



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
JOSÉ MARTÍ PÉREZ**

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas

TRABAJO DE DIPLOMA

TÍTULO: Evaluación del impacto económico de la no aplicación efectiva del Plan de Prevención en la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento.

AUTOR: Nedeisy Domínguez Fernández

TUTOR: Lic Lourdes Irene Rodríguez Barrero

Junio 2011

**...“Exigir conlleva controlar, educar, orientar, prevenir y hacer
Cumplir lo dispuesto”...**

Raúl Castro Ruz



DEDICATORIA

Con todo mi cariño dedico este trabajo de diploma a todos los que quiero.

- ✚ A mi madre por su infinito amor y su apoyo incondicional en todo momento.
- ✚ A mi padre por guiar mis pasos con su ejemplo.
- ✚ A mi hija por todo su amor y el apoyo incondicional que siempre me ha brindado.
- ✚ A mis hermanos por su preocupación y cariño.
- ✚ A mi esposo por su comprensión y todo su amor.
- ✚ A mis abuelos por el ejemplo de sacrificio y responsabilidad que me han inculcado.
- ✚ A mi familia en general por hacer lo posible para que este sueño se hiciera realidad.

AGRADECIMIENTOS

La gratitud es un sentimiento noble y engrandece al ser humano y por eso deseo hacer uso de ella para expresar mis más sinceros agradecimientos:

- ✚ A Dios por guiarme por el camino correcto, dándome la fe suficiente para sobreponerme a las dificultades. Fue de él que siempre recibí un sí como respuesta a mis oraciones.
- ✚ A nuestra Revolución Socialista por darme la posibilidad de formarme como profesional.
- ✚ A mi madre, mi padre, mis hermanos, mi esposo e hija, que me han brindado todo su apoyo y cariño en los momentos alegres y difíciles de mi vida.
- ✚ A mi tutora Lourdes Irene Rodríguez Barrero por su dedicación y enseñanza certera en la realización de este estudio.
- ✚ A mis compañeros de estudios junto a los cuales pasé momentos agradables durante el transcurso de nuestra carrera.
- ✚ A mis compañeros de trabajo por haber entendido la necesidad de mi superación y asumir parte de mis responsabilidades, demostrándome amistad y compañerismo.
- ✚ A todos mis amigos por haberme soportado durante estos difíciles pero hermosos momentos.
- ✚ A mis familiares que me brindaron su apoyo y estuvieron a mi lado en los momentos que más lo necesitaba.
- ✚ Un agradecimiento especial a los compañeros de la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio por su apoyo y dedicación.

SÍNTESIS

Cuba no es una excepción de los numerosos problemas producidos por la ineficiencia del Control que se manifiesta en diferentes países, pues generalmente se ha considerado que el control interno, es un tema reservado solamente para los contadores. El objetivo general de esta investigación, consiste en evaluar el impacto económico de la no aplicación efectiva del Plan de Prevención en la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento y como objetivos específicos se encuentran sistematizar las bases teórico- referenciales que constituyen fuentes de información relacionados con la elaboración, actualización ejecución y control del Plan de Prevención, diagnosticar el nivel de aplicación y valorar el impacto económico de la no aplicación efectiva del mismo, sobre la base de estas necesidades se aplicaron un conjunto de métodos de nivel teórico empírico y estadísticos que condujeron a la fundamentación del diagnóstico del estado actual del Plan de Prevención y sobre la base del mismo se cuantificaron las afectaciones económicas por la no aplicación efectiva de las medidas previstas en las áreas de economía y comercial, repercutiendo significativamente en los resultados y objetivos de la empresa, a través de la validación de la problemática planteada y de alternativas de solución, garantizando su generalización, aplicabilidad y condiciones para un perfeccionamiento continuo.

El trabajo resulta de interés no solo para la unidad organizativa sino para otras entidades que presenten esta situación problemática sentando las bases para la implementación de la Resolución 60/2011 de Contraloría General de la República en su componente Gestión y prevención de Riesgos.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
DESARROLLO:	
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACION TEÓRICA. GENERALIDADES	7
1.1. Desarrollo histórico del Control Interno.	7
1.2. Enfoque de sistema como prevención.	11
1.3. Principios y normativas del control Interno.	31
CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO Y CAMPO DE ACCIÓN.	33
2.1. Caracterización de la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento.	33
2.2. Diagnóstico del objeto de estudio y campo de acción	41
CAPÍTULO III: VALORACIÓN ECONÓMICA DE LA NO APLICACIÓN EFECTIVA DEL PLAN DE PREVENCIÓN EN LA EMPRESA MUNICIPAL MINORISTA MIXTA DE COMERCIO FOMENTO.	47
3.1. Procedimiento para la valoración del impacto económico del Plan de Prevención en la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento.	47
3.2. Características y Descripción del Plan de Prevención.	48
3.3. Viabilidad del impacto económico del Plan de Prevención en la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento.	56
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En el nuevo siglo, las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción es un tema cotidiano para estadistas en cumbres mundiales, es un asunto esencial en reuniones de académicos, obliga a la concertación de bancos regionales y de organismos financieros internacionales, ocupa grandes espacios en la prensa tanto nacional como internacional, provoca manifestaciones populares en diversos sitios del planeta por el gran daño que ocasiona, y desestabiliza la economía.

Para neutralizar la corrupción no depende de la severidad de las sanciones del arsenal represivo. Las leyes que condenan la extorsión de fondos, el soborno, el fraude, la estafa, el nepotismo y otros que son comunes a cualquier sistema penal, no elimina los móviles y causas originarias que son las que hay que identificar y posteriormente combatirlas, no solo por la vía penal, sino a través del mecanismo de control y prevención.

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

La necesidad de continuar perfeccionando el control interno, aconsejan dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y No. 13, de 18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país siendo esta la Resolución 60, de 1 de marzo de 2011 de la Contraloría General de la República .

El diseño del Sistema de Control Interno y la 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 no es sólo detectar variaciones significativas en el patrón de comportamiento habitual de las entidades subordinadas, sino hacerlo rápida y eficazmente. Es por ello, que la detección de patrones inusuales en el control de los recursos de diferentes entidades, en ocasiones representa una dificultad de envergadura considerable para los empleados y por supuesto para los auditores. Emitiendo la resolución 13 del 2003 del extinto Ministerio de Auditoría y Control que fue perfeccionada en el año 2006 donde se concibe el Plan de Prevención para prevenir los hechos de indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción, se diseña sobre la base de nuestras ilimitadas posibilidades en este campo.

En la conformación del Plan de Medidas para la Prevención de tales manifestaciones negativas, en lo adelante, “**Plan de Prevención**”, dos elementos son esenciales: el trabajo colectivo de los órganos de Dirección y la activa participación de todos los trabajadores. La materialización práctica de esta concepción de trabajo, es la única que nos puede asegurar la eficacia de cualquier medida y del Plan de Prevención en su conjunto, porque ella en sí misma, es la primera acción preventiva. Es un modo de demostrar y hacer prevalecer en la práctica el valor de la unidad, la fuerza del interés, la moral y dignidad del colectivo, sobre la degradación moral y la pérdida de valores que provoca la corrupción. La elaboración del Plan de Prevención, requiere de la realización de un trabajo previo de búsqueda, organización y sistematización de toda la información que se posee al respecto, en el interés de que el Órgano de Dirección conduzca este proceso con la prioridad y atención diferenciada que requiere, y esté en capacidad de informar y dirigir con acierto al colectivo laboral, en esta compleja batalla que tenemos que librar cada día y cada minuto, en cada entidad y puesto de trabajo, con conocimiento, inteligencia y firmeza de principios. La experiencia acumulada, durante los tres años de implementación de los planes de Prevención y los resultados observados en las acciones de control e intercambios realizados, han permitido apreciar limitaciones que, en algunos casos, es producto de una inadecuada o limitada interpretación de los conceptos e ideas que se expresan en las indicaciones para su elaboración y actualización.

La Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento no se exceptúa de ello ya que es una entidad que custodia y comercializa recursos que son de alta demanda, teniendo en cuenta lo anterior y a partir del proceso de investigación efectuado en el III trimestre del año 2010 donde se utilizó como fuente de información el cumplimiento de las medidas del plan de prevención, se pudo constatar que desde la práctica, existe un deterioro en el cumplimiento del mismo, lo que demuestra que no existe un ambiente de prevención efectivo propiciándose las causas y condiciones para el incremento de los riesgos. Por lo que dada la **Situación Problemática** Se comprobó a través de la revisión de las actas de los consejos de dirección en el punto relacionado con el plan de prevención que existen irregularidades y violaciones en la Empresa que han influido en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, evidenciándose que el plan de medidas propuesto no es efectivo lo que implica desconocimiento del impacto económico en los resultados.

Estos argumentos han permitido precisar el **Problema científico** Insuficiencia en la aplicación del Plan de Prevención en la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento.

Teniendo en cuenta que el mismo constituye la Herramienta fundamental para la prevención de indisciplinas ilegalidades y manifestaciones de corrupción en las entidades por lo que para lograr la finalidad del mismo, las máximas autoridades de los diferentes organismos deben procurar el cumplimiento efectivo de lo dispuesto en la Resolución 60/2011 dictada por la Contraloría General de la República.

Considerando lo antes expuesto, se concibe cómo **objetivo general:** Evaluar el impacto económico de la no aplicación efectiva del Plan de Prevención en la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento.

Los objetivos específicos se establecieron de acuerdo con el orden en que se abordó el problema de la investigación:

- 1- Sistematizar las bases teórico-referenciales que constituyen fuentes de información relacionados con la elaboración, actualización, ejecución y control del Plan de Prevención.
- 2- Diagnosticar el nivel de aplicación del Plan de Prevención en la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento.
- 3- Valorar el impacto económico de la no aplicación efectiva del Plan de Prevención en la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento.

Por lo que el **Objeto de Estudio:** es el Plan de Prevención de la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento y como **Campo de Acción:** la evaluación económica del Plan de Prevención en la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento.

La significación práctica: está en la evaluación económica de la no aplicación efectiva del Plan de Prevención, que permite disponer de un conjunto de técnicas que logren este objetivo con el nivel de efectividad adecuada.

La Significación Social: Se manifiesta en que se logrará una seguridad adecuada sobre la utilización de los recursos que dispone la entidad y por consiguiente reducirá las incidencias negativas sobre los mismos y su impacto en la sociedad.

La Significación económica: Se manifiesta en que se logrará evaluar económicamente el Plan de Prevención lo que propicia una mayor efectividad en el logro de los objetivos de la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento.

El Aporte Práctico: Consiste en la evaluación del Plan de Prevención en la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento dedicada a la Comercialización de forma minorista, productos alimenticios, productos industriales y agrícolas en moneda nacional. Posibilitando que la entidad alcance los objetivos propuestos con una mayor efectividad económica.

En el proceso de investigación se aplicaron **métodos del nivel teórico, empírico y estadístico y/o matemático.**

Del teórico:

- 1- Histórico-Lógico
- 2- Análisis-Síntesis
- 3- Inducción-Deducción
- 4- De lo Abstracto- a lo Concreto
- 5- Hipotético-deductivo.

Del empírico: la revisión de documentos, así como la observación y entrevistas a directivos y trabajadores de la entidad.

Del estadístico y/o matemático: el cálculo porcentual para conocer los resultados del diagnóstico inicial y final así como comprobar la factibilidad de la propuesta.

A partir del estudio realizado, se logró profundizar en temas relacionados con el Plan de Prevención, se diagnosticó y estudió la problemática, realizándose una evaluación de los procesos y el diagnóstico del Plan de Prevención en la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento.

El trabajo consta de tres capítulos:

Capítulo I: Fundamentación Teórica. Generalidades

Se aborda el marco teórico referencial que sustenta el trabajo, desde el desarrollo histórico del control interno hasta la Resolución 60/2011 de Contraloría General de la República.

Capítulo II: Caracterización y Diagnóstico del objeto de estudio y campo de acción.

Se realiza una breve caracterización de la empresa, y presentación de los resultados obtenidos con la aplicación de los métodos, así como el diagnóstico del nivel de

aplicación del plan de Prevención en la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento.

Capítulo III: Valoración económica de la no aplicación efectiva del Plan de Prevención en la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento.

Presenta la valoración de la no aplicación efectiva del Plan de Prevención en la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento y su impacto económico.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA. GENERALIDADES

1.1. Desarrollo histórico del Control Interno.

Tiene sus inicios en la Revolución Industrial al surgir la necesidad del control de las operaciones realizadas por máquinas manejadas por varias personas. Los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses, al establecer la partida doble una de las medidas de control.

En la década de los 80 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.

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 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.

El control interno fue sometido a un riguroso estudio por la comisión de organizaciones patrocinadoras de la comisión Treedway, también conocida como COSO (Committee of Sponsorin Organisations). Entre los miembros de COSO se cuentan el American Institute of chartered Public Accountants (AICPA), el Financial Executives Institute (FEI), The Institute of Internal Auditors (IIA), The Institute of Management Accountants (IMA), y la American Accounting Association (AAA, que agrupa a profesores universitarios de contabilidad).

Después del estudio realizado por la comisión COSO, y a propuesta de esta, el enfoque de la definición de control interno cambió su enfoque tradicional, logrando una amplia aceptación no sólo en EE.UU, sino también en otros países. Incluso en España como resultado de su incorporación a la Comunidad Económica Europea se han dado pasos importantes y los recientes escándalos financieros han puesto de manifiesto la necesidad sobre la transparencia de la información financiera.

El objetivo fundamental del informe COSO según plantea el Socio Director de Coopers & Lybrand, Juan José Hierro, ha sido “establecer un punto de encuentro en el que quedase establecida una definición y un desarrollo de los conceptos lo más claro posible, de tal forma que cuando se hable o se trate de control interno, todo el mundo esté hablando de la misma cosa; de ahí el título de Control Interno. Un marco general integrado.

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:

”un proceso que lleva a cabo el Consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de los objetivos en los siguientes ámbitos o categorías:

- ❖ Eficacia y eficiencia de las operaciones;
- ❖ Fiabilidad de la información financiera,
- ❖ Cumplimiento de las leyes y reglamentos”.

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.

Es necesario la captación para educar a la dirección de las diferentes actividades económicas cubanas 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 dirección y control de las actividades de las entidades, así como medio eficaz de prevención para evitar la corrupción y las acciones fraudulentas.

Un aspecto de relevancia en la definición propuesta por COSO es que se trata de un proceso, donde los controles son una serie de acciones, cambios o funciones que en su conjunto, conducen a cierto fin o resultado. Esto convierte al control interno en un sistema integrado de materiales, equipo, procedimientos y personas.

Este proceso es muy diferente del que se sigue con frecuencia en materia de controles, cuando se detecta algún problema en que la dirección intenta solucionarlo añadiendo controles, más personal, o más auditores internos. Soluciones rápidas que crean grandes, ineficientes y burocráticas estructuras de control que se deterioran al paso del tiempo. Los controles son más efectivos cuando están incorporados a los procesos empresariales y se integran como parte inseparable de la actividad.

Según Cooper & Lybrand la parte más importante de la definición COSO es *que* se alcancen los objetivos. Ya que los controles internos no pueden ser elementos restrictivos sino que posibiliten los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos porque se refieren a los riesgos a superar para alcanzarlos. Y que no se trata sólo de los objetivos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de la normativa, sino también de las operaciones de

gestión, a lo que añadiremos los objetivos vinculados con la estrategia. De esta manera se valorizan las tareas de evaluación y perfeccionamiento de los controles internos y los convierte en responsabilidad de todos.

En Cuba el 23 de septiembre del 2003 quedó aprobada y puesta en vigor la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios, como una de las medidas aprobadas para el fortalecimiento de la actividad de control interno, para lo cual el Consejo de Ministro instruyó al Comité de Normas Cubanas de Contabilidad establecer el concepto de control interno acorde con las condiciones de la economía cubana para su aplicación en todas las entidades y que fuese exigido por las autoridades competentes la cual está basada en el Informe COSO y se define en el Anexo 1 de dicho documento como:

Un 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.

La necesidad de continuar perfeccionando el control interno, aconsejan dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y No. 13, de 18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país entrando en vigor la resolución 60 el 1 de marzo de 2011.

1.2. 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 Sistema de Control Interno persigue identificar los elementos que en cada componente del Control Interno enfatizan el enfoque de prevención, por otra parte 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.

En el municipio de Fomento mediante el trabajo sistemático de la Comisión Municipal de Control Interno se ha enfatizado en la necesidad de seguir perfeccionándose según lo establece la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República en todas las entidades tanto de subordinación local como nacional, y en lograr alcanzar un nivel adecuado de efectividad del Plan de Prevención de Riesgo para ello se ha establecido un cronograma de rendición de cuenta de las entidades ante dicha Comisión que muestre el estado del control interno administrativo y contable y las acciones de autocontrol efectuadas con el fin de minimizar las posibles manifestaciones negativas plasmadas en el plan de Prevención de Riesgo lo cual se complementa con comisiones de contrapartida conformadas por personas que rigen esta actividad con el fin de verificar la autenticidad de la información brindada en las rendiciones de cuenta.

Estos análisis de conjunto con el resultado de las acciones de control efectuados han permitido conocer las entidades que han logrado la implementación efectiva de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios y las que no lo han hecho, entre estas últimas se encuentra la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento constituyendo uno de los problemas fundamentales a solucionar, dado que es necesario sentar las bases adecuadas para implementar con calidad y efectividad la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República que deroga a la referida anteriormente.

1.2.1. Análisis del Marco Conceptual

El Sistema de Control Interno es un proceso, no es un acontecimiento o una circunstancia aislados, 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.

Existen entidades que 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 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 al establecer un diseño de control para cumplir, nunca ofrecerá una seguridad razonable, la que sin lugar a dudas, nunca tendrá explicación ante tal resultado.

¿Cuál es el objetivo de un sistema de control interno?

Tiene varios objetivos como:

- Evitar o reducir fraudes.
- Salvaguarda contra el desperdicio.
- Salvaguarda contra la insuficiencia.
- Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras
- Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.
- Salvaguardar los activos de la empresa.
- Promover la eficiencia en operación y fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración.

El Sistema de Control Interno no se diseña con facilidad. Es preciso considerar todas las variables que inciden en los procesos y operaciones que se desarrollan en una entidad. Deben dimensionarse a partir de:

- La implementación.
- La evaluación.
- El perfeccionamiento continuo.

A partir de la implementación del mismo acorde a las características de la entidad queda diseñado el Sistema de Control Interno, objeto de estudio, y para ello es preciso seguir un conjunto de etapas a cumplir. Ellas son:

- Capacitación.
- Diagnóstico.
- Diseño e implementación.
- Continuidad.

Precisa de una fase de continuidad o de seguimiento que permita revitalizar constantemente el sistema, por lo que las etapas antes mencionadas adquieren diferentes dimensiones en este proceso. Para lograr la continuidad es preciso establecer un proceso de evaluación continua del sistema que lo perfeccione de acuerdo a las deficiencias que se detecten y las actividades que se propongan para su mejoramiento.

Este proceso de perfeccionamiento tiene su base en el componente de Supervisión y Monitoreo, el cual permite determinar las deficiencias que se van presentando en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, la toma de decisiones y las mejoras continuas que van dando paso a la solución de los problemas detectados. De aquí se derivan nuevas regularidades, que determinan la necesidad de la evaluación permanente del Sistema de Control Interno, como resultados de nuevas contradicciones, menos esenciales, pero que dinamizan la evaluación y permiten la sustentabilidad del Sistema de Control Interna.

¿Qué beneficios nos ofrece el Sistema de Control Interno?

El control interno puede ayudar a que una entidad logre sus objetivos, en la prevención de las pérdidas de recursos, y a la obtención de la información más

oportuna y eficaz. Además puede reforzar la confianza en que la organización cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias.

El nuevo marco conceptual del Sistema de Control Interno según la Resolución 60 de marzo de 2011 se diseña a través de cinco componentes básicos, que a su vez tienen normas bien definidas para poder efectuarlos y evaluarlos:

- 1- El ambiente de control
- 2- Gestión y Prevención de Riesgo
- 3- Las actividades de control
- 4- La información y comunicación
- 5- La 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.

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.

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 Gestión y prevención de sus riesgos; contribuir al autocontrol; y fortalecer la autoridad y el liderazgo.

Con la concepción de sistema integrado que el informe COSO nos brinda, siendo asumido en la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios y recientemente perfeccionado en la Resolución 60/2011, de la Contraloría General de la República, se identifican cinco componentes de control interno interrelacionados entre sí, y que intervienen en todos los aspectos de una organización. Si alguno de los elementos es más fuerte puede compensar las deficiencias que existan en otras áreas.

1.2.1.1. Ambiente de Control.

El ambiente de control es el cimiento para el diseño de un sistema de Control Interno este se puede instaurar adecuadamente si existe un cumplimiento de las leyes y políticas, las cuales deben ser conocidas por todos los trabajadores y el personal dirigente. El mismo influye sobre el grado de conciencia que tienen los trabajadores al respecto y está en función de integridad y capacidad del personal de la entidad. La eficacia de los controles está en correspondencia con la ética y los valores del personal que los crean, administran y supervisan.

La dirección de la entidad y el Comité de Control, pueden crear un ambiente adecuado teniendo en cuenta, entre otros:

- La filosofía y estilo de dirección.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- Estructura organizativa efectiva.
- Cumplimiento de leyes y políticas que serán asimiladas de mejor forma si el personal la tiene a la vista por escrito.
- Las disposiciones legales y los manuales de procedimientos.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los integrantes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de autoridad y responsabilidades; de administración y desarrollo del personal.

- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. 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. Se estructura en las siguientes normas:

a) **planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual:** la máxima autoridad de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades debe integrar a su Sistema de Control Interno, el proceso de planificación, los objetivos y planes de trabajo, para relacionarlo con los procesos, actividades y operaciones en el interés de asegurar el cumplimiento de su misión y de las disposiciones legales que le competen.

b) **integridad y valores éticos:** el Sistema de Control Interno se sustenta en la observancia de valores éticos por parte de los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios y trabajadores de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, 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, el Código de Conducta Específico si lo hubiere y su 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, los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben definir de manera participativa sus valores, los que deben formar parte de la gestión y se miden de forma cualitativa mediante el actuar de sus miembros.

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

e) **políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos**: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades establecen y cumplen las políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos, para ello diseñan los procedimientos donde se relacionan las acciones a desarrollar en cumplimiento de las disposiciones legales establecidas a tal efecto; prestan especial atención a la formación de valores; al desarrollo en función de incrementar sus capacidades; así como deben 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.

1.2.1.2. Gestión y Prevención de Riesgos

Después de tener el ambiente de control, se está en condiciones de proceder a una evaluación de los riesgos, previamente identificados; por tanto, el proceso de identificación de los riesgos comienza paralelamente con el establecimiento del ambiente de control y del diseño de los canales de comunicación e información necesarios a lo largo y ancho de la entidad. Cada vez es mayor la necesidad de evaluar los riesgos previos al establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos.

Existen riesgos de la entidad que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionarán según los modelos de administración previstos en estas disposiciones. Entre ellos: seguridad informática; protección física; seguridad y salud en el trabajo; planes de prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas e ilegalidades y manifestaciones de corrupción; entre otros.

Cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados los riesgos, su análisis incluirá:

- Una estimación de su importancia y trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad y frecuencia.

- Una definición del modo en que habrán de manejarse.
- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingresos de empleados nuevos o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos. El componente se estructura en las siguientes normas:

a) **identificación de riesgos y detección del cambio:** en la identificación de los riesgos, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La identificación de riesgos 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.

Los factores externos incluyen los económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos y los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.

La identificación de riesgos se realiza de forma permanente, en el contexto externo pueden presentarse modificaciones en las disposiciones legales que conduzcan a cambios en la estrategia y procedimientos, alteraciones en el escenario económico

financiero que impacten en el presupuesto y de ahí en sus planes y programas, y desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse provocarían obsolescencia técnica, entre otros; en el contexto interno, variaciones de los niveles de producción o servicios, modificaciones de carácter organizativo y de estructura u otros.

Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en su ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

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

b) **determinación de los objetivos de control:** los objetivos de control son el resultado 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 organización.

Luego de identificar, evaluar y cuantificar, siempre que sea posible, los riesgos por procesos, actividades y operaciones, la máxima dirección y demás directivos de las áreas, con la participación de los trabajadores, realizan un diagnóstico y determinan los objetivos de control, dejando evidencia documental del proceso.

El diagnóstico se realiza en reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, las cuales son presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas; debe estar presente al menos uno de los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización, con la información y antecedentes específicos del área. En estas reuniones se realiza entre todos un diagnóstico con los objetivos de control a considerar y se definen las medidas o procedimientos de control a aplicar, las mismas serán antecedidas de un trabajo de

información y preparación de los trabajadores en asamblea de afiliados donde se les explica el procedimiento a seguir para su desarrollo.

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

En función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados por los trabajadores de cada área o actividad y las medidas o acciones de control necesarias, se elabora el Plan de Prevención de Riesgos, cuyos aspectos más relevantes tributan al del órgano, organismo, organización o entidad, el que de forma general incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión. Los planes elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el órgano colegiado de dirección.

El Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran. Es necesario que los resultados de los análisis de causas y condiciones efectuados, sobre los hechos que se presenten y las valoraciones realizadas en cuanto a la efectividad del Plan de Prevención de Riesgos, sean divulgados en el interés de transmitir la experiencia, y el alerta que de ello se pueda derivar a todo el sistema.

El Plan de Prevención de Riesgos se estructura por áreas o actividad y el de la entidad. En su elaboración se identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas.

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

1.2.1.3. Actividades de Control

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

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.

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

Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan

cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo. Se estructura en las siguientes normas:

a) **coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización:** el 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; cada operación necesita de la autorización de la autoridad facultada y debe quedar específicamente definida, documentada, asignada y comunicada al responsable de su ejecución.

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

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

Las transacciones o hechos 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, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad.

c) **acceso restringido a los recursos, activos y registros:** el acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe ser protegido, otorgándosele permisos sólo a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar actas con las cuales se responsabilizan de su utilización y custodia.

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

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

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

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

1.2.1.4. Información y Comunicación

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

El componente Información y Comunicación precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes. Se estructura en las siguientes normas:

a) **sistema de información, flujo y canales de comunicación:** el sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturalezas de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, así como de acuerdo con los requerimientos establecidos para la información oficial contable y estadística que corresponda; es flexible al cambio, puede estar total o parcialmente automatizado, provee información para la toma de decisiones, cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para la entrada, procesamiento, almacenamiento y salida de la información, facilitando y garantizando su transparencia.

El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la organización: ascendente, descendente, transversal y horizontal, su diseño debe contribuir a ofrecer información oportuna, clara y veraz para la toma de decisiones.

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).

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, la máxima dirección decide las acciones de divulgación a desarrollar.

b) **contenido, calidad y responsabilidad:** la información contribuye al cumplimiento de las responsabilidades individuales y a la coordinación del conjunto de actividades que desarrollan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para el logro de sus objetivos, debe transmitir la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.

El sistema de información debe incluir un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo, así como la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice.

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

El sistema de rendición de cuentas diseñado por los órganos, organismos organizaciones y demás entidades debe incluir 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. Con la rendición de cuentas debe lograrse que toda persona asuma con plena responsabilidad sus actos, informando no sólo 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.

1.2.1.5 Supervisión y Monitoreo

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.

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

a) **evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno:** el Sistema de Control Interno es objeto de evaluación para conocer la eficacia de su funcionamiento y permitir su retroalimentación y mejora continua; la evaluación comprende un conjunto de actividades de control incorporadas a los procesos actividades y operaciones que se llevan a cabo mediante el seguimiento de sus resultados.

Cuando se detecte alguna deficiencia en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, los jefes de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades

emprenden oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento, de conformidad con los objetivos y recursos disponibles. También verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.

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

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

El Comité de Prevención y Control es un órgano asesor que está vinculado directamente al órgano colegiado de dirección, con el objetivo de velar por el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo. Su composición, la permanencia en este y la periodicidad de las reuniones, son definidas por la máxima autoridad que corresponda, en estas es necesario contar con la presencia de dirigentes sindicales, según proceda. Debe quedar evidencia documental del cronograma de reuniones, así como de los temas tratados, acuerdos adoptados y su seguimiento en las sesiones de trabajo.

Entre sus funciones fundamentales se encuentran: conocer las disposiciones legales relativas al Sistema de Control Interno, con el propósito de formular propuestas auxiliar a la dirección en el diagnóstico de los objetivos de control; en la organización

conducción y revisión del proceso de elaboración del Plan de Prevención de Riesgos y su posterior seguimiento, a partir del análisis integral de los resultados de acciones de control y la evaluación de las causas y condiciones que generan las deficiencias detectadas y propone las acciones y recomendaciones que considere necesarias para el mejor funcionamiento y eficacia del Sistema de Control Interno; coordinar y orientar la divulgación de información y capacitación a los trabajadores acerca de políticas, disposiciones legales y procedimientos emitidos por la entidad o de carácter vinculante, apoyando a la dirección; así como otras funciones que se consideren necesarias por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para la gestión de riesgos y el cumplimiento de su misión y objetivos.

1.3. Principios y normativas del Control Interno.

Para lograr establecer un eficaz sistema de control interno, se deberá tomar en cuenta previamente la organización de la entidad sobre la base de determinados principios, entre ellos los fundamentales son los siguientes:

- División del Trabajo.

Para procesar cada tipo de transacción el control interno debe pasar por cuatro etapas separadas:

- ✓ Autorizada.
- ✓ Aprobada.
- ✓ Ejecutada.
- ✓ Registrada.

- Fijación de Responsabilidad.

Se debe proveer las funciones de cada área, así como las consecuentes responsabilidades de cada uno de los integrantes de la misma, teniendo en cuenta que la autoridad es delegable, no siendo así la responsabilidad.

- Cargo y Descargo.

Debe garantizarse que todo recurso o servicio recibido o entregado sea registrado, lo que servirá de evidencia documental que precise quien lo ejecutó, aprobó, registró y verificó.

Resulta evidente aplicar la práctica de rotar a los trabajadores en sus distintos puestos de trabajo, lo que limita los riesgos de comisión de fraude.

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 dados los antecedentes y planteamiento del problema.

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

En el capítulo se presenta el proceso investigativo sustentado en el empleo de métodos del nivel teórico, empírico y estadístico y/o matemáticos. Se efectúa la caracterización y diagnóstico del objeto de estudio y campo de acción.

2.1. Caracterización de la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio de Fomento.

La Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio perteneciente al municipio de Fomento Provincia Sancti Spíritus con domicilio legal en Ramiro Capablanca # 29 entre Martí y 24 Febrero, fue creada mediante el Acuerdo No.23 de fecha 8 de octubre de 1977 y se encuentra registrada al código 317-2-5271 por el Ministerio de Comercio Interior, el 31 de enero del 1977 se aprobó el **objeto social** consistente en:

- ✓ Comercializar de forma minorista, productos alimenticios, productos industriales y agrícolas en moneda nacional.
- ✓ Brindar servicios gastronómicos en la red de comercio y gastronomía en moneda nacional a la población y en divisas a trabajadores de organismos e instituciones de acuerdo a las autorizaciones del Ministerio de Economía y Planificación, por cheque.
- ✓ Operar centros de elaboración de productos alimenticios con destino a la red de comercio y gastronomía.
- ✓ Brindar servicios de alojamiento no turístico (restaurantes, cafeterías, centros nocturnos, hoteles a la población y organismos) en moneda nacional.
- ✓ Servicios de parqueo de motos, bicicletas y otros medios de transporte en moneda nacional.
- ✓ Alquiler de locales, círculos sociales, áreas de recreación culturales y otros en moneda nacional.
- ✓ Alquiler de equipos y medios disponibles de la empresa a organismos y entidades en moneda nacional
- ✓ Servicio música grabada en moneda nacional

- ✓ Comercializar de forma minorista, a través de las tiendas comisionistas bienes de consumo e intermedios según nomenclaturas aprobada por el ministerio de comercio interior, en moneda nacional.
- ✓ Comercializar de forma minorista, otros productos según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior en moneda nacional.
- ✓ Prestar servicio de guarda bolsos, ponchera y parqueo en moneda nacional.
- ✓ Operar granja de autoconsumo para su autoabastecimiento.
- ✓ Ofertar servicio de buffet y protocolo a entidades en moneda nacional.
- ✓ Brindar servicios de transportación y comedor obrero a los trabajadores en moneda nacional.

La Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento tiene como

Misión: Dirigir, comercializar y controlar los recursos de la red minorista de alimentos, industriales y servicios gastronómicos para la satisfacción de la población así como prestar servicios a los organismos políticos y de masas, administrativos y asociaciones que lo necesiten al amparo de las legislaciones vigentes y del objeto social aprobado por el nivel correspondiente.

Visión: Contar con un Comercio Interior más eficiente, consolidado y equilibrado, con una imagen superior, más novedosa y eficaz, capaz de satisfacer las demandas y necesidades fundamentales de la población, con diferentes modalidades, acorde al desarrollo económico social del territorio, contribuyendo al fortalecimiento de la moneda nacional y la liquidez monetaria.

Lograr la entrega en tiempo y calidad de los productos normados en una red de establecimiento mejorados.

La oferta de bienes y servicios a precios diferenciados (Mercado Paralelo) está organizada en redes especializadas con una imagen corporativa superior, moderna y competitiva. Contamos con un sistema de ventas y control de los Mercados consolidado con un incremento de las ofertas, alcanzándose el más alto per cápita en las ventas gastronómicas de alimentos, así como en las raciones consumidas.

Se ha fortalecido el Sistema de reservas Estatales del municipio, la Economía de Almacenes y el sistema de respuesta de la Protección al Consumidor.

El Sistema Empresarial se ha consolidado, asimilando e implementándolas innovaciones y otros resultados científicos técnicos en el logro del mejoramiento de su gestión, eficiencia y preservación del medio ambiente.

La gestión de los Recursos humanos ha aumentado en eficiencia en todas las actividades, a partir del incremento logrado en la productividad y la preparación de la fuerza de trabajo, principalmente la fuerza técnica, acorde con el desarrollo del sistema, vinculándose la totalidad de los trabajadores a los resultados finales del trabajo, incluidos los jefes.

Objetivos estratégicos para el periodo 2010-2013

- 1- Incrementar las ofertas de bienes de consumo y servicios a la población con un crecimiento de un 7.5 % que representa ventas por 69.8 MP logrando un per cápita de 1.86 MP pesos por habitantes, perfeccionando las normas establecidas, elevando la eficiencia y la eficacia, alcanzando la satisfacción plena de la población.
- 2- Incrementar la eficiencia del control interno y la contabilidad como principal acción a desarrollar en la lucha contra la corrupción, el delito y las ilegalidades.
- 3- Lograr una consciente y previsoras aplicación de la política de cuadros caracterizadas por la ejemplaridad como resultado de la calidad de las evaluaciones del desempeño de los cuadros, la selección y formación de efectivas reservas y la preparación y superación de esto.
- 4- Dirigir la gestión de los recursos humanos hacia el control del cumplimiento de la legislación vigente, incrementar la eficiencia mediante la implantación de estructura racional, aplicación de sistemas de pagos vinculados a los resultados finales del trabajo, garantizando la capacitación y actualización e intercambio de conocimientos de esta actividad.

- 5- Profundizar en el cumplimiento de la política en materia de gestión de la calidad en el sistema empresarial, con la finalidad de contribuir a elevar la calidad de los bienes y servicios que se le brindan a la población.
- 6- Orientar el programa inversionista, adecuándolo a las nuevas peticiones y posibilidades económicas financieros de la Empresa.
- 7- Implementación del sistema automatizado en la empresa y áreas de trabajo
- 8- Completar las plantillas de los cuadros y alcanzar que todos los cuadros posean dos reservas objetivas y al menos una lista para promover.
- 9- Montar el Sistema VERSAT Sarasola en la empresa.
- 10- Cumplir con el cronograma discutido y aprobado para la implementación del Perfeccionamiento Empresarial en la Empresa que incluyen la certificación de la contabilidad.
- 11- Cumplir el plan de circulación mercantil
- 12- Incrementar al más del 50% en cada empresa el número de trabajadores acogidos al sistema de pago del total de plantillas aprobadas.
- 13- Erradicar los hechos de corrupción, incrementando la exigencia, el control y la vigilancia.
- 14- Reducir al más del 80% los gastos por faltantes y pérdidas correspondientes al año 2011 y con ellos mejorar los indicadores.
- 15- Eliminar las cuentas por pagar envejecidas.
 - La empresa acogida a la carta de crédito local.
 - Que las conciliaciones se realicen y se presenten en el banco en los términos establecidos de manera que no queden los pagos pendientes del mes.
- 16- Cumplir la estrategia de capacitación aprobada en el grupo Empresarial mediante el impacto principalmente en la calidad de los servicios gastronómicos.
- 17- Darle cumplimiento a los objetivos del Ministerio y atención al plan Turquino.

En la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento la organización del trabajo y los salarios constituye uno de los elementos más importantes para elevar la productividad del trabajo y sobre esta base aumentar la producción, desarrollar la economía y mejorar el bienestar de los trabajadores por lo que la confección de la plantilla de cargos del personal está formada por las siguientes categorías ocupacionales:

CATEGORIA	APROBADA	CUBIERTA
OBRERO	169	161
SERVICIO	394	391
TÉCNICO	64	62
ADMINISTRATIVO	47	47
DIRIGENTE	181	179
TOTAL	855	840
PLANTILLA CUBIERTA POR AMBOS SEXO		
TOTAL	MASCULINO	FEMENINO
840	323	517

Para la acertada aplicación de la política de empleo la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento utiliza los contratos indeterminados, determinados y los de período a prueba, donde la plantilla está cubierta por 840 trabajadores, de ellos vinculados directos a la producción 676 (80,5%) e indirectos a la producción 164 (19,5%). La estructura esta compuesta por un director, cinco subdirecciones desglosadas en Economía, Recursos Humanos, Comercio, Gastronomía y Supervisión y Control.

La Empresa cuenta con una oficina central donde se agrupan todas las subdirecciones y su estructura organizativa, cinco zonas comerciales, dos de ellas urbanas (comercio y gastronomía), tres son mixtas de la parte rural. Cuenta en su radio de acción con un núcleo del Partido Comunista de Cuba que afilia los militantes de las oficinas, dos núcleos en las unidades hotel y criollo y el resto de la militancia se encuentra ubicada en núcleos zonales del Partido Comunista de Cuba de igual forma de estructura la Unión de Jóvenes Comunista y cuenta con nueve secciones sindicales funciona con un estilo de dirección participativo y sobre la base de la dirección estratégica. El estilo de dirección y cuanto método sea aplicado en la Empresa, permitirá lograr una disciplina conciente por parte de los trabajadores además ayudará a la formación de valores que inmiscuyan a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, aumentando el compromiso de los mismos con la entidad, convirtiendo a la Empresa en una verdadera escuela, que enseñe y muestre a nuestra fuerza laboral todo lo que somos capaces de alcanzar, todo lo que está en nuestras reservas, y con ello, demostraremos que la empresa Estatal Socialista Cubana es eficiente y eficaz y que nuestro desarrollo, nuestro futuro económico, y social está garantizado, una vez más, por la clase obrera y su poder político en nuestro país.

Funcionan los órganos colectivos de dirección que a continuación se señalan:

Órganos de Dirección Colectiva:

- Consejo de Dirección General de la Empresa.
- Consejo Económico.
- Comisión de Cuadros.
- Consejo de Calidad.
- Grupo de Contratación, compra y precios.
- Comité de Control Interno.
- Comité de Protección al Consumidor.
- Comité de Expertos
- Comité de seguridad y salud.

A nivel de Unidad Empresarial de Base funcionan los órganos colectivos de dirección siguientes:

- Consejo de Dirección de las Unidades Empresariales de Base
- Consejo de Calidad de la Unidad Empresarial de Base

Es facultad de los Directores de las Unidades Empresariales de Base conformar sus respectivos Órganos Colectivos de Dirección según sus necesidades estructurales y presentar al Director General, los acuerdos para su aprobación, así como crear los órganos asesores atendiendo a sus características.

Métodos y Actividades a desarrollar para garantizar la participación de los trabajadores en la dirección.

En la Empresa, con frecuencia semanal, se efectúan matutinos por Direcciones o Unidad Empresarial de Base, cuya duración no excederá de (10-15) minutos y que contarán con la asistencia de todos los trabajadores de las Direcciones o de las Unidades Empresariales de Base, en esos matutinos se abordarán brevemente los principales problemas que han ido afectando el normal desarrollo de cada jornada, las tareas fundamentales a realizar y se tomarán opiniones y criterios, de carácter general, que puedan tener los trabajadores.

Todos los meses se desarrollarán asambleas con los trabajadores, por cada sección sindical, donde se chequeará el cumplimiento de los objetivos del período, el cumplimiento del plan de negocios, los problemas fundamentales afrontados en ese mes; así como las soluciones que se determinaron de manera ejecutiva para regular las diferentes actividades.

Estas asambleas serán presididas por el secretario de la sección sindical correspondiente y el Director del área correspondiente que sea convocada.

Formará parte de la política de la empresa lograr una dirección participativa, con una activa y sistemática presencia de los trabajadores en la dirección empresarial, lo que se evidencia con la presencia de técnicos y trabajadores a los diferentes órganos

colectivos de dirección de la Empresa, pues en todos ellos se contará con representación de trabajadores en dependencia de los asuntos que puedan ser tratados, tales como la discusión dos veces en el año del plan técnico económico de la entidad así como el análisis del Plan de Prevención.

Los nuevos métodos y estilos de dirección en la empresa aseguran la activa participación de los trabajadores en la gestión empresarial, acorde a los principios que establecen el decreto 281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, acerca de ampliar su participación en el proceso de toma de decisiones, se emplearán los métodos siguientes:

1. Métodos económicos:

⇒ Basados en el análisis económico sistemático, como instrumento fundamental para evaluar los resultados productivos, económicos y financieros y para seleccionar las alternativas más eficientes y eficaces desde el punto de vista económico. incluye la elaboración del plan de negocios y los presupuestos, el análisis económico mensual y la evaluación integral anual.

2. Métodos administrativos:

⇒ Basados en la aplicación de la dirección por objetivos, como método mediante el cual los jefes y subordinados de común acuerdo, identifican los objetivos a alcanzar, definen las responsabilidades individuales en tareas complejas enmarcadas en el tiempo, dirigidas a lograr los resultados esperados, como vía para garantizar que cada uno sepa lo que tiene que hacer y la plena participación de los jefes y trabajadores en la dirección de la Entidad, su compromiso en la aplicación de las decisiones que se adopten, sin que esto implique que se reduzca la responsabilidad individual de cada uno de los jefes facultados para tomarlas.

3. Métodos Políticos:

⇒ Basados en la aplicación de sistemas de superación e información constante a los jefes y trabajadores sobre temas de carácter económico, político, científico técnico y cultural. la atención al hombre y el reconocimiento social a los diferentes niveles.

4. Métodos Psicosociales:

⇒ Basado en la formación de grupos para su participación en el sistema de confección del proceso de perfeccionamiento empresarial, desde el inicio del mismo, utilizando diferentes vías tales como encuestas, asambleas sindicales y reuniones por grupos y direcciones.

2.2. Diagnóstico del objeto de estudio y campo de acción.

La efectividad de la investigación del campo de acción, permitió iniciar la investigación del objeto de estudio, dados los antecedentes obtenidos sobre el campo de acción. Ello precisó la elaboración de Cronogramas de trabajo, para determinar la situación problémica y poder diagnosticar con precisión el planteamiento del problema.

En este epígrafe se presenta el proceso investigativo, el cual se sustenta en métodos de nivel teórico, empírico y estadístico y/o matemático. A partir de ello, se efectúa el diagnóstico del objeto de estudio.

2.2.1. Métodos de investigación utilizados.

El proceso investigativo se sustenta en métodos del nivel teórico, empírico y estadístico y/o matemático. 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.

Métodos del nivel teórico:

histórico-lógico permitió, a través del estudio de la teoría, realizar un análisis de todo el proceso de prevención y cómo se concibió desde su orientación inicial, hasta nuestros días incluyendo las principales tendencias y concepciones así como su implicación en los procesos sociales y las transformaciones que se fueron originando con las tecnologías de la información y las comunicaciones en todo este proceso en su devenir y secuencia en el tiempo y el espacio. Se buscaron también los antecedentes del tema a lo largo del proceso histórico, que incluye una revisión del currículo, así como de algunas investigaciones realizadas en el área de conocimiento objeto de estudio. La aplicación de este método permitió también precisar que la lógica seguida en el proceso de prevención, a pesar de concebirse desde la bibliografía y reglamentaciones exigidas para el actuar, no es el adecuado.

análisis y síntesis permitió realizar una percepción detallada de cada aspecto del problema planteado, es decir, porqué presenta insuficiencias en la aplicación del Plan de Prevención en la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento qué se hace en ella, qué condiciones y características tiene y los trabajadores que laboran en ella, qué exigencias sociales existen: documentación, reglamentación y concepción utilizada para garantizar el ejercicio del control en las áreas administrativas incidiendo significativamente la falta de fuentes bibliográficas y de información que sustente el qué hacer para garantizar la ejecución correcta del plan de Prevención. Permitted también estudiar por separado cada aspecto planteado en el problema para llegar a comprender, que a través de la concepción que se utiliza no se llega a obtener conocimiento del impacto económico de la aplicación del Plan de Prevención y así lograr el control con la calidad requerida.

inductivo-deductivo permitió garantizar el conocimiento de las deficiencias en la aplicación del Plan de Prevención así como su impacto económico, informaciones, referencias bibliográficas teóricas y la reglamentación que lo sustenta, lo cual permitió ir de los elementos particulares al general y sirvió de base para la comprensión del problema tratado.

De lo abstracto a lo concreto posibilitó a través del estudio de la teoría de investigadores antecedentes así como de los referencias bibliográficas y la documentación existente retomar las ideas positivas de cada uno de ellos y llegar a concretar el propio criterio de los investigadores con relación a la problemática actual que se presenta y la forma de concretarla en el accionar en esta entidad.

Métodos del nivel empírico:

Para el desarrollo del estudio diagnóstico se usaron la revisión de documentos, observación, entrevistas a directivos, trabajadores y especialistas del área lo que permitió delimitar los principales fundamentos, insuficiencias y deficiencias presentes en este proceso, así como las limitaciones existentes para llevar a vías de hechos el conocimiento del impacto económico de la aplicación del Plan de Prevención con la calidad y el rigor que requiere, así como delimitar la importancia y necesidad de idear una nueva concepción para garantizar todo el proceso objeto de estudio.

Al no realizarse la evaluación del impacto económico del Plan de Prevención fue necesario efectuar un diagnóstico que muestre la efectividad en la aplicación del mismo, para ello se consulta lo establecido en la Resolución 13/06 del extinto Ministerio de Auditoría y Control y la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios recientemente derogada por la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República complementándose con entrevistas a los trabajadores de la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento. **(Anexo 1)**

Métodos del nivel estadístico y/o matemático.

Los métodos estadísticos posibilitaron recopilar, condensar, interpretar, representar los datos y formular conclusiones para poder tomar decisiones con bases científicas, se empleó el cálculo porcentual y la estadística descriptiva.

Para la realización de esta investigación, se tomó como:

Unidad de estudio.

La Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento.

Población.

Para la evaluación del impacto económico del Plan de Prevención se realizó un diagnóstico, tomando como población a los 840 trabajadores con que dispone la Empresa.

Muestra.

Está formada por 168 trabajadores que representan el 20 % de la población de ellos:

Dirigentes ----- 36

Técnicos -----13

Servicio----- 78

Administrativos ----- 9

Obreros -----32

El período establecido para realizar el diagnóstico abarca los meses de julio a septiembre del 2010, obteniéndose una efectividad de un 3%.

2.2.2. Diagnóstico del Estado Actual del Plan de Prevención en la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento.

A través de las revisiones efectuadas a documentos, entrevistas aplicadas a los trabajadores se procede a diagnosticar el estado actual de la aplicación del Plan de Prevención en las áreas económica y comercial, para el mismo se tuvo en cuenta que no se han podido eliminar en su totalidad la ocurrencia de hechos delictivos y de corrupción por lo que el mismo no es efectivo obteniéndose los siguientes resultados:

- No se trabaja por el índice de consumo en el portador energía eléctrica.
- Los contratos económicos firmados carecen de cláusulas que permitan establecer reclamaciones a los proveedores en los casos en que proceda.
- No se registran diariamente los hechos económicos relacionados con los ingresos en efectivo.
- Los depósitos de efectivo son realizados directamente por los administradores de las unidades, sin mediar corrección del mismo por persona ajena, lo que puede provocar faltantes de recursos monetarios.
- No se cumple el plan de inventario por parte del departamento de comprobación económica, lo que crea causas y condiciones para la ocurrencia de faltantes económicos no detectados.
- No se utilizan los submayores de inventarios a nivel de unidad propiciando el descontrol de los recursos almacenados, al no existir la contrapartida contable establecida en el sistema de control interno.
- Existencias de inventarios inmovilizados o de lento movimiento.
- No se elaboran en su totalidad los modelos de movimiento de Activos Fijos Tangibles lo que crea causas y condiciones para el desvío de estos recursos.
- Deficiente gestión de cobros, lo que se evidencia en el envejecimiento del saldo de las cuentas por cobrar, afectando la situación financiera de la entidad.
- Existen dificultades en el proceso de conciliación periódica con los proveedores para determinar los pagos pendientes y el estado de cumplimiento de los contratos, creándose causas y condiciones propicias para la doble facturación y envejecimiento de las cuentas por pagar.

El conocimiento de los problemas detectados conllevó a un análisis para lograr el perfeccionamiento del Plan de prevención, dado que las dificultades detalladas anteriormente constituyen posibles manifestaciones incumpliendo las medidas previstas en el plan de prevención, lo que atenta contra la efectividad del mismo dada la falta de seguimiento, cumplimiento y actualización en este sentido lo que provoca la necesidad prioritaria de organizar el proceso.

Con los métodos empíricos tratados anteriormente, podemos delimitar las principales deficiencias e insuficiencias del Plan de Prevención para darle tratamiento en el proceso de concepción de la propuesta que se realice.

Posibilitó además reconocer que existe incumplimiento en la aplicación efectiva del Plan de Prevención que afecta la calidad de la organización de esta entidad, en el cual se destacan significativamente las situaciones expuestas anteriormente, obtenidas mediante la observación científica y la aplicación de todos los métodos utilizados.

A partir de la caracterización y diagnóstico efectuado se determinó la situación problemática expuesta anteriormente y se fundamenta a partir de ello la aplicación de métodos para lograr el conocimiento del impacto económico del Plan de Prevención, que involucre todo el personal de la Empresa de forma tal que sirva para la evaluación económica del mismo, constituyendo este un instrumento encaminado a la prevención de posibles manifestaciones negativas.

CAPÍTULO III. VALORACIÓN ECONÓMICA DE LA NO APLICACIÓN EFECTIVA DEL PLAN DE PREVENCIÓN EN LA EMPRESA MUNICIPAL MINORISTA MIXTA DE COMERCIO FOMENTO.

La concepción de un adecuado Plan de Prevención garantiza que la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento alcance los objetivos propuestos y pueda prevenir la pérdida de recursos materiales y financieros.

En el capítulo se presenta la valoración económica de la no aplicación efectiva del Plan de Prevención.

3.1. Procedimiento para la Valoración del impacto económico del Plan de Prevención en la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento.

La valoración del impacto económico del Plan de Prevención aporta a la unidad organizativa una herramienta eficaz para lograr la cuantificación de los daños, perjuicios y afectaciones económicas provocadas por la no aplicación efectiva de este, al mismo tiempo permite medir el nivel de avance del terreno económico financiero con el perfeccionamiento y actualización sistemática del plan objeto de estudio, logrando con estas acciones minimizar los riesgos residuales.

La Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento se beneficia con la valoración económica del Plan de Prevención, aportándole:

- Un cambio en el pensamiento de los dirigentes y trabajadores en cuanto al alcance, el enfoque y los objetivos del Plan de Prevención y las responsabilidades de todos para con el sistema.
- La cuantificación de los riesgos y posibles manifestaciones negativas lo que permite valorar el impacto económico del plan de prevención en los diferentes ciclos contables actividad que ha sido obviada por parte de las empresas estatales.
- Establecer indicadores para evaluar la pérdida o beneficio de cada área funcional y cada puesto de trabajo.

- Garantiza mejor evaluación de los puntos vulnerables y la confección adecuada del Plan de Prevención.
- Fortalecer los procedimientos para la evaluación de los riesgos sistemáticamente, que inciden en los resultados económicos para el posterior análisis en los diferentes escenarios.

3.2. Características y descripción del Plan de Prevención.

En función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados por los trabajadores de cada área o actividad y las medidas o acciones de control necesarias, se elabora el Plan de Prevención, cuyos aspectos más relevantes tributan al del órgano, organismo, organización o entidad, el que de forma general incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión. Los planes elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el órgano colegiado de dirección.

El Plan de Prevención constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran. Es necesario que los resultados de los análisis de causas y condiciones efectuados, sobre los hechos que se presenten y las valoraciones realizadas en cuanto a la efectividad del Plan de Prevención, sean divulgados, en el interés de transmitir la experiencia, y el alerta que de ello se pueda derivar, a todo el sistema. El Plan de Prevención se estructura por áreas o actividad y el de la entidad. En su elaboración se identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas. **(Anexo 2)**

Debido a que las condiciones de la Entidad se modifican periódicamente, se hacen necesarios mecanismos para identificar y minimizar los riesgos específicos asociados con el cambio, por lo que cada vez es mayor la necesidad de evaluar los riesgos, previo al establecimiento de objetivos en cada nivel de la Entidad.

Los objetivos de la Entidad están diseñados para que la dirección de la misma pueda identificar potenciales eventos que afecten a sus intereses. Estos objetivos apoyan a la misión de la Entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Partiendo de la misión o visión, la dirección establece los objetivos estratégicos, selecciona la estrategia y fija objetivos alineados que fluyan en cascada en todos los departamentos. La gestión de riesgos está orientada a alcanzar los objetivos.

Se diseñó el organigrama funcional de la Entidad de forma tal que brinde de manera asequible y comprensible la estructura organizativa de la misma, así como los niveles de autoridad y responsabilidad de cada área. **(Anexo 3)**

La forma más eficaz de dejar plasmado explícitamente los niveles de autoridad y responsabilidad graficados en el organigrama, es mediante la creación de manuales de organización y procedimiento. En estos manuales deben quedar claramente establecidas las responsabilidades, las acciones y los cargos en la misma medida que se establecen las diferentes relaciones de jerarquía y de funciones para cada una de ella y de esta forma poder ser utilizado eficazmente en el logro de los objetivos de trabajo establecidos para cada una de las áreas de resultados claves, por lo tanto es necesario que estos se encuentren impreso para facilitar su utilización en las diferentes áreas de la Entidad.

En la Unidad organizativa se encuentra constituido el Comité de Control Interno **(Anexo 4)** aún cuando se debe lograr una participación más activa de la totalidad de sus miembros en la implementación de la Resolución 60, de marzo de 2011 de la Contraloría General de la República que deroga la 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios. Para ello se elaborará un plan de trabajo objetivo que permita medir el avance en esta tarea y doten a la membresía de elementos necesarios para lograr la actualización operativa del Sistema de Control Interno. Al propio tiempo que aporten a la máxima dirección de la Entidad un instrumento de apoyo para la vigilancia adecuada del sistema y de una herramienta de prevención para evitar posibles ilegalidades en su dependencia para ello los miembros de dicho comité

deben ser objetivos, capaces e indagadores y contar con los conocimientos y la pericia de las actividades inherentes a su entorno empresarial y de los riesgos que enfrenta el mismo.

3.2.1. Diagnóstico para la valoración del plan de prevención.

3.2.1.1. Portadores energéticos

- No se trabaja por el índice de consumo en el portador energía eléctrica.

En la entidad se detectó un sobregiro en el gasto de la energía eléctrica ascendente a \$ 1 399.84, al no trabajar sistemáticamente el indicador como esta concebido en el plan de prevención, afectándose el resultado de la gestión empresarial y el plan de ahorro que se lleva a cabo en todas las empresas estatales de nuestro país con el fin de hacer frente a la galapante crisis económica mundial, en lo concerniente a un servicio altamente costoso y necesario.

(Ver Tabla 1)

Tabla 1 Comportamiento energético correspondiente al III trimestre del año 2010.

Meses	Plan		Real		Variación	
	Físico KW/h	Valor	Físico KW/h	Valor	Físico KW/h	Valor
Julio	38 000	\$ 5 716.09	43 862	\$6 597.87	5 862	\$ 881.78
Agosto	40 000	5 752.27	41 107	5 911.47	1 107	159.20
Septiembre	41 000	6 663.74	43 208	7 022.60	2 208	358.86
Total					9 177	\$1399.84

FUENTE: Elaboración Propia.

3.2.1.2. Contratación Económica

- Los contratos económicos firmados carecen de cláusulas que permitan establecer reclamaciones a los proveedores en los casos en que proceda.

Existen contratos con la Empresa de Productos Alimenticios OEE y la Universal de Sancti Spíritus que carecen de cláusulas que permitan establecer reclamaciones lo que ha provocado afectaciones económicas a la entidad por concepto de mercancías defectuosas valoradas en \$ 2 529.23 que no pudieron ser devueltas o bonificadas, con el fin de rebajar la obligación de pago contraída con el proveedor en cuestión.

Las tablas 2 y 3 muestran la cuantificación de las pérdidas originadas por productos en mal estado correspondiente a los proveedores Empresa de Productos Alimenticios, OEE y a la Universal Sancti Spíritus en el III trimestre de 2010. (Ver Tabla 2 y 3)

Tabla 2 Productos de la Empresa de Productos Alimenticios OEE

Productos	Julio	Agosto	Septiembre	Total
Cerveza Lata	\$ 645.00	\$ 853.24	\$ 14.94	\$ 1 513.18
Ron Yayabo	95.40	114.00	239.97	449.37
Refresco Lata	58.00	116.84	201.00	375.84
Confituras	-	-	36.48	36.48
Total	\$ 798.40	\$1 084.08	492.39	\$ 2 374.87

Tabla 3 Productos de la Universal Sancti Spíritus

Productos	Julio	Agosto	Septiembre	Total
Vasos de Cristal	\$ 10.45	\$ 4.35	\$ 21.30	\$ 36.10
Tazas	41.50	38.37	-	79.87
Copas	-	-	23.40	23.40
Platos Postre			3.00	3.00
Jarros		11.99		11.99
Total	\$ 51.95	\$ 54.71	\$ 47.70	\$ 154.36

FUENTE: Elaboración Propia

3.2.1.3. Tesorería o Efectivo

- No se registran diariamente los hechos económicos relacionados con los ingresos en efectivo.

La Empresa al incurrir en esta violación ha tenido una afectación económica considerable de \$ 67000.00 debido a situaciones presentadas de desvió de recursos en la Zona Comercial Norte.

- Los depósitos de efectivo son realizados directamente por los administradores de las unidades, sin mediar corrección del mismo por persona ajena, lo que puede provocar faltantes de recursos monetarios.

Teniendo en cuenta la falta de control en los depósitos han ocurridos hechos considerables de corrupción en unidades de la empresa, causando afectaciones económicas durante el período investigado ascendientes a \$ 11 534.00 al no existir la seguridad adecuada para la salvaguarda del efectivo en las unidades y no realizarse corrección del depósito por persona ajena a quién prepara el mismo se viola lo establecido en la Resolución 324 de 1994 del Banco Nacional de Cuba sobre el depósito, extracción, tenencia y control del efectivo en moneda nacional y se crean las causas y condiciones para la ocurrencia de un posible hecho delictivo.

3.2.1.4. Inventarios

- No se cumple el plan de inventario por parte del departamento de comprobación económica, lo que crea causas y condiciones para la ocurrencia de faltantes económicos no detectados.
- No se utilizan los submayores de inventarios a nivel de unidad propiciando el descontrol de los recursos almacenados, al no existir la contrapartida contable establecida en el sistema de control interno.

Al no cumplirse el plan de los inventarios y no utilizar los submayores de inventarios como está establecido en las unidades, ha facilitado que los administradores tengan la posibilidad de cometer violaciones y desvíos de recursos que en este período ascendieron a \$ 44 653.49 incumplándose el principio de imagen fiel al no complementarse los registros primarios establecidos para anotar los hechos económicos en el momento en que ocurren, de acuerdo a lo establecido en las normas cubanas de información financiera.

- Existencias de inventarios inmovilizados o de lento movimiento.

La Empresa presenta una afectación económica de \$ 200 582.29 debido a inventarios inmovilizados o de lento movimiento, incidiendo negativamente en el resultado de las razones financieras de la misma.

3.2.1.5. Activos Fijos Tangibles

- No se elaboran en su totalidad los modelos de movimiento de Activos Fijos Tangibles lo que propicia el desvío de estos recursos.

Durante la investigación se detectaron Activos Fijos Tangibles fuera de su área, sin el amparo del documento de movimiento de activos pudiendo estos ser desviados, y por no tener el debido control no detectarlo a tiempo, dejado por tanto de complementar los controles primarios establecidos para el tema de Activos Fijos Tangibles en el sistema de control interno cubano, facilitando la existencia de hechos de corrupción e ilegalidades previstas en las medidas concebidas en el Plan de

Prevención. A continuación relacionamos los medios que corren el riesgo de representar una pérdida para la Empresa. **(Ver Tabla 4)**

Tabla 4 Cuantificación de los Activos Fijos fuera del área sin movimiento.

No de Inventario	Descripción	Valor
06805	Máquina de escribir	\$ 112.56
06138	Televisor a color	307.00
06008	Refrigerador	535.00
Total		\$ 954.56

FUENTE: Elaboración Propia

3.2.1.6. Cuentas por Cobrar

- Deficiente gestión de cobros, lo que se evidencia en el envejecimiento del saldo de las cuentas por cobrar, afectando la situación financiera de la entidad.

Existen clientes que se encuentran fuera del termino establecido par efectuar el pago, aunque se realizan las debidas conciliaciones afectan los resultados económicos de la empresa ascendiendo estos saldos envejecido a \$ 6 145.20 deteriorando la capacidad de pago, la solvencia y la liquidez. **(Ver Tabla 5)**

Tabla 5 Cuantificación de las cuentas por cobrar envejecidas.

Código	Cliente	Cuentas por cobrar
0013	Transporte Astro	\$ 686.00
0017	Poder Popular	160.00
0127	Educación Municipal	5 299.20
Total		\$ 6 145.20

FUENTE: Elaboración Propia

3.2.1.7. Cuentas por Pagar

- Existen dificultades en el proceso de conciliación periódica con los proveedores para determinar los pagos pendientes y el estado de cumplimiento de los contratos, creándose causas y condiciones propicias para la doble facturación y envejecimiento de las cuentas por pagar .(Ver **Tabla 6**)

Tabla 6 Cuantificación de las cuentas por pagar envejecidas.

Código	Proveedor	Cuentas por pagar
0036	Universal Sancti Spíritus	\$ 223 343.40
0063	Productos Alimenticios OEE	164 251.61
0110	Productos Lácteos	4 170.02
0104	Cárnicos	76 357.91
Total		\$ 468 122.94

FUENTE: Elaboración Propia

Vinculando los resultados obtenidos con el Plan de Prevención identificamos los riesgos internos o debilidades con las posibles manifestaciones concebidas en dicho Plan (**Anexo 5**).

Al concluir la valoración económica de la no aplicación efectiva del Plan de Prevención en la Empresa Municipal Minorista Mixta de comercio Fomento según el diagnóstico podemos cuantificar la pérdida económica que asciende a \$ 127 116.56 durante el periodo analizado, según el método de la materialidad determinada de ingresos brutos se evalúa si la afectación es significativa o no calculándose de la siguiente forma:

Ingresos Brutos = Total de Ingresos x 0.5%

Ingresos Brutos = \$ 17 614 800.00 x 0.5%

Ingresos Brutos = \$ 88 074.00

\$ 88 074.00 < \$ 127 116.56

Si el cálculo es menor que la afectación es significativa y si es mayor no es significativa la afectación económica determinada en el trabajo investigativo para la empresa.

Por lo que teniendo estos elementos podemos decir que la afectación económica es significativa para la empresa influyendo en los resultados económicos, así como en los objetivos estratégicos.

3.3. Viabilidad del impacto económico del Plan de Prevención en la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento.

El Plan de Prevención nunca estará completo por la naturaleza cambiante de los riesgos, pero siempre se debe mantener lo más actualizado posible, este puede prever los posibles problemas a ocurrir dentro de la entidad, y apoyado por una eficiente comunicación de los riesgos entre los trabajadores y la dirección.

Existen factores externos e internos que entorpecen el desenvolvimiento de la unidad organizativa lo que lleva a diversos riesgos, por lo que es necesario crear mecanismos para la adecuada identificación de los riesgos originados dentro y fuera del entorno empresarial para poder anticipar y reaccionar ante acontecimientos que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos .

Para valorar el impacto económico del Plan de Prevención se aplicaron entrevistas a una muestra de 168 trabajadores que representan 20 % del total, durante el periodo comprendido entre los meses julio a septiembre del año 2010 lo que permite conocer el avance en la valoración cuantitativa de la efectividad del Plan de Prevención.

Durante el transcurso de la investigación se realizó una comparación entre el grado de análisis cuantitativo que existía antes y después de concluido el proceso investigativo realizado. (Ver gráfico 1)

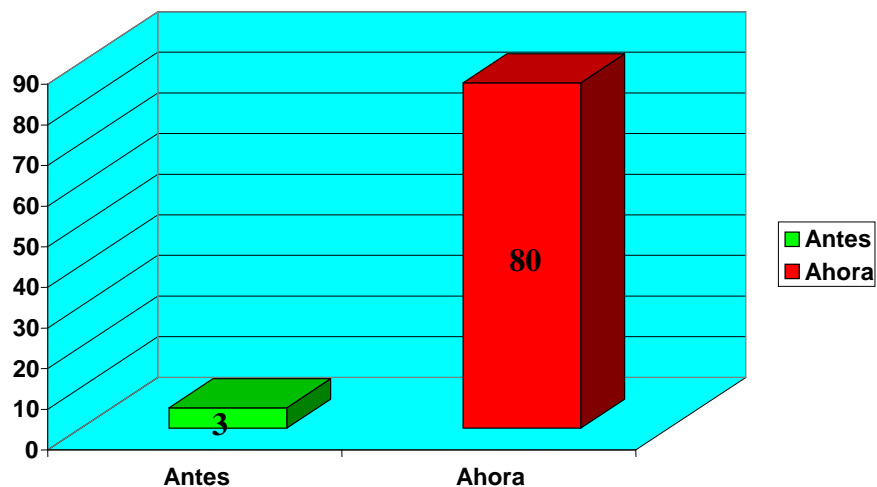


Gráfico No. 1. Grado de Cuantificación de la no aplicación efectiva del Plan de Prevención en la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento.

El mismo permitió comprobar que existe un marcado incremento en el impacto económico del Plan de Prevención (77%) respecto al momento inicial de la investigación, el nivel de efectividad alcanzado no es total (80%) pues existen puntos en los cuales la dirección y los trabajadores han de prestar mayor atención dado que los riesgos residuales mantienen la incidencia en el surgimiento y desaparecen momentáneamente los cuales son inevitables.

El Plan de Prevención se ha concebido en un ambiente favorable, en el cual ha participado todo el personal, con la finalidad de permitir que la entidad alcance los objetivos propuestos con la menor incidencia de los riesgos.

Las acciones tomadas por directivos y trabajadores durante la valoración económica del Plan de Prevención permiten organizar todas las disposiciones políticas y regulaciones que consideren necesarias para lograr la efectividad del mismo sentándose las bases para el cumplimiento de lo establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República en el segundo componente

Gestión y Prevención de Riesgos, donde se hace énfasis en la cuantificación de los resultados derivados del nivel y calidad de la aplicación del Plan de Prevención.

CONCLUSIONES

- Las bases teóricas sistematizadas permitieron profundizar y caracterizar las políticas y regulaciones vigentes en la elaboración, actualización, ejecución y control del Plan de Prevención.
- El estudio diagnóstico efectuado al proceso de prevención permitió constatar insuficiencias en la ejecución del Plan de Prevención tales como: incumplimiento de las medidas adoptadas en el mismo, falta de supervisión seguimiento y monitoreo en la aplicación del plan de medidas y el desconocimiento del impacto económico en los resultados de la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento.
- La Valoración del impacto económico de la no aplicación efectiva de las medidas concebidas en el Plan de Prevención demostró un precio de incumplimiento ascendente a \$ 127 116.56 influyendo significativamente en los objetivos estratégicos y de control proyectados por la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento, así como en los resultados económicos.

RECOMENDACIONES

- Continuar perfeccionando el estudio efectuado en aras de lograr la efectividad del Plan de Prevención cumpliendo lo establecido en la Resolución 60 /2011 de la Contraloría General de la República.
- Presentar los resultados obtenidos de la valoración económica del Plan de Prevención al Comité de Control Interno de la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento.
- Perfeccionar y actualizar sistemáticamente los métodos utilizados para la cuantificación económica del Plan de Prevención.

BIBLIOGRAFÍA

- Colbert, J. L., (1994). Internal Control Reporting: The COSO report, Internal Auditing, Vol.: 9, págs. 3-9; Cooper and Lybrand, 1996, Serie Control interno, Auditoría y seguridad informática, “Control Interno: Las distintas Responsabilidades de la Empresa. Diario Expansión, Madrid, España, 16p.
- Alberti, Carlos Alberto: “Control de la Corrupción mediante la regulación”. Corrupción: Pena y Estado. Revista Latinoamericana de política criminal. Año 1, Número1, 1995.
- Capote, C.G. 2000. El Control Interno y el Control. Revista de Auditoría y Control (La Habana) Número 7. Diciembre 2000, 7 p.
- Cuba. Ministerio de Auditoría y Control. 2005. Resolución No 289/05 del MAC. Metodología para la evaluación y calificación de las auditorías.
- Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. 2003. Resolución No 297. Anexo: Definición de Control Interno, Contenido de los componentes, normas.
- Cuba. Partido Comunista. 1997. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Periódico Granma, La Habana, 7 de Noviembre, Tabloide, 4 p.
- Ministerio de Auditoría y Control. 2007. Enfoque del sistema de Control interno como Prevención a la corrupción, Indisciplinas e ilegalidades. Experiencia cubana. Ciudad de La Habana. Cuba.
- Ministerio de Auditoría y Control.2010.Curso de auditoría Financiera OCACEFS. Manual del Participante, Manual de Auditor, tomo I,Capítulo I.
- Torrente, Teresa., Chacon, Beatriz. 2002. El Control Interno un instrumento eficaz para la administración. Revista de Auditoría y control. (La Habana) Número 7. Diciembre, p-16.
- Zayas, E. 1990. El proceso de las Decisiones y de Solución de problemas. Serie: Temas de Dirección. No 004.ISTH. Holguín.
- 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, Auditoría y Finanzas. C. Habana, Cuba.
- Abreu H., Mayra, (2007). Metodología para el proceso Identificación

Evaluación de Riesgos. Consultoría BISE, S.A. V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas. C. Habana, Cuba.

- Ministerio de Auditoría y Control.2006. Resolución No.13.Anexo: Plan de Medidas para la prevención de indisciplinas, ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción. “Plan de Prevención”.
- Asamblea Nacional del Poder Popular.2009. Ley No. 107. creación de la Contraloría General de la República.
- Contraloría General de la República .2011. Resolución No.60. Anexo: Definición de Control Interno, Contenido de los componentes, normas.

ENTREVISTAS

Sobre el Plan de Prevención

Objetivo: Comprobar si los directivos y trabajadores conocen que es el Plan de Prevención y como se logra su efectividad.

Alcance: Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento.

Método: Entrevistas a Directivos y trabajadores de la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento.

Fecha _____ Nombre y Apellidos _____

Se define el Plan de Prevención como el instrumento para prevenir las manifestaciones negativas siendo un proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y los trabajadores de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos propuestos.

Cuestionario

- 1- En el caso específico de nuestro país ¿Es la corrupción un fenómeno o una tendencia? ¿Por qué?
- 2- ¿Cuáles considera usted las causas de corrupción en Cuba?
- 3- Atendiendo a las condiciones concretas del país y la proliferación de manifestaciones de la corrupción. ¿Sería posible su prevención? ¿A través de qué mecanismos?
- 4- ¿Conoce en qué consiste el Plan de Prevención? ¿Cuándo este es efectivo?
- 5- ¿Considera que la no aplicación efectiva del Plan de Prevención puede tener impacto económico en la actividad fundamental de la Empresa?

MODELO DEL PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

No.

ACTIVIDAD O ÁREA

RIESGOS

POSIBLES MANIFESTACIONES NEGATIVAS

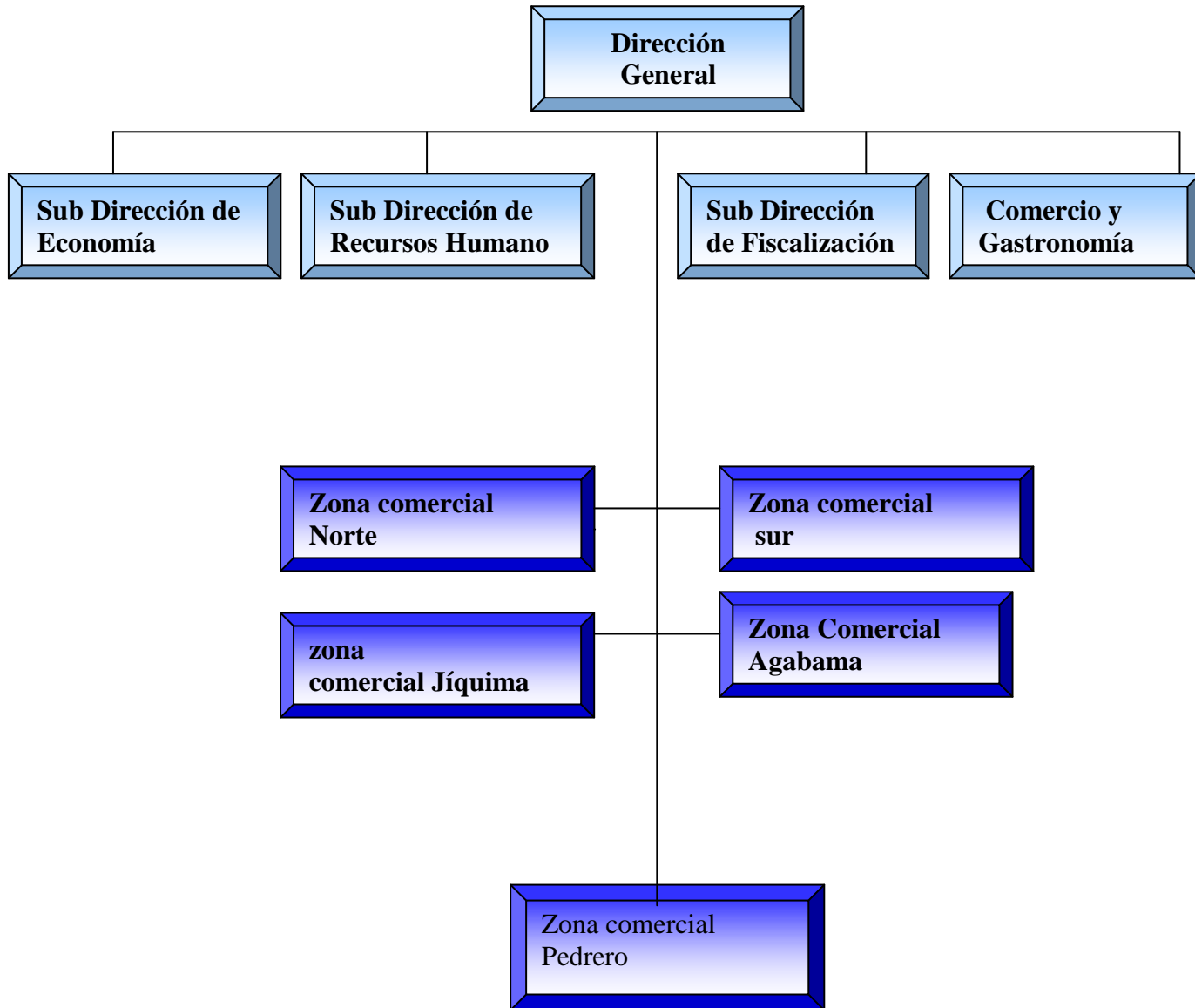
MEDIDAS A APLICAR

RESPONSABLE

EJECUTANTE

FECHA DE CUMPLIMIENTO DE LAS MEDIDAS

Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento.



COMITÉ DE CONTROL

Anexo 4

En la Resolución No.207 del 13 de Diciembre de 2010 de la Directora de la Empresa Municipal Minorista Mixta de Comercio Fomento se encuentra constituido el Comité de Control Interno el cual está formado por:

- Marbelis Santos Martínez.
- Rafaela Dorta fuentes.
- Rosa Delia González González.
- Bárbara Rojas Hernández.
- Emilio Fernández Pérez.
- Oscar Díaz Cañizares.
- Diosdado Torrado Chaviano.

EMPRESA MUNICIPAL MINORISTA MIXTA DE COMERCIO FOMENTO.**PLAN DE MEDIDAS PARA LA PREVENCION DE INDISCIPLINAS, ILEGALIDADES Y MANIFESTACIONES DE CORRUPCION ÁREAS ECONÓMICA Y COMERCIAL****(PLAN DE PREVENCION)**

Elaborado por Grupo de Trabajo dirigido por: Lic. Marbelis Santos Martínez.

Fecha de elaboración: 3 de Enero de 2010. Aprobado: Directora: Lic. Verónica Palacio González.

No	PUNTOS VULNERABLES	POSIBLES MANIFESTACIONES	MEDIDAS A TOMAR	RESPONSABLE S	EJECUTANTE S	FECHAS DE CUMPLIMIENTO
1	Los Recursos Materiales de la Empresa: *Productos alimenticios y mercancías industriales, varias. (PAI) *Activos Fijos Tangibles (AFT) *Útiles y Herramientas (UH). *Materiales de insumo (MI).	1.1 Cometer delitos de apropiación, robo y malversación, como manifestaciones de corrupción, por parte de dirigentes, funcionarios y/o trabajadores de Unidades. Nota: El deficiente control económico-administrativo por parte de la Empresa, y de los directivos y técnicos de las Zonas, así como las conductas violatorias del Sistema de Control Interno y del	1.1.1 Realizar controles económico-administrativos a las Zonas y sus Unidades (priorizando las más vulnerables), por parte de Cuadros, especialistas del área económica comercial, de recursos humanos, de comercio, gastronomía, de fiscalización y control y del Dpto. de Seguridad y Protección de la Empresa, con la participación de los Jefes y Económicos de las Zonas.	Directora, y Marbelis Santos	Equipos de Trabajo de Control Integral a cada Zona, conformados cada uno de ellos (6) por: *Un Cuadro de la empresa. *Dos especialistas de la Subdirección económica. *Un especialista de Recursos Humanos. *Un especialista de Comercio. *Un especialista	Según cronograma de Visitas de Control trimestral a las Zonas y Unidades, que apruebe el Consejo de Dirección, en los meses de Enero, Abril, Julio, octubre y Diciembre/2010

		<p>código de Ética de dirigentes funcionarios y trabajadores, son las causas de que de enero a octubre 25 del 2010, se hayan cometido los delitos enunciados.</p>			<p>de Gastronomía. *Un miembro del Grupo de Control. *La participación de La funcionaria de Comprobación Económica, de fiscalización y control y de la Jefa de Seguridad y Protección, en visitas a las zonas más vulnerables y con mayor incidencia en hechos de indisciplinas, ilegalidades y delitos.</p>	
--	--	---	--	--	--	--

			<p>1.1.2 Elaborar una Guía de Control Interno, a partir de la Guía oficial establecida por el Ministerio de Auditoría y control, contentiva de los aspectos esenciales que establecen los mecanismos y documentos en las operaciones mercantiles (facturación, recepción, almacenamiento, movimientos, entregas y ventas de productos y mercancías), así como los mecanismos y documentación para con los efectivos que resultan de las operaciones de ventas (de conformidad con lo establecido en la Resolución 297/03 y la Resolución 324/94 del BNC.</p>	<p>Rafaela Dorta Fuente. (Consultando a representantes de la Unidad de Auditoría del Territorio, y especialistas económicos del GEC y/o Sectorial).</p>	<p>Especialistas designados del área económica de la empresa, tales como: *Milagro Bonachea *Esther Javier *Irma Chongo *Emilio Fernández *Bárbara Rojas</p>	<p>Del 12 al 19 diciembre/2010.</p>
		<p>1.2 No cumplir las operaciones establecidas en el Control Interno de los recursos materiales. (Res 297/2003); tales como: a) Descontrol y Desactualización de</p>	<p>1.2.1 Fiscalizar el cumplimiento de las operaciones establecidas en el control interno y la actualización de inventarios de Productos y Mercancías en almacén, Centro de Procesamiento y Elaboración, y los destinados a la entrega y</p>	<p>Rafaela Dorta Fuente. Marbelis Santos Martínez.</p>	<p>Grupos de Trabajo de Control Integral de Zonas.</p>	<p>Según Cronograma de Visitas de control trimestral a las Zonas y Unidades, que apruebe el Consejo de Dirección, en los</p>

		<p>los Inventarios de productos y Mercancías en Almacén y para la Entrega y Venta en las Unidades de la Empresa.</p> <p>b) Desactualización de los Inventarios de AFT (Correspondencia entre lo físico y lo contable), a nivel de Empresa y de sus Departamentos Y locales, en el Almacén, y a nivel de Zonas Comerciales.</p> <p>c) Desactualización de los Inventarios de UHU (correspondencia entre lo físico y lo contable), a nivel de Empresa y de sus Departamentos. Y locales, en el Almacén, y a nivel de Zonas Comerciales. (tales situaciones no permiten evidenciar la existencia de faltantes</p>	<p>venta en las Unidades de las distintas Zonas Comerciales, mediante visitas de control por parte de los grupos de trabajo enunciados en la medida No. 1.1.1. Nota: En Almacén y Centro de Proceso incluir el control de los Materiales de Insumo.</p> <p>1.2.2 Supervisar la actualización física y contable del Inventario general y por áreas de responsabilidad, de los AFT y UH, correspondientes a los Departamentos. Y locales de las instalaciones de la Dirección de la Empresa y del almacén, mediante revisión de documentos, muestreo físico y entrevistas a directivos de los Departamentos. Y del Almacén.</p> <p>1.2.3 Supervisar la actualización física y contable del Inventario general y por áreas de responsabilidad, de los AFT y UHU, correspondientes a las Zonas Comerciales y sus Unidades,</p>	<p>Esther Javier Ruiz.</p> <p>Directora. Marbelis Santos Martínez.</p>	<p>Belkys Colina.</p> <p>Grupos de Trabajo de Control Integral de Zonas.</p>	<p>meses de Enero.Abril, Julio, octubre y Diciembre/2010.</p> <p>17 enero 16 mayo, 15 agosto, 14 noviembre/2010.</p> <p>Según Cronograma de visitas de control bimestral a las Zonas y Unidades, que aprueben el</p>
--	--	--	---	--	--	--

		<p>o sobrantes que puedan existir en realidad, por diversas causas, entre ellas el movimiento no autorizado, no registrado, las pérdidas, las mermas, por apropiación, por desvíos de recursos, por roturas u otras causas).</p>	<p>mediante las visitas de control por parte de los grupos de trabajo, enunciadas en las medidas.1.1.1.</p> <p>Nota : Las medidas 1.2.2, y 1.2.3 incluye también:</p> <ul style="list-style-type: none">*Comprobar la actualización de las actas de responsabilidad material de los AFT por áreas, y las actas de responsabilidad material de los UH individuales.*Constatar la realización periódica del chequeo al 10% de los AFT y UH.*Verificar la correspondencia entre el inventario físico y registro contable, y la posible determinación de faltantes o sobrantes.*Comprobar la correcta identificación de los AFT con el correspondiente número de inventario.*Durante las visitas, realizar intercambios con los trabajadores, explicándoles la necesidad de asumir con responsabilidad y sentido de pertenencia, la custodia y preservación de los recursos del Estado que utilizan, con el			<p>Consejo de Dirección, en los meses de Enero, Abril, Julio, Octubre y Diciembre/2010.</p>
--	--	--	--	--	--	---

			<p>fin de fortalecer la conciencia de responsabilidad de los colectivos laborales, en el control y protección de los recursos materiales, y en la consiguiente prevención de indisciplinas, ilegalidades y delitos, y fortalecer el Ambiente de control.</p>			
			<p>Medida General al Punto 1 Analizar en reuniones del Consejo de Dirección Ampliado, los resultados de la visitas de control integral realizadas, en todo lo concerniente a los Recursos Materiales, en particular, las violaciones constitutivas de indisciplinas, ilegalidades</p>	Directora	Miembros del Consejo de Dirección Ampliado, con la participación de los Jefes de Zonas, miembros del Comité de Control y otros	Según se cumplimente el cronograma de visitas de control trimestral a las zonas y unidades y se fijen fechas de reunión del Consejo de Dirección

			delitos y/o manifestaciones de corrupción en todo lo concerniente al control y utilización de los recursos destinados a las actividades de comercio y gastronomía, con afectaciones directas a la población y a la economía y a la vez un problema de carácter político, por cuanto evidencia negación y violación de los principios y valores morales que deben caracterizar la conducta de todo revolucionario..Análisis del que debe resultar, la adopción inmediata de las medidas necesarias, de carácter investigativo, preventivo, correctivo y de sanción administrativa además de la denuncia de cualquier manifestación de delitos.		directivos y funcionarios que sean necesarios a los efectos de cumplimentar la medida enunciada	Ampliado para analizar los resultados de tales visitas de control integral en los meses de enero, abril, julio, octubre y diciembre/2010.
2	Uso aseguramiento y control de los Recursos Financieros de la Empresa: *Emisión de cheques en	2.1. Emitir cheques para financiar gastos en trabajos constructivos en obras de Empresa y sus Unidades subordinadas, sin contar con la	2.1.1. Verificar que no se emitan cheques para financiar gastos (pagos) de trabajos constructivos de obras que no cuenten con el correspondiente proyecto Técnico- Ejecutivo, y la contratación con la empresa	Emilio Fernández.	Irma Chongo.	17 enero 16 mayo 15 agosto 14 noviembre 2010.

	<p>CUP. *Disciplina Financiera. *Recaudación custodia y depósito de efectivo. *Seguridad y Protección.</p>	<p>programación y proyectos Técnico-Ejecutivos que definan los valores parciales y totales por cada objeto de obra y la contratación con la empresa ejecutora, tanto para mantenimientos como para inversiones planificadas</p>	<p>ejecutora mediante revisión del registro de cheques emitidos y de la documentación de contratación y proyecto de trabajos constructivos de mantenimiento o inversiones.</p>			
		<p>2.2. Violaciones de la disciplina financiera en cuanto a: *Control en la emisión de cheques. *Control de pagos en dinero efectivo, regulado en Resoluciones: 324/94 del BNC, la 297/03 del MFP. *Control contable de los ingresos y gastos financieros. *Control contable de las cuentas por cobrar y por pagar.</p>	<p>2.2.1. Realizar chequeos sorpresivos al área económica y caja de la Empresa, para comprobar el cumplimiento del control operativo (registros) y la documentación establecida (facturas, contratos, obligaciones tributarias et) que avala la emisión de cheques para los pagos a las entidades o sujetos autorizados, y extracciones de efectivo para los pagos autorizados, mediante revisión de la documentación y entrevista a especialistas del área.</p>	Emilio Fernández.	Irma Chongo.	17 enero 16 mayo 15 agosto 14 noviembre 2010.
			<p>2.2.2. Realizar chequeos sorpresivos al área económica y caja de la Empresa para</p>	Emilio Fernández.	Irma Chongo.	17 enero 16 mayo 15 agosto

			<p>comprobar el cumplimiento del control operativo (registros) y la documentación establecida (nóminas, certificaciones modelaje de fondo fijo y fondo para cambio, de dietas, pagos menores y otros autorizados) para pagos en efectivos por conceptos de salarios, estimulación certificados médicos, licencia sin sueldos, dietas, pagos menores, y otros conceptos autorizados, comprobando los montos aprobados en dichos conceptos y la disponibilidad financiera de los mismos informando al Consejo de Dirección.</p>			14 noviembre / 2010
			<p>2.2.3. Realizar chequeos sorpresivos al área económica para comprobar el cumplimiento del control contable de los ingresos y gastos financieros, en relación con los importes planificados y aprobados y la disponibilidad en estado de cuenta bancaria, presentando informe al Consejo de Dirección.</p>	Belkys Colina.	Milagros Bonachea.	17 enero 16 mayo 15 agosto 14 noviembre 2010.

			<p>2.2.4. Realizar análisis de los montos y edades de cuentas por cobrar y por pagar, as medidas para mantenerlas actualizadas y el nivel de gestión de cobro y de conciliaciones, presentando informe al Consejo de Dirección.</p>	Belkys Colina.	Milagros Bonachea.	17 enero 16 mayo 15 agosto 14 noviembre 2010.
		<p>2.3. Violaciones de lo establecido en la Resolución 324/94 del BNC. Para la tenencia, manejo, control y depósito de efectivo.</p> <p>Notas: *En Auditorías y visitas de control realizadas a unidades por parte de organismos superiores y de la propia Empresa se han detectado reiteradamente violaciones en la tenencia, manejo y depósito de dinero en efectivo, resultante de ventas y servicios</p>	<p>2.3.1. Realizar chequeos sorpresivos al área económica de la empresa, zonas y Unidades para comprobar el cumplimiento de lo establecido en la Resolución 324/94 del BNC en cuanto a la tenencia, manejo, control y depósito de efectivo, informando de las irregularidades detectadas al Consejo de Dirección.</p>	Belkys Colina.	Bárbara Rojas(en Empresa) Grupo de trabajo de Control Integral a las zonas.	Según cronograma de visitas de Control trimestral a las Zonas y unidades, que apruebe el Consejo de Dirección, en los meses de enero, abril, julio, octubre y diciembre/2010.

			<p>Medida General al punto 2 Analizar en reuniones del Consejo de Dirección ampliado, las violaciones que afectan los recursos financieros de la Empresa, adoptando las medidas precisas de carácter preventivo correctivo, de sanción administrativa y de denuncia en caso de delito, dándolo a conocer en Asamblea de Trabajadores.</p>	Directora.	Consejo de Dirección Ampliado, con todos los factores implicados.	Enero-Febrero Abril-Mayo Julio-Agosto Noviembre/2010.
3	Proceso técnico productivo en las actividades de comercio gastronomía y servicios que desarrollan las áreas subordinadas a la Empresa: *Zonas y Unidades Comerciales. *Almacén *Centro de elaboración y procesamiento de productos alimenticios.	3.1. Violaciones en el sistema de Control Interno establecido para la actividad de Almacenes expresadas en visitas de inspección y control realizadas durante el año al almacén de la Empresa en cuanto a: *Control de inventario, con los modelos actualizados de tarjeta de estiba e inventario general de productos en existencia. *Control de	3.1.1. Comprobar la existencia, actualización y cumplimiento de documentación establecida en el Sistema de Control del Almacén, para los productos de rotación normados, y todo el procedimiento de recepción, almacenamiento y entrega, mediante visitas de control y fiscalización por parte de los grupos de trabajos designados.	Miembros del consejo de Dirección	Miembros del grupo de trabajo de control integral a las zonas y unidades. Y miembros del Comité de Control.	Según cronograma de visitas de control trimestral a las zonas y unidades, que apruebe el consejo de dirección en los meses enero, abril, julio, octubre y diciembre/2010

	(merienda escolar y otros) *Hotel Escambray.	recepciones que según facturas y/o transferencias se reciben en el almacén. Control de transferencias que se emiten y/o entregas autorizadas por los dirigentes autorizados.				
		3.2. Falta de los controles establecidos para las ventas diarias de productos normados y liberados en las unidades de comercio y las ventas y servicios de gastronomía.	3.2.1. Comprobar la existencia y cumplimiento de la documentación de control de ventas y servicios comerciales y gastronómicos, mediante la revisión de los Vales de Ventas, y/o servicios prestados, así como su conciliación y correspondencia con el efectivo recaudado en cada día y sumatoria de los días que comprende cada depósito De efectivo realizado, y del mes, al cierre del mismo.	Miembros del Consejo de Dirección	Miembros del Grupo de trabajo de Control Integral a las Zonas y Unidades y Miembros del Comité de Control.	Según cronograma de visita de control trimestral a las Zonas y Unidades, que apruebe el consejo de Dirección en los meses de enero, abril, julio, octubre y diciembre/2010.
			Medida General al punto 3 Analizar en reuniones del Consejo de Dirección ampliado los resultados de las visitas de control integral realizadas, en todo lo	Directora	Miembros del consejo de Dirección ampliado, con la participación	Según se cumplimente el cronograma de visitas de control trimestral a las

			<p>concerniente al Proceso Técnico – productivo en particular, las violaciones constitutivas de indisciplinas, ilegalidades</p> <p>Delitos, y/o manifestaciones de corrupción en todo cuanto comprende las actividades de comercio y gastronomía, con afectaciones directas a la población y a la economía de la empresa y del país, lo cual constituye a la vez un problema de carácter político, por cuanto evidencian negación y violación de los principios y valores morales que deben caracterizar la conducta de todo revolucionario.</p> <p>Análisis del que debe resultar, la adopción inmediata de las medidas necesarias de carácter investigativo, preventivo, correctivo y de sanción administrativa, además del proceso de denuncia de los casos de cualquier manifestación de delitos.</p>		<p>de los jefes de zonas, miembros del Comité de Control y otros directivos y funcionarios que sean necesarios a los efectos de cumplimentar la medida enunciada.</p>	<p>zonas y unidades, y se fijan fechas de reunión del Consejo de Dirección Ampliado para analizar los resultados de tales visitas de control integral en los meses de enero, abril, julio, octubre y diciembre/ 2010.</p>
--	--	--	---	--	---	---

4	Uso de combustible y portadores energéticos.	4.1. Incumplimiento de las medidas para el uso racional y ahorro de la energía eléctrica.	4.1.1. Realizar chequeos sorpresivos a las áreas de la empresa y unidades subordinadas, para constatar el cumplimiento de las medidas para el uso racional y ahorro de la energía eléctrica.	Leidys Vázquez (En áreas de la empresa). Jefes de Zonas (en unidades de cada una de ellas)	Lidia Esther (en Áreas de la empresa). Económicas de cada zonas en unidades de cada una de ellas)	Del 17 al 22 de Enero. Del 14 al 20 de Marzo. Del 15 al 18 de Junio. Del 12 al 17 de Septiembre Del 12 al 17 de Diciembre/2010
			4.1.2. Analizar en reuniones del Consejo de Dirección Ampliado el cumplimiento de los controles en cuanto al uso racional de energía eléctrica	Directora	Consejo de Dirección Ampliado	Fechas de reuniones del Consejo de Dirección Ampliado/2010
			4.1.3. Informar y debatir en reuniones con los trabajadores de áreas, y de las zonas y unidades, el cumplimiento de las medidas para el uso racional y ahorro de energía eléctrica, creando un ambiente de austeridad en los colectivos laborales.	Miembros del Consejo de Dirección en sus respectivas áreas, y los Jefes de Zonas.	Colectivo de trabajadores de cada rea de la empresa y de las zonas y unidades.	En reuniones de los meses de febrero, mayo, Septiembre y Diciembre/2010.
5	Contratación Económica.	5.1.1. Contratos económicos incompletos (falta de claridad en las cláusulas).	Cumplir con la contratación establecida con la calidad requerida apoyándose en el asesor jurídico.	Marbelis Santos Bárbara Rojas	Oscar Díaz	15 Enero de 2010

