y cuál es el beneficio que se obtendrá de ella en el corto plazo, no es posible establecer controles que proporcionen una protección absoluta a los efectos de los riesgos, es más aconsejable establecer controles que garanticen una seguridad razonable por su costo y realizar un monitoreo periódico evaluando la eficacia de estos controles.

Se observa a menudo, que entidades acuden a determinadas organizaciones que brindan servicios de consultoría, para que se les diseñe su Sistema de Control Interno, pero no utiliza herramientas para su control oportuno, y /o no supervisa su efectividad en el tiempo preciso que necesita su control y monitoreo, sin darse cuenta que el sistema diseñado puede convertirse en un bumerán y tal vez convertirse en un instrumento para generar o fomentar nuevos riesgos que propicien la ocurrencia de indisciplinas e ilegalidades que afecten la gestión de los resultados de la entidad. Por ello, el criterio de que el idealizar un diseño de control para cumplir, nunca ofrecerá una seguridad razonable, la que sin lugar a dudas, nunca tendrá explicación ante tal resultado.

¿Qué beneficios nos ofrece el Sistema de Control interno?

El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos, a prevenir las pérdidas de recursos, y a la obtención de la información más oportuna y eficaz. También puede reforzar la confianza en que la organización cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias.

Con la concepción de sistema integrado que el informe COSO brinda, al igual que la Resolución 60/11, se identifican cinco componentes de control interno los que no se pueden aislar porque están altamente relacionados entre sí, a su vez tienen normas bien definidas para poder efectuarlos y evaluarlos. Los componentes son:

- ✚ Ambiente de control.
- ✚ Gestión y prevención de riesgo.
- ✚ Actividades de control.
- ✚ Información y comunicación.
- ✚ Supervisión y monitoreo.

Las técnicas establecidas por la entidad para el diseño de los componentes son precisamente las que van convirtiendo al Sistema de Control Interno en un instrumento encaminado a la prevención.

### **Factores organizacionales**

Existe necesidad de que los directivos sean conscientes de los factores organizacionales que proporcionan oportunidades a los trabajadores para cometer indisciplinas, irregularidades y manifestaciones de corrupción.

Algunos de estos factores son:

- La dirección desestima la importancia del control interno y no existe supervisión.
- Fallas en los sistemas de control internos.
- Las políticas relacionadas con el personal no se tienen en cuenta.
- Se carece de integridad y objetividad y las prácticas de favoritismo son comunes.

- Alto porcentaje de rotación de empleados.
- Las quejas y ausentismo del personal son significativas, se considera que el tratamiento real o percibido es injusto.
- No es usual que cada trabajador identifique los riesgos de sus actividades, y trabaje en la disminución del impacto que generan los mismos.
- No se estila como práctica profesional, la evaluación de los resultados de forma periódica, basada en el impacto ante la detección de riesgos en las funciones del puesto de trabajo

El sistema no se diseña con la finalidad de detectar errores y fraudes, porque se estaría tolerando que las personas en la entidad tengan afición a estos eventos, sino para minimizar con oportunidad la obtención de los objetivos propuestos.

Las manifestaciones de corrupción, indisciplinas e ilegalidades son eventos negativos que impactan en la estrategia y los objetivos, y por tanto deben ser gestionados y minimizados a través del Control interno.

El sistema es ejecutado por el recurso más importante de la entidad y se diseña en función de él y el compromiso que debe asumir para con el sistema, con un interés por lograr su mejoramiento continuo. Este compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para beneficio de la entidad.

El Control Interno concibe disciplina al interior de la formación cuando es utilizado por la dirección para conocer cómo funciona la entidad y cómo mejorar su gestión; no se diseña para cumplir con exigencias de organismos superiores ni indicaciones de auditorías externas, es necesario que haya una actitud positiva de la alta dirección que garantice su desarrollo e involucre a todo el personal en gestión de riesgos como instrumento para la toma de decisiones.

La dirección debe identificar, entender y gestionar los procesos de la entidad y su interrelación como un sistema, cuando esto ocurre se contribuye a la eficacia y eficiencia de la entidad en el logro de sus objetivos. El resultado

deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

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

Es válido recordar que el Control Interno y la Contabilidad, nacieron juntos, pues uno depende del otro, ya que la Contabilidad depende del control interno para registrar sus transacciones y el Control Interno bien diseñado debe cumplir tales expectativas. Por lo que cada directivo y/o especialista debe asegurar en prevenir pérdidas, fraudes, robos, y daños en su manejo y custodia, por lo que el diseño de sus controles siempre estará en función de prevención.

#### **1.2.2.1. Ambiente de Control.**

El ambiente de control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones, y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto de los trabajadores en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes, conforma el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y

procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance.

Este componente para su confección debe contar con siete normas:

- a) Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual: donde el máximo dirigente de la entidad debe integrar a su Sistema de Control Interno, el proceso de planificación, los objetivos y planes de trabajo, para relacionarlos con los procesos, actividades, y operaciones en el interés de asegurar el cumplimiento de su misión y las disposiciones legales que le competen.
- b) Integridad y valores éticos: los directivos superiores, directivos ejecutivos, funcionarios y trabajadores de la entidad deben mantener la observancia de valores éticos, cuya dirección desempeña un papel principal al contribuir con su ejemplo personal a elevar el compromiso ético y sentido de pertenencia de todos sus integrantes, los que deben conocer y cumplir el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, el Reglamento Orgánico, el Manual de Procedimiento, el Convenio Colectivo de Trabajo, y el Reglamento Disciplinario Interno, según corresponda.

El desarrollo de estos valores conforma una cultura organizacional definida, la cual permite preservarlos y contribuir a su fortalecimiento en el marco de la organización y su entorno, para esto la entidad debe definir de manera participativa sus valores, los cuales deben formar parte de la gestión y se miden de forma cualitativa mediante el actuar de sus miembros.

- c) Idoneidad demostrada: esta es un elemento esencial a tener en cuenta para garantizar la efectividad del Sistema de Control Interno, lo cual facilita el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo. El proceso de selección y aprobación del personal, debe asegurar que el candidato seleccionado posea el nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos y competencias exigidos; una vez incorporado a la entidad, debe consultar los manuales de funcionamiento y técnicos, los cuales se aprueban por la máxima autoridad, así como recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios para desempeñar su trabajo.

- d) Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad: la dirección de la entidad es responsable de elaborar su estructura organizativa para el cumplimiento de su misión y objetivos, mediante un organigrama, formalizándose con las disposiciones legales y procedimientos que se diseñan, estableciéndose las atribuciones y obligaciones de los cargos, que constituyen el marco formal de autoridad y responsabilidad, así como las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales en correspondencia con los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan.
- e) Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos: la entidad establece y cumple las políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos, para ello diseña los procedimientos donde se relacionan las acciones a desarrollar en cumplimiento de las disposiciones legales establecidas a tal efecto; presta especial atención a la formación de valores; al desarrollo en función de incrementar sus capacidades; así como debe mantener por parte de los jefes inmediatos un control sistemático y evaluación del cumplimiento de lo establecido en los planes de sus subordinados.

El Ambiente de Control es el componente en el cual se establece el contexto para el Sistema de Control Interno, es donde se instaura la estructura, estrategia, misión, visión, valores, funciones de cada puesto de trabajo y se deja por sentado todo el entorno en el cual va a estar sustentado todo el sistema de implementación. Es el primer componente que se implementa, por lo tanto es de gran importancia porque los demás están seguidos de su mano.

#### **1.2.2.2. Evaluación y Gestión de Riesgos.**

Este componente establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la entidad para alcanzar sus objetivos, una vez clasificados en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para



definir el modo en que habrán de gestionarse. Hay que destacar que existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos.

Cada vez es mayor la necesidad de evaluar los riesgos previos al establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización. Según Bernens, la grieta pequeña más grande en la armadura corporativa es la dirección de Riesgos. (Bernes, R., 1997).

El componente está compuesto por las siguientes normas:

- ✓ La identificación de riesgos y detección del cambio: a su vez es la primera etapa del proceso y sumamente importante, dado que en la identificación de los riesgos se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos, esta se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar. Esta identificación se realiza de forma permanente, en el contexto externo pueden presentarse modificaciones en las disposiciones legales y que conducen a cambios en la estrategia y procedimientos, alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto y por ende en sus planes y programas, en el interno, variaciones en los niveles de servicios, modificaciones de carácter organizativo y de estructura u otros.

Una vez identificados estos se procede a su análisis, aplicando para ello el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia y en aquellos casos que sea posible se cuantifica la valoración estimada de la afectación o pérdida que pueda ocasionarse.

- ✓ Determinación de los objetivos de control: estos son el resultado o propósito que se desea alcanzar con la aplicación de procedimientos de control, los que deben verificar los riesgos identificados y estar en función de la política y estrategia de la entidad. Después de identificar, evaluar y cuantificar los riesgos, la máxima dirección y los demás directivos de las áreas, con la participación de los trabajadores, realizan

un diagnóstico y determinan los objetivos de control, dejando la evidencia documental de este proceso, por colectivos de áreas y presidida por el jefe de la misma, participando además las organizaciones políticas y de masas

- ✓ La prevención de riesgo: es dirigida de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los riesgos internos y externos, así como los hechos de indisciplinas e ilegalidades que realizadas continuamente y en un clima de impunidad provocan manifestaciones de corrupción administrativa o la ocurrencia de presuntos hechos delictivos. Esta norma está constituida por un conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético-moral, técnico-organizativas y de control. Se establece la realización del Plan de Prevención de Riesgos constituyendo un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados.

La Evaluación de Riesgos: es la herramienta verdadera de prevención, hay riesgos que no desaparecen pero con un buen diagnóstico se pueden controlar y por lo tanto puede disminuir su impacto, para una buena implementación de este componente tienen que estar bien definidas las tareas y los riesgos que generan cada una de ellas si no se llegara a cumplir. Los riesgos que jerarquizados se van a contemplar en el plan de prevención donde se dejan por escrito las medidas a tomar, los responsable de que estas se cumplan y el periodo de cumplimiento.

#### **1.2.2.3. 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 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 realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder asegurar que el

Control Interno funcione de forma adecuada y detectar oportunamente cuánto es de efectiva la actividad de control para, de lo contrario, ser sustituida por otra.

Este componente establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de la entidad.

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

Se estructura con las siguientes normas:

- ✓ La coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización: Un Sistema de Control Interno para que sea efectivo requiere de una adecuada interrelación y coordinación de trabajo entre las áreas que ejecutan los procesos, actividades y operaciones; por ende, cada operación necesita de la autorización de la autoridad facultada y debe quedar bien definida, documentada, asignada y comunicada al responsable de su ejecución.
- ✓ La documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos: aquí todas las transacciones, operaciones y hechos económicos que se realicen, deben tener soporte documental, ser fiables y garantizar la trazabilidad; también debe garantizarse la salvaguarda de las actas de los órganos colegiados de dirección, así como de las asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia. Los documentos podrán estar guardados en soporte digital o impreso, según lo determine la entidad, salvo que el tipo de archivo se regule por el órgano superior. Las transacciones deben ejecutarse de

acuerdo con la autorización general o específica de la administración y registrarse conforme a su clasificación, en el momento de su ejecución, garantizando la relevancia, oportunidad y utilidad.

- ✓ El acceso restringido a los recursos, activos y registros: el acceso referido debe ser protegido, concediéndosele permisos exclusivamente a las personas autorizadas, las que están en la obligación de firmar actas responsabilizándolas de su utilización y custodia. Se establece además, que los activos tienen que estar debidamente registrados y las existencias físicas se cotejan con los registros contables con el objetivo de verificar su coincidencia y prevenir riesgos de sustracción, despilfarro, uso indebido u otras irregularidades.
- ✓ La rotación del personal en las tareas claves: cuando la rotación del personal es acordada siempre que sea posible por el consejo de dirección, puede ayudar a evitar la comisión de irregularidades, permite mayor eficiencia y eficacia de las operaciones e impide que un trabajador sea responsable de aspectos claves inherentes a sus funciones por un excesivo período de tiempo en la función que realiza o cargo. Los trabajadores a cargo de dichas tareas se emplean periódicamente en otras funciones. En el caso de aquellas entidades que cuentan con pocos trabajadores y se dificulte el cumplimiento de esta norma, es imprescindible aumentar la periodicidad de las acciones de supervisión y control.
- ✓ El control de las tecnologías de la información y las comunicaciones: es importante para la entidad que cuenta con tecnología de la información y las comunicaciones, integren y concilien el Plan de Seguridad Informática con el Sistema de Control Interno diseñado, definiendo las actividades de control apropiadas a partir de la importancia de los bienes e información a proteger, en correspondencia con la legislación vigente, considerando por tanto, los riesgos a que están sometidos, los permisos de acceso a los diferentes niveles de información automatizada, los que deben quedar registrados mediante el documento que corresponda, debidamente firmado.
- ✓ Los indicadores de rendimiento y de desempeño: la entidad establece los indicadores de rendimiento y de desempeño de tipo cualitativos y

cuantitativos teniendo en cuenta sus características, tamaño proceso productivo de bienes y servicios, recursos, nivel de competencia y demás elementos que lo distinguen, con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados. Después de obtenida la información se adoptan las acciones que correspondan para mejorar el rendimiento y el desempeño.

En las Actividades de Control es donde se tienen todos los manuales por tanto es donde se va a dejar por sentado toda la organización del trabajo, a este componente se le atribuyen todas las acciones de control, en esta parte de la implementación se tienen los reglamentos que constituyen una fuente de disciplina en la entidad.

#### **1.2.2.4. Información y Comunicación.**

Hay que disponer de información oportuna, fiable, y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La entidad debe proteger y conservar toda la información según las disposiciones vigentes.

Para desarrollar este componente se establecen las siguientes normas:

- ✓ El sistema de información, flujo y canales de comunicación: la entidad debe diseñar el sistema de información en correspondencia absoluta con las características, necesidades y naturaleza del organismo superior, y las demás empresas, así como de acuerdo con los requerimientos establecidos para la información oficial contable y estadística que corresponda siendo flexible al cambio, puede estar total o parcialmente automatizado, provee información para la toma de decisiones, cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para la entrada, procesamiento, almacenamiento y salida de la información, facilitando y garantizando su transparencia.

Por ende, el flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la organización, a saber ascendente, descendente, transversal y horizontal, su diseño debe contribuir a ofrecer información oportuna, clara y veraz para la toma de decisiones. Se establecen y funcionan correctos canales y medios de comunicación, que permitan trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios internos y externos,

- ✓ El contenido, calidad y responsabilidad: aquí la información contribuye al cumplimiento de las responsabilidades individuales y a la coordinación del conjunto de actividades que desarrolla la entidad para el logro de los objetivos, debe transmitir la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida,
- ✓ La rendición de cuentas: esta norma plantea que los directivos superiores, ejecutivos y funcionarios tienen el deber legal y ético de responder e informar acerca de su gestión, administración, manejo y rendimiento de fondos, bienes o recursos públicos asignados y los resultados en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido, así como otros aspectos de interés que resulten necesarios, ante el consejo de dirección y trabajadores.

[El autor considera que deben elaborarse guías indicativas para desarrollar las rendiciones de cuenta.](#)

La Información y la Comunicación son importantes para la implementación y desarrollo del Sistema de Control Interno, este componente es la base para todo cambio y/o mejoras del sistema, es muy saludable para la entidad contar con un sistema de información y comunicación de forma oportuna y efectiva, que permita actuar con precisión para cumplir los objetivos de la misma.

#### **1.2.2.5. Supervisión y Monitoreo**

La supervisión como un proceso continuo es muy importante, pues en la medida que los factores internos y externos van cambiando, los controles

que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de ofrecer a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

El monitoreo permanente incluye actividades de supervisión realizadas de forma constante, directamente por las distintas estructuras de dirección, o mediante un equipo de auditores internos, así como por 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.

Este componente para su confección debe contar con cinco normas:

1. La evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno: aquí es donde 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. Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento. Es en este componente donde el autocontrol sistemático garantiza su función de control, por ende se adecua, actualiza y gradúa la aplicación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República en correspondencia a la actividad y características de la entidad y a partir de los resultados obtenidos se elabora un plan de medidas, el cual debe ser previamente evaluado por el Comité de Control y Prevención.
2. El comité de prevención y control : en esta norma la entidad constituye mediante Resolución su Comité de prevención y Control que a su vez es presidido por la máxima dirección como responsable del control interno designando para su integración a otros directivos, ejecutivos, asesor jurídico y el auditor interno, así como otros funcionarios que tienen a su cargo las funciones o actividades de cuadros, seguridad y

protección, entre otro. Este Comité tiene como objetivo velar por el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.

Mensualmente este órgano se reúne y deja la evidencia documental del cronograma de reuniones, los temas tratados, acuerdos adoptados y su seguimiento en las secciones de trabajo. Como funciones fundamentales tenemos entre otras, conocer las disposiciones legales relativas al Control Interno, para la formulación de respuestas, auxiliar a la dirección en el diagnóstico de los objetivos de control; en la organización, conducción y revisión del proceso de elaboración del Plan de Riesgos y su posterior seguimiento mediante el análisis integral de los resultados de acciones de control y la evaluación de las causas y condiciones que generan las deficiencias detectadas y otras funciones que se consideren necesarias por la máxima dirección de la entidad para la gestión de riesgos y el cumplimiento de su misión y visión.

En resumen, el sistema de control interno es un proceso, no es un acontecimiento o una circunstancia aislada, sino una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de la entidad, no es algo que se crea hoy y estará intacto de por vida, es por ello que tendrá que ser evaluado constantemente y variará en la misma medida que cambien las características de la organización y su entorno; entonces no es un fin a cumplir, sino un instrumento a utilizar por la dirección de la entidad para lograr la eficiencia y eficacia en las operaciones y la utilización de sus recursos. Si los directivos y trabajadores no asumen este nuevo enfoque, el diseño y establecimiento del sistema comenzará mal. En este componente hay que establecer una supervisión y un monitoreo constante, una vez implementado el sistema, no se puede dejar de la mano, porque entonces sería una foto fría de la entidad, que sólo quedaría en papeles sin ninguna validez. Se tienen que establecer diferentes programas y planes que cubran toda la implementación para que verdaderamente el sistema sea preventivo.

El estudio de estas fuentes bibliográficas, permitió adelantarse en el conocimiento del marco conceptual del tema, lo que servirá para efectuar la



caracterización y diagnóstico del campo de acción y del objeto de estudio, que se desarrollará en el siguiente Capítulo.

## **CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO Y CAMPO DE ACCIÓN.**

El estudio de la fundamentación teórica referencial permitió suponer la necesidad de investigar estos temas y la efectividad de la investigación en este campo de acción, dado los antecedentes y planteamiento del problema.

En este capítulo se presenta el proceso investigativo el cual se sustenta en métodos del nivel teórico y empíricos. Se efectúa la caracterización y el diagnóstico del objeto de estudio y campo de acción.

### **II.1. Caracterización de la Empresa de Taxis de Sancti Spíritus.**

La Empresa de Taxis de Sancti Spíritus, es una de las diecisiete empresas que conforman en el país el Grupo Empresarial CUBATAXI, perteneciente al Ministerio de Transporte. Se constituyó por la Resolución No.60/2008 la Empresa de Taxis de Sancti Spíritus, con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio con el objetivo de brindar servicios de transportación por taxis a la población en CUP y CUC, así como al personal extranjero en CUC, fijado su domicilio legal en Humberto Castellano número 62 entre Puig y 3ra. Reparto Jobo Gordo, municipio Sancti Spíritus.

A la entidad se le adscriben las siguientes Unidades Empresariales de Base (UEB):

- UEB Taxis Sancti Spíritus.
- UEB Taxis Regular Sancti Spíritus.
- UEB Taxis Trinidad.

Su objeto social fue aprobado por la Resolución No. 117/2008 del Ministerio de Economía y Planificación, el cual se expone a continuación:

- Brindar servicios de transportación de pasajeros por taxis a la población en pesos cubanos y pesos convertibles; y al personal extranjero y al turismo internacional en pesos convertibles.

- Prestar servicios de alquiler de autos y microbuses para la transportación de personal pertenecientes a entidades estatales y organismos en pesos cubanos y pesos convertibles; mixtas y extranjeras en pesos convertibles.
- Prestar servicios de alquiler de autos clásicos y triciclos a la población en pesos cubanos y pesos convertibles; y al turismo internacional en pesos convertibles.
- Brindar servicios de transportación de pasajeros en tren turístico a la población y al turismo internacional en pesos convertibles.
- Prestar servicios de mantenimiento y reparación de vehículos automotores a las entidades del sistema del Grupo Empresarial CUBATAXI, así como a otras entidades autorizadas excepcionalmente por el Grupo Empresarial, en pesos cubanos y convertibles.
- Prestar servicios de ponchera y fregado a entidades del sistema del MITRANS y de parqueo, en pesos cubanos.
- Prestar servicios de mantenimiento y serviciaje de baterías a entidades del Grupo Empresarial CUBATAXI, así como a otras entidades autorizadas excepcionalmente por dicho Grupo Empresarial, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de auxilio y asistencia técnica con móviles especializados a vehículos en la vía en pesos cubanos y pesos convertibles; y a personas naturales cubanas en pesos cubanos.
- Brindar servicios de transportación de equipaje y paquetería ligera en pesos cubanos y pesos convertibles.

Años más tarde fue fusionada la UEB Taxis Regular Sancti Spíritus con la UEB Taxis Sancti Spíritus y la Empresa quedó integrada por las UEB siguientes por Resolución No.50/2011:

- UEB Taxis Sancti Spíritus.
- UEB Taxis Trinidad.
- UEB Escuela de Educación Vial y Conducción Sancti Spíritus.

En esta misma resolución se le aprueba a la entidad que las actividades que realice la UEB Escuela de Educación Vial y Conducción resultan las siguientes:

- Brindar servicios de preparación de choferes para la obtención de licencias de conducción en todas sus categorías en pesos convertibles y en los casos debidamente autorizados en pesos cubanos.
- Brindar servicios de exámenes psicométricos y cursos de reciclaje a conductores en pesos cubanos y pesos convertibles.

### **Misión**

Prestar servicios de transportación de pasajeros por autos en diferentes servicios con el propósito de superar integralmente de forma sistemática y con rigor profesional todo sus recursos humanos, contamos con trabajadores profesionales, aspiramos a que todos estén integralmente preparados y capacitados, para elevar y perfeccionar la calidad de los servicios, así como lograr la plena satisfacción de nuestros clientes.

### **Visión**

Líder en el sector de la transportación por autos, distinguido por la excelencia y especialización de los servicios en la plena satisfacción del cliente. Nuestras operaciones responden a un sistema de calidad certificado, soporte económico-financiero legal abalado y reconocido, así como efectiva estrategia ambiental gracias al desempeño profesional, innovador, honesto y solidario de trabajadores que han convertido nuestra imagen en obligada referencia en el ámbito nacional. cada día nuestros trabajadores, cuadros y reservas se suman a la superación y capacitación, para garantizar la formación continua que desarrolle las habilidades y destrezas que deben poseer los mismos donde como proyecciones está el aumentar en cada periodo sus conocimientos, debiendo constituir esto un proceso integral, avalado por los D.N.A que se realiza a todos los trabajadores, con el propósito de alcanzar en su sistema empresarial una elevada eficiencia en la gestión productiva y económica, para satisfacer las expectativas de los clientes. Garantizando también con eficiencia las transportaciones especiales vinculadas con los distintos programas de la batalla de ideas.

### **Valores**

**Responsabilidad:** es el cumplimiento del compromiso contraído ante si mismo, la familia, el colectivo y la sociedad.

**Respeto:** es la consideración hacia los seres humanos. Es la preocupación por el desarrollo pleno de todos sobre la base de la justicia.

**Honestidad:** es actuar de manera sincera, sencilla y veraz. Es lograr armonía entre el pensamiento, el discurso, y la acción.

**Discreción:** es ser prudente con nuestras responsabilidades, ser consecuentes con ellas para la realización de los objetivos individuales y colectivos.

**Modestia:** Virtud que modera, templea y regla las acciones externas, conteniendo al hombre en los límites de su estado según lo conveniente a él.

**Altruismo:** Diligencia en procurar el bien ajeno aun a costa del propio.

**Calidad:** Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

### **Objetivos para el año 2013**

1. Elevar la producción mercantil con relación al año 2012 en no menos de un 2 %. Este objetivo se corresponde con el lineamiento No 1.

#### **Criterio de medida**

- 1.1. Cumplido el Plan de Salidas del Servicio Regular y del Turismo, según corresponda.
  - 1.2. Cumplida la recaudación diaria por auto trabajando en CUP y CUC.
  - 1.3. Cubierta la demanda de servicios de transportación por taxis que se origine como resultado del crecimiento del Turismo planificado por el MINTUR en cada territorio, determinada a partir de los estudios de mercado que se realicen por este sector.
  - 1.4. Incrementada la productividad del trabajo en al menos un 3 %, de modo tal que repercuta favorablemente en la correlación Salario Medio/Productividad.
2. Mejorar la eficiencia y la eficacia en todas las modalidades del servicio de taxis. Este objetivo se corresponde con los lineamientos No. 17, 42, 43, 44, 67, 68, 70, 257, 258.

#### **Criterio de medidas**

- 2.1. Alcanzado el Coeficiente de Aprovechamiento del Recorrido planificado en el Servicio Regular y al Turismo.

- 2.2. Cumplido el Plan de Ingresos por litro consumido..
- 2.3. Alcanzado el Ingreso por auto existente y trabajando.
- 2.4. Logrado el nivel de Coeficiente de Aprovechamiento del Parque (CAP) planificado.
3. Desarrollar el nuevo modelo de gestión mediante la implementación de la Cartera de Proyectos de la actividad de Taxis correspondiente al año 2013. Este objetivo se corresponde con los lineamientos No. 2, 3, 9, 29, 116, 118, 122, 123, 124, 125, 127, 128, 271, 307.

### **Criterio de medidas**

- 3.1. Implementado el Proyecto de Agencias de Taxis arrendados y otras modalidades de gestión en el territorio..
- 3.2. Cubierta la demanda de servicios en consonancia con las posibilidades reales de las Escuelas de Educación Vial y Conducción.
- 3.3. Realizado el proyecto estratégico para la preparación y desarrollo de los instructores en correspondencia con las perspectivas de desarrollo de las Escuelas de Educación Vial y Conducción.
- 3.4. Instaurado el nuevo modelo de gestión aprobado para los servicios de contratos en CUC.
4. Crear estructuras y plantillas eficientes mediante el reordenamiento laboral, como base para la implantación del nuevo modelo de gestión en la actividad de taxis. Este objetivo se corresponde con los lineamientos No. 4, 141, 167, 169, 170, 171.

### **Criterio de medidas**

- 4.1. Efectuada la capacitación sistemática de los Consejos de Dirección, Comités de Expertos y OJLB hasta el nivel de UEB sobre la legislación laboral actualizada.
- 4.2. Reorganizadas las funciones y tareas por puestos de trabajo de los cargos que no serán amortizados o de nueva creación.

- 4.3. Desarrollado el sistema informativo establecido para evaluar cualitativa y cuantitativamente el cumplimiento del proceso según sus etapas de ejecución.
- 4.4. Logrado el correcto funcionamiento de los procedimientos a aplicar durante la ejecución del proceso de redimensionamiento, a partir de los resultados obtenidos en las visitas de control de la UEB.
5. Desarrollar las competencias de los Recursos Humanos en correspondencia con las perspectivas de desarrollo del sistema empresarial CUBATAXI en las nuevas formas de gestión. Este objetivo se corresponde con los lineamientos No. 20,138, 139, 146, 147, 153, 172.

#### **Criterio de medidas**

- 5.1. Realizadas las DNA de todos los trabajadores en la UEB.
- 5.2. Efectuados cursos de habilitación y preparación integral del personal que se desempeña en la gestión de los Recursos Humanos.
- 5.3. Determinadas las competencias laborales por puesto de trabajo, priorizando los puestos claves.
- 5.4. Aplicada la instrucción metodológica aprobada para la elaboración de la proyección estratégica sobre la preparación y desarrollo de los Recursos Humanos en la UEB.
- 5.5. Evaluado el impacto de la implementación de la proyección estratégica de los Recursos Humanos, según cronograma aprobado.
6. Automatizar al menos el 50 % de las actividades de la Gestión de la Dirección y de *la Producción*. Este objetivo se corresponde con el lineamiento No.269.

#### **Criterio de medidas**

- 6.1. Alcanzada como mínimo un 50% de la conectividad por enlace dedicado entre las Empresas y sus UEB asegurando el flujo informativo, según la disponibilidad de ETECSA.

- 6.2. Automatizada como mínimo el 50% de la gestión de las áreas de Economía, Comercial, Operaciones y Recursos Humanos hasta el nivel de UEB, logrando consolidar las diferentes informaciones a la empresa y de esta al Grupo, en correspondencia con las políticas establecidas por el Estado.
- 6.3. Consolidado el funcionamiento del sistema automatizado de la actividad de Control de Inventarios en las empresas y del Grupo, a partir del desarrollo de la aplicación por parte de SICS.
- 6.4. Completada la instalación de taxímetros a todo el parque de taxis, según disponibilidad de estos equipos.
- 6.5. Lograda la automatización de la gestión de las Agencias de Taxis arrendados que se pongan en funcionamiento, a partir de las posibilidades de desarrollo de los software correspondientes.
7. Lograr un Coeficiente de Disponibilidad Técnica promedio del parque automotor superior al 70% en todas las UEB y dirección de empresa. Este objetivo se corresponde con los lineamientos No.117, 244, 251, 252, 253, 279.

### **Criterio de medidas**

- 7.1. Cumplido el Plan de Mantenimiento y de revisiones técnicas en la empresa y sus UEB.
- 7.2. Remozado por concepto de chapistería, pintura y vestidura interior del 3% del parque automotor.
- 7.3. Reparados el 3% de los motores del parque automotor.
- 7.4. Funcionando satisfactoriamente los puntos de revisión diaria de los vehículos en todas las UEB de taxis.
- 7.5. Cumplido el Plan de Generalización del Fórum en la UEB.
- 7.6. Garantizada de conjunto con la Empresa LOGITAXI la presentación oportuna por parte de las empresas de taxis con el auxilio del software SATM de las demandas de ATM según lo orientado por el MITRANS.



- 7.7. Ejecutada la puesta en explotación de la reposición del parque de taxis y microbuses del año.
8. Implementar gradualmente el SDGE en la Empresa y sus unidades subordinadas, según el plan de acción 2010-2015 del MITRANS. Este objetivo se corresponde con los lineamientos No. 10, 14, 15, 19, 21, 22, 23, 57, 59, 60, 63, 165, 171.

#### **Criterio de medidas**

- 8.1. Lograda la confección del cronograma de entrada de la empresa y su cumplimiento al proceso de PE, así como la marcha de este.
- 8.2. Asegurado el Plan de Preparación de los Cuadros y Reservas así como la inclusión de temas asociados al Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y en la implementación de los Lineamientos Económicos.
- 8.3. Cumplido en tiempo y forma, los planes de medidas en la UEB para resolver las deficiencias detectadas por las acciones de control, externas o internas y su correspondiente actualización en el Plan de Prevención.
- 8.4. Implementada la rendición de cuenta periódica en los consejos de dirección ampliados de los Administradores de las UEB sobre el SDGE
9. Comenzar la implementación del SGC de la empresa. Este objetivo se corresponde con los lineamientos No. 134, 142, 145.

#### **Criterio de medidas**

- 9.1. Aprobado el Cronograma y Plan de Acción para la Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en las Empresas en Perfeccionamiento Empresarial.
- 9.2. Constituidos los Consejos de la Calidad en las empresas en Perfeccionamiento Empresarial y reglamentar su funcionamiento.
- 9.3. Cumplidas las etapas del Cronograma de Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en las Empresas en Perfeccionamiento Empresarial
10. Desarrollar los Puestos de Dirección de la Empresa y las UEB como apoyo a los diferentes niveles de dirección del sistema durante el proceso

de toma de decisiones, coordinación, implementación e información. L 007, 278.

Criterio de medidas

10.1 Adquirido el equipamiento necesario para mantener la vitalidad del Puesto de Dirección provincial ante cualquier contingencia, según las posibilidades de financiamiento aprobado.

10.2 Implementados los nuevos sistemas automatizados que se adecuen a la gestión actual de las operaciones comerciales y de la Defensa.

10.3 Asegurada la puesta en completa disposición combativa del sistema CUBATAXI para la Defensa.

En este estudio resultaron ser:

#### ***Áreas de Resultados Claves***

- ❖ Economía.
- ❖ Calidad.
- ❖ Técnica y Logística.
- ❖ Capital Humano.
- ❖ Cuadro.
- ❖ Informática.
- ❖ Seguridad, protección física y defensa.

#### ***Áreas Estratégicas***

- ❖ Capacitación
- ❖ Control Interno
- ❖ Perfeccionamiento Empresarial

#### ***Política a seguir con los clientes y proveedores:***

La política a seguir con los clientes y proveedores se define por la propia Empresa de Taxis de Sancti Spíritus, ya que cuenta con independencia jurídica y es quien elabora los contratos económicos con los clientes, y emite las tarifas de servicio a contratar Para los proveedores cuenta también con los

contratos previamente firmados, tiene establecido las conciliaciones con clientes y proveedores para el buen funcionamiento del sistema de cobros y pagos y la liquidación de ambos es en el término de a 30 días a partir de recibida y entregada la facturación de la compra-venta. En este acto el cliente debe presentar toda la documentación establecida.

La contratación se efectúa anualmente y la obligación de pago que se contrae es para hacerla efectiva en los treinta días naturales siguientes.

### ***Estructura de los Recursos Humanos de la Dirección***

La empresa cuenta con un capital humano compuesto por 334 trabajadores altamente calificados y motivados en desempeñar sus funciones con un elevado nivel de profesionalidad y sentido de pertenencia. La gestión de los recursos humanos dedica especial atención a la selección para garantizar que la organización cuente con el personal idóneo a fin de lograr sus objetivos, velando por su nivel cultural y formación profesional, sensibilidad humana y sus condiciones éticas y morales. Ello se manifiesta en los trabajadores por la integridad y honestidad demostradas en el trabajo diario, así como en la capacidad de orientación en función del cumplimiento de los objetivos de la empresa con un alto grado de responsabilidad.

❖ Atendiendo a la composición del colectivo por Categorías ocupacional:

- 11 Cuadros
- 50 Técnicos
- 6 Administrativo
- 223 Operarios
- 44 Servicios

Total de trabajadores: 334.

En la dirección de empresa la composición es como sigue:

- 6 Cuadros
- 22 Técnicos
- 1 Administrativo

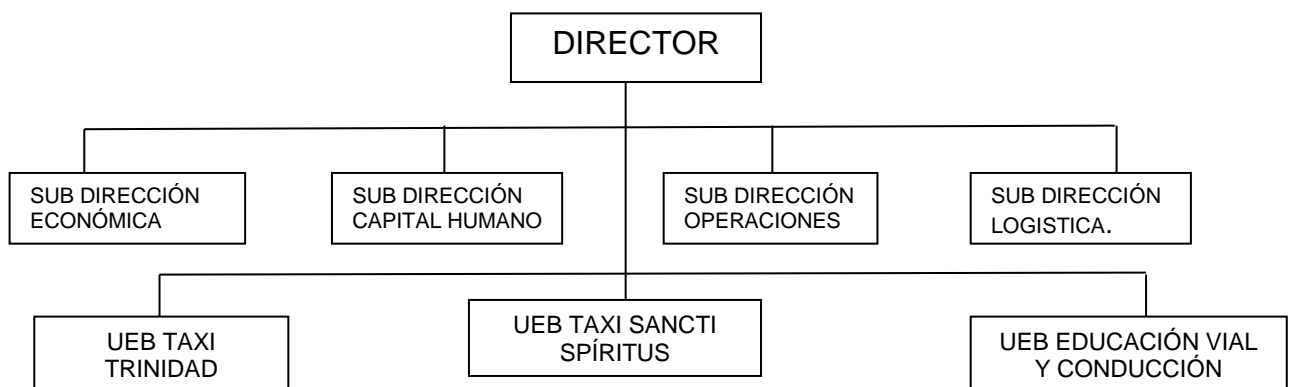
- 3 Operarios
- 6 Servicios

Total de trabajadores: 38

### **Capacitación**

La capacitación en la entidad, está concebida como un sistema de perfeccionamiento profesional continuo de sus recursos humanos, donde cada trabajador se supera técnicamente, elevando sus conocimientos y fortaleciendo estos con las nuevas técnicas de avanzadas, además participan en: Licenciaturas, Cursos de postgrado, Diplomados, Maestrías, Talleres, y Seminarios.

**La estructura de la Empresa de Taxis de Sancti Spíritus se ilustra como sigue:**



**Ilustración 1. Organigrama de la Empresa de Taxis de Sancti Spíritus.**

**Fuente de elaboración: Estructura diseñada por el Grupo Empresarial CUBATAXI**

Como fundamentación legal y a tenor de lo establecido en el Decreto 281 del CECM en su Capítulo III Artículo 130 las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, deberán materializar el funcionamiento de la dirección participativa de los trabajadores en la gestión empresarial, potenciando la creación y funcionamiento de los órganos de dirección colectiva, actividades de intercambios de ideas y de conjunto con la organización sindical; crear

comisiones internas para el autocontrol, la solución de problemas y el análisis colectivo sobre la gestión entre otras.

En razón de lo anterior, la Empresa de Taxis de Sancti Spíritus deja establecido el Reglamento de los Órganos de Dirección, teniendo en cuenta que el referido Decreto en su capítulo II, artículo 77 numeral 17 faculta al director general a crear y aprobar mediante Resolución los órganos colectivos de dirección.

En la entidad donde se realiza este trabajo existen los siguientes órganos de dirección y consultivos:

- Consejo de dirección: es el máximo órgano de dirección de la entidad, en sus reuniones se analizan y proyectan las principales directivas y orientaciones de trabajo que coadyuven a la toma de decisiones en: la estrategia empresarial a desarrollar por la organización, la estructura y organización a adoptar en cada momento, las medidas para la elaboración del plan anual y su control periódico, los métodos y estilos de dirección que se emplean y la creación de los órganos de dirección colectiva y controlar su funcionamiento, el análisis del estado de las finanzas y los destinos de las mismas, priorizando siempre el aporte al Estado, las medidas para garantizar el control interno, entre otras.
- Comité de prevención y control: con el objetivo de mantener la vigilancia adecuada en la implantación y funcionamiento del Sistema de Control Interno de conformidad con lo establecido por la Resolución No. 60 del 2011 de la Contraloría General de la República.
- Comité de expertos: como el órgano asesor de la Dirección con la facultad de proponer a la máxima autoridad "reconocer o retirar" la idoneidad demostrada de cualquier trabajador, y dictaminar si es injustificada la no aceptación por el trabajador de la propuesta de reubicación laboral.
- Órgano de justicia laboral.
- Grupo de administración.
- Comisión de faltantes y sobrantes.

El departamento económico tiene la responsabilidad de: asesorar, controlar y registrar las transacciones productivas y comerciales de la entidad de cada período contable.

En síntesis, la caracterización efectuada a la entidad objeto de estudio, permite apreciar que existen condiciones para lograr la implementación de un Sistema de Control Interno en la organización, el que estará condicionado a las expectativas que se observarán como resultado del diagnóstico de la investigación, el que se concreta en el siguiente subtítulo.

## **II.2. Diagnóstico del grado de implementación del Control Interno, en la Empresa de Taxis de Sancti Spiritus.**

Al analizar **el campo de acción** se observa que su estructura está concebida para tratar adecuadamente **el objeto de estudio**.

El estudio de la fundamentación teórica referencial permitió precisar la necesidad de investigar este tema y la efectividad de la investigación en este campo de acción.

El proceso investigativo se sustenta en la utilización de métodos del nivel teórico y empíricos. Los métodos teóricos posibilitan fundamentar el trabajo, con relación al sistema conceptual que en el mismo se expresa, así como el marco teórico referencial y la fundamentación de la propuesta que se hace.

**La observación científica permitió percibir el nivel de influencia que ejercen los trabajadores y la necesidad de que su accionar sea concebido para lograr la implicación de todos los trabajadores, cumpliendo las normas y exigencias que se requieren en esta actividad. Posibilitó además corroborar que existe un deterioro en el cumplimiento de determinadas acciones que afectan la calidad del trabajo en el cual se destacan significativamente las siguientes situaciones, obtenidas mediante la observación científica y de la aplicación de todos los métodos utilizados.**

A pesar de trazar políticas sobre el trabajo de autocontrol y contar con calificación de Aceptable el control interno y Razonable la veracidad de los estados financieros , así como definir los objetivos para cumplir las estrategias de control sobre elaboración de presupuestos, brindar los servicios contables y además el análisis de los resultados, en la Dirección no existía una concepción clara de la Guía de Autocontrol, ni de las responsabilidades de los puestos de trabajo con una distribución de tareas a partir de las funciones de los mismos, hecho que provoca que se produzcan errores e irregularidades, asociados a determinadas funciones de los contadores, que al detectarse deban realizarse ajustes, lo que conlleva a incumplimientos de Normas Financieras Cubanas, en la presentación de Estados Financieros.

La no detección de estos errores a tiempo imposibilita, que el impacto asociado a este error no sea minimizado, no mostrando la Contabilidad una presentación y revelación apropiada, teniendo como causa fundamental, la ausencia de una adecuada revisión de las funciones de los trabajadores.

No obstante, se continúan observando insuficiencias y deficiencias en la realización de determinadas tareas, las que se manifiestan por la ausencia de una concepción de trabajo basado en lograr calidad en el trabajo.

Aún cuando no se aprecia deterioro significativo de la calidad, no se estila el análisis de los resultados por áreas de resultados clave, ni la interrelación entre las áreas, hecho que nos permite mostrar el incumplimiento de las funciones que le corresponde a cada trabajador, y en las que prevalece fundamentalmente, la ausencia de un control sistemático durante la ejecución del trabajo, que permita garantizar recomendaciones a tiempo sobre futuros riesgos que afecten la calidad del ejercicio, en las que se destaca, la falta de rigor en la evaluación de los resultados, por ausencia de supervisión y monitoreo.

Se observa además, que no es usual el control de los riesgos ante el trabajo, al no existir una concepción encaminada a la gestión de éstos, lo que provoca

extensión de tiempo de trabajo, con afectaciones que van desde lo económico, hasta lo social en el colectivo.

Estas afectaciones se concretan en determinados incumplimientos de proceder sustentadas en la comisión de indisciplinas e irregularidades y/o deficiencias, las que tienen como causa, el Insuficiente proceso de implementación del Sistema de Control Interno adecuado a las condiciones de la entidad objeto de estudio, motivado entre otras, por las siguientes causales:

- ✓ No están creados los mecanismos para el logro de la implementación del Control Interno.
- ✓ Desconocimiento de la nueva concepción del Control interno.
- ✓ No está adecuada la guía de control interno, ni se realizan autocontroles de forma sistemática.
- ✓ Aún los mecanismos utilizados para medir el grado de implementación no detectan su aplicación y la marcha de la implementación de la resolución, así como las medidas que se deben tomar en las áreas para resolverlas.
- ✓ No se logra su implementación en las diferentes áreas, lo que impide su pensamiento desde la base, y la participación de todo el personal.
- ✓ No se eleva la importancia del Control Interno como parte del trabajo, para conocer como marcha la entidad y como mejorar su gestión.
- ✓ Los objetivos de la Organización aún no se consideran como uno de los elementos de atención en el proceso de diseño de los Sistemas de Control Interno.
- ✓ Se observan deficiencias en la planeación de las tareas de supervisión y monitoreo.
- ✓ No se cumple con el plan de visitas o acciones de control a las áreas que conforman la dirección de empresas, ni a las Unidades Empresariales de Base.
- ✓ El Comité de Prevención y Control no cumple con sus objetivos estratégicos y funcionales.

Para el desarrollo del estudio exploratorio se utilizaron métodos cuantitativos fundamentales: la encuesta, la entrevista, la observancia, el análisis de documentos y el criterio de especialistas. Se aplican además, técnicas



específicas relacionadas con la ejecución de acciones de control, su medición, y evaluación para la confección de un informe que permita a la dirección tomar decisiones, entre otros. Los respectivos instrumentos fueron seleccionados y elaborados por el autor de la investigación.

### Resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores

La encuesta a los trabajadores (**Anexo 1**) persiguió valorar el grado de preparación

y participación de los mismos en el proceso de implementación del Control Interno, así como el grado de conocimiento de la adecuación de la Guía de Control Interno de la CGR.

Para la realización de esta encuesta se tomaron como muestra los cuadros, funcionarios y trabajadores de distintas áreas y los aspectos comprobados revelaron en su mayoría resultados que no ofrecen la garantía de implementación con razonabilidad en estos procesos.

El resultado se evaluó tomando como patrón la siguiente tabla:

ETAPA	Diseño e implementación			Efectividad	Eficiencia	Mejor práctica
GRADO	0.Inexistente	1.Inicial	2. Intermedio	3.Avanzado	4.Optimo	5. Mejora continua.
<b>CRITERIO</b>	Las condiciones del elemento de control no existen	Las condiciones del elemento de control están definidas pero no formalizadas	Las condiciones del elemento de control están documentadas o autorizadas	Las condiciones del elemento de control están operando. Existe evidencia documental de su cumplimiento	Las condiciones del elemento de control están operando. Existe evidencia documental de su eficiencia y eficacia.	Las condiciones del elemento de control están en un proceso institucionalizado de mejora continua. Existe evidencia documental de instancias internas y externas evaluadoras o fiscalizadoras de su eficiencia y eficacia.
	No está definido el elemento de control	Se ha definido el elemento de control	Se ha definido el elemento de control	Se ha definido el elemento de control	Se ha definido el elemento de control	Se ha definido el elemento de control
	No está documentado el elemento de control		Se ha documentado el elemento de control	Se ha documentado el elemento de control formalmente	Se ha documentado el elemento de control formalmente	Se ha documentado el elemento de control formalmente

<b>Ejecución de los elementos de control</b>	No son capacitados los responsables para ejecutar y medir el elemento de control			Existe evidencia de que los responsables son capacitados para ejecutar y medir el elemento de control.	Existe evidencia de que los responsables son capacitados para ejecutar y medir el elemento de control.	Existe evidencia de que los responsables son capacitados para ejecutar y medir el elemento de control.
	No existe evidencia del monitoreo del elemento de control				Existe evidencia del monitoreo del elemento de control	Existe evidencia formalizada del monitoreo del elemento de control.
	No se mejora el elemento de control					Existe evidencia de herramientas para la automatización total y mejora del elemento, se utiliza

**Ilustración 2.** Tabla de grados de madurez del Sistema de Control Interno, criterios y condiciones de cumplimiento.

Fuente: Elaboración Propia

Respecto al nivel de preparación que tienen los trabajadores para desarrollar el Sistema de Control Interno, 14 que representan el 37 por ciento del total de los encuestados consideran que tienen conocimientos acerca de los cambios que se han producido con los nuevos conceptos de control interno según la Resolución No. 60/2011 de la CGR, teniendo en cuenta que han recibido de alguna manera la preparación para lograrlo a través de conferencias, charlas u otros medios, así como, colaboran en la creación de las bases para llevar a cabo estas transformaciones, 24 que representan el 63 por ciento, aseguran que no están preparados para tales efectos.

Se constató que no tienen conocimiento total de lo que establece la Resolución No. 60, ni conocen, ni tienen orientación sobre la adecuación de la guía de control interno y de la identificación de los riesgos en su área de trabajo.

Por otro lado, los 14 que consideran tener conocimientos de los cambios plantean estar motivados para enfrentar otros en el futuro y están dispuestos totalmente a participar en ellos.

El resto expone claramente el bajo nivel de motivación para continuar con la implementación del Control Interno, así como de conocimiento para intensificar y evaluar los riesgos que pueden ocurrir en su puesto de trabajo y la falta de la adecuación de la guía de control interno para la realización de autocontroles en las diferentes áreas que conforman la Empresa de Taxis de Sancti Spiritus. Todos manifiestan estar comprometidos con las tareas que se les asignen, pero no tienen suficiente conocimiento acerca de cómo contribuir antes las tareas y acciones de control que les puedan ser asignadas.

Los resultados de las entrevistas revelaron que los encuestados en su totalidad no tienen el dominio total acerca de la gestión y prevención de los riesgos, no obstante poseen el conocimiento de la identificación de los mismos para la elaboración del Plan de Prevención de Riesgo debido a que ha sido presentado y discutido en matutinos y asambleas.

Teniendo en cuenta el resultado obtenido en las encuestas efectuadas a los trabajadores fue realizado el estudio por el autor de esta investigación, en el que a partir del problema profesional expuesto en este capítulo, elaborará la adecuación de la Guía de Control Interno de la CGR a las actividades que desarrolla la Empresa de Taxis de Sancti Spiritus en el cumplimiento de su objeto social, en el que se implementará y validará la guía adaptada a las características de este tipo de empresa, aplicada en esta entidad y a nivel del Grupo Empresarial CUBATAXI.

### **CAPÍTULO III. ADAPTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE CONTROL INTERNO ADAPTADA A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA DE TAXIS DE SANCTI SPÍRITUS.**

En el Capítulo anterior, el autor del trabajo precisa la necesidad de adaptar la guía de control a las características de este tipo de empresa, aplicada en esta entidad y a nivel del Grupo Empresarial CUBATAXI sobre la base del diagnóstico presentado en el mismo y lo establecido por la Contraloría General de la República, destinada a supervisar y evaluar el sistema de control interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo, en aras de lograr un grado de seguridad razonable en el logro de los objetivos propuestos por la misma. Incluye la presentación de un procedimiento que facilita al comprobador la verificación de los aspectos evaluados.

La Resolución No. 60/11 establece el Autocontrol: como la obligación que tienen los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente; y cuando proceda, elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores.

#### **III.1. Implementación de la Guía de Control.**

En el marco de la actualización del modelo económico cubano, la elevación de la responsabilidad y la facultad de las entidades, hace imprescindible exigir con rigor el acatamiento absoluto a la legislación vigente, la actuación ética de cuadros y trabajadores en general todo ello como parte del fortalecimiento del sistema de control interno en aras de lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento del plan y el presupuesto aprobado con eficiencia, orden y disciplina.

Cumpliendo con la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República y, al plantear la obligatoriedad de que todas las entidades sujetas a sus acciones de control previstas en la Ley 107/09 puedan adaptar y aplicar su Guía de Autocontrol en correspondencia con la nueva Norma del Sistema de Control Interno, se adaptó la Guía General a las características de la Empresa de Taxis de Sancti Spiritus para ser aplicada en la misma y sus Unidades Empresariales de Base con el objetivo de utilizarla como una herramienta de trabajo que le permita a la administración general aplicar esta guía adaptada que cumpla con los principios y objetivos generales. **(Ver Anexo 1)**

## **PROCEDIMIENTO PARA FACILITAR LA APLICACIÓN DE LA GUÍA DE AUTOCONTROL ADAPTADA A LA EMPRESA DE TAXIS DE SANCTI SPÍRITUS**

### **COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL**

**Norma: planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual (Capítulo II, Sección Primera, Artículo 10, inciso a, Resolución No 60/2011 de la Contraloría General de la República)**

- Están definidos los objetivos de trabajo. **COMPROBACIÓN:** Verificar que los objetivos de trabajo se hayan elaborado de acuerdo a los lineamientos del VI Congreso del PCC y que contengan los criterios de medidas. **DOCUMENTACIÓN:** Objetivos de Trabajo, Lineamientos del VI Congreso del PCC.
  
- Está elaborado el plan de trabajo anual de la entidad. **COMPROBACIÓN:** Verificar que la elaboración del plan anual de actividades de la empresa esté confeccionado sobre la base de los objetivos de trabajo, misión de la entidad, funciones definidas de cada área y puestos de trabajo, actividades a realizar en cada proceso, plan de prevención y gestión de riesgos, tareas de consulta y discusión del plan económico.

- Cada cuadro, funcionario y especialista cuenta con su plan de trabajo individual. **COMPROBACIÓN:** Verificar que la confección de los planes de trabajo individuales de los jefes, funcionarios y especialistas cumplan con lo establecido en el Capítulo Décimo de la Instrucción 1/12 del Consejo de Ministros comprobando además el cumplimiento de las tareas principales planificadas, si las tareas incumplidas coinciden con los motivos justificantes, y si existe evidencia documental de las acciones de control a los subordinados.
  
- Está definido el presupuesto anual y se analiza con los trabajadores. **COMPROBACIÓN:** Verificar si está confeccionado el presupuesto anual previamente analizado con los trabajadores según las actas de las reuniones del sindicato. **DOCUMENTACIÓN:** Presupuesto de gastos e ingresos en ambas monedas, actas de las reuniones del sindicato.

**Norma: Integridad y valores éticos (Capítulo II, Sección Primera, Artículo 10, inciso b, Resolución No 60/2011 de la Contraloría General de la República)**

- Se ha desarrollado un programa de formación de cultura ética de la entidad. **COMPROBACIÓN:** Verificar si existe evidencia de un programa de formación de cultura ética de la entidad dando a conocer a los trabajadores los valores éticos y su importancia.
  
- Cuenta la entidad y está firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano. **COMPROBACIÓN:** Verificar si está confeccionado y firmado por los cuadros y funcionarios de la entidad el Código de Ética.
  
- Cuenta la entidad con un Código de Conducta Específico. **COMPROBACIÓN:** Verificar si existe evidencia de que se ha confeccionado y discutido con los trabajadores un Código de Conducta Específico donde aparezcan los valores éticos a cumplir por los trabajadores.

- Si está confeccionado y es del conocimiento de los trabajadores el Reglamento Disciplinario de la entidad. **COMPROBACIÓN:** Verificar las actas de las reuniones del sindicato con los trabajadores. Realizar un muestreo de medidas disciplinarias aplicadas en un período mediante el Registro consecutivo y las resoluciones de aplicación.
- Comprobar si el Convenio Colectivo de la entidad, está confeccionado y discutido con los trabajadores de conjunto con la entidad y el sindicato. Verificar en las actas de las reuniones del sindicato la emisión de criterios de los trabajadores sobre lo planteado en el convenio antes de ser aprobado.

**Norma: Idoneidad demostrada (Capítulo II, Sección Primera, Artículo 10, inciso c, Resolución No 60/2011 de la Contraloría General de la República)**

- Solicitar los perfiles de competencias y verificar que estén confeccionados de acuerdo a los datos de uso obligatorios establecidos en las Normas Cubanas 3001 y 3002/2007.
- Solicitar los contenidos de trabajo de cada cargo y verifique que los mismos están definidos de forma clara y explícita sobre la base de las funciones asignadas a cada trabajador, compruebe que están definidas las actividades a tareas básicas a realizar según cada cargo.
- Solicitar por escrito o digital (base de datos) el control de la situación general de la fuerza de trabajo y que contenga los datos de uso obligatorio establecidos.
- Solicitar la realización del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación de cada trabajador, verificar que esté

actualizado y que exista evidencia escrita del resumen por cada área de trabajo.

- Verificar si existe en el área de capital humano la elaboración del plan individual de capacitación de cada trabajador sobre la base del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación y los resultados de las evaluaciones del desempeño.
- Verificar que el plan anual de capacitación se confecciona a partir de la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación y el plan individual, comprobar que este plan esté confeccionado en el último trimestre de cada año.
- Solicitar las actas del consejo de dirección y de las reuniones del sindicato y comprobar si existe evidencia del análisis y discusión del plan de capacitación y si después de aprobado forma parte del Convenio Colectivo de Trabajo.
- Verificar si existe evidencia documental que trimestralmente se evalúa por la máxima dirección de la entidad el cumplimiento del plan de capacitación aprobado.
- Solicitar la evidencia documental de la realización de actividades de capacitación en función de las deficiencias detectadas en el cumplimiento de las funciones asignadas.
- Verificar que se incluya en el plan de capacitación las normas del Sistema de Control Interno y de Gestión de la Calidad.
- Comprobar que en el área de capital humano se controlen y archiven correctamente las evaluaciones del desempeño y que las mismas son confeccionadas teniendo en cuenta los indicadores establecidos por el Grupo Empresarial CUBATAXI.



- Solicitar el expediente legal de la entidad y verificar la existencia de la Resolución de constitución del Comité de Expertos, así como las actas de las reuniones que evidencien la función del mismo comprobando que para la selección del trabajador se tuvo en cuenta el nivel de preparación y experiencia que debe tener el nuevo candidato de acuerdo a los requisitos y perfiles exigidos. Aplicando la técnica de la entrevista verifique que el trabajador de nuevo ingreso esté provisto de los manuales de funcionamiento, procedimientos y otros necesarios para la aplicación de las funciones, así como se le brinde orientación, capacitación y adiestramiento para que desempeñe su puesto de trabajo con calidad.

**Norma: Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad (Capítulo II, Sección Primera, Artículo 10, inciso d, Resolución No 60/2011 de la Contraloría General de la República)**

- Solicitar expediente legal de la entidad y compruebe que existe y está actualizada la resolución de la constitución de la entidad, el objeto social y la aprobación de la plantilla de cargos.
- Verifique si existe el Manual de funcionamiento o Reglamento Orgánico y Manual de Procedimientos Operacionales de Trabajo según corresponda.

**Norma: Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos (Capítulo II, Sección Primera, Artículo 10, inciso e, Resolución No 60/2011 de la Contraloría General de la República)**

- Solicite la evidencia documental de la implementación de la Norma Cubana del Sistema de Gestión Integrado del capital humano.

**COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS**

**Norma: Identificación del riesgo y detección del cambio (Capítulo II, Sección segunda, Artículo 11, inciso a, Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República)**

- En esta norma es importante que en la entidad exista y cuente con la identificación de los riesgos actualizada, pues es la base para la verificación de los aspectos que se analizan en la Guía de Autocontrol adaptada a la Empresa de Taxis de Sancti Spiritus.

**Norma: Determinación de los objetivos de control (Capítulo II, sección segunda, artículo 11, inciso b, Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República)**

- En esta norma tienen que estar definidos los objetivos de control que se desean lograr y el comprobador debe verificar que éstos se hayan confeccionados teniendo en cuenta los riesgos definidos, además debe solicitar las evidencias documentales de que se aplicaron las medidas necesarias para lograr los objetivos de control, de las actas de realización de las reuniones por áreas donde se especifique que fueron realizados los diagnósticos para la determinación de los objetivos de control (verifique la evidencia del diagnóstico), así como del trabajo de información y preparación de los trabajadores explicando el procedimiento a seguir para el desarrollo de la identificación de los objetivos de control.

**Norma: Prevención de riesgo (Capítulo II, sección segunda, artículo 11, inciso c, Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República)**

- En esta norma el comprobador verifica que existe el Plan de Prevención de Riesgos elaborado en función de los objetivos de control determinados de acuerdo a los riesgos identificados por los trabajadores de cada área y las medidas o acciones de control necesarias y a partir de este verifica los aspectos que se reflejan en la Guía de Autocontrol adaptada a la Empresa de Taxis de Sancti Spiritus.

## **COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL**

**Norma: Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización (Capítulo II, sección tercera, artículo 12, inciso a, Resolución No.60/2011 de la Contraloría General de la República)**

- Solicitar y verificar que en el Manual de Organización de la entidad estén bien definidas las relaciones entre las áreas.
- Solicitar y verificar que en el Manual de Procedimientos están establecidos la aprobación, autorización, supervisión y evaluación de cada uno de los procesos, actividades y departamentos.
- Requerir las tareas, y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos verificando que estén asignadas a personas diferentes con el objetivo de no afectar la división de funciones y la contrapartida.
- En caso de que no se cumpla la división de tareas y responsabilidades, solicitar la evidencia documental de la definición de cómo se realizará la forma de controlar y supervisar.
- Revisar el expediente de acciones de control y en aquellas acciones donde existan deficiencias y violaciones verificar que exista evidencia documental de la identificación de los responsables colaterales de los procesos, actividades y operaciones.

**Norma: Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos (Capítulo II, sección tercera, artículo 12, inciso b, Resolución No.60/2011 de la Contraloría General de la República)**

Comprobar la efectividad del control interno en el Subsistema Efectivo en Caja, teniendo en cuenta lo siguiente:

## **ASPECTOS DE CONTROL INTERNO**

- El efectivo y documentos de valor equivalentes (sellos de timbre, valores, etc.) se guardan en la caja fuerte. **COMPROBACIÓN:** Compruebe si el custodio tiene bajo su poder indebidamente efectivo y/o valores ajenos a la actividad..
- La caja fuerte se encuentra en lugar apropiado y seguro. **COMPROBACIÓN:** Comprobar si existen medidas de seguridad tales como rejas, alarma u otros que ofrezcan garantía contra robos del efectivo.
- El cajero es el único que posee la combinación de la caja fuerte y existe copia de la combinación en sobre lacrado en poder de la dirección. **COMPROBACIÓN:** Verificar si la combinación de la caja fuerte funciona correctamente, si es el cajero el único que la conoce. La combinación está en un sobre **lacrado** o **sellado** y en un lugar que ofrezca seguridad.
- El cajero tiene firmada el Acta de Responsabilidad Material por la custodia del efectivo depositado en la caja y dicha Acta se guarda en el Área Económica. Verifique que la responsabilidad principal de cada fondo recae en una sola persona. **DOCUMENTACIÓN:** Acta designando al Cajero responsable de fondos para cambio que pueda existir y el importe entregado para la creación de dicho fondo. **COMPROBACIÓN:** Se debe revisar el submayor donde se analiza la cuenta de efectivo en caja, para conocer el efectivo para pagos menores autorizado para cambios, etc. y con vistas al acta de entrega de cada fondo verificar que el custodio del mismo es quien figura en el acta de entrega. El cajero tiene en su poder documento emitido por la dirección de la entidad que contenga la relación con los nombres y firmas de las personas autorizadas para aprobar las operaciones de caja y los documentos que originan movimiento en las cuentas bancarias.
- El total del efectivo depositado en caja se arquea por lo menos una vez al mes, sorpresiva y sistemáticamente, por algún empleado del Área Económica. Compruebe que existe evidencia en la caja de que se han realizado arquezos de todo el efectivo al menos una vez al mes. **DOCUMENTACIÓN:** Ultima acta de entrega y recepción de la caja, modelos de los arquezos a final de cada mes. **COMPROBACIÓN:**

Verificar si se efectuaron los arqueos establecidos de todos los fondos. Compruebe que se verifique la corrección de los ingresos por persona ajena al cajero mediante la revisión y suma de los documentos justificantes de estos. Compruebe que se deposita el total de los cobros en efectivo a más tardar al siguiente día hábil bancario al de su recepción o en el periodo autorizado por el Banco.

- Se arquea el total del efectivo depositado en caja al sustituirse al cajero. Compruebe que existe evidencia en la caja de que se han realizado arqueos de todo el efectivo cuando se producen sustituciones o ausencias temporales del cajero por personal ajeno a este. **DOCUMENTACIÓN:** Ultima acta de entrega y recepción de la caja, modelos de los arqueos realizados. **COMPROBACIÓN:** Verificar si se efectuaron los arqueos establecidos de todos los fondos
- Se aplica la responsabilidad material en el caso de faltantes de recursos monetarios, de acuerdo con lo regulado por el Decreto Ley 249/07 del Consejo de Estado. **DOCUMENTACIÓN:** Decreto Ley 249/07 del Consejo de Estado. **COMPROBACIÓN:** Aplicar lo establecido en el citado decreto.
- Por cada faltante o sobrante de recursos monetarios detectado se elabora inmediatamente el expediente correspondiente y éste se contabiliza correctamente. **DOCUMENTACIÓN:** Decreto Ley 249/07 del Consejo de Estado. **COMPROBACIÓN:** Aplicar lo establecido en el citado decreto.
- Los expedientes en investigación por faltantes y sobrantes de medios monetarios se tramitan y aprueban dentro de los términos establecidos en la Resolución N° 20/09 del MFP. **DOCUMENTACIÓN:** Resolución No. 20/09 del Ministerio de Finanzas y Precios. **COMPROBACIÓN:** Aplicar lo establecido en la citada resolución.
- Se deposita diariamente el efectivo cobrado en el tiempo autorizado convenido con el Banco. **COMPROBACIÓN:** Compruebe que se

deposita el total de los cobros en efectivo a más tardar al siguiente día hábil bancario al de su recepción o de acuerdo a lo regulado por la máxima autoridad de la entidad, según Resolución 324/94 del Banco Nacional de Cuba.

- Los Recibos de Ingresos son numerados previamente por el Área Económica y se controlan en ésta los que se encuentran en poder del cajero. Verifique que los recibos de efectivo (ingresos) se encuentran prenumerados de imprenta mediante foliadoras o manualmente y controlados por Contabilidad. **DOCUMENTACIÓN:** [Modelos de recibo de efectivos \(Modelo SC-3-01\)](#) en existencia sin usar. **COMPROBACIÓN:** Los modelos en blanco o sea sin usar en poder del cajero deben estar prenumerados (de imprenta, foliadora o manualmente). Se averigua cual es la persona que guarda y prenumera los que están en existencia y como los guarda. El cajero no debe tener acceso a los modelos en existencia que no están prenumerados.
- El cajero custodia únicamente recursos monetarios de la entidad y otros documentos autorizados. (no talonarios de cheques en blanco). **COMPROBACIÓN:** Comprobar que el cajero no guarda en la caja otros recursos monetarios que no sean los expresamente autorizados, según acta de responsabilidad firmada por este dígase (dinero de la ANEC, del Sindicato, etc.), así como tampoco talonarios de cheques en blanco que esté vigente su uso.
- En los registros contables del efectivo se prohíbe acceso al cajero. **COMPROBACIÓN:** Verifique que la tenencia y manipulación del efectivo se realiza por persona distinta a la que se efectúa la aprobación y contabilidad de las operaciones de estos recursos.
- Verificar que los modelos Anticipos para Gastos de Viaje y los Vales para Pagos Menores están debidamente autorizados por los funcionarios competentes, de acuerdo con el documento emitido por la dirección de la entidad contentivo de sus nombres y firmas. **COMPROBACIÓN:** Comprobar que el cajero tiene en su poder documento emitido por la

dirección de la entidad que contenga la relación con los nombres y firmas de las personas autorizadas para aprobar las operaciones de los **DOCUMENTACIÓN:** [Modelo SC-3-03 - Vales para Pagos Menores](#) y Modelo SC-3-02- Anticipo y liquidación de gastos de viajes, y estas se corresponden con las que aparecen en los modelos pagados y reembolsados.

- Verificar que los vales para gastos de viajes y para pagos menores cuenten con los justificantes correspondientes y no excedan de \$ 500.00, o hasta \$ 100.00 de compras a particulares, autorizado por el Director de la Entidad. Compruebe que se adjuntan los documentos justificativos a los vales para pagos menores. De no contar con estos, verificar que estén detallados en los vales los conceptos de los pagos de forma tal que permitan su comprobación. **DOCUMENTACIÓN:** [Modelo SC-3-03 - Vales para Pagos Menores](#). **COMPROBACIÓN:** Justificantes originales que soportan la emisión del pago o en su lugar verificar que está detallados los conceptos de los pagos de forma tal que permitan su comprobación. **Ejemplos:** Gastos de viaje en autos de alquiler: fecha, chapa del vehículo, origen y destino e importe por cada viaje. Comprueba que los pagos del fondo para pagos menores que realiza el cajero son autorizados previamente por los funcionarios facultados.
- El importe total de los ingresos por ventas de contado se corresponde con la suma de los documentos justificativos y éstos se depositan en los plazos acordados con el Banco. Comprobar que las ventas que se efectúan al contado por concepto de uniformes, aseos, y otros conceptos, cuentan con la relación de los trabajadores contentiva de sus firmas, en las que aparezca cantidad, precio e importe de los productos en cuestión y, estos se corresponden con el total de los ingresos depositados. Compruebe que los cobros en efectivo (ingresos) no se utilizan para efectuar pagos menores u otros pagos, excepto los autorizados expresamente por el Banco. **COMPROBACIÓN:** Revisar que el total de los cobros en efectivo se depositen en el banco en los plazos establecidos y en su totalidad.

- Los salarios no reclamados y los indebidos, así como los Anticipos de Gastos de Viajes se liquidan y reintegran dentro de los 5 días y las 72 horas respectivamente. Compruebe que se reintegran al banco los salarios indebidos y los no reclamados dentro del plazo establecido por el Banco. **DOCUMENTACIÓN:** [Modelo SC-4-06 - Nóminas y Reintegro de salarios no cobrados](#) (estos últimos con la relación de los trabajadores comprendidos en el reintegro) correspondiente a los últimos cuatro reintegros reembolsados. **COMPROBACIÓN:** Los reintegros de salarios no cobrados deben efectuarse dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha de pago de la nomina (salvo autorización escrita del Banco) y coincidir en importe trabajador a trabajador con los que aparecen en la nomina sin haber cobrado en su oportunidad.
  
- El modelo Control de Anticipos a Justificar se confecciona correctamente y está actualizado. Verifique que se opera correctamente el control de anticipo a justificar que se encuentra actualizado y que no se entrega anticipo a trabajadores con liquidaciones pendientes. **DOCUMENTACIÓN:** [Modelo SC-3-04 - Control de Anticipo a Justificar](#); [Modelo SC-3-02 - Anticipo y Liquidación de Gastos de Viaje](#), entregados pendientes de liquidar. **COMPROBACIÓN:** Se comprueba si existe un control de los anticipos a justificar y se analizan todos los vales de anticipos entregados (anticipo de dieta, vales, bonos de combustible, etc.) determinando así si están o no controlados. Compruebe que se liquidan los anticipos de dieta dentro de los cinco días hábiles siguientes al retorno del usuario del viaje. **DOCUMENTACIÓN:** [Modelo SC-3-02 - Anticipos y Liquidación de Gastos de Viaje](#). **COMPROBACIÓN:** La diferencia de días entra la fecha real de regreso del viaje y la fecha de liquidación no debe exceder de 5 días hábiles. Compruebe que los Anticipos de Dietas en poder del Cajero, se corresponde con el [Registro de Anticipo \(Modelo SC-3-04\)](#) y se cumple con lo establecido para la confección de este modelo. **DOCUMENTACIÓN:** [Modelo SC-3-02 - Anticipo y Liquidación de Gastos de Viaje](#) y [Modelo SC-3-04 - Registro de Anticipo](#). **COMPROBACIÓN:** Verificar que todos los Anticipos de Dietas en poder del cajero aparezcan registrados en el Registro de



Anticipos del área de Contabilidad y al mismo tiempo que todos los anticipos registrados estén en poder del cajero y comprobar que no existe ninguno con mas tiempo que el establecido para su liquidación

- Verificar que los Vales para Pagos Menores y sus justificantes son cancelados con cuño de “PAGADO” al reembolsarse. Compruebe que se cancelen los justificantes reembolsados con la palabra “**PAGADO**” una vez que se emita el cheque del reembolso por persona ajena al cajero.  
**DOCUMENTACIÓN:** [Modelo SC-3-03 - Vales para Pagos Menores](#), [Modelo SC-3-02 - Anticipos y Liquidación de Gastos de Viaje](#); Entrega y liquidación de pagos menores. **COMPROBACIÓN:** Los modelos deben tener la palabra PAGADO o gomígrafo. Se revisan todos los modelos de reembolso además se averigua quien es la persona que autoriza el reembolso y cancela los modelos. Compruebe que los gastos realizados, están debidamente respaldados por sus justificantes.  
**DOCUMENTACIÓN:** Expediente de pago. **COMPROBACIÓN:** El expediente de pago esta conformado como mínimo por el documento bancario por el que se efectuó el pago, la [factura \(Modelo SC-2-12\)](#), el [informe de recepción \(Modelo SC-2-04\)](#), el [informe de reclamación \(Modelo SC-2-05\)](#) en los casos que proceda, la [solicitud de compra \(Modelo SC-2-01\)](#) o de servicio o en su caso el Número de Contrato. Cuando se trata de servicios, si no hay informe de recepción en la factura debe certificarse haber recibido el mismo. Comprueba que los pagos del fondo para pagos menores que realiza el cajero son autorizados previamente por los funcionarios facultados.
- Las tarjetas magnéticas se registran correctamente como Pagos Anticipados y sus saldos se descargan por contabilidad en base a los vales de consumo de combustible recibidos. Verificar si para cada tarjeta magnética de combustible está habilitado un submayor para su control, que se refleja en cada submayor la existencia inicial, las entradas, las salidas y la existencia final. Comprobar que el consumo del combustible se controla por el gasto y no por su pago y, que la contabilización se realice amparada en los chips que sustentan dichas extracciones.

- Existe Resolución del Director que fije el montante de cada fondo operado. **COMPROBACIÓN:** Verificar si existe en la caja una copia de la resolución del director donde se fije el montante de cada fondo (para pagos menores, para cambios, etc.)
  
- El cajero tiene en su poder documento emitido por la dirección de la entidad que contenga la relación con los nombres y firmas de las personas autorizadas para aprobar las operaciones de caja y los documentos que originan movimiento en las cuentas bancarias. Comprueba que el cajero tiene en su poder documento emitido por la dirección de la entidad que contenga la relación con los nombres y firmas de las personas autorizadas para aprobar las operaciones de caja y los documentos que originan movimiento en las cuentas bancarias. **DOCUMENTACIÓN:** [Modelo SC-3-03 - Vales para Pagos Menores](#); Modelos para el control de las firmas autorizadas; Reembolsos del Fondo para Pagos Menores que contenga modelos de anticipo y liquidación de gastos de viajes; Liquidación de vales-bonos de combustibles; Autorización para extraer efectivo del Banco. **COMPROBACIÓN:** Las firmas registradas en los modelos para el control de las firmas autorizadas deben coincidir con las firmas que aparecen autorizando los documentos señalados anteriormente. **OBSERVACIÓN:** Se deben incluir en la revisión los vales pagados que se encuentran en Caja pendientes de reembolsar.
  
- Existe control de los cheques en blanco, los emitidos y los cancelados. Compruebe que existe control de los cheques en blanco, los emitidos y los cancelados. **DOCUMENTACIÓN:** Cheques en existencias (en blanco) y Copia del último cheque emitido. **COMPROBACIÓN:** El Número de serie preimpreso del último cheque emitido debe anteceder al Número del primer cheque pendiente de emitir. En los cheques cancelados se debe mostrar el original de los mismos. Compruebe que al menos una persona de las que firman los cheques revisa los documentos que dan origen a la operación en el momento de firmarlos.

- **Compruebe que los documentos en blanco están convenientemente guardados de tal manera que evite sean utilizados sin autorización. COMPROBACIÓN: Verificar que los documentos en blanco estén archivados en lugar seguro y se controlen correctamente.**

#### ASPECTOS CONTABLES

- **Compruebe que están habilitados los registros y Submayores relacionados con el control de los medios monetarios. DOCUMENTACIÓN: Registro de Ingresos en efectivo; Registro de Reingresos; Registro de Depósitos; Registro de pagos; Otros Registros. (Detallarse). COMPROBACIÓN: Verificar que se encuentren habilitados por la persona autorizada (Contador Principal o quien lo sustituya).**
- **Compruebe que los movimientos en los registros y/o Submayores de estas operaciones se efectúan por los modelos primarios verificados en el Control Interno. DOCUMENTACIÓN: Registro y Submayores de estas operaciones, modelos primarios. COMPROBACIÓN: Verificar que los documentos revisados en los aspectos de control interno han servido de base para las anotaciones en los registros y Submayores.**
- **Verifique que las anotaciones en los registros para estas operaciones son realizadas diariamente. COMPROBACIÓN: Verifique en los listados impreso que las anotaciones se realicen diariamente.**
- **Compruebe que el Registro Contable de las Cuentas de Orden se realiza de acuerdo a lo establecido. DOCUMENTACIÓN: Submayor y Registros donde aparezcan las cuentas de Orden. COMPROBACIÓN: Comprobar el tratamiento contable que se le dan a estas cuentas.**
- **Verifique que las operaciones de débitos y créditos contabilizados en las cuentas relacionadas con los medios monetarios son**

correctas y se corresponden con las mismas. COMPROBACIÓN: Solicitar por muestra el movimiento de la cuenta efectivo en caja y validar que los débitos y créditos se corresponden con sus operaciones.

- Compruebe de haberse detectado faltantes y/o sobrantes de estos recursos si han sido registrados en las cuentas correspondientes, se han confeccionado sus expedientes y estos se encuentran dentro de los términos establecidos para su análisis. DOCUMENTACIÓN: Submayores de las cuentas 309 a la 313, perdidas por deterioro y faltante de medios en investigación y 547 a 551 sobrante de medios en investigación. Expedientes de Ajustes. COMPROBACIÓN: De haberse detectado faltantes o sobrantes de estos recursos deben estar registrados en las cuentas arriba señaladas y no deben de exceder de 60 días en libros para su cancelación. OBSERVACIÓN: [Faltante de Efectivo por Otras Causas](#); [Faltante de Efectivo por Robo](#); [Sobrantes de Efectivo](#).
- Compruebe que los expedientes autorizados a cancelar se encuentran debidamente actualizados y aprobados por los funcionarios que correspondan y en los términos establecidos para su análisis. DOCUMENTACIÓN: Expedientes de cancelación. COMPROBACIÓN: Revisar los Expedientes de cancelación y comprobar si cumplen todos los requisitos. OBSERVACIÓN: [Faltante de Efectivo por Otras Causas](#); [Faltante de Efectivo por Robo](#); [Sobrantes de Efectivo](#)
- Compruebe que se cumplen todas las regulaciones referentes a la emisión, aprobación, liquidación y Control de los Anticipos de Gastos de Viajes. DOCUMENTACIÓN: [Modelo de Anticipo y Liquidación de Gastos de Viajes \(SC-3-02\)](#) y [Modelo de Control y Anticipos a Justificar \(SC-3-04\)](#). COMPROBACIÓN: Se deben revisar las firmas autorizadas para entregar los anticipos y recibir la liquidación de los gastos de viaje así como sus anotaciones en el

Modelo de Control y Anticipos a Justificar. No deben existir anticipos

- **Compruebe que se cumplen las regulaciones referentes al Control y Liquidación de los Vales-Bonos de Combustible.** DOCUMENTACIÓN: **Modelo de control de la recepción, existencia, entrega y liquidación de los Vales-Bonos de Combustible; Vales-Bonos de Combustible liquidados en existencia.** COMPROBACIÓN: **Partiendo de la asignación de combustible y el programa de entrega: verificar si las recepciones están de acuerdo a la asignación y las entregas al programa. Comprobar que las entregas y liquidación de los Vales-Bonos de Combustible se efectúa de acuerdo a lo establecido.**
  
- **Compruebe que el total de Anticipos Pendientes de Liquidar, cuadra con el saldo de la cuenta de igual título al final de cada mes.** DOCUMENTACIÓN: **Submayor, cuenta 155- Anticipos a Justificar; Modelo SC-3-04 -Control y Anticipos a Justificar.** COMPROBACIÓN: **Tomar los saldos de la cuenta 161- Anticipo a Justificar de los últimos seis meses y comprobar que coincide con los saldos que aparecen en el Control de Anticipos a Justificar.**

Comprobar la efectividad del control interno en el Subsistema Efectivo en Banco, teniendo en cuenta lo siguiente:

### **CONTROL INTERNO**

- Existe control de los cheques emitidos, cargados por el Banco, caducados y cancelados y se registran correctamente. **COMPROBACIÓN:** Comprobar que existe y se encuentra actualizado el registro de control de los cheques emitidos, cargados por el banco, caducados y cancelados y se registra correctamente estas operaciones.
  
- Existe un adecuado control sobre los talonarios de cheques en blanco. **COMPROBACIÓN:** Compruebe que existe control sobre los talonarios

de cheques en blanco. **DOCUMENTACIÓN:** Cheques en existencias (en blanco) y Copia del último cheque emitido.

- Se revisan los documentos que dan origen a la emisión de cheques. **COMPROBACIÓN:** Comprobar que al menos una de las personas que firman los cheques, revisa los documentos que dan origen a la emisión de éstos, antes de firmarlos Verificar que no se entregan cheques en blanco.
- Se controla el saldo de cada cuenta bancaria por las operaciones de cobro, reintegro y pago. (Control de disponibilidades). **COMPROBACIÓN:** Verifique que los estados de cuentas bancarias son controlados y archivados por la persona que realiza las conciliaciones.
- Verificar que se concilian mensualmente y se dejan evidencias de las conciliaciones de todas las cuenta de Efectivo en Banco. **COMPROBACIÓN:** Compruebe que las operaciones de las cuentas bancarias son conciliadas periódicamente por persona que no firma cheques o que no los tenga bajo su custodia. Entiéndase por estas: Cuentas Corrientes; Cuentas de Pagos (Salarios y Otros Gastos) e Ingreso al Presupuesto; Inversiones. **DOCUMENTACIÓN:** [Modelo SC-3-08 - Conciliación de Cuentas Bancarias](#). **COMPROBACIÓN:** Observar en los modelos de conciliación quienes firman los escaques: hecho por: y revisado por: no sean quienes firman cheques o los que tengan bajo su custodia. Compruebe que las conciliaciones son verificadas por un funcionario responsable. **COMPROBACIÓN:** Observación. Comprobar que existe el debido control de los cheques en tránsito y se procede al análisis y cancelación de los que están caducados.
- En el caso de operaciones en moneda extranjera, los pagos efectuados se corresponden con los conceptos y los montantes aprobados. Compruebe que en las cuentas de divisa centralizadas operadas por los Órganos u organismos centrales, los movimientos efectuados se encuentran soportados por los documentos que respaldan las operaciones ejecutadas. **DOCUMENTACIÓN:** Submayor; Registros de

la Divisa y Evidencias de los movimientos con divisa.  
**COMPROBACIÓN:** Verificar que todos los movimientos están respaldados por los documentos que correspondan y que estos movimientos aparezcan anotados en sus respectivos registros y cuentas.

- **Comprobar que existe el debido control de los depósitos en tránsito al banco. COMPROBACIÓN:** Verifique si se realizan conciliaciones periódicas, al menos mensualmente, de los depósitos en tránsito al banco y los que se efectúan por las unidades subordinadas.

Comprobar la efectividad del control interno en el Subsistema de Inventarios, teniendo en cuenta lo siguiente:

- **Existe el nivel de acceso a las áreas de almacenaje. Verificar que se cumple la medida de que no tenga acceso a las áreas de almacenaje, personal ajeno al expresamente autorizado y los que tienen acceso van acompañados del jefe de almacén o dependiente responsable del área.**
- **Existe Plan de conteo Físico de los medios almacenados. Compruebe que se elabora el plan de chequeo periódico rotativo de los medios almacenados. DOCUMENTACIÓN: Plan de conteos Físicos Parciales. COMPROBACIÓN: Deben mostrar el plan de conteos físicos parciales firmado por el jefe de la entidad.**
- **Se cumple con los chequeos periódicos de los medios almacenados, según plan al efecto. Compruebe que se cumple la programación de los chequeos periódicos rotativos, de acuerdo al plan elaborado. DOCUMENTACIÓN: Ejecución de los conteos físicos parciales [Modelo SC-2-15 Hoja de Inventario Físico](#). COMPROBACIÓN: Se debe revisar el modelo señalado arriba, así como las hojas de trabajo, tarjetas de doble conteo si existieran y cualquier otro documento que avalen la ejecución de los conteos físicos y que éstos se cumplan de acuerdo a la programación.**

- **Se encuentra dividido el almacén por área de responsabilidad. Compruebe que los almacenes están divididos por áreas de responsabilidad, con un jefe de almacén o dependiente de cada una, que permita la aplicación de la responsabilidad material, individual o colectiva. DOCUMENTACIÓN: Acta de conformidad sobre la responsabilidad material en la custodia, manipulación y conservación de los recursos. COMPROBACIÓN: En dependencia de las características y cantidad de almacenes en la entidad auditada se debe indagar en que forma se aplica el principio de responsabilidad material, la que puede ser individual o colectiva y debe estar plasmada en las actas levantadas al respecto.**
  
- **Se controla que los productos que salen del almacén, cuentan con el documento justificativo. Verifique que existe una persona responsabilizada para controlar que ningún producto salga de los almacenes sin un documento justificativo. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-2-12 - Factura](#); [Modelo SC-2-11 - Conduce](#); [Modelo SC-2-08 - Vale de Entrega o Devolución](#); [Modelo SC-2-09 - Transferencia entre Almacenes](#). COMPROBACIÓN: De acuerdo con la organización establecida en la entidad observar que las entregas de productos siempre cuenten con su documento justificativo y que estos estén debidamente firmados y se controla su salida física.**
  
- **Se hacen correctamente las recepciones de los productos por cada área de almacenaje. Compruebe que la recepción de los productos, se elabora en cada Área de almacenaje sobre la base de las calidades y cantidades físicamente recibidas, independientemente de los datos que aparecen en el documento del vendedor. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-2-04 - Informe de Recepción](#). COMPROBACIÓN: Se debe verificar que los dependientes, cuenten, midan, pesen, etc., los productos sin conocer las cantidades que se señalan en la documentación que acompaña los mismos. Conocer en que forma se comprueba en la entidad la cantidad de productos recibidos.**



- **Se hacen las reclamaciones pertinentes por las diferencias detectadas en el momento de la recepción. Compruebe que en los casos de diferencias entre los productos recibidos y los amparados por los documentos del vendedor, se confecciona de inmediato el informe de reclamación, como inconformidad, se envía a este y se minora el importe a pagar. DOCUMENTACIÓN: Acta del transportista; Informe de averías; Acta por faltante o sobrante de mercancía. COMPROBACIÓN: En los casos que se han producido faltantes en bulbos o productos servidos a granel debe existir la reclamación al transportista. En los casos de diferencias detectadas al abrir los bultos debe existir el informe de reclamación a la entidad suministradora.**
  
- **Se revisan los precios y los cálculos aritméticos de los cheques periódicos. Compruebe que se revisan los precios y los cálculos aritméticos de los cheques periódicos rotativos. DOCUMENTACIÓN: Hojas de trabajo de los cheques periódicos rotativos. COMPROBACIÓN: Chequear los precios y los cálculos aritméticos de los últimos conteos efectuados.**
  
- **Se anotan en las tarjetas de estiba los movimientos de los productos en el almacén. Compruebe que se controlan las existencias de los productos en el almacén a través de tarjetas de estiba. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-2-14 - Tarjeta de Estiba](#). COMPROBACIÓN: Verificar las notaciones realizadas y que figuren la fecha y los documentos de referencia.**
  
- **Las anotaciones que se hacen (al final de cada renglón) en los documentos que originan movimientos en los almacenes, coinciden con el físico. Compruebe que en los documentos que originan movimiento en los almacenes (entradas, salidas, ajustes, etc.), se anotan las existencias de las tarjetas de estiba. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-2-04 - Informe de Recepción](#); [Modelo SC-2-08 - Vale de Entrega o Devolución](#); [Modelo SC-2-16 - Ajustes de Inventario](#). COMPROBACIÓN: Verificar que en los documentos que originan los**

movimientos se anotan las existencias de la tarjeta de estiba después de realizados los mismos. OBSERVACIÓN: [Consultar Procedimiento Contable de Ajuste de Faltantes y Sobrantes](#)

- Cuenta el almacén definido por escrito, quienes son los facultados para autorizar la entrega, así como a extraer productos del almacén. Compruebe que están definidos por escrito los funcionarios autorizados para firmar los documentos que amparan las entregas de productos de los almacenes y esto se cumple. DOCUMENTACIÓN: Relación o tarjetero donde aparecen el nombre, apellido, cargo y muestra de la firma de las personas facultadas para extraer determinados tipos de productos, así como las facultades para las entregas entre almacenes. COMPROBACIÓN: Revisar que la firma de los documentos del periodo de la revisión coincidan con los de los funcionarios autorizados.
- Están correctamente controlados y organizados los productos en el almacén. Compruebe el Control Físico de las mercancías en existencia COMPROBACIÓN: Observación del auditor. Se debe verificar el cuadro del submayor de inventario de estos productos con su existencia física así como comprobarse que estos están bien conservados y adecuadamente almacenados. La comprobación de la existencia física debe hacerse en una muestra que será en función del número de renglones que existan.
- Está organizada y fluye correctamente la documentación entre las áreas. Compruebe que existe una correcta organización del flujo de la documentación entre las áreas de Abastecimiento o Comercial y Contabilidad. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-2-04 - Informe de Recepción](#); [Modelo SC-2-08 - Vale de Entrega o Devolución](#); [Modelo SC-2-09 - Transferencia entre Almacenes](#); [Modelo SC-2-16 - Ajustes de Inventario](#). COMPROBACIÓN: Verificar que se entregan diariamente a contabilidad los modelos emitidos por movimientos de productos y en el caso del informe de recepción, del vale de entrega o devolución, de transferencias entre almacenes y de ajuste

de inventarios, debe entregarse el original debidamente firmado a contabilidad.

## ASPECTOS CONTABLES

- **Compruebe que están habilitados los registros y submayores relacionados con estas operaciones. DOCUMENTACIÓN: Registro de recepción; Registro de vales de entrega; Registro de transferencias de materiales, de ventas, de ajuste; Submayores de existencia. COMPROBACIÓN: Los registros columnares deben estar habilitados por el Jefe de Contabilidad de la entidad. Los Submayores no necesitan necesariamente la habilitación, pero si tienen que responder a todas las existencias en las distintas cuentas, subcuentas y subcontroles en uso en la entidad.**
- **Compruebe que los movimientos en los Submayores de inventario tienen solamente origen por: Transferencia entre almacenes. Entradas por informes de recepción o devoluciones. Vales de salida de productos a la producción o entregas a los clientes. Ajustes por conteos físicos. Bajas de productos por mermas y/o deterioro. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-2-04 - Informe de Recepción](#); [Modelo SC-2-08 - Vale de Entrega o Devolución](#); [Modelo SC-2-09 - Transferencia entre Almacenes](#); [Modelo SC-2-16 - Ajustes de Inventario](#). COMPROBACIÓN: Comprobar que los movimientos se realizan por todos los modelos relacionados anteriormente.**
- **Verifique que las anotaciones en los registros para estas operaciones son realizadas en el momento en que se originan las mismas y por los modelos primarios verificados en el Control Interno. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-2-14 - Tarjeta de Estiba](#); Registro de recepción; Registro de vales de entrega; Registro de transferencias de materiales, de ventas, de ajuste; Submayores de existencia. COMPROBACIÓN: En la tarjeta de estiba verificar que las anotaciones se realizan inmediatamente después de haberse efectuado el movimiento físico de los productos. En los registros y**

submayores las anotaciones deben realizarse en base a los documentos primarios del día hábil anterior.

- **Verifique que las operaciones de débitos y créditos contabilizadas en estas cuentas son correctas y se corresponden con los contenidos económicos de las mismas. COMPROBACIÓN: Observación.**
- **Verifique que se efectúa conciliación y cuadro diario de las existencias físicas entre las tarjetas de estiba y los submayores de inventario y de detectarse diferencias, estas son analizadas y depuradas inmediatamente. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-2-14 - Tarjeta de Estiba](#); [Modelo SC-2-13 - Submayor de Inventario](#). COMPROBACIÓN: Verificar que se efectúa la conciliación diariamente de las existencias señaladas en los documentos que originan movimientos de productos.**
- **Compruebe que se realiza el cuadro de los saldos de los submayores de inventario, con la cuenta control correspondiente. DOCUMENTACIÓN: Conciliación diaria de inventario. COMPROBACIÓN: Verificar que se realice el cuadro diario de los saldos de submayores de inventario con la cuenta de control correspondiente.**
- **Compruebe que de haberse detectado faltantes y/o sobrantes de estos recursos, han sido registrados en las cuentas correspondientes, se han confeccionado los expedientes para su análisis. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-2-16 - Ajustes de Inventario](#). Expedientes de Ajustes. COMPROBACIÓN: Verificar que se han registrado en las cuentas correspondientes los faltantes y sobrantes de esos recursos, si se han confeccionado los expedientes y si estos están dentro de los términos establecidos para su análisis (60 días). OBSERVACIÓN: [Consultar Procedimiento Contable de Ajuste de Faltantes y Sobrantes](#)**

- **Compruebe que existe un control eficaz de los útiles y herramientas en uso, que permite aplicar la responsabilidad material. DOCUMENTACIÓN: Control de útiles y herramientas en uso. COMPROBACIÓN: Verificar que exista actualizado el modelo antes mencionado y que tenga las firmas correspondientes y que se efectúen verificaciones periódicas que permitan aplicar la responsabilidad material en caso de faltantes.**
  
- **Compruebe que los expedientes autorizados a cancelar, se encuentran debidamente actualizados y aprobados por los funcionarios que corresponda y en los términos establecidos. DOCUMENTACIÓN: Expediente para cancelar. COMPROBACIÓN: Verifique que todos los expedientes autorizados para ser cancelados, están debidamente actualizados. Examine algunos expedientes cancelados y compruebe que están completos.**

Comprobar la efectividad del control interno en el Subsistema Activo Fijos, teniendo en cuenta lo siguiente:

#### ASPECTOS DE CONTROL INTERNO

- **Se encuentran debidamente identificados todos los Activos Fijos Tangibles. Compruebe que se encuentre correctamente identificados todos los Activos Fijos Tangibles, mediante chapilla, pinturas u otros, existiendo correspondencia entre el físico y el control de los Activos Fijos Tangibles.**
  
- **Se chequean periódicamente los Activos Fijos Tangibles. Compruebe que está elaborado el plan de chequeo periódico rotativo de los Activos Fijos Tangibles y este se cumple. DOCUMENTACIÓN: Modelo Plan de Conteo Físico parcial, Modelo Ejecución de Conteos Físicos Parciales. COMPROBACIÓN: Comprobar que esta aprobado por el jefe de la entidad el plan de conteos físicos parciales de medios básicos. Comprobar que se realizan los conteos físicos de medios básicos y se confecciona el modelo de ejecución de los conteos físicos parciales.**

- **Se controlan correctamente los Activos Fijos Tangibles. Compruebe que cada responsable de área posee un documento en el cual se hagan constar todos y cada uno de los Activos Fijos Tangibles en existencia, bajo su custodia. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-1-07 - Control de Medios Básicos.](#) COMPROBACIÓN: Se deben conocer las áreas de responsabilidad para el control de medios básicos que tiene establecida la entidad y en cada una de estas debe existir el modelo control de medios básicos en su duplicado, el original debe permanecer en poder de contabilidad.**
- **Se cumple que cada área cuente con los responsables de los Activos Fijos Tangibles. Compruebe si la persona que tiene a su cuidado el Activo Fijo Tangible, está obligada a reportar cualquier movimiento de éstos, (bajas, deterioros, traslados, altas, faltantes y sobrantes, etc.). DOCUMENTACIÓN: Constancia de los responsables de medios básicos de cada área de la responsabilidad que tienen de su custodia, así como de informar cualquier movimiento realizado. COMPROBACIÓN: Comprobar que exista el documento antes mencionado firmado por el responsable de cada área.**
- **Se hacen las anotaciones en el modelo Control de Activos Fijos Tangibles, por los movimientos debidamente autorizados. COMPROBACIÓN: Compruebe si se han efectuado anotaciones en los documentos de control del área, sin que estos se encuentren soportados por el documento correspondiente y este se encuentra debidamente autorizado. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-1-07 - Control de Medios Básicos.](#)**
- **Se hace acta o documento de traspaso de los Activos Fijos Tangibles por sustitución del responsable de área. Compruebe que se realiza conteo físico de estos medios cuando se sustituye al responsable de un área, dejando constancia de la comprobación para la fijación de la responsabilidad material. DOCUMENTACIÓN: Acta o documento de traspaso de los medios básicos por**

sustitución del responsable de área dejando constancia de la fijación de la responsabilidad. COMPROBACIÓN: Conocer los responsables de áreas que obran en poder de contabilidad verificando contra los que físicamente se encuentra a cargo de los mismos y determinar en los casos de sustitución que se haya efectuado la entrega correspondiente.

- El chequeo físico a los Activos Fijos Tangibles se hace bajo la supervisión de otra persona no responsabilizada con estos. Compruebe que los chequeos físicos se hacen bajo la supervisión de personas no responsabilizadas con el cuidado y control de estos medios y se deja evidencia de los mismos. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-1-07 - Control de Medios Básicos.](#) COMPROBACIÓN: Conocer como está instrumentado en la entidad la ejecución de los conteos físicos de los Activos Fijos Tangibles y verificar al dorso de los modelos SC-1-08 la constancia de la realización del conteo físico donde debe aparecer: la fecha, el nombre y apellido de quien lo hizo y la conformidad del jefe del área, así como los faltantes y sobrantes en caso de que los haya.
- Los movimientos de los Activos Fijos Tangibles por los diferentes conceptos se hacen por los niveles de aprobación establecidos. Compruebe que las bajas por ventas o retiros, los traslados y traspasos están avaladas por los documentos probatorios debidamente formulados de acuerdo con los niveles de aprobación previstos. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-1-01- Movimiento de Medios Básicos.](#) COMPROBACIÓN: Comprobar que los movimientos por: traspaso, bajas por ventas o retiro, están firmados por los niveles de aprobación previstos.
- En el caso de los activos fijos declarados propiedad personal, existe el documento probatorio. De existir activos fijos declarados propiedad personal verifique que existen documentos probatorios, firmado por el personal autorizado, que respalde esta situación. DOCUMENTACIÓN: Documentos probatorios de activos fijos

personales. COMPROBACIÓN: Verificar que todos los Activos Fijos Tangibles declarados propiedad personal, tenga su correspondiente documento probatorio o evidencia debidamente autorizado.

## ASPECTOS CONTABLES

- Compruebe que están habilitados los registros y submayores relacionados con estas operaciones. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-1-02 - Submayor de Edificios y Construcciones](#); [Modelo SC-1-03 - Submayor de Máquinas, Equipos y Medios de Transporte](#); [Modelo SC-1-04 - Submayor de Muebles y Otros Objetos](#); [Modelo SC-1-05 - Submayor de Animales Productivos y de Trabajo](#); [Modelo SC-1-06 - Submayor de Plantaciones Permanentes](#); [Modelo SC-1-07 - Control de Activos Fijos Tangibles](#). COMPROBACIÓN: Verificar que los modelos arriba mencionados se encuentran confeccionados y en el caso del SC-1-08 Control de medios básicos estén firmados por el jefe del área d contabilidad de la entidad o persona en que el delegue en el escaque revisado y por el responsable del área que garantiza la custodia de los medios básicos.
- Verifique que las anotaciones en los registros para estas operaciones son realizadas en el momento en que se originan las mismas y por los documentos primarios verificados en el Control Interno. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-1-02 - Submayor de Edificios y Construcciones](#); [Modelo SC-1-03 - Submayor de Máquinas, Equipos y Medios de Transporte](#); [Modelo SC-1-04 - Submayor de Muebles y Otros Objetos](#); [Modelo SC-1-05 - Submayor de Animales Productivos y de Trabajo](#); [Modelo SC-1-06 - Submayor de Plantaciones Permanentes](#); [Modelo SC-1-07 - Control de Activos Fijos Tangibles](#). COMPROBACIÓN: Verificar en los últimos movimientos de medios básicos, si los mismos están posteados en los modelos correspondientes con la misma fecha e indagar con los responsables de áreas y con el responsable de la actividad de



medios básicos de la entidad por separado, como se procede en la anotación de estos movimientos.

- Verifique que las operaciones de débitos y créditos contabilizados en estas cuentas son correctas y se corresponden con los contenidos económicos de las mismas. COMPROBACIÓN: Observación del Auditor.
- Verifique que existen copias actualizadas de los controles de Activos Fijos Tangibles de cada área. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-1-07 - Control de Activos Fijos Tangibles](#). COMPROBACIÓN: Comprobar en las áreas que los controles en poder de estas coincidan con los activos físicos, de existir diferencia verifique que se han realizado los movimientos correspondientes.
- Verifique que se cuenta con la información mínima indispensable de los activos fijos tangibles, para su correcta identificación. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-1-02 - Submayor de Edificios y Construcciones](#); [Modelo SC-1-03 - Submayor de Máquinas, Equipos y Medios de Transporte](#); [Modelo SC-1-04 - Submayor de Muebles y Otros Objetos](#); [Modelo SC-1-05 - Submayor de Animales Productivos y de Trabajo](#); [Modelo SC-1-06 - submayor de Plantaciones Permanentes](#). COMPROBACIÓN: Verificar si las anotaciones registradas en los submayores permite su correcta identificación y si todos están identificados con su chapillas, calcomanías, pinturas, etc.
- Compruebe que las bajas por ventas o retiros, los traslados y traspasos están correctamente registrados. COMPROBACIÓN: Verifique que las bajas de activos fijos estén respaldadas por un dictamen técnico previamente firmado, así como el movimiento correspondido, así mismo en los traslados internos y traspasos.
- Verifique que se comparan periódicamente las existencias de estos medios en los Submayores, con los modelos de control de cada área de responsabilidad. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-1-02 -](#)

Submayor de Edificios y Construcciones; Modelo SC-1-03 - Submayor de Máquinas, Equipos y Medios de Transporte; Modelo SC-1-04 - Submayor de Muebles y Otros Objetos; Modelo SC-1-05 - Submayor de Animales Productivos y de Trabajo; Modelo SC-1-06 - submayor de Plantaciones Permanentes, Modelo SC-1-07 - Control de Activos Fijos Tangibles. COMPROBACIÓN: Hacer muestreo para comprobar lo anterior.

- Compruebe que de haberse detectado faltantes y/o sobrantes de estos recursos, han sido registrados en las cuentas correspondientes, así como que los expedientes en investigación se encuentran dentro de los términos establecidos para su análisis. DOCUMENTACIÓN: Resultado de conteos físicos efectuados; Submayor de las cuentas 309 a 313 - Perdidas por Deterioro y Faltantes sujetos investigación; Submayor de las cuentas 547 a 551 - Sobrantes de Medios en Investigación y Expedientes de Ajuste. COMPROBACIÓN: Verificar que en caso de haberse detectado sobrantes y faltantes de estos recursos se hayan registrados en las cuentas arribas señaladas y no han excedido de 60 días para su cancelación o determinación de responsabilidad Material. OBSERVACIÓN: Consultar los Siguietes Procedimientos Contables: Procedimiento de Expedientes y Ajustes de Medios Básicos por Faltante; Procedimiento de Expedientes y Ajustes de Medios Básicos por Robo; Procedimiento de Expedientes y Ajustes de Medios Básicos por Roturas; Procedimiento de Expedientes y Ajustes de Medios Básicos por Sobrantes; Procedimiento de Expedientes y Ajustes de Medios Básicos por Otras Causas
- Compruebe que las sumas de los submayores de Activos Fijos Tangibles se comparan con los saldos de las cuentas de control (MAYOR). DOCUMENTACIÓN: Libro Mayor y constancia de los contables. COMPROBACIÓN: Analizar la constancia mediante las cintas u otros medios de las sumas efectuadas de que se ha verificado la coincidencia de los saldos de los submayores con la cuenta control, incluyendo la depreciación acumulada.

- Compruebe que en los registros u hojas de trabajo habilitados para el calculo de la depreciación, se aplican las tasas establecidas, de acuerdo a lo regulado. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-1-08 - Registro de Depreciación](#). COMPROBACIÓN: Verificar que las tasas de amortización destinadas a la reposición coincidan con las establecidas en la Resolución No. 10 del 25 de febrero de 1991 del C.E.F. y cuando no sea la mínima indagar por que.
- Compruebe que de haberse detectado faltantes y/o sobrantes de estos recursos, han sido registrados en las cuentas correspondientes, así como que los expedientes en investigación se encuentran dentro de los términos establecidos para su análisis y en el caso de los expedientes cancelados verificar su correcta aprobación. DOCUMENTACIÓN: Cuentas 309/313 Perdidas por Deterioro y Faltantes de medios en Investigación y Cuentas 547/551 Sobrantes de Medios en Investigación; Expedientes en Investigación y expedientes Cancelados. COMPROBACIÓN: Verificar por el auditor lo planteado en el punto. OBSERVACIÓN: Consultar los Siguietes Procedimientos Contables: [Procedimiento de Expedientes y Ajustes de Medios Básicos por Faltante](#); [Procedimiento de Expedientes y Ajustes de Medios Básicos por Robo](#); [Procedimiento de Expedientes y Ajustes de Medios Básicos por Roturas](#); [Procedimiento de Expedientes y Ajustes de Medios Básicos por Sobrantes](#); [Procedimiento de Expedientes y Ajustes de Medios Básicos por Otras Causas](#)
- Compruebe que las sumas de los submayores de Activos Fijos Tangibles se comparan con los saldos de las cuentas de control (MAYOR). DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-1-02 - Submayor de Edificios y Construcciones](#); [Modelo SC-1-03 - Submayor de Máquinas, Equipos y Medios de Transporte](#); [Modelo SC-1-04 - Submayor de Muebles y Otros Objetos](#); [Modelo SC-1-05 - Submayor de Animales Productivos y de Trabajo](#); [Modelo SC-1-06 - submayor de Plantaciones Permanentes](#); [Modelo SC-1-07 - Control de Activos Fijos Tangibles](#); [Modelo SC-5-01 - Mayor](#). COMPROBACIÓN:

Verificar que se comparan el total de los submayores de Activos Fijos con la cuenta control del mayor cuentas 239/253 Activos Fijos Tangibles y 254/253 Activos Fijos Tangibles y 254/262 Activos Fijos Intangibles.

- Compruebe que en los registros u hojas de trabajo habilitados para el calculo de la depreciación, se aplica las tasas establecidas, de acuerdo con lo regulado. DOCUMENTACIÓN: Registros u hojas de trabajo habilitados para el calculo de la depreciación. COMPROBACIÓN: Verificar si las tasas que se aplican en la entidad para la depreciación, están de acuerdo con lo regulado

Comprobar la efectividad del control interno en el Subsistema Nómina, teniendo en cuenta lo siguiente:

#### ASPECTOS DE CONTROL INTERNO

- Tienen implementado el Control de Asistencia de los trabajadores y de las incidencias relativas al cumplimiento de la disciplina laboral. Verifique que se utilizan relojes marcadores u otros procedimientos para controlar el tiempo trabajado. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-4-03 Control de asistencia Tarjeta-Reloj, registro de asistencia, reporte de asistencia](#), ajuste u omisiones y horas extras. COMPROBACIÓN: Comprobar el procedimiento que tienen establecido para controlar el tiempo trabajado.
- Se cumple con la separación de funciones. COMPROBACIÓN: Verifique que existe separación de funciones entre la persona que reporta el tiempo trabajado, el que elabora la nómina, el que efectúa el pago y el que realiza el registro contable.
- Se revisan correctamente las nóminas antes de efectuarse el pago. Compruebe que se revisan todos los cálculos de las nóminas antes de efectuarse la extracción y pago del efectivo correspondiente a éstas. DOCUMENTACIÓN: [Original de las Nóminas \(Modelo SC-4-](#)

**06**. COMPROBACIÓN: Se debe verificar que en las nóminas se revisan los cálculos antes de efectuarse la extracción y pago del efectivo correspondiente. En todas las hojas debe aparecer la firma del Contador Principal o del Jefe de Nomina de la Entidad, como constancia de haberse revisado. En el caso de no existir los cargos mencionados, firmaran sus equivalentes o quien designe el Director.

➤ Se reciben del área de Recursos Humanos los documentos necesarios y actualizados para la realización de las nóminas. Compruebe que se cotejan los datos de nominas con los documentos del Dpto. de Personal. DOCUMENTACIÓN: [Modelos de asistencia o ausencias, ajustes u omisión y horas extras \(Modelo SC-4-03\)](#); [Movimientos de nominas \(Modelo SC-4-02\)](#); Plantilla de cargos. COMPROBACIÓN: Revise que se utilicen los documentos existentes y los recibidos del área de personal para la confección de las nominas.

➤ Las nóminas son aprobadas antes de efectuarse la extracción. Verifique que las nominas están sujetas a su aprobación, antes de efectuarse la extracción y pago del efectivo correspondiente a estas. DOCUMENTACIÓN: [Original de las Nóminas \(Modelo SC-4-06\)](#). COMPROBACIÓN: Compruebe que la persona que aprueba las nominas con su firma no debe coincidir con las personas que la elaboran y revisan.

Debe confirmarse mediante observación que esta aprobación debe ser anterior a la extracción y pago del efectivo de las nominas.

➤ Existe un control adecuado para la entrega y liquidación de las a las Compruebe que existen controles para la extracción y posterior liquidación de las nominas que se entregan a los establecimientos o unidades. COMPROBACIÓN: Verificar si el mecanismo que existe para entregar las nóminas y el dinero a los

establecimientos, talleres, etc. Y su posterior liquidación garantizan un control adecuado.

- **El importe total de las nóminas a pagar es coincidente con el importe reflejado en el cheque emitido para este concepto. COMPROBACIÓN: Verifique que en las nominas aparezca el numero del cheque y que lo extraído se corresponda con lo consignado en este.**
- **Todos los espacios de firmas en las nóminas aparecen cumplimentados. COMPROBACIÓN: Verifique que las nóminas muestran la firma de los trabajadores y los que no, dicen REINTEGRO Y cuentan con el comprobante del banco como constancia del reintegro.**
- **Los autorizos aceptados por el cajero, están debidamente confeccionados. En el caso de cobrar personas distintas al beneficiario, verifique si se hace mediante autorización de este y como está establecido el mecanismo. COMPROBACIÓN: Verificar que el modelo de autorización para cobrar el salario, contiene los datos mínimos tales como nombre y dos apellidos y número del carnet de identidad del que va a cobrar, periodo a cobrar, nombre y dos apellidos del trabajador que autoriza, sus firmas, fecha y si se archiva presillado en la nómina en cuestión.**
- **Los salarios no pagados se reintegran al banco dentro de los términos establecidos. Verifique si se reintegran al banco los salarios indebidos y no reclamados, dentro de los términos establecidos y si se anota en el espacio “Recibí conforme” el número y fecha del reintegro. DOCUMENTACIÓN: [Original de las Nóminas \(Modelo SC-4-06\)](#); Reintegros al Banco. COMPROBACIÓN: Verifique si se efectúan los reintegros al Banco de los salarios indebidos y no reclamado dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha de pago y si se anota en el espacio “Recibí Conforme” el No. y fecha del reintegro.**

- Se efectúan correctamente las deducciones y retenciones de los trabajadores en las nóminas. Verifique si se efectúan las deducciones en las nóminas sobre la base de las cantidades que muestran los descuentos parciales de sus adeudos y se revisan estos. DOCUMENTACIÓN: [Original de las Nóminas \(Modelo SC-4-06\)](#); Submayor de deducciones y retenciones. COMPROBACIÓN: Verificar si se efectúan las deducciones en las nominas sobre la base de las cantidades que muestran los descuentos parciales de sus adeudos y se revisan estos.
- Se hacen correctamente las extracciones de salarios no reclamados. Compruebe que la extracción de los salarios no reclamados requiere de la aprobación de Contabilidad y que esta función no corresponde al encargado de la preparación de las nominas. DOCUMENTACIÓN: [Original de las Nóminas por extracción de salarios no reclamados \(Modelo SC-4-06\)](#). COMPROBACIÓN: Verificar que la extracción de los salarios no reclamados es aprobado por Contabilidad pero no por el encargado de la preparación de las nominas.
- Se encuentra actualizando el [modelo “Registro de Salario y Tiempo de Servicio. \(SC-04-08\)](#). COMPROBACIÓN: Verifique en una muestra del 25 por ciento del total de las tarjetas que las mismas estén confeccionadas correctamente.

#### ASPECTOS CONTABLES

- Compruebe que están habilitados los [registros y submayores](#) relacionados con el control de estas operaciones. DOCUMENTACIÓN: [Submayor de vacaciones \(Modelo SC-4-07\)](#); [Registro de salario y tiempo de servicio \(Modelo SC-4-08\)](#); [Control de asistencia en caso que proceda \(Modelo SC-4-03\)](#); Submayor de

deducciones y retenciones. **COMPROBACIÓN:** Verificar que están habilitados los registros y submayores antes señalados.

- Verifique que las anotaciones en los registros y submayores para estas operaciones son realizadas en el momento en que se originan las mismas y por los documentos primarios verificados en el Control Interno.
- Verifique que las operaciones de débitos y créditos contabilizadas en estas cuentas son correctas y si se corresponden con los contenidos económicos de las mismas.
- Compruebe si se prepara una relación de los salarios no reclamados para su registro en la contabilidad.
- Verifique que la persona que autoriza finalmente el pago de la nómina, es independiente al departamento de Personal y de Nómina.

**Comprobar la efectividad del control interno en el tema de Inversiones, teniendo en cuenta de proceder lo siguiente:**

- La entidad cuente con el plan de inversiones aprobado por el organismo superior. **COMPROBACIÓN:** Verificar que la entidad cuente con el plan de inversiones para el año.
- Está debidamente certificado el presupuesto aprobado para la ejecución de las inversiones por el Ministerio de Finanzas y Precios. **COMPROBACIÓN:** Solicitar el presupuesto de inversiones del año y verificar que esté debidamente certificado y aprobado por el Ministerio de Finanzas y Precios. **DOCUMENTACIÓN:** Presupuesto de Gastos e Ingresos aprobado por el Grupo Empresarial CUBATAXI y aplicar la técnica de la Observación. Para su análisis.
- Compruebe que los gastos son certificados correctamente en la ejecución de las inversiones con medios propios y se contabilizan correctamente. **COMPROBACIÓN:** Verificar que está habilitado el Submayor de gastos donde se registren las operaciones por concepto de



inversiones, cotejar los mismos con los documentos primarios que amparan dichas transacciones y comprobar si fueron contabilizados correctamente. **DOCUMENTACIÓN:** Submayor de gastos, vales de entregas y comprobantes de operaciones.

- Se registran correctamente el exceso de gastos reales sobre los planificados en cada inversión ejecutada con medios propios. **COMPROBACIÓN:** Verificar que los gastos incurridos en cada inversión ejecutada con medios propios no excedan los planificados en el presupuesto. **DOCUMENTACIÓN:** Presupuesto de Gastos y Submayor de gastos.
- Al concluirse las inversiones se dan alta a los Activos Fijos Tangibles contabilizando los gastos que no son incorporados a estos para ser diferidos posteriormente. **COMPROBACIÓN:** Verificar que la concluirse la inversión se contabilice el alta como activo fijo tangible y se registren correctamente los gastos que no fueron incorporados a la ejecución para diferirlos. **DOCUMENTACIÓN:** Comprobantes de Operaciones.
- Periódicamente se confirma por el departamento de contabilidad y el responsable de la inversión si los reportes contabilizados coinciden con el valor de los trabajos realizados. **COMPROBACIÓN:** Verificar que existe evidencia documental que periódicamente se concilian los importes de los reportes contabilizados con el valor de los trabajos realizados entre el área de contabilidad y el responsable de la inversión. **DOCUMENTACIÓN:** Submayor de gastos, registro de terminación de inversión.

Comprobar la efectividad del control interno en el Subsistema Cuentas por cobrar, teniendo en cuenta lo siguiente:

#### ASPECTOS DE CONTROL INTERNO

- **Se cumple con la separación de funciones.** **COMPROBACIÓN:**  
**Verifique que existe**

**una separación de funciones definidas entre las labores: del cajero, almaceneros, facturadores y los que operan los registros de cuentas por cobrar.**

- **Se revisa y aprueba correctamente las entregas a los clientes. Verifique que se revisan y aprueban las entregas a los clientes antes de su despacho. COMPROBACIÓN: Conocer como se ordenan las entregas a los clientes, como se revisan y aprueban antes de su despacho. Verificar que las ventas que se realicen estén amparadas por el debido contrato.**
  
- **Se controla el movimiento de productos en los almacenes. Compruebe que existe control de las órdenes de salida de productos de los almacenes y estos son debidamente facturados o emitidos los vales de entrega a las áreas de la entidad. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-2-08 - Vale de Entrega o Devolución](#); [Modelo SC-2-07 - Solicitud de Entrega](#); [Modelo SC-2-09 - Transferencia entre Almacenes](#); [Modelo SC-2-12 - Factura](#). COMPROBACIÓN: De acuerdo con el procedimiento en uso de la entidad que se audita comprobar el control de los documentos en uso y si son debidamente facturados los productos a los clientes o emitidos los vales de entrega a las áreas de contabilidad.**
  
- **Existe evidencia de conciliaciones efectuadas con los clientes. Verifique que existe evidencia formal de las conciliaciones entre el vendedor y sus clientes fundamentales. COMPROBACIÓN: Efectuar gestiones de cobro con los clientes.**
  
- **Se controlan los modelos en blanco de facturas. Se controlan numéricamente las facturas en blanco por personas ajenas al área de Facturación, así como su entrega a dicha área. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-2-12 - Factura](#). COMPROBACIÓN: Verificar que las facturas en blanco están prefoliadas o prenumeradas por personas ajenas al área de facturación, así como, tienen establecido el control de la entrega a dichas áreas.**
  
- **Se cumple con el registro contable de las facturas o ventas. Verifique que se confecciona un Registro de Ventas que contenga**

como mínimo, Código y Nombre del Cliente, No. e importe de la Factura, Cheque No. y Fecha del Depósito, así como fecha en que fue acreditado en el Banco. DOCUMENTO: Registro de Ventas. COMPROBACIÓN: Verificar que existe el Registro de ventas con los datos mínimos planteados y comprobar que esta actualizado y que dicha actualización se mantiene.

- Existen los submayores de las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo y las Cuentas por Cobrar Diversas. Revisar que se encuentren actualizados los submayores de estas Cuentas y no presentan saldos envejecidos, ni saldos contrarios a su naturaleza. Verificar si se desglosan por edades y por clientes.
- Se han cancelado Cuentas por Cobrar. Comprobar que se han elaborado expedientes por la cancelación de Cuentas por Cobrar y se aprueban y registran correctamente según Resolución 20/09 del MFP. Revisar que la Provisión para Cuentas Incobrables esté autorizada y se opere correctamente.
- Se habilitan los Expedientes de cobros por clientes. Comprobar que se habilitan los Expedientes de cobros por clientes contentivos de cada factura emitida y fotocopia o datos identificativos del cheque cobrado. Verificar que en caso de pagos parciales existe control de estos, así como del saldo pendiente. Verificar que de existir reclamaciones de clientes, estas se encuentren en el expediente, así como trámites judiciales y otras gestiones de cobros realizadas. Comprobar que las facturas cobradas tengan el cuño de “PAGADO”.

#### ASPECTOS CONTABLES.

- Compruebe que están habilitados los registros y Submayores relacionados con estas operaciones. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-2-13 - Submayor de Inventario;](#) Registro de ventas; Submayor de clientes. COMPROBACIÓN: Verificar que se encuentre debidamente autorizado por el jefe de contabilidad el registro de

ventas y estén establecidos los Submayores de inventario y de clientes.

- **Verifique que existe un registro apropiado para la anotación de las partidas por cobrar que se toman de las copias de las facturas, sin ser alteradas y en caso de suceder esto, están debidamente justificadas y aprobadas. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-2-12. Factura](#); Registro de ventas. COMPROBACIÓN: Verificar de acuerdo al procedimiento establecido en las entidades que las facturas no estén alteradas y estén debidamente justificadas las alteraciones y en caso de haberse producido estas estén firmadas por los facultados con esa responsabilidad.**
- **Compruebe que se encuentran habilitados los Submayores analíticos de las cuentas por cobrar diversas y si se cuadran mensualmente con la cuenta control, verificando que no existan saldos contrarios a su naturaleza. DOCUMENTACIÓN: Submayor Analítico de la 314, Cuentas por Cobrar Diversas; Submayor General Cuenta Control 314 y Subcuenta Mayor Cuenta 314. COMPROBACIÓN: Se verifica si existe el Submayor Analítico de la Cta. 314 Cuentas por cobrar Diversas y se determina su saldo de los últimos tres meses y se compara con los saldos de la misma en el Submayor General y en el Mayor.**
- **Verifique que las anotaciones en los registros para estas operaciones son realizadas en el momento en que se ejecutan las mismas.**
- **Compruebe que los cobros en defecto por faltantes de las mercancías facturadas son investigados, tramitados y expedientados correctamente. DOCUMENTACIÓN: Submayor de clientes; Submayor de cuentas por cobrar diversas, reclamaciones.; Expedientes de ajustes. COMPROBACIÓN: Se investigan si han existido cobros en defecto por faltantes de las mercancías**

facturadas y si los mismos han sido investigados, tramitados y expedientados correctamente.

- **Compruebe que los expedientes autorizados a cancelar se encuentran debidamente actualizados y aprobados por los funcionarios que correspondan y en los términos establecidos. DOCUMENTACIÓN: Expediente por cancelar. COMPROBACIÓN: Verificar que todos los expedientes autorizados para ser cancelados, están debidamente actualizados. Examine algunos expedientes cancelados y compruebe que están completos.**
- **Compruebe que existe desglose por débitos por cada Factura o Conduce emitido y créditos por cada cobro ejecutado de las partidas registradas en los Submayores de estas cuentas y que las mismas están avaladas por los documentos justificativos. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-2-12 - Factura](#); [Modelo SC-2-11 - Conduce](#); [Modelo SC-5-05 - Comprobante de Operaciones](#); Registro de Ventas; Registro de Cobros; Submayor de Clientes. COMPROBACIÓN: Se revisa que exista el desglose por débitos por cada factura o conduce emitido y crédito por cada cobro ejecutado.**
- **Verifique que las operaciones de débitos y créditos contabilizados en estas cuentas son correctas y se corresponden con los contenidos económicos de las mismas. COMPROBACIÓN: Observación.**
- **Compruebe que periódicamente se realizan análisis de las cuentas por cobrar, por edades y se confrontan sus saldos con la cuenta control respectivo. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-5-01 - Mayor General](#); Análisis por edades de las Cuentas por cobrar; Submayor de Clientes. COMPROBACIÓN: Se debe revisar el balance de comprobación de saldos por cuenta, subcuenta, análisis y subcontroles para conocer si tiene control por fechas de los saldos pendientes, en su defecto deben tener emitido un listado por edades (30, 60, 90 o más días) de los saldos pendientes de**

cobro, así como, que están debidamente cuadrados con la cuenta control correspondiente.

- **Se reclasifican al final de cada año las cuentas y efectos por cobrar a largo plazo, cobrables en el próximo ejercicio económico. COMPROBACIÓN: Observar, si la entidad tiene saldo en alguna de las cuentas creadas en el rango 209 a 223 Efectos, Cuentas y Partidas por cobrar a largo plazo, que deben reclasificarse a las cuentas que corresponden por ser cobrables dentro del próximo año.**
- **Compruebe que se opera correctamente la cuenta Reserva para Cuentas Incobrables y que se ajuste al final de cada año, cuando procede su uso. DOCUMENTACIÓN: [Modelo SC-5-01 - Mayor, Cuenta 490 - Provisión para Cuentas Incobrables](#). COMPROBACIÓN: Si la cuenta 369 se utiliza, verificar el ajuste efectuado al final del año pasado inmediato y como se lleva en general su operación. OBSERVACIÓN: [Uso y Contenido de la Cuenta 490 - Provisión para Cuentas Incobrables](#).**

Comprobar la efectividad del control interno en el Subsistema Cuentas por Pagar, teniendo en cuenta lo siguiente:

#### ASPECTOS DE CONTROL INTERNO

- **Se elaboran expedientes de pago por proveedores. Compruebe que se elabora un expediente de pago a cada operación, verificando que al menos contenga la factura del suministrador, el informe de recepción y las reclamaciones en los casos que proceda. De no existir el expediente de pago, si existe procedimiento de referencias cruzadas que cumpla esta función. DOCUMENTACIÓN: Registro Control de Expediente de pago y Expediente de Pago. COMPROBACIÓN: El expediente de pago esta formado como mínimo por el cheque, la factura, el informe de recepción y el informe de reclamación en el caso que proceda. El expediente de pago debe estar archivado en sobres o carpetas**

habilitadas al respecto. Esta establecido en el SIME, el Registro Control de Expediente de pago donde son numerados los mismos.

- **Se confecciona el Registro de Pagos, según los Cheques emitidos. COMPROBACIÓN: Observación. Comprobar si se confecciona el Registro de Pagos, en el cual se anota los números de cheques que se rebajan objeto del pago y la suma de este al final del periodo coincide con los anotados en el Registro de Disponibilidad y Submayor Bancario.**
- **Existen y se mantienen al día los submayores de Cuentas por Pagar Diversas. COMPROBACIÓN: Verificar que estos submayores se desglosan por cada factura recibida y cada pago efectuado, que no presenten saldos envejecidos y que se analicen por edades. Comprobar que dichos submayores no presenten saldos contrarios a su naturaleza. Revisar si son analizados en el consejo de dirección. Verificar que mensualmente la suma de los saldos coincida con los de la cuenta control correspondiente.**
- **Existen y se mantienen al día los submayores de Cuentas por Pagar a Suministradores. Verificar que estos submayores se desglosan por cada factura recibida y cada pago efectuado, que no presenten saldos envejecidos y que se analicen por edades. Comprobar que dichos submayores no presenten saldos contrarios a su naturaleza. Revisar si son analizados en el consejo de dirección. Verificar que mensualmente la suma de los saldos coincida con los de la cuenta control correspondiente.**
- **Existen y se mantienen al día los submayores de Cuentas Cobros Anticipados. COMPROBACIÓN: Comprobar que no presenten saldos envejecidos y que se analicen por edades. Comprobar que dichos submayores no presenten saldos contrarios a su naturaleza.**
- **Se concilian periódicamente los importes pendientes de pago según controles contables, con los de los suministradores. Compruebe que se concilian los documentos recibidos de los**

proveedores en el submayor de cuentas por pagar. DOCUMENTACIÓN: Submayor de cuentas por pagar y [Facturas de los suministradores \(Modelo SC-2-12\)](#). COMPROBACIÓN: Verificar que los pagos efectuados se concilian con los documentos recibidos de los suministradores y sus anotaciones en los submayores de cuentas por pagar.

- Se realizan los pagos dentro de los términos establecidos. Verifique que existe un procedimiento que asegure que las facturas se pagan en los términos establecidos según contratos con los proveedores o lo establecido por el Banco. DOCUMENTACIÓN: Expedientes de pago con sus modelos: Informe de recepción y de Facturas, los convenios de cobros y pagos correspondientes. COMPROBACIÓN: Se deben revisar los 5 últimos expedientes de pagos y verificar que los pagos han sido realizados de acuerdo a los plazos establecidos en el convenio de cobros y pagos realizados con cada proveedor.
- Comprobar que están separadas las funciones de recepción en el almacén, de autorización de pago y de firma del cheque para su liquidación. Verifique que la persona que prepara el pago, es independiente al departamento Comercial y de la firma del cheque. COMPROBACIÓN: Observación del auditor. Verifique que el personal que realiza las compras no pertenece a Contabilidad, ni es el que hace la recepción de las mercancías en el almacén.
- Se recibe en el departamento de contabilidad la documentación de los Productos y/o servicios recibidos. Verifique que el departamento de Contabilidad recibe notificación de los productos y/o servicios recibidos. DOCUMENTACIÓN: [Informe de Recepción \(Modelo SC-2-04\)](#); Informe de servicios recibidos o certificación de que se han prestados los mismos. COMPROBACIÓN: Se debe comprobar que se reciben en tiempo y forma los originales de los informes de recepción en el Departamento de Contabilidad o la



certificación de los servicios recibidos, la cual puede aparecer en la factura del suministrador.

- **Comprobar que las devoluciones y reclamaciones efectuadas a los suministradores se controlan para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido. Compruebe que se verifica en Contabilidad que los informes de recepción cuentan con las facturas o conduce y los informes de reclamación si proceden. DOCUMENTACIÓN: [Informe de Recepción \(Modelo SC-2-04\)](#); [Facturas \(Modelo SC-2-12\), de los suministradores](#); [Conduce \(Modelo SC-2-11\), de los suministradores](#); [Informe de Reclamación \(Modelo SC-2-05\), si proceden](#). COMPROBACIÓN: Revisar algunos expedientes de pagos escogidos en los últimos tres meses para verificar que los informes de recepción cuentan con la factura o conduce y los informes de reclamación si procede.**
- **Se inhabilitan las facturas o conduce para evitar su doble pago. Compruebe que se inhabilitan las facturas o conduce para evitar su doble pago. DOCUMENTACIÓN: [Facturas \(Modelo SC-2-12\), de los suministradores](#); [Conduce \(Modelo SC-2-11\), de los suministradores](#). COMPROBACIÓN: Se debe verificar que en las facturas o conduce de los suministradores que hayan sido pagadas son inhabilitadas haciéndose constar el No. del Cheque por los que se liquido y su fecha de emisión.**
- **Se tramitan las devoluciones o reclamaciones por faltantes o sobrantes de mercancías en el momento de su recepción. Compruebe que las devoluciones o reclamaciones hechas a los proveedores se controlan de modo tal que asegure que se paga por lo realmente recibido. DOCUMENTACIÓN: [Conduce \(Modelo SC-2-11\), de los suministradores](#); [Informe de Reclamación \(Modelo SC-2-05\), a los proveedores](#). COMPROBACIÓN: Se deben revisar las gestiones que efectúa la Entidad por las reclamaciones o devoluciones de productos de forma tal que se pueda demostrar que se paga por lo realmente recibido. En los casos de facturas por**

devoluciones en las mismas debe aparecer la palabra “DEVOLUCION” en letras mayúsculas.

- **Existe un mecanismo de control sobre los cheques cancelados. Verifique si existe control sobre los cheques cancelados. COMPROBACIÓN: Los cheques cancelados deben archivarse con los demás en su forma consecutiva con el cuño o palabra escrita a tinta que diga “CANCELADO” al igual que anotarse esta palabra en el registro de los cheques emitidos. El orden secuencial de los cheques debe mantenerse.**

#### ASPECTOS CONTABLES

- **Compruebe que están habilitados los registros y submayores relacionados con estas operaciones. DOCUMENTACIÓN: Registro de recepción, de servicios; Submayores de Cuentas por Pagar. COMPROBACIÓN: Se debe revisar que están habilitados y actualizados los registros y que existan los submayores de las cuentas por pagar.**
- **Verifique que las anotaciones en los registros para estas operaciones son realizadas en el momento en que se originan las mismas y por los documentos primarios verificados en el Control Interno.**
- **Verifique que las operaciones de débitos y créditos contabilizados en estas cuentas son correctas y se corresponden con los contenidos económicos de las mismas..**
- **Compruebe si existen submayores independientes por cada suministrador y la suma de sus saldos se cuadra con el de la cuenta control. DOCUMENTACIÓN: Submayores de cuentas por pagar. COMPROBACIÓN: Verificar si existen submayores por cada suministrador y que la suma de sus saldos se cuadra con la cuenta control.**

- **Compruebe si existen partidas por pagar envejecidas.**  
DOCUMENTACIÓN: Submayores de cuentas por pagar.  
COMPROBACIÓN: Revisar si existen partidas por pagar que excedan los días previstos en la contratación.
- **Compruebe si existen submayores de suministradores con saldos contrarios a su naturaleza y que para su ajuste se requiere la aprobación de personas autorizadas.** DOCUMENTACIÓN: Submayores de cuentas por pagar a proveedores.  
COMPROBACIÓN: Se deben revisar los submayores para conocer si existen saldos deudores, indagar sobre su procedencia y como proceden para su eliminación.
- **Verifique que cada Submayor detalla cada partida recibida y cada pago efectuado.** DOCUMENTACIÓN: Submayores de cuentas por pagar. COMPROBACIÓN: Analizar que cada Submayor tenga el detalle de cada partida recibida y de cada pago efectuado.
- **Compruebe que tienen establecida la verificación de la recepción, en cuanto a precios, cálculos, descuentos o recargos y sumas.**  
DOCUMENTACIÓN: [Informe de Recepción \(Modelo SC-2-04\)](#).
- **Compruebe la correcta utilización de la cuenta Pagos Anticipados y su correspondiente cuadro con los análisis que la conforman.**  
COMPROBACIÓN: Verificar que la cuenta 145/151 Pagos Anticipados es utilizada correctamente y esta cuadrada con el análisis que la conforma.
- **Verifique la correcta contabilización de los impuestos y contribución efectuados.** COMPROBACIÓN: Los impuestos y contribuciones deben estar correctamente contabilizados. Analizar la cuenta 430/439 Obligaciones con el Presupuesto del estado.

**Comprobar la efectividad del control interno en el tema Combustible y Otros Portadores Energéticos, considerando lo siguiente:**

- Cuenta con un Plan de Ahorro Energético y se analiza en el Consejo de Dirección el cumplimiento de ese plan, quedando evidencia en las actas levantadas. **COMPROBACIÓN:** Verificar si existe el Plan de Ahorro Energético y si en las actas del consejo de dirección se analiza este aspecto. **DOCUMENTACIÓN:** Plan de Ahorro aprobado por la máxima dirección de la entidad y las actas del consejo de dirección.
- Todos los equipos poseen sus normas de consumo específicas y se analizan con periodicidad y sobre la base de pruebas de consumo. **COMPROBACIÓN:** Verificar que la entidad cuente con las normas de consumo por tipo de equipo y si existe evidencia documental del análisis periódico en correspondencia con las pruebas de consumo. **DOCUMENTACIÓN:** Normas de consumo aprobadas y registro del análisis de las pruebas de consumo.
- Existe correspondencia entre los datos del modelo 5073-03 "Balance de consumo de portadores energéticos" y los registros primarios de combustible y hay contrato firmado entre las partes en caso de haber equipos de transporte que no forman parte de los Activos Fijos Tangibles de la entidad. **COMPROBACIÓN:** Solicitar el modelo 5073-03 confeccionado por estadística y los registros primarios de combustible confeccionados por contabilidad y verificar si existe correspondencia entre los datos reflejados en cada uno de ellos. **DOCUMENTACIÓN:** Modelo 5073-3 debidamente firmado y registro o submayor de combustible.
- Existe correspondencia entre el nivel de actividad y el consumo de combustible. **COMPROBACIÓN:** Solicitar los CD-A 002 y Submayor de combustible y verifique que existe coincidencia entre el nivel de actividad y el consumo de combustible de forma general y a través del informe valorativo para el análisis equipo a equipo. **DOCUMENTACIÓN:** CD-A-002, Submayor de combustible e informe valorativo.
- En caso de que exista algún vehículo con el odómetro roto, se verifica que se esté trabajando con la Tabla de Distancia de recorridos. **COMPROBACIÓN:** Verifique por muestra de inventario físico el estado de los odómetros en los equipos, en el caso de los que estén rotos compruebe que el consumo real se analiza a través de la tabla de

distancia. **DOCUMENTACIÓN:** Tabla de distancia certificada por GEOCUBA y CAEE3

- Se entrega combustible solamente a vehículos que se encuentren funcionando y las tarjetas magnéticas se custodian en la caja de seguridad o en el área que se decida por la entidad. **COMPROBACIÓN:** Verifique a través de los chips de combustible que no exista consumo de este en vehículos inactivos o ajenos a la entidad, así como que las tarjetas magnéticas permanezcan en la caja fuerte. **DOCUMENTACIÓN:** Submayor de combustible por equipos, chips de combustible, inventario de tarjetas magnéticas de combustible aprobado y actualizado por FINCIMEX.
- Se controlan las Hojas de Ruta y se analiza el kilometraje. Verifique que las hojas de rutas sean entregadas en el término establecido al área de la técnica y que esta analice de conjunto con las demás áreas el consumo real de combustible. **DOCUMENTACIÓN:** Hojas de Rutas o Tarjetas de Circulación.

Comprobar la efectividad del control interno en el tema Faltantes, Pérdidas y Sobrantes, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Se determinan los faltantes de recursos monetarios, bienes materiales y activos fijos tangibles en unidades físicas y en valor, se confecciona correctamente el expediente y se contabiliza de acuerdo a lo establecido por el Comité Cubano de Contabilidad. **COMPROBACIÓN:** Verifique en el Balance General o Estado de Situación si las cuentas de faltante y sobrante reflejan saldos y compruebe que los mismos están correctamente registrados, así como expedientados y estos contienen los datos referidos en el Decreto ley No. 249/07 del Consejo de Estados.

Comprobar la efectividad del control interno en el Subsistema de Costo, teniendo en cuenta de proceder lo siguiente:

- Dispone la entidad de un sistema que le permita conocer los costos de sus servicios prestados por áreas determinando las desviaciones desglosadas por conceptos al ser comparadas con las Fichas de Costos actualizadas. **COMPROBACIÓN:** Verificar que la entidad cuente con el

sistema de costo aprobado por el Ministerio de Transporte y las Fichas de Costo actualizadas por producciones , comprobar que existe evidencia documental del análisis de las desviaciones por los diferentes conceptos. **DOCUMENTACIÓN:** Diseño del Sistema de Costo, y Fichas de costo.

- Se realizan análisis periódicos y sistemáticos de las informaciones de costo y de las causas de las desviaciones en base a los costos históricos promedios, costos estándar, o los costos del momento de cierre del ejercicio y son analizadas en el Consejo de Dirección. **COMPROBACIÓN:** Verificar que existe evidencia documental de la realización de los análisis de la información de los costos y de las causas de las desviaciones en el área contable. Revisar si en las actas de los consejos de dirección se analizan estas desviaciones. **DOCUMENTACIÓN:** Evidencia escrita donde se reflejen los análisis y las causas de las desviaciones y Actas del Consejo de Dirección.
- El director de la entidad o el jefe de cada área de responsabilidad, recibe del sistema de costos implantado la información que le resulta útil para la toma de decisiones. el costo constituye una herramienta de dirección. **COMPROBACIÓN:** Entrevista al director y Sub directores.

**Norma: Acceso restringido a los recursos, activos y registros (Capítulo II, sección tercera, artículo 12, inciso c, Resolución No.60/2011 de la Contraloría General de la República)**

- La entidad cuenta con evidencia documental de los procedimientos de seguridad con el objetivo de proteger los recursos, activos, registros y comprobantes. **COMPROBACIÓN:** Solicitar el Manual de Procedimientos y verificar si está escrito algún procedimiento de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes.
- Verificar mediante la técnica de la observación si en los niveles de acceso a las áreas y dependencias se especifica el horario establecido para este permiso. **DOCUMENTACIÓN:** Niveles de acceso
- Observar en cualquier horario de la jornada laboral si se produce entrada de personal ajeno a la entidad, si estos son previamente registrado en el control de visitantes y si portan pases u otra identificación emitidos a la

entrada. **DOCUMENTACIÓN:** REGISTRO DE CONTROL DE VISITANTES.

- Comprobar si existe evidencia escrita y aprobada por la máxima dirección de la entidad donde se describa el mecanismo de protección y seguridad en cada una de las áreas, especificando puertas de almacenes.

**Norma: Rotación del personal en las tareas claves. (Capítulo II, sección tercera, artículo 12, inciso d, Resolución No.60/2011 de la Contraloría General de la República)**

- Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades. **COMPROBACIÓN:** Verificar que en la Dirección de empresa y en el Departamento de Contabilidad exista el plan de rotación del personal con mayor probabilidad de comisión de irregularidades, en caso de no proceder comprobar que existe Acta firmada por la máxima dirección de la entidad aclarando la causa fundamental de no contar con el plan de rotación y especificando la acción que se propone para prevenir la ocurrencia de irregularidades.

**Norma: Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones. (Capítulo II, sección tercera, artículo 12, inciso e, Resolución No.60/2011 de la Contraloría General de la República)**

- Comprobar si el sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturalezas de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, así como de acuerdo con los requerimientos establecidos para la información oficial contable y estadística que corresponda; si es flexible al cambio, si está total o parcialmente automatizado, provee información para la toma de decisiones, cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para la entrada, procesamiento, almacenamiento y salida de la información, facilitando y garantizando su transparencia.
- Verificar si el flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la organización: ascendente, descendente, transversal y horizontal, su

diseño debe contribuir a ofrecer información oportuna, clara y veraz para la toma de decisiones, en todas las unidades.

- Se establecen y funcionan adecuados canales y medios de comunicación, que permitan trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos).
- Corroborar si la máxima dirección decide las acciones de divulgación a desarrollar con el objetivo de generalizar las medidas que por su importancia o significación lo requieran, a partir de la investigación, estudio y análisis realizado acerca de los principales problemas en las diferentes unidades de correo.
- Confirmar como se integran y concilian el Plan de Seguridad Informática con su Sistema de Control Interno, si se definen las actividades de control apropiadas a partir de la importancia de los bienes e información a proteger, en correspondencia con la legislación vigente, si se consideran los riesgos a que están sometidos; si los permisos de acceso a los diferentes niveles de información automatizada, están registrados mediante el documento que corresponda, debidamente firmado.
- Verificar que se haya comprobado el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, evaluación y control del uso de las tecnologías de la información para el logro de los objetivos de la entidad.
- Confirmar el cumplimiento del plan de seguridad informática, el cual contiene entre otros aspectos, procedimientos para la protección contra virus y otros programas dañinos, obtención de copias de resguardo (de sistemas operativos, de aplicación, de base de datos, etc.), verificación periódica de la seguridad de la red, para detectar posibles vulnerabilidades, eliminar la adición de algún equipo o la introducción de cualquier tipo de software en una red, ya sea a través de soportes removibles o mediante acceso a redes externas, sin la autorización de la dirección de la entidad, garantizando su compatibilización con las medidas de seguridad establecidas para la protección de dicha red, asegurar la integridad, confidencialidad y oportunidad de la información,



de acuerdo a los servicios que se recibe y se oferta, garantizar que tanto para la asignación o para el retiro de los identificadores de usuarios en los sistemas (operativos, de aplicación, páginas web, bases de datos, etc.), el jefe inmediato del usuario, notifica la solicitud de otorgamiento retiro de permisos de acceso a quien corresponda, definiendo los derechos y privilegios, y dejando la evidencia documental, salvar y analizar las trazas de auditoría, especificando quién la realiza y con que frecuencia.

- Verificar si se encuentran debidamente documentado los sistemas de información, tanto manuales como informáticos utilizados por la Empresa.

**Norma: Indicadores de rendimiento y de desempeño. (Capítulo II, sección tercera, artículo 12, inciso f, Resolución No.60/2011 de la Contraloría General de la República)**

- La entidad cuenta con los indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal. **COMPROBACIÓN:** Solicitar los indicadores que tiene establecido y aprobados la entidad tanto en calidad como en cantidad para medir el desempeño del personal y estos se cumplen como está establecido.

**COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

**Norma: Sistema de información, flujo y canales de comunicación. (Capítulo II, sección cuarta, artículo 13, inciso a, Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República)**

- La entidad cuenta con un sistema de información diseñado de acuerdo a las características y necesidades de la entidad y del Grupo Empresarial CUBATAXI, conforme a los requerimientos establecidos para la información oficial contable y estadística que corresponda. **COMPROBACIÓN:** Solicitar el diseño del flujo informativo de la entidad y verifique que el mismo esté debidamente confeccionado y aprobado teniendo en cuenta las particularidades de la entidad y del Grupo, si es flexible al cambio, si está total o parcialmente automatizado, y suministra información para la toma de decisiones.

- El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de organización. **COMPROBACIÓN:** Verifique que el flujo de información circule de forma ascendente para que permita la mejora continua de la organización al retroalimentarse de los trabajadores, descendente para que facilite que los trabajadores conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, transversal y horizontal para garantizar la ágil y rápida respuesta de los problemas que se presentan en los diferentes procesos fortaleciendo el trabajo en equipos y el desarrollo de la inteligencia colectiva, y si contribuye a ofrecer información oportuna, clara y veraz para la toma de decisiones.

**Norma: Contenido, calidad y responsabilidad. (Capítulo II, sección cuarta, artículo 13, inciso b, Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República)**

- La entidad cuenta con los responsables de la información y comunicación. **COMPROBACIÓN:** Solicitar documento escrito donde se definan claramente las personas responsables de la información y la comunicación en la entidad y verifique si se trasmite la situación existente en un determinado momento de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.

**Norma: Rendición de cuentas (Capítulo II, sección cuarta, artículo 13, inciso c, Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República)**

- Verificar si los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios, rinden cuenta sobre el deber legal y ético y si informan acerca de su gestión, administración, manejo y rendimiento de fondos, bienes o recursos públicos asignados y los resultados en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido, así como otros aspectos de interés que resulten necesarios, ante sus órganos superiores, consejo de dirección y colectivo de trabajadores.
- Comprobar si el sistema de rendición de cuentas diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades incluye todos los elementos que permitan conocer el destino de los recursos y les

garanticen el mejor uso posible de estos para satisfacer las necesidades públicas.

- Corroborar que con la rendición de cuentas se logra que toda persona asuma con plena responsabilidad sus actos, informando no sólo el cumplimiento de los objetivos a que se destinaron los recursos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación, sin olvidar la importancia del componente ético en su actuación y conducta.

## **COMPONENTE SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

**Norma: Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno (Capítulo II, sección quinta, artículo 14, inciso a, Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República)**

- Se realizan periódicamente auto evaluaciones del sistema de control interno y a partir de sus resultados se acometen acciones. **COMPROBACIÓN:** Verificar que la entidad cuente con evidencias documentales de la realización de auto evaluaciones y si a partir de los resultados obtenidos se actualizan procedimientos, se identifican nuevos riesgos, se adoptan medidas disciplinarias de acuerdo a la consecuencia de las deficiencias. **DOCUMENTACIÓN:** Expediente de acciones de control, planes de medidas derivados de las acciones, manual de procedimientos, identificación de los riesgos, resoluciones de aplicación de las medidas disciplinarias.
- Se controla la implementación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas. **COMPROBACIÓN:** Mediante la entrevista escrita a los directivos y trabajadores compruebe que los mismos dominan totalmente el Sistema de Control Interno implementado. Solicite y verifique que la unidad subordinada objeto de la evaluación cuenta con el cronograma de implementación y este se controla existiendo la evidencia documental del mismo.

**Norma: Comité de prevención y control Capítulo II, sección quinta, artículo 14, inciso b Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República)**

- La entidad tiene constituido el Comité de Prevención y Control siendo su máximo responsable la máxima autoridad e integrado por funcionarios y trabajadores de respeto, así como asesor jurídico y auditor interno. **COMPROBACIÓN:** Verifique que en la entidad existe la resolución de constitución del Comité de Prevención y Control. **DOCUMENTACIÓN:** Consecutivo de las resoluciones de constitución de los órganos asesores y consultivos de la entidad.
- Existe evidencia documental del cronograma de reuniones del Comité de Prevención y Control. **COMPROBACIÓN:** Verificar que la máxima dirección de la entidad como presidente del Comité de Prevención y Control cuente con el cronograma de reuniones planificadas para el año, incluido los temas tratados, acuerdos adoptados y su seguimiento en las secciones de trabajo. **DOCUMENTACIÓN:** Cronograma de reuniones debidamente aprobado y temas tratados, Actas de las reuniones con las relaciones de los acuerdos tomados y el primer orden del día dirigido al cumplimiento de estos.
- La entidad cuenta con evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas en el Consejo de Dirección. **COMPROBACIÓN:** Verifique si en las actas de los consejos de dirección se analizan las acciones de control realizadas y se toman acuerdos al respecto.
- El Plan de Prevención de Riesgos está actualizado. **COMPROBACIÓN:** Revisar las acciones de control realizadas en la entidad tanto internas como externas y comprobar que el Plan de Prevención de Riesgo se actualiza a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción. **DOCUMENTACIÓN:** Expediente de acciones de control, Plan de Prevención de Riesgos, Identificación de los Riesgos.

### III.2. Resultados de la implementación.

A partir de la implementación de la Guía adaptada se han realizado para comprobar el grado de aplicabilidad de la misma, cuatro acciones de control ejecutadas en las áreas de dirección de empresa, UEB Taxi Sancti Spiritus,

UEB Taxi Trinidad, y UEB Escuela de Educación Vial y Automovilismo en las cuales se observaron un total de 55 deficiencias que representa el 50 por ciento del total de los aspectos verificados, lo que indica que después de adaptada y aplicada la guía se observan deficiencias que anteriormente no se detectaban por la aplicación y uso de la Guía General, lo que demuestra que la adaptación ha sido de suma importancia e interés en los resultados alcanzados en la entidad, al observarse deficiencias no reconocidas ni controladas anteriormente, entre éstas pueden observarse las siguientes:

### **Subsistema de caja y banco**

- El cajero pagador comenzó a disfrutar de sus vacaciones en la segunda quincena del mes de octubre de 2013 y no se realizó el cambio de contraseña de la caja fuerte, ni el arqueo del efectivo en caja.
- Se solicitó el inventario de tarjetas magnéticas para la utilización de dietas MINTUR suministradas por el Banco Financiero Internacional y se comprobó que carecen de la existencia de este listado.
- La entidad cumple con la realización de los arqueos sorpresivos y al final del mes pero estos no son confeccionados correctamente pues no se aclara al dorso del documento o en anexo realizado al mismo la relación de los documentos primarios que sustentan los valores arqueados referentes a los gastos de viajes, efectivo por depositar y en ocasiones efectivo extraído para nóminas.
- El cajero no cuenta con un control o registro de las chequeras que se reciben del banco con el objetivo de formalizar las extracciones del efectivo por concepto de reembolso del fondo fijo o para la extracción del pago de nóminas, así como para el pago realizado a sus proveedores por las compras efectuadas.
- Con relación a la verificación del efectivo en banco se evidenció que no se confecciona correctamente el registro de cheques emitidos pues no se especifica la fecha de entrega de este documento, ni el carné de identidad de la persona que lo recibe, además en ocasiones no se llena correctamente la casilla de concepto del pago y en el momento de la aplicación de la guía de autocontrol faltan dos meses por especificar la fecha del débito bancario,
- Los cheques que se cancelan por los diferentes conceptos no son habilitados con la palabra CANCELADO ni se especifica la razón de la cancelación.
- Se solicitó el registro de disponibilidad del mes de octubre de 2013 comprobándose que en la unidad no se confecciona dicho registro,

- Los estados de cuenta bancarios no son contabilizado oportunamente, en ocasiones se contabilizan a los siete posteriores de haberse recibido.
- Las firmas autorizadas para realizar operaciones en el banco están desactualizadas al comprobarse que una de las firmas corresponde a un trabajador que pertenece a la dirección de empresa.
- La unidad cuenta con una foliadora, sin embargo los documentos utilizados no son pre numerados por contabilidad ni registrados al ser entregados a las diferentes áreas,
- El registro de control de anticipos no está confeccionado por lo que no se conocen las dietas pendientes de liquidar.
- Los documentos primarios que sustentan los reembolsos no tienen el cuño de pagado al ser reembolsados.
- Algunas dietas que ya están reembolsadas carecen de datos de uso obligatorio.
- No existe referencia cruzada en los recibos de efectivo y los documentos que generan estos.

## **UEB Taxi Sancti Spiritus.**

### **Control interno administrativo.**

- No tiene elaborado un plan anual de trabajo desglosado por actividades que asegure la correspondencia entre los objetivos de trabajo, las actividades y los recursos, respondiendo a la instrumentación de las actividades recogidas en el plan de la Empresa de Taxis de Sancti Spiritus.
- No se analiza el cumplimiento de los planes mensuales, por lo que se dejan de adoptar medidas en correspondencia con los incumplimientos, también ha existido
- Falta de supervisión y control por parte de los niveles superiores.

### **Combustible**

- No se utiliza el odómetro para controlar las distancias recorrida por los vehículos que trabajan en el servicio a la población en moneda nacional, en su lugar emplean la tabla de distancia elaborada por GEOCUBA irregularidad que incumple con la Metodología para llenar las hojas de rutas establecida en la Resolución No. 184/00 del Ministerio del Transporte.

- No es controlado físicamente por cada vehículo el combustible en tanque al final del mes, lo que limita el correcto análisis del índice de consumo.
- Existe exceso de consumo de combustible Diesel en la actividad administrativa con respecto al índice de consumo establecido sin respaldo de kilómetro según los niveles de actividad, sin que exista evidencia documental de que se hayan tomados medidas en las reuniones del Consejo de Dirección.
- Informaron como consumo administrativo 211 litros de gasolina regular y 485.73 litros de diesel los que realmente corresponden a dos vehículos que corresponden a la actividad de apoyo a la producción.
- No existe evidencia documental del análisis realizado a los vehículos que reflejan desviación significativa de la norma de consumo, lo que conlleva que no queda evidencia escrita de lo sucedido ni de las medidas aplicadas en caso de desvíos.
- Se utilizan tarjetas magnéticas en tareas extra plan sin estar estas registradas para estos fines.
- No se controla correctamente las hojas de rutas, en ocasiones se dejan de entregar por parte de los propios sub directores.

#### **Nóminas:**

No son archivadas por el área económica las pre nóminas como sustento de las nóminas que se confeccionan.

- En ocasiones no coinciden los números de carnet de identidad entre los trabajadores y el submayor que aparece en contabilidad con la plantilla de cargos en el área de recursos humanos.

#### **Planificación y Estadística:**

- Faltan documentos que sustentan la información estadística de la UEB Taxi Sancti Spiritus, solamente son archivados por la persona encargada de esta, las entregadas por el departamento de operaciones en el mes de febrero del presente año, la información brindada por Recursos Humanos no se encuentra firmada por el administrador de la unidad, la sub dirección de capital humano de la dirección de empresa, y la persona que recibe la información.
- Los informes valorativos que se utilizan para realizar el informe consolidado de la entidad en cuestión no se encuentran firmados en los escaques correspondientes.

## **Cuentas por Cobrar**

- En los expedientes de los clientes Dirección Municipal de Salud y Empresa Eléctrica existen facturas que ya están cobradas sin la firma de la persona que las entregó. Se incumple la norma documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos, capítulo II, sección tercera, inciso b de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.

## **UEB Taxi Trinidad.**

### **Costo**

- No existe sistema de costo que le permita conocer los costos de sus producciones o servicios por áreas de responsabilidad por lo que no se determinan desviaciones aunque existen las Fichas de Costo.
- Las fichas de costo están desactualizadas.
- No se realizan análisis periódicos y sistemáticos de las informaciones del costo y de las causas de las desviaciones determinadas por lo que en las actas del consejo de dirección no existe este análisis.

## **Cuentas por Pagar:**

- En los expedientes no se archivan los informes de recepción establecidos junto a las facturas que sustentan la compra realizada.
- En los expedientes no existe el sub mayor por facturas a fin de cada mes.
- Las facturas que son archivadas en los expedientes no cuentan con las firmas de recibido ni contabilizado por la persona encargada de esto.

## **UEB Escuela de educación vial y automovilismo.**

### **Medios de Rotación:**

- Existen los planes de los conteos del 10 por ciento y se cumplen cada mes pero no tienen definido las fechas específicas del día a realizar; estos son realizados por el Sub director Económico de la entidad.
- No se imprimen los chequeos periódicos del sistema como constancia de que el conteo físico cuadra con el submayor del sistema contable.
- Los informes de recepción no son impresos, ni archivados en los expedientes junto a las facturas que amparan los saldos recepcionados por la compra de los productos.



- Se incumple el procedimiento de recepción a ciegas, toda vez que el documento que emite el almacén una vez recibido los productos demuestra que a este le llegan los documentos primarios y no a contabilidad al comprobarse que se le colocan los precios y se le calculan los importes en este modelo.
- No se realizan los cuadro diario del almacén, así como tampoco se le pone existencia final a las transferencia, vales de entrega, y/o solicitudes.
- Las actas de las firmas autorizadas no están actualizadas. Se incumple la norma documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos, capítulo II, sección tercera, inciso b de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.

### **Activos Fijos Tangibles:**

- Las actas de responsabilidad material así como los inventarios por áreas se encuentran desactualizados.
- Las tasas de depreciación que se están aplicando no responden a la Resolución 420/2011 del Ministerio del Transporte. La administración de la unidad y el jefe de grupo económico argumentan que en ningún momento la dirección de empresa le orientó la aplicación de la mencionada resolución.
- No existe correspondencia entre el parque de equipos de la empresa y el emitido por el registro de vehículos del MININT.
- Se realizan cambios de motor sin quedar evidencia de la actualización en el parque de equipos de la unidad ni ser legalizados en el registro de vehículo del MININT.

### **Portadores Energéticos:**

- Fueron revisado los inventarios de Tarjetas de Consumo de Combustible (TCC), constatándose que los mismos se encuentran desactualizados toda vez que: existen TCC que causaron baja de FINCIMEX y aun se encuentran activas en el inventario de la UEB; también se verificó los movimientos de tarjetas para la UEB Taxi Trinidad y para la Dirección Empresa que no han regresado a la UEB;(dígase movimientos desde el año 2012).Incumpliendo la norma Acceso restringido a los recursos, activos y registros, capítulo II, sección tercera, artículo

12, inciso c, componente Actividades de Control de la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República.

- En ocasiones no se aplica correctamente la Responsabilidad Material por pérdidas de tarjetas magnéticas, evidenciándose en la falta de la fecha de aplicación lo que limita poder determinar su período de vigencia.
- Se pudo comprobar que en dos ocasiones las tarjetas que son asignadas para la Brigada Sancti Spíritus fueron enviadas para la empresa para realizar su carga sin haber pasado por la caja de la UEB, violando así los procedimientos que se establece para esos casos.
- El flujo informativo no circula en todos los sentidos y niveles de la unidad por lo que su diseño no contribuye a ofrecer información oportuna, clara y veraz para la toma de decisiones al no existir acceso a la Página Web de FINCIMEX, por lo que se les limita poder verificar el histórico de la Tarjeta Magnética de Combustible una vez presentado algún problema.
- Se pudo evidenciar que en el archivo de las Guías de Comprobación de la ONURE no se encuentran aplicadas todos los meses y aquellas que fueron aplicadas se encuentran a lápiz y no tienen elaborado el plan de medidas para erradicar las deficiencias, violando indicación emitida por el Organismo Superior.
- No existe en el área económica un file con las leyes, legislaciones, procedimientos e indicaciones que establecen los regímenes de trabajo para la actividad energética.
- El modelo de Balance de Portadores Energético en los meses de febrero, marzo y abril se encuentran escritos a lápiz con sobre escrituras, borrones y tachaduras limitando así la legitimidad del documento.
- No existe evidencia documental sobre el cuadro con el Área de la Técnica sobre los consumos administrativos y de apoyo a la producción, esta información fluye entre estas áreas de forma verbal.
- Sobre el control de los consumo de energía eléctrica solo existe el correspondiente a este mes y hecho a lápiz, los que corresponde a los meses anteriores los tenía digital y al romperse la PC se perdió la documentación.
- No existe en el área económica documento que evidencie el análisis realizado sobre las tarjetas dudosas, ni las medidas tomadas en cada caso.

Hoy se aprecian deficiencias no detectadas con anterioridad al calor de la aplicación de la Guía General de Comprobación, al considerar la autocomprobación de aspectos característicos a la actividad de los procesos de gestión de la Empresa de Taxis, las que ya se comienzan a controlar e incluir en los Planes de Prevención para su análisis y evaluación

### **III.2 Validación de la Guía de Control adaptada a las características de la Empresa de Taxis de Sancti Spiritus.**

Basado en los aspectos de la Guía adaptada y en los procedimientos presentados al personal que aplica la guía de control (Anexo 2) en la Empresa de Taxis de Sancti Spiritus permitió la realización de los aspectos en las unidades adscriptas a la empresa lo que evidencia que su diseño e implementación logran la disminución de deficiencias o irregularidades en los diferentes proceso de gestión de la entidad así como la efectividad en la aplicación de la misma al contar con la participación de personal directivo y especialista nunca antes vinculado con este proceso a falta de orientación, concretada hoy con los procedimientos de orientación destinados a tal efecto. Ello demuestra la factibilidad y viabilidad en la aplicación de la misma (Ver anexo No. 4 y 5).

La validación además no es una nueva concepción en los procesos de gestión sin embargo en la aplicación de la Guía se concretan vínculos entre la gestión de los procesos con el riesgo y la calidad del proceso que se gestiona en el autocontrol, La aplicación de la guía adaptada se sustenta en la participación no solo del directivo sino de especialistas y trabajadores que participan de una u otra manera en cada uno de los procesos de gestión.

La elaboración de procedimiento que sustenta las acciones a realizar en la guía adaptada constituye una estrategia de organización y accionar de todos en la autocomprobación que infiere la responsabilidad de cada uno en los procesos de gestión de la empresa y el accionar en la solución de las deficiencias o irregularidades detectadas y la elaboración de los planes de medidas y su inclusión en los planes de prevención de riesgos con las medidas correctivas,

así como la determinación de los objetivos de control y sus medidas correctivas en cada área de responsabilidad chequeada.

### **Consideraciones finales del capítulo**

En este capítulo se muestra la implementación y validación de la Guía de Control adaptada a la empresa, sustentada por los avales de diferentes directivos. Su utilización e implementación rebasa los límites de la empresa al ser aplicada en la unidad administrativa del Grupo Empresarial CUBATAXI y en el Fórum de Ciencia y Técnica Provincial. Las autocomprobaciones realizadas en los últimos meses posteriores a la implementación de la misma muestran los resultados logrados en su aplicación e implementación y en la preparación de todo el personal que intervienen en la gestión de los diferentes procesos de la empresa en especial directivos y especialistas así como la participación activa de los trabajadores y/o área.

## CONCLUSIONES

- El estudio realizado a diferentes fuentes bibliográficas sobre control interno, permitió corroborar el estado crítico de implementación en que se encuentra la entidad.
- El estudio al marco conceptual del tema y el diagnóstico efectuado permitió percibir la necesidad de adecuar la Guía de Control Interno acorde a las características de la entidad, como herramienta para prevenir las indisciplinas e ilegalidades en aras de lograr una seguridad razonable ante la custodia, control y registro de los recursos materiales, humanos y financieros.
- La implementación de la Guía de Control adaptada permitió rebasar los límites de la empresa al ser aplicada en la unidad administrativa del Grupo Empresarial CUBATAXI apreciándose la factibilidad de su aplicación y su validación en ambas entidades.
- Las autocomprobaciones realizadas después de la implementación de la guía permitió mostrar los resultados logrados en su aplicación y en la preparación de todo el personal que intervienen en la gestión de los diferentes procesos de la empresa en especial directivos y especialistas así como la participación activa de los trabajadores y/o área.
- La adaptación de la guía de control ha sido de suma importancia e interés en los resultados alcanzados en la entidad y sus unidades subordinadas al observarse deficiencias no reconocidas ni controladas anteriormente.
- La aplicación permitió conocer que la entidad aun debe trabajar con más seriedad en cuanto al buen funcionamiento de su Sistema de Control Interno pues el resultado obtenido fue de un por ciento mayor de deficiencias que las detectadas en acciones internas y externas realizadas antes de la adaptación de la Guía de Control.

## RECOMENDACIONES

- Lograr la aplicación de la guía de control interno adaptada en todas las áreas de la entidad y sus unidades subordinadas, para lograr la razonabilidad en la implementación del Sistema de Control Interno.
- Mantener las acciones investigativas a fin de introducir los cambios necesarios que ayuden al fortalecimiento del sistema diseñado.
- Mantener el monitoreo ante los resultados de la implementación.
- Extender esta experiencia al resto de las Empresas de Taxis en el país y a otras subordinadas al propio Grupo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Referencias Bibliográficas**

- (1) (2) Resolución Económica del V Congreso del Partido de Cuba 1997, Periódico Granma. Cuba.
- (3) Resolución No 60 de la CGR 2011, "Definiciones del Control Interno y sus normas". Cuba.
- (4) Flower Newton, E., (1936). Tratado de auditoria, Ediciones de contabilidad moderna, Buenos Aires, Argentina, 135p.
- (5) Holmes, A., W., (1970) Auditoria (Principios y procedimientos), UTEHA, México, 3p.
- (6) Gómez Morfin, J., (1968). El control interno en los negocios, Fondo de cultura económica, México, 22p. Conferencia "El control interno de la Empresa y la Auditoria Interna", Publicación del Instituto de Auditores Internos de México, 1990.
- (7) American Institute of certified public accouu tants, (1947). Statement on Auditing Standards (SAS), núm. 1, 320p.
- (8) Meigs, W. B., Larsen, E. J., y Meigs, R. F., (1977). Principles of auditing, Homewood Ill., Richard D. Irwin Inc., 10p.
- (9) Colbert, J. L. (1994). Internal Control Reporting: The COSO repot, Internal Auditing, Vol.: 9, págs 3-9.
- (10) Resolución No 297 del MFP 2003, "Definiciones del Control Interno", Manual de Subsistemas del Control Interno al día, sección I, Capitulo I, Documento I. Cuba.
- (11) Resolución No 60 de la CGR 2011, "Definiciones del Control Interno y sus normas". Cuba.

### **Bibliografía Consultada**

- Abreu H., Mayra, (2007). Metodología para la identificación Evaluación de Riesgos. Consultaría BISE, S.A. V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoria y Finanzas. C. Habana, Cuba.
- Colectivo de Autores de CECOFIS 2005, "Herramientas del Contador, MFP.
- Coopers/ Librand, 1997," Los nuevos Conceptos del Control Interno", Informe COSO.
- Cordero L. ET AL 2005," Escuela de Administración", Universidad Fermín del Toro.
- CANEC, 2002, "Consultaría Económica "Cuba.
- Carmona G., Mayra, (2005). El Control Interno y su impacto sobre la gestión pública y la prevención contra la corrupción. IV Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoria y Finanzas. C. Habana, Cuba.

- Cuesta A. (1999): "Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos". Editorial Academia. La Habana.
- Fernández Nogales A. ET al 2005: "Las fuentes primarias de recogida de información: la encuesta". En [http://html.rincondelvago.com/encuesta\\_la\\_investigacion\\_comercial.html](http://html.rincondelvago.com/encuesta_la_investigacion_comercial.html)
- Fleites Delgado Adalys, (2003). Bases metodológicas generales para el diseño e implementación de los Sistemas de Control Interno.
- Fragoso J.C. (2002). "Análisis y Administración de Riesgos Financieros". Exposición de la materia de *Análisis de Riesgos*, de la especialidad en Economía Financiera de la Universidad Veracruzana, Capítulo 13: Mercado de Derivados, Xalapa.
- Gómez A. 1997 "La Administración de Riesgos Financieros", México.
- Hernández H., Ederlys, (2007). Modelo de Organización del Sistema de Auditoría Interna con enfoque de riesgo de la Corporación Copextel S.A. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias. Camaguey, Cuba.
- IAC Declaración sobre procedimientos de auditoría 1972," El estudio y Evaluación del Control Interno hecho por el auditor". Nueva York: AICPA.
- James V. ET AL 1994, "Fundamentos de la Administración Financiera ", México.
- Jensen M. 1995, Éxitos y fracasos de los Sistemas de Control Interno. Harbard Deusto Business-Review.
- John M. 2007, "Administración Financiera", México.
- Jorion P. 1999, Valor en Riesgo, Edita Limusa, México.
- Karst R. 2001, Gestión Empresarial. Madrid.
- Lardents A. 1998, "Sistemas de Información para la Gestión Empresarial, Procedimientos, Seguridad y Auditoría, Editorial Prentice hall.
- Macias E. García 2005, (UNAM) Maestría en administración de Negocios, México.
- Material de Consulta II, 2005, Programa de Preparación Económica para cuadros de Control Interno, Colectivo de Autores, Cuba.
- Ministerio de Finanzas y Precios 1996, Seminario sobre Auditoría Interna, La Habana, Cuba.
- Ministerio de Finanzas y Precios 2004,"Herramientas del Contador", colectivo de autores. Cuba.
- Resolución Económica del V Congreso del Partido de Cuba 1997, Periódico Gramma. Cuba.
- Resolución Ministerial 13, (2006). Ministerio de Auditoría y Control.
- Resolución No 235 del MFP 2005," Normas Cubanas de Información Financiera". Cuba.



- Resolución No 26 MAC 2006, “Guía Metodológica de Auditoria de Gestión”. Cuba.
- Resolución No 60 CGR, 2011, “Definiciones del Control Interno y sus Normas, Cuba.
- Resolución No. 100 MAC 2004, “Normas de Auditoria Interna. Cuba.
- Resolución No. 12 MIC 2005, “Requisitos informáticos adicionales para los sistemas contables – financieros soportados sobre las tecnologías de información”. Cuba.
- Resolución No. 18 MFP 1998, “Indicaciones para el cumplimiento del Acuerdo CECM No. 3334. Cuba.
- Resolución No. 340 MFP 2004, “Procedimiento para dictaminar sobre el grado de adaptación a las Normas Contables Cubanas de los sistemas contables – financieros soportados sobre tecnologías de información”. Cuba.
- Resolución No. 54 MFP 2005 “Manuales de Contabilidad”. Cuba.
- Rubio P. Domínguez, 2006, “Introducción a la Gestión Empresarial”.
- Russenas ET AL 1978, “Manual de Control Interno” Buenos Aires, Cangallo.
- Sindicatura General de la Nación 1998,” Normas Generales del Control Interno”. Buenos Aires.
- Zorrilla J. 1999, “La Administración de Riesgos”, Veracruz, México.
- Viña E., Rafael E., (2007). Modelo para la evaluación integral del SCI. V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoria y Finanzas. C. Habana, Cuba.

