



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS  
José Martí Pérez



Facultad de Ciencias  
Técnicas y Empresariales

FACULTAD CIENCIAS TÉCNICAS Y EMPRESARIALES  
CARRERA CONTABILIDAD Y FINANZAS

TRABAJO DE DIPLOMA

TÍTULO: Herramienta estratégica para la evaluación del sistema de control interno en la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus

Nombre de la autora: Rosabel Castillo Oporto

Nombre tutora(s): Profesora Auxiliar, Lic.Yeni Leidy Cancio Valdés, Especialista

Sancti Spíritus  
Año 2019



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS  
José Martí Pérez



Facultad de Ciencias  
Técnicas y Empresariales

FACULTY TECHNICAL AND BUSINESS SCIENCES  
CAREER ACCOUNTING AND FINANCE

DIPLOMA WORK

TITLE: Strategic tool for the evaluation of the internal control system in the Meat Company of Sancti Spíritus

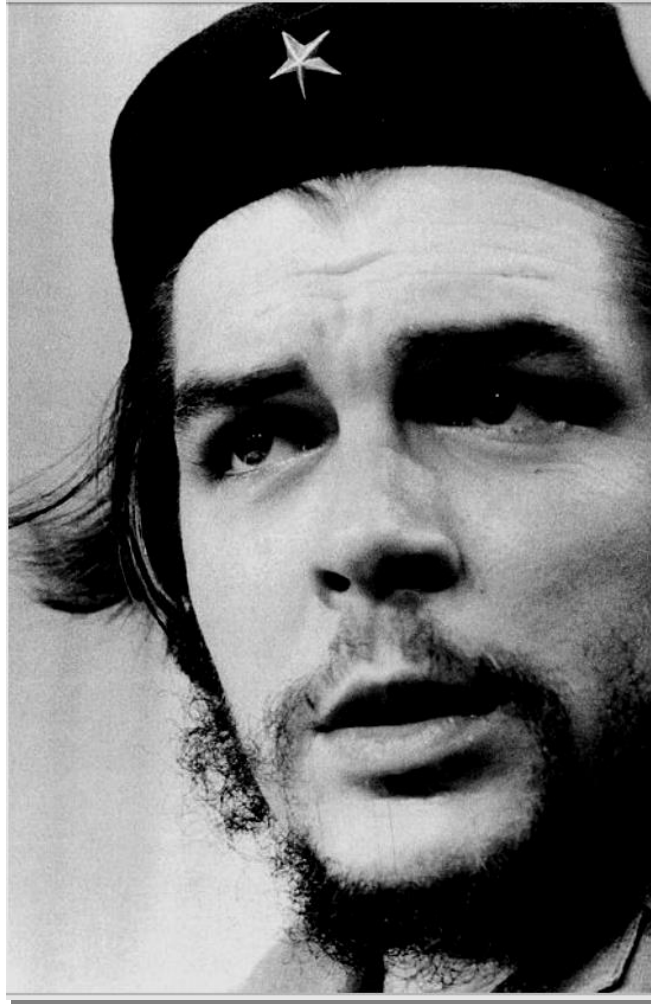
Author's name: Rosabel Castillo Oporto

Name of tutor (s): Auxiliary Teacher Lic.Yeni Leidy Cancio Valdés, Specialist

SanctiSpíritus

Year 2019

## PENSAMIENTO



**Hay que ocuparse por producir más con eficiencia y óptima calidad, y que simultáneamente hay que producir al nuevo hombre que construye y crea la nueva sociedad socialista, que es el hombre que produce, dirige, controla y supervisa y que hace falta tener control y supervisión para producir con eficiencia y que el hombre no se nos corrompa**

**Ernesto Che Guevara**

## **DEDICATORIA**

- A quien debo gran parte de lo que hoy soy, a mi madre y mi padre por su apoyo incondicional.
- A mi hermana por su ayuda en esta etapa de mi vida.
- A mi tutora Yeni por ayudarme tanto.

## **AGRADECIMIENTOS**

- A mi mamá y papá por guiarme y enseñarme las adecuadas cualidades para la vida, y por el apoyo que siempre he recibido en el transcurso de mis estudios.
- A mi tutora Yeni Leidy Cancio Valdés, por prepararme para la realización de este trabajo de diploma.
- A los profesores, que en el transcurso de estos 5 años me han formado como profesional.
- A todos, que de una forma u otra tuvieron que ver con la realización de este trabajo, realmente sin esta ayuda nunca lo habría logrado.

## **RESUMEN**

El Sistema de Control Interno constituye una prioridad esencial en el reordenamiento de las empresas cubanas al constituir una herramienta estratégica integrada a los procesos de gestión que se desarrollan en la misma, contribuyendo a soportar y armonizar los objetivos previstos, mediando a través del control sistemático y preventivo entre los lineamientos, políticas, objetivos y metas. El enfoque preventivo del control interno constituye un mecanismo estratégico de autocontrol y autorregulación, dejando sin efecto métodos y estilos de dirección obsoletos, estimulando la participación, preparación e intercambio de directivos y trabajadores en el logro de los objetivos estratégicos y en la toma de decisiones. El objetivo del presente estudio se enmarca en la elaboración de una herramienta estratégica para evaluar la efectividad del Sistema de Control Interno en la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus, la cual en manos de los directivos propiciará la determinación de aquellas irregularidades que pueden estar afectando los resultados, y tener un efecto positivo para los auditores a la hora de evaluar el sistema y poder identificar los riesgo de auditoría. Durante la investigación se utilizarán los métodos de nivel teóricos, empíricos y los estadísticos matemáticos, los cuales permitirán indagar sobre el comportamiento del control interno y su efectividad, evidenciando causas y condiciones que aseguran la ineficacia del mismo y su contribución en el logro de las metas trazadas. Ello exige desarrollar una herramienta que contribuyan al perfeccionamiento del Sistema de Control Interno, el desarrollo de la gestión integrada y la toma de decisiones.

## **ABSTRACT**

The Internal Control System is an essential priority in the re-arrangement of Cuban enterprises for it constitutes an strategic tool as part of the management processes which developed within it, contributing to support and harmonize the anticipated objective through preventive and systematic control of policies, objective and purposes. The preventive approaching of Internal Control is a strategic mechanism of self –control and self-regulation, ruling out obsolete methods and management styles, thus stimulating participation, preparation and exchange between managers and employees in objectives achievement and decisions takings. The objective of this study is focused in the elaboration of a strategic tool in order to evaluate the effectiveness of the Internal Control System in Sancti Spiritus's Butchery Enterprise, which allow in a future to detect irregularities that affect the work results, as well as help the auditors to evaluate the system and be able the risks of auditing. Theoretical, empirics and statistical methods were employed during the investigation, showing different causes and conditions that contribute to reach the predicted objectives.

## ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>CAPÍTULO I. EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES .....</b>                   | <b>7</b>  |
| I.1 CARACTERIZACIÓN HISTÓRICA DEL CONTROL INTERNO .....   | 7         |
| I.2 LA VISIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....  | 18        |
| I.3 LA EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMO UN PROCESO ESTRATÉGICO DE AUTOCONTROL.....                            | 23        |
| <b>CAPITULO 2. HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO. ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b> |           |
| II.1 DIAGNOSTICO DE LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA CARNICA DE SANCTI SPIRITUS .....                              | 33        |
| II.1.1 Caracterización de la Empresa Cárnica de Sancti Spiritus. ....   | 33        |
| II.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU FUNCIONAMIENTO EN LA EMPRESA CÁRNICA DE SANCTI SPÍRITUS.....               | 41        |
| II.3 ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD EN LA IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE CONTROL EN LA EMPRESA CÁRNICA DE SANCTI SPÍRITUS.....                | 47        |
| II.4 HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE AUTOCONTROL PARA LA EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....                          | 50        |
| II.4.1 Herramienta para el alineamiento estratégico entre los objetivos de control y los estratégicos .....                                   | 55        |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>   | <b>62</b> |
| <b>RECOMENDACIONES .....</b>  | <b>63</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>   | <b>64</b> |
| <b>ANEXOS</b>   |           |





## **INTRODUCCIÓN**

El reordenamiento organizativo que el Estado cubano está llevando a cabo hacia el interior del sistema empresarial ha conducido a experimentar un conjunto de cambios estructurales y funcionales que fomentan el incremento de la eficiencia productiva y de los servicios, y la búsqueda de nuevas fórmulas que dinamicen el control interno como filosofía de dirección y de gestión estratégica.

Esta experiencia presente tiene su base en el establecimiento de un modelo económico alineado a políticas orientadas a impulsar la eficiencia empresarial y una cultura económica en la sociedad que garantice la sustentabilidad del sistema socialista. Armonizado a estos intereses se define por la Contraloría General de la República de Cuba (CGRC), a través de la Ley 107 de 2010 y la Resolución 60 de 2011, el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno (SCI), no únicamente interpretado como un instrumento que organiza estructural y funcionalmente los procesos de una entidad, sino como un sistema que gestiona y direcciona los objetivos, metas, tareas y políticas estratégicas con un enfoque de prevención de todos los procesos, actividades y operaciones que integran a la empresa, otorgando la responsabilidad en la máxima dirección, con participación colectiva, desarrollando una cultura organizacional y de liderazgo.

La Resolución 268/2018 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) que se hace necesario establecer para llevar los procedimientos de control interno asociado a cada subsistema de la contabilidad. La misma garantiza que las operaciones que se registran en la Contabilidad se establezcan sobre documentos primarios confiables conformados a lo regulado en las Normas Cubanas de Información Financiera, donde se definan los elementos generales de control interno que deben cumplir las entidades en los diferentes subsistemas contables, en correspondencia con lo dispuesto en las Normas del SCI establecidas mediante la Resolución 60 de 1ro de marzo de 2011, de la CGRC, de manera que contribuyan a que los hechos económicos se registren oportunamente. Se aplica a todas las entidades económicas de la actividad presupuestada y no

presupuestada, incluyendo las cooperativas agropecuarias y las no agropecuarias, radicadas en el territorio nacional.

La práctica del control interno con un enfoque integral y estratégico se comenzó a desarrollar en todo el sistema empresarial y público de Cuba en el año 2003, cuando el Ministerio de Finanzas y Precios dictó la Resolución Ministerial 297 y ponía en vigor las definiciones del Control Interno y establecía la obligatoriedad de su implementación. Esta normativa no logró el efecto deseado.

El control interno se había asumido históricamente como un fin, asociado al control operativo de las actividades contables y financieras, y otras de naturaleza administrativa. Con la mencionada legislación se expandía el concepto de control a la práctica en todos los procesos y actividades en la empresa, con un marcado carácter estratégico y con un enfoque de riesgo; sin embargo no traía consigo mecanismos e instrumentos que orientara a los directivos a cómo debían diseñar e implementar el SCI, y qué disponibilidad de evidencias debían existir para su evaluación efectiva.

Estos obstáculos frenaron el proceso de implementación de los nuevos conceptos de Control Interno en un periodo que tardó 7 años, desde 2003 hasta 2010; manifestándose en primer lugar, que los directivos no concientizaron la importancia y la necesidad de un SCI capaz de establecer los mecanismos de control sobre el desarrollo de las actividades de su empresa al no estar preparados, limitando su participación, unido a la poca preparación e intervención de los trabajadores; en segundo lugar, la expresión del Control Interno quedó en el estrecho marco de la elaboración de carpetas y manuales de política, organización y procedimientos, alejándose de tales aspiraciones, y puestos en función de la evaluación periódica del sistema; en tercer lugar no existía un organismo rector que orientara y supervisara tales actividades.

Las regulaciones asociadas al control se establecían desde diferentes direcciones, con intenciones diferentes, ejemplo de ello lo constituye las Resoluciones Ministeriales: 297 de 2003, del Ministerio de Finanzas y Precios, sobre los nuevos concepto de control interno; 13 de 2006, del Ministerio de Auditoría y Control, sobre la prevención y el

enfrentamiento a indisciplinas, ilegalidades, y hechos de corrupción; y las propias de cada organismo y organización empresarial.

Lo anterior evidenció un criterio generalizado de directivos, funcionarios, auditores y profesionales de las distintas disciplina que convergen en los diferentes escenarios de desempeño de las entidades, de asumir el control interno como un proceso burocrático que duplica funciones operativas de control y complejiza el desarrollo de las diversas actividades que se deben cumplimentar.

Todo ello obligó a establecer nuevas políticas para perfeccionar el SCI de una forma más comprensible y objetiva, integrada y dirigida por un mismo organismo rector. De esta manera surge, con la Ley 107 de 2009, la CGRC, y a su vez en el año 2011 dicta la Resolución 60 que aprueba las normas del SCI, orientando a toda entidad, con personalidad jurídica en Cuba a realizar un estudio pretérito del grado de implantación del Control Interno, diseñar un cronograma de implementación de las normas del SCI y finalizar su ejecución el 31 de diciembre de 2011.

A raíz de estos cambios aún directivos y funcionarios se cuestionan si la Resolución 60 contribuirá al salto cualitativo esperado, que permita entender e interpretar cómo hacer objetivo el control interno y que por fin este logre los efectos deseados desde el 2003. Tal problemática continúa distanciando los criterios que expresan los acuerdos de los gestores del SCI sobre la focalización de las políticas establecidas acerca del Control Interno, y en cómo desarrollarlas en sus escenarios de actuación, generando manifestaciones tales como:

- La concepción del SCI no ha contado con la participación activa y dinámica de todos los directivos.
- Los responsables en los procesos de implementación y de evaluación del SCI no se han visto sensibilizados y comprometidos con los cambios.
- Los directivos no han asumido los cambios inherentes al control interno con un enfoque estratégico y de decisión, confiriéndole un carácter burocrático y delegando su responsabilidad a funcionarios y trabajadores.

Estas expresiones han dado la necesidad de profundizar en los elementos que atentan contra la efectividad de un buen SCI, estableciendo indicadores que expresen las causas de los mencionados efectos. En la provincia de Sancti Spíritus son diversas las entidades que vienen presentando tales problemas. De acuerdo a su importancia se ha tomado la empresa Cárnica para estudiar las causas del problema y aplicar las posibles alternativas que den respuesta a los objetivos institucionales.

La Empresa Cárnica surge por una necesidad de la dirección que se sustenta en la separación de las funciones estatales de las empresariales, organizar las Empresas en correspondencia e intereses estatales, semejanzas tecnológicas y productivas, flexibilizar los procesos de dirección, lograr urgencia en la solución de los problemas y la necesidad del control. La Empresa es una de las formas organizativas de dirección de la producción y los servicios en que se estructura y desarrolla la Industria de la Carne, cuyo objetivo es lograr la satisfacción de las necesidades sociales, constituyendo un eslabón fundamental para la organización y funcionamiento de la economía nacional. El objetivo fundamental de la empresa es la de dirigir, coordinar, controlar y orientar las acciones de las Unidades Empresariales de Base (UEB) integradas, asegurando su fomento, desarrollo e industrialización; estudiar, proyectar, elaborar el programa sobre la estrategia. Además, la administración financiera de sus unidades. Dirigir, orientar, controlar y evaluar el desempeño de las UEB que se le integran en función de las actividades autorizadas

**MISIÓN:** "... Sacrificar ganado mayor y menor para la elaboración de productos cárnicos y sus derivados (frescos y en conserva), con calidad y eficiencia, así como la comercialización de estos y otros productos, contando para ello con recursos humanos calificados, recursos materiales, financieros y tecnológicos adecuados a las condiciones económicas – productivas actuales, aplicando para ello la dirección participativa, con la finalidad de satisfacer necesidades alimentarias de la canasta básica, consumo social y turismo..."

**VISIÓN:** “... Somos una empresa de excelencia en la que existe tecnología de punta, lo cual hace posibles que la producción mercantil se logre con ritmos mantenidos de crecimiento. Para ello se cuenta con un personal altamente calificado, lo que influye en que se dupliquen las ventas en divisas. Este hecho favorece la terminación de las construcciones en todas las unidades de la empresa. Se consolidan alianzas estratégicas con instituciones del territorio que permiten el desarrollo multilateral del proceso productivo y administrativo...”

De acuerdo a la importancia de profundizar en la necesidad de medir y elevar la efectividad del SCI, la presente investigación se orienta con un enfoque estratégico para incrementar la capacidad gestora de la dirección en el autocontrol y la toma de decisiones, así como permitir a los auditores poder planear pruebas de control con el menor riesgo posible en la empresa Cárnica de la provincia de Sancti Spiritus, cuyas limitaciones se manifiestan. Los elementos anteriores definen como **problema de investigación:** la ineffectividad de los mecanismos de autocontrol y evaluación del SCI en la Empresa Cárnica de la provincia de Sancti Spíritus.

La problemática planteada se manifiesta en el **objeto de estudio** definido como el proceso de perfeccionamiento del SCI, y en el **campo de acción** de la evaluación de la efectividad del SCI.

El **objetivo general** se centra en elaborar una herramienta estratégica de autocontrol para evaluar la efectividad del SCI en la Empresa Cárnica de la provincia de Sancti Spíritus.

Se definen como **objetivos específicos:**

1. Fundamentar un marco conceptual relacionado con el SCI y un enfoque estratégico, de acuerdo a las transformaciones que ha sufrido en su concepción.
2. Determinar las causas y condiciones que evidencian en la Empresa Cárnica de la provincia de Sancti Spíritus la ineffectividad del SCI desde un enfoque estratégico.

3. Elaborar una herramienta estratégica de autocontrol para evaluar la efectividad del SCI en la empresa Cárnica de la provincia de Sancti Spiritus.

De acuerdo a la problemática planteada se pretende defender como **idea** la posibilidad que tiene la Empresa Cárnica de evaluar la efectividad de su SCI contando con una herramienta de autocontrol caracterizada por su enfoque estratégico, y orientada al mejoramiento de la gestión y prevención de riesgo.

En el proceso de investigación se aplicarán métodos del nivel teórico, empíricos y estadísticos matemáticos. De los teóricos se emplearán el histórico lógico, análisis y síntesis, inducción y deducción, abstracto y concreto, sistémico que permitirán el análisis histórico del SCI, su fundamentación y el enfoque estratégico del mismo; entre los empíricos: la revisión de documentos, resoluciones y normativas relacionadas con la temática de estudio, así como la observación, la entrevista a directivos y trabajadores, y el criterio de experto para medir el grado de alineamiento entre los objetivos de control y los estratégicos. Se emplearán los métodos estadísticos matemáticos relacionados con la estadística descriptiva para el procesamiento de los datos obtenidos y las valoraciones realizadas, así como herramientas matemáticas en el diseño de la función de efectividad que mida el alineamiento de control entre los objetivos de control y los estratégicos.

El trabajo de diploma está estructurado en introducción; dos capítulos: en el primero se realiza el estudio de fuentes bibliográficas relacionadas con control interno, su evolución, normativas y resoluciones que han sido utilizadas en Cuba para su diseño, implementación, y evaluación, entre otros aspectos; y en el segundo se realiza una caracterización y diagnóstico de la empresa Cárnica de la provincia de Sancti Spiritus que evalúan la efectividad del SCI con un enfoque estratégico, así como se elaborará la herramienta estratégica de autocontrol para su futura contextualización en la empresa Cárnica de Sancti Spiritus. A continuación se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **CAPÍTULO I. EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES**

En el presente capítulo se establecerán los fundamentos teóricos y metodológicos relacionados con el enfoque estratégico del control interno y el direccionamiento de la evaluación de su efectividad, enfatizando en sus antecedentes y nueva concepción así como el direccionamiento estratégico del mismo a partir de los lineamientos, las políticas y normativas vigentes.

Se establecerán en este apartado de la investigación el análisis de la evaluación de la efectividad del control interno, a partir del principio de autocontrol, con el empleo de los diversos métodos y técnicas seleccionado de nivel teórico.

### **I.1 Caracterización histórica del Control Interno**

El control interno ha sido, a lo largo de su historia, una herramienta que ha permitido establecer niveles de control y evaluación sobre las operaciones contables y financieras de la entidad al servicio de la gerencia o la dirección. La administración eficiente de los recursos materiales y financieros ha estado determinada por los SCI, establecidos en los distintos niveles de organización de la actividad económica.

Se establecen en este sentido cuatro etapas o momentos importantes donde se concentran los principales cambios en torno a la esencia e interpretación del control interno como herramienta para la organización y funcionamiento de los procesos internos en una entidad. Estas etapas o fases de desarrollo por las que ha transitado el control interno se definen en:

- Establecimiento del control y organización de la actividad económica.
- El crecimiento económico de los negocios. Establecimiento de la eficiencia operativa.
- Direccionamiento hacia el control operativo. La actividad contable y financiera.
- Direccionamiento hacia el control estratégico. Necesidad del control integral.



Sus rasgos distintivos determinan la evolución histórica del control interno, cuyas bases yacen en la función de control que experimenta la contabilidad como sistema, y que dinamiza el registro y análisis de las operaciones contables. De aquí el criterio de asociar el control interno a la actividad contable y financiera, y no como una herramienta de dirección para autocontrolar y autorregular la operatividad y funcionalidad de los procesos, actividades y operaciones que estructuran y organizan internamente a las organizaciones empresariales.

En este sentido en el **Establecimiento del control y organización de la actividad económica** se enmarcan todas las concepciones precedentes que se manifestaron hasta finales del siglo XIX y que dieron origen a una visión concentrada del control interno en los marcos de la actividad empresarial y que tuvo su expresión superior en el desarrollo del Capitalismo Monopolista de Estado y el nacimiento de las grandes y medianas empresas, que durante la primera mitad del siglo XX alcanzaron su máximo esplendor y desarrollo, extendiendo subsidiarias a diferentes regiones del mundo.

Esta reorganización de la empresa capitalista se manifestó como problemática al tener bajo su poder un gran arsenal de recursos materiales y financieros, propiedad de sus inversores, que exigían celosamente el control y la administración de los mismos.

Esta situación conllevó al establecimiento de rigurosos controles sobre los recursos materiales y financieros, para impedir el riesgo a la comisión de errores y fraudes, surgiendo así la necesidad de establecer divisiones entre las funciones que realizaban los empleados encargados, asignando responsabilidades que minimizaran la posibilidad de robos, fraudes e ineficiencias en las actividades que se desarrollaban, específicamente en las de carácter económicas y a fines con esta.

Esta exigencia se acrecentó en la medida que los negocios y empresas se fueron expandiendo, y los recursos procedentes de sus actividades corrientes determinaron un control más exhaustivo y sistemático, orientado a alcanzar un incremento en la eficiencia de las operaciones.

De esta manera el **crecimiento económico de los negocios y el establecimiento de la eficiencia operativa** obligó a un mayor control y organización de los negocios, manifestados a principios del siglo XX, propiciando el progreso de la actividad económica y la aparición de las grandes organizaciones empresariales, abarcando una gran variedad de operaciones técnicas especializadas y contando con un gran número de trabajadores y delegaciones en diferentes puntos geográficos, lo que devino en una evolución en la concepción del control interno.

De manera general, se afirma que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto, en su administración, y esto exigía incrementar el control. En este sentido, el control interno se convirtió en un instrumento necesario para establecer un riguroso control sobre los bienes que posee una entidad y de aquellas operaciones que la determinan.

Al triunfo de la Revolución en Cuba, con las transformaciones de la economía nacional se introducen modificaciones derivadas de la esencia de los procesos económicos implantados, los que quedaron registrados en el Sistema Uniforme de la Contabilidad.

A partir del 1967, la eliminación de las relaciones monetario mercantiles en la economía cubana provocó un deterioro en la práctica de la actividad contable que tuvo su efecto más nocivo en la función del control, situación que inicia su recuperación con los acuerdos del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, entre ellos, la implementación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, que trajo consigo la promulgación en 1976 del Sistema Nacional de Contabilidad.

En síntesis el crecimiento económico de las grandes y medianas empresas tuvo su objetivo en el logro de la eficiencia operativa, la cual cobra auge en la primera mitad del siglo XX, sobre todo después de la segunda guerra mundial y que se extiende hasta finales de la década del 70, implicada por una mayor complejidad en las organizaciones, exigiendo incremento del control operativo.

La necesidad de establecer controles operativos propició nuevas formas y herramientas para comprobar la objetividad y confiabilidad de las operaciones económicas, por lo que se direccionó hacia la actividad contable y financiera.

**El direccionamiento del control operativo hacia la actividad contable y financiera** emerge como consecuencia de la complejidad de los procesos que se comenzaron a gestar en las grandes y medianas empresas capitalistas, las cuales generaban elevados índices de valores, con expresión monetaria, así como la privatización cada vez mayor del sector estatal, manifestando una diversidad de problemáticas relacionadas con el control de los recursos financieros y materiales que exigían reconsiderar los principios existentes y establecer nuevas estructuras de control interno que minimizaran esta tendencia al fraude y violaciones de las obligaciones legales existentes.

Por esta razón las soluciones se dirigieron a identificar el control por su naturaleza operativa y orientada a la actividad contable y financiera, considerada la responsable del control, administración y organización de estas operaciones.

En la década de los 80, en Cuba se retomó la necesidad de incrementar los controles en las entidades estatales a causa de las desviaciones y fraudes que se habían venido gestando, debido a la falta de control sobre las operaciones financieras, originarias de las relaciones mercantiles directas con el campo socialista, las cuales se habían incrementado, provocando el derroche y despilfarro de todo tipo de recursos.

En la década del 90 se acentúa el proceso de recuperación de la actividad económica asociada a las transformaciones estructurales y funcionales del sistema empresarial y sus fuentes de financiamiento, y se profundiza en la exigencia por los controles. La normativa contable nacional adopta estándares internacionales y se inicia un proceso encaminado a que la contabilidad se convierta en un instrumento de la dirección.

Con la aprobación de los acuerdos del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros No. 3162 de junio del 1997 y el No. 3334 de septiembre del 1998 se pusieron en marcha planes de medida para el fortalecimiento del control interno en todo el país. Este

antecedente regulatorio propició las bases para que el control interno se direccionara hacia otras actividades dentro de la organización empresarial con un enfoque estratégico e integral.

Los cambios organizacionales y de estructura que empezaron a experimentar las empresas en correspondencia con las nuevas condiciones que se manifestaban a finales del siglo XX, en busca de mayores índices de eficiencia y eficacia, inmersa en un entorno competitivo, que diera como resultado mayores niveles de rentabilidad y solvencia, exigía un control que se direccionara desde una visión estratégica y se encaminara a todas las actividades y funciones de la organización. De esta manera el control interno se orienta hacia el **direccionamiento estratégico, integral y de autocontrol**.

Por tal razón se hizo necesario ajustar a las características de la empresa la concepción del control interno y cambiar su enfoque, pues hasta ahora la aplicación del programa de medidas se había concentrado en el personal técnico y en el resto de las áreas operacionales y los trabajadores habían perdido sentido de pertenencia, los directivos no veían el SCI como un instrumento de gestión y dirección, capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto. Además no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un SCI a la medida de sus necesidades, y la práctica indica que resulta imprescindible accionar sobre los principales jefes de las entidades como responsables máximos del control interno.

Todo esto dio paso al rediseño del enfoque estratégico, de modo que posibilitara revertir la situación actual y lograr una adecuada administración de todos y cada uno de los sistemas de las organizaciones y, a su vez, fortalecer el papel que juegan los administradores de estos sistemas en la regulación y ordenamiento de los mismos, unido a la redefinición del control interno que facilite la comunicación y unificación de expectativas, respondiendo a los intereses de todas las partes.

Estas limitantes influyeron en la carencia de un marco referencial común relacionado con el control interno, que generara expectativas entre empresarios, profesionales, legisladores, entre otros, regulado por leyes, normas y reglamentos.

Por esta razón el control interno fue sometido a un riguroso estudio por la comisión de organizaciones patrocinadoras de la comisión Treadway, también conocida como The Committee of Sponsoring Organizations, de la cual emergió un modelo sistémico de Control Interno, denominado Modelo o Informe COSO. Entre los miembros de COSO se cuentan: The American Institute of chartered Public Accountants (AICPA), The 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).

A partir de aquí el control interno dejó de ser un plan de acción orientado al cumplimiento de medidas para salvaguardar los activos, comprobar la exactitud y fiabilidad de los asientos contables, procurar la eficiencia operativa y alentar la observancia de las políticas ejecutivas prescritas, y se extendió a la concepción integral del control para todos los procesos y actividades de la empresa, como lo señala la American Institute of Certified Public Accountants. (IAC, 1972). Se define entonces por “el 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 y cumplimiento de las leyes y reglamentos”.
- (Coopers & Lybrand, 1997).

Esta situación materializó un objetivo fundamental: definir el nuevo marco conceptual del control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados.

En tal sentido el Ministerio de Finanzas y Precios pone en vigor en el año 2003 la Resolución 297 para las condiciones de Cuba. En la citada resolución el control interno abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de la empresa en su conjunto y cubre prácticas de empleo y entrenamiento, control de la calidad, planificación, políticas de venta y auditoría interna. (Resolución Ministerial No. 297, 2003). Sin embargo, **¿Qué aconteció en las organizaciones empresariales cubanas entre los años 2003 y 2010 en cuanto a Control Interno?**

Según Viña, (2012), al analizar el comportamiento del proceso de implementación de los componentes y normas del control interno, planteados en la Resolución Ministerial 297 de 2003, se concluye que en las entidades públicas en Cuba, estos se orientaron hacia la elaboración de documentos, carpetas, y manuales, los cuales eran objeto de revisión por los auditores, sin constatación práctica, quedando su comprobación más objetiva en el Control Interno contable. Además, la insuficiente comprensión e interpretación, en toda su extensión de esta normativa, generó, que durante años estuviera sin aplicación real en el ejercicio de la actividad empresarial y pública. Además, generó en algunas entidades, la creación de departamentos con funciones específicas para la actividad de control interno, asumiendo la transferencia, desde la máxima dirección, de toda responsabilidad de su implementación, autocontrol y mejoramiento continuo. (Viña, 2012)

Otro elemento característico fue la no determinación de las características propias de la entidad y su interacción con el contexto como elemento dinamizador en el diseño del SCI. Como resultado de las seis comprobaciones nacionales desarrolladas a las entidades del sector público de todo el país, desde el año 2006 hasta el 2011, el grado de implementación del SCI se puede catalogar como incipiente.

Este antecedente condujo al Estado cubano a desarrollar un conjunto de acciones orientadas a organizar la gestión del control interno desde un marco regulatorio único, sin la intervención directa de otros Organismos de la Administración Central del Estado, (OACE), cuyos propósitos pudieran contradecir la política de control. En este sentido se

materializó la creación de la Contraloría General de la República de Cuba, quien asumiría las funciones del extinto Ministerio de Auditoría y Control, así como otras funciones anexas a otros OACE, en materia de auditorías, controles internos y fiscalización.

Tanto la Ley 107 como la Resolución 60 determinaron que los componentes y normas del SCI deben ser implementado en toda entidad empresarial o de la administración pública entre el 1 de mayo y hasta el 31 de diciembre del año 2011, con el precedente de la Resolución Ministerial 297 y con la incorporación de nuevos elementos que le confieren a dicho procesos un carácter integral, sistémico, flexible y razonable, dinamizado en el marco de un conjunto de principios básicos, en un plazo de 8 meses, empezando a rendir cuenta a partir del 1 de enero de 2012.

A pesar de que el modelo de control interno propuesto en la Resolución 60 está teóricamente bien estructurado, técnicamente tiene dificultades en su aplicación. Tanto directivos, funcionarios, auditores y demás profesionales y trabajadores se cuestionan si a partir de esta nueva normativa se logrará desarrollar y demostrar la efectividad del Control Interno, cuando no se proponen respuestas al cómo diseñar, implementar y desarrollar el SCI. Entre las causas que han incidido en estos criterios y aún perduran, son:

- La no consideración de la visión holística de las funciones gerenciales.
- La no determinación de las características propias de la entidad y la influencia del contexto.
- La falta de una perspectiva estratégica hacia el direccionamiento del control interno con un enfoque integral y preventivo.
- El deterioro de la necesaria continuidad de los programas de capacitación para los directivos y empleados en materia de control interno.
- La visión del control desde un concepto de evaluación externa, restando valor al autocontrol.
- La falta de comunicación y de socialización.

- La insuficiente integración del control interno al desarrollo tecnológico, como prioridad.

Los esfuerzos realizados en el proceso de cambio han encontrado, para su aplicación, limitantes, principalmente relacionados con: el nivel de compromiso, la sensibilización, y el conocimiento de los directivos acerca del desarrollo del programa de implementación; la falta de confianza y credibilidad de los trabajadores en la idoneidad de los responsabilizados; el cambio en la cultura de la organización, la sustentabilidad no garantizada del SCI, y los cambios de administración o de directivos durante su desarrollo; la no articulación integral de los diferentes componentes y normas del SCI con una visión holística y estratégica.

A pesar de estas limitaciones, se aprecian aspectos positivos en los cambios que se están generando en torno al control interno: en primer lugar, constituye una prioridad del Estado y de las OACE el perfeccionamiento del SCI en todas las entidades del país, convirtiéndose esta en una aspiración política; en segundo lugar existe una voluntad administrativa y política de llevar a efecto el cumplimiento de estas regulaciones en todas las entidades cubanas; y en tercer lugar los colectivos de trabajadores no han cejado la idea de dar continuidad al proceso de perfeccionamiento continuo del SCI. Estos elementos se concretan y buscan respuestas a través de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en el año 2011.

No obstante las entidades a pesar de tener implementado el SCI siguen presentando limitantes en los resultados obtenidos en las comprobaciones de Control Interno emitidas por la CGRC y a partir del 26 de enero del 2018 se emite la Resolución 268/2018 del Ministerio de Finanzas y Precios, con el objetivo de llevar los procedimientos de control interno asociado a cada subsistema de la contabilidad para garantizar que las operaciones que se registran en ella se establezcan sobre los documentos establecidos y los grados de actualización y adaptación a las Normas Cubanas de Información Financiera.



## **Elementos de Control Interno para cada subsistema según la Resolución 268/2018**

### Efectivo en caja y banco

La caja tiene que tener la autorización escrita del Jefe máximo de la entidad, respaldando la tenencia de las cuantías existentes de cada uno de los fondos, donde las funciones estén por escrito en poder del cajero y se delimiten de tal manera que el mismo no tenga acceso a los libros y registros oficiales de contabilidad, se realizaran arqueos sorpresivos al menos una vez al mes y establecer la actualización de los modelo de Control de Cheques y Transferencias Bancarias Emitidos y mensualmente conciliar los saldos de las cuentas bancarias, con los Estados de Cuentas Bancarios; al detectarse faltantes o sobrantes de efectivo se confeccionaran los expedientes de los mismos.

### Cuentas y Documentos por Cobrar

Las funciones entre los almaceneros, facturadores y funcionarios que firman la factura y los que efectúan el registro contable de las cuentas y efectos por cobrar, siempre que existan condiciones para ello tienen que separarse, de no existir estas condiciones, la máxima dirección de la entidad debe implementar mecanismos de control que comprueben y minimicen los riesgos por falta de contrapartida. Cada cliente tiene que poseer un Expedientes de Cobro y realizarse mensualmente conciliaciones con aquellos de las cuentas por cobrar que hayan excedido el período establecido para su cobro, según contrato. Los efectos por cobrar (títulos de crédito) se deben registrar correctamente y analizarlos por clientes y controlar su vencimiento y cobro.

### Inventarios

La llave de acceso a los almacenes será conservada por el personal facultado y se establecerán medidas de seguridad para la debida protección de los productos, de acuerdo a lo regulado por el Ministerio de Comercio Interior para la Logística de Almacenes en el que se establecerá por escrito los funcionarios, (cargos, nombres y firmas) autorizados al acceso a ellos y los autorizados para solicitar las entregas de productos a los mismos. Controlando las existencias de los productos en almacén a

través del modelo Tarjetas de Estiba y efectuando las anotaciones inmediatamente después de haberse realizado los movimientos de cada producto.

#### Activos Fijos Tangibles e Intangibles

Habilitar los registros y Submayores relacionados con estas operaciones, manuales o automatizados según corresponda y realizar las anotaciones en el momento en que se originan las mismas y por los documentos primarios correspondientes, en el caso de los activos fijos intangibles, realizar las anotaciones una vez obtenida la titularidad del activo fijo intangible. Hacer chequeos físicos periódicos, según el plan de chequeo elaborado, bajo la supervisión de personas no responsabilizadas con el cuidado y control de estos medios, comparando las existencias físicas entre los submayores y el modelo Control de Activos Fijos Tangibles, dejando evidencia de los mismos. Elaborar y firmar el Acta de Responsabilidad por la custodia de dichos bienes, por cada responsable de área, haciendo constar todos y cada uno de los activos fijos tangibles en existencia bajo su control y reportar a las áreas de contabilidad, por la persona que tiene bajo su custodia activos fijos tangibles.

#### Cuentas y Documentos Por Pagar

Separar las funciones entre las personas que realizan las compras, reciben los productos en el almacén, autorizan el pago y firman los cheques, siempre que existan condiciones para ello, habilitando los registros y Submayores relacionados con estas operaciones, manuales o automatizados según corresponda y efectuar las anotaciones en el momento en que se originan las mismas y por los documentos primarios correspondientes y que las operaciones de débitos y créditos contabilizados en las cuentas correspondientes, se corresponden con los contenidos económicos de las mismas.

#### Nóminas

Separar las funciones entre las personas que controlan y reportan el tiempo trabajado, el que elabora la nómina, el que la registra contablemente y el que efectúa el pago o acredita las tarjetas magnéticas; habilitando los registros y Submayores relacionados

con el control de estas operaciones, manuales o automatizados según corresponda y realizar las anotaciones en el momento en que se originan las mismas y por los documentos primarios establecidos. Se revisará y aprobará por quien corresponda, todos los cálculos de las nóminas, antes de efectuar la extracción del efectivo correspondiente para su pago, o la acreditación de las tarjetas magnéticas, los que deben estar amparados por las prenóminas, reportes de salario y tarjetas de entrada y salida del personal u otros controles, según corresponda; estableciéndose controles para la extracción del efectivo y posterior liquidación de las nóminas, que se entregan a los establecimientos o unidades, o se pagan centralmente, cuando corresponda este método de pago.

### Contabilidad General

Establecer medidas que permitan registrar las operaciones contables diariamente, en el momento que se producen y realizar el cierre de la contabilidad oportunamente, en los términos establecidos por las normas contables; en caso de que la contabilidad se registre en sistemas soportados en las Tecnologías de la Información, se establecerán procedimientos de salvaguarda de los datos periódicamente, cumpliendo con los elementos de seguridad informática establecidos al efecto en el Plan aprobado. Garantizar que los modelos Comprobantes de Operaciones emitidos, sean numerados consecutivamente y expresen el detalle del origen de las operaciones que se asientan, ya sea a partir del sistema contable soportado en las Tecnologías de la Información o manualmente, según corresponda. En caso que sea manualmente, los mismos serán foliados por un trabajador distinto al que realiza el registro en el modelo Mayor.

## **I.2 La visión estratégica del Sistema de Control Interno**

En términos generales, la garantía en el cumplimiento de los objetivos está soportada en la implementación de mecanismos e instrumentos de control. Por esta razón, el control interno en el mundo ha cobrado una creciente importancia, pues ayuda a la alta gerencia a cumplir los objetivos organizacionales. (Younes, 2000; Mantilla, 2005; Montilla, 2007; González, 2009)

En este sentido, proporciona información administrativa sobre el progreso de la entidad, o hacia su consecución; pero no garantiza una administración eficiente. El control interno provee, a los directivos, seguridad razonable, no absoluta, acerca del nivel de avance o cumplimiento de los objetivos; esto confirma la necesidad de tener diseñada la estrategia o esquema de planeación, para que el control interno pueda efectuar su propósito de proveer información sobre el avance hacia el logro de los objetivos. (González, 2009)

El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. (Resolución 60, 2011)

Como proceso, el control interno está constituido por una serie de acciones que penetran las actividades de la organización y son inherentes al cómo la administración, mediante el proceso gerencial (planeación, organización, ejecución y monitoreo) dirige la organización, es decir, es una herramienta gerencial y no el sustituto de la administración. Por ello es necesario que las personas reconozcan sus límites y responsabilidades, lo que requiere claridad en los deberes y funciones, en cómo se realizan y su efecto en los objetivos de la entidad.

En cuanto al direccionamiento del control como un instrumento de carácter estratégico, cada organización fija su misión, la visión, los objetivos que espera alcanzar y estrategias para conseguirlos, así como los objetivos de control que deben entrelazar tales fines estratégicos. En este sentido, el control interno ubica cinco categorías de objetivos:

- a) proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito;
- b) asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o se brinda;
- c) garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas, mercantiles u otras similares que se realicen, de acuerdo con su objeto social o encargo estatal;

- d) cumplir con el ordenamiento jurídico;
- e) cumplir con el ordenamiento técnico establecido por los organismos rectores, para el empleo de herramientas, equipos, instrumentos y otros medios de carácter similar, en la realización de los distintos procesos a su cargo. (Ley 107, artículo 11, 2009)

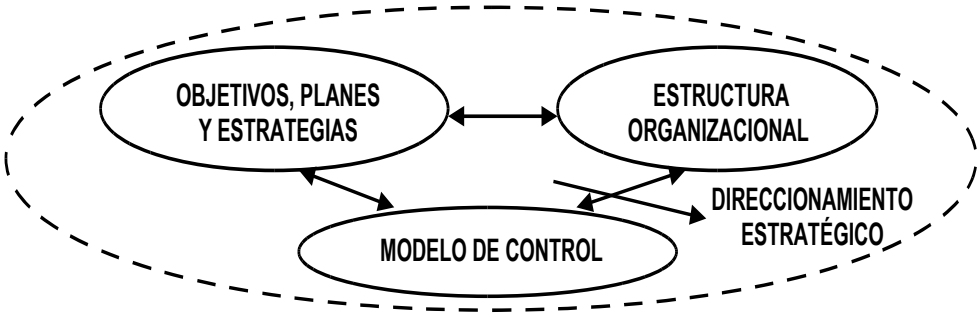
Como el direccionamiento estratégico define y alinea la visión, la misión y los objetivos, según Viña, (2012), su fin está orientado al cumplimiento del objeto social de la entidad, bajo los principios de eficiencia, eficacia, equidad y economía. Sobre esta base es que se diseña e implementa el SCI, y cada acción de control desarrollada determina el logro de tales aspiraciones estratégicas. Por ello el control debe ser visto por la alta dirección como un mecanismo de prevención, en tal sentido ha de ser concebido y gestionado de manera estratégica para que facilite el logro de beneficios. (Viña, 2012)

Interpretado de otra manera, los controles de la organización se encargan de guiar la forma de cómo se aplicarán las estrategias y se darán cumplimiento a los objetivos y metas, a través del análisis comparativo de los resultados alcanzados con los previstos, y constituyen el elemento esencial para la implementación de las acciones correctivas que se tomarán, cuando la diferencia entre estos resultados sea inadmisibles. Cuando hay pocas diferencias entre los resultados obtenidos y los esperados, significa que los controles son los adecuados.

Los controles estratégicos son los criterios que permiten la comprobación de si la empresa está utilizando las estrategias correctas para las condiciones que existen en el contexto externo y para sus ventajas competitivas. A través de ellos, se analiza si la empresa explota sus oportunidades. Evalúan la medida en que sus directivos y trabajadores se desempeñan de acuerdo a las proyecciones de logros. El control estratégico se utiliza para evaluar los procesos misionales y de apoyo, con el propósito de verificar que se está compartiendo todos los factores estratégicos definidos.

De acuerdo a este criterio, el direccionamiento estratégico se concibe como una categoría que se analiza en el funcionamiento del control interno, es decir, qué estrategias y acciones deben combinarse para lograr que el ambiente de control se

integre al resto de los componentes del SCI para lograr los resultados proyectados. Como se argumentó anteriormente, el direccionamiento estratégico tiene como premisa, la definición y elaboración de objetivos, planes y estrategias, que al integrarse con la estructura organizacional de la institución, permiten como resultado un modelo de control organizativo que direcciona el funcionamiento del SCI. (Ver figura 1).



**Figura 1. Premisas que configuran el direccionamiento estratégico**

Como se puede apreciar en la figura 2, el direccionamiento estratégico como categoría del SCI permite la:

- Definición de objetivos institucionales.
- Derivación de los objetivos por procesos, actividades y operaciones.
- Definición de los objetivos de control.
- Definición de las políticas directivas de la entidad.
- Definición de la política de la calidad.
- Definición de la política de recursos humanos.



**Figura 2. Correspondencia entre procesos, objetivos y políticas a diferentes**

Como experiencia en la implementación del SCI en las organizaciones empresariales cubanas, y que ha constituido un obstáculo para que el control se convierta en una herramienta de organización, ha sido lograr que se genere una cultura de control estratégico a partir de la integración de los procesos, actividades y operaciones con los objetivos y las políticas, entre los responsables y participantes en el diseño, implementación y perfeccionamiento de dicho sistema, generando hacia el interior de la empresa la gestión y el desarrollo del capital humano, estilo de dirección y liderazgo, sistemas de información eficientes y sistemas de evaluación eficaces.

Otro aspecto que está incidiendo en la eficacia del SCI en las organizaciones económicas lo constituye la armonización de sistemas de información dinámicos, eficientes y objetivos a los procesos, actividades y operaciones que la estructuran.

De acuerdo a estos aspectos, Viña (2012) define el direccionamiento estratégico como una **función gerencial de control**, el cual se retroalimenta y perfecciona a partir de la aplicación de mecanismos e instrumentos de evaluación quien verifica, supervisa y da seguimiento a las acciones de mejora, derivadas de las propias acciones de control implementadas. Esta función administrativa conlleva aplicar criterios de autocontrol y de autoevaluación, garantizando a la gerencia el cumplimiento de la planeación, como instrumento de orientación institucional, hacia el logro de objetivos, dando respuesta de esta manera a los lineamientos de la política económica del Partido y la Revolución. (Viña 2012)

Al direccionamiento estratégico lo determinan las regulaciones, disposiciones legales y políticas asumidas por la organización, el cual se vincula y depende en primera instancia, del ambiente de control. Al fusionarse estos dos subcomponentes, dan como resultado el funcionamiento organizacional del control estratégico, sin embargo este no logra su eficacia si no se tiene en cuenta una tercera categoría, la evaluación del control o autocontrol. Como parte del SCI en la organización empresarial, sus gestores han diseñado un conjunto de herramientas de control que permiten medir el cumplimiento de los objetivos de control y comparar su efecto con el obtenido de los objetivos estratégicos

institucionales. Muchos de estos mecanismos están asociados a los procedimientos y técnicas de evaluación que utilizan los responsabilizados en el comité de control y prevención, auditores internos, y otras estructuras internas con identificación de responsabilidades de control más específicas en los puestos de trabajo y operaciones.

La evaluación como expresión del control estratégico debe alcanzar el impacto generado, no solo en la medición de los objetivos logrados, sino además en el análisis de las decisiones que han agregado valor o han obstaculizado las metas. Por ello debe ser un componente dinamizador del autocontrol y la autoevaluación.

En tal sentido, la evaluación debe concebirse como el componente dinámico que agiliza y perfecciona el proceso de implementación del SCI, y a su vez como una categoría particular del control estratégico que direcciona dicho sistema. Se expresa en las estrategias asumidas por los máximos responsables de la Institución para establecer las evaluaciones internas o autoevaluaciones, en las cuales se incluye, por su importancia y necesidad, la evaluación individualizada, es decir, aquella que cada trabajador debe realizar en su puesto de trabajo, considerando su desempeño, de las cuales se derivan los resultados a tenerse en cuenta en las evaluaciones procedentes de las unidades de auditoría, la CGR u organismos independientes, para lograr planes de mejoramiento y cambios continuos.

El concepto de direccionamiento del control estratégico en la empresa pública cubana ha de armonizarse al SCI y su evaluación, como un todo, e interpretarse como una función gerencial que agrega valor a la institución, minimiza riesgos, fortalece el liderazgo y da continuidad a la organización.

### **I.3 La evaluación de la efectividad del Sistema de Control Interno como un proceso estratégico de autocontrol**

De acuerdo a lo establecido en la Resolución Ministerial 297 de 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios y afianzado en la Resolución 60 de 2011 de la CGRC, el control interno parte, como condición necesaria, del control estratégico. Ambas normativas sostienen la visión de concebir el SCI como una herramienta que impulse el logro de los



objetivos, metas y estrategias que se trace la dirección, para con el apoyo de los trabajadores alcanzar los resultados. En la primera de manera implícita, en la segunda, concretada en las normas del componente Ambiente de Control y su integración en el resto de las normas del sistema.

Este fundamento se sintetiza, en primer lugar, en el establecimiento de un entorno que estimula e influye en la actividad de los funcionarios respecto al control de sus actividades, representando las pautas de comportamiento y de operar en la organización empresarial, por parte de la alta dirección que facilitan el logro de objetivos.

En segundo lugar, la integración de los lineamientos estratégicos, principios y valores de la organización, que direccionan las acciones de la institución hacia el logro de los objetivos corporativos propuestos.

Y en tercer lugar, para alcanzar estos objetivos previstos, es necesario establecer una adecuada administración de todas las acciones y operaciones que puedan atentar contra su realización, es decir, una autogestión y autorregulación adecuada, y el autocontrol sistemático de los procesos, actividades y operaciones.

A partir de estos presupuestos, se consideran, para tales efectos evaluativos, partir de la identificación de los principios aplicables al control interno con un enfoque estratégico:

Como primer principio y de carácter esencial se identifica al **autocontrol** como la capacidad que ostenta la organización empresarial para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en las regulaciones establecidas. (Cabrera, 2010)

El autocontrol ha estado ligado históricamente a los procesos de control y supervisión de la actividad contable y financiera como herramienta encaminada a corregir errores, evitar fraudes y proteger los activos en propiedad de la entidad.

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

Además Viña, (2012) define autocontrol como la capacidad de cada directivo o trabajador, independientemente de su nivel jerárquico dentro de la entidad, para evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad garanticen el ejercicio de una función administrativa transparente y eficaz. (Viña, 2012)

Por ello se afirma que el control interno se fundamenta en el autocontrol al considerarlo como inherente e intrínseco a todas las acciones, decisiones, tareas y actuaciones a realizar por el empresario, en procurar del logro de los propósitos de la entidad.

El ejercicio de esta capacidad requiere de dirigentes y subordinados:

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

Su concepción estaba basada en las acciones de control establecidas, y no como un principio determinante en el control interno. Por ello, muy ligado a esta función del control interno está la autorregulación y la autogestión del propio control, como alternativa de complementar la necesidad de direccionar el autocontrol con un enfoque estratégico, y que involucre y responsabilice a directivos y trabajadores.

De esta manera la **autorregulación** del control como un principio de carácter estratégico expresa la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de la entidad, los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permitan el desarrollo e implementación del SCI bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública.

También, Viña (2012), define la autorregulación como la capacidad de la organización empresarial para reglamentar, con base legal, los asuntos propios de su función y definir aquellas normas, políticas y procedimientos que permitan la coordinación efectiva y transparente de sus acciones. (Viña, 2012)

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

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

- La promulgación de valores, principios y conductas éticas propias del servicio público.
- La generación de Códigos de Buen Gobierno, que establece las normas que así mismas se imponen las entidades públicas para garantizar el cumplimiento de una función administrativa proba, eficiente y transparente.
- La definición de un modelo de operación que armonice las leyes y las normas pertinentes a su fin, con los sistemas, los procesos, las actividades y las acciones necesarias para el cumplimiento de los propósitos institucionales.
- El establecimiento de políticas, normas y controles tendientes a evitar o minimizar las causas y los efectos de los riesgos capaces de afectar el logro de los objetivos.
- La reglamentación del control Interno a través de los mecanismos proporcionados por la Constitución y la ley.

Por otra parte la **autogestión** emerge como la capacidad institucional que tiene la entidad para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Ley y sus Reglamentos.

Asimismo, Viña (2012), la define como la capacidad institucional de toda organización empresarial para interpretar, coordinar y aplicar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido delegada por la Constitución y la ley. (Viña, 2012)

El control interno se fundamenta en la autogestión al promover en la entidad la autonomía organizacional necesaria para establecer sus debilidades de control, definir las acciones de mejoramiento y hacerlas efectivas, a la vez que asume con responsabilidad pública las recomendaciones generadas por los órganos de control y les da cumplimiento con la oportunidad requerida.

Se logra a través de:

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

En tal sentido, la triada establecida por la relación entre la autogestión, como acciones de control preventivo; la autorregulación como la necesidad de regular y corregir los errores asociados; y el autocontrol como el principio que determina el control interno, propicia el

análisis y procesamiento de la información a partir de la autoevaluación, esta última como síntesis totalizadora que demuestra objetivamente los resultados obtenidos en el mismo.

A partir de aquí, y considerando los nuevos cambios que se avizoran en las políticas orientadas a la organización del control interno en la actividad empresarial cubana, el autocontrol constituye un principio rector y regulador. Parte de la obligatoriedad de todo el sistema empresarial de establecer políticas y estrategias de control hacia adentro, es decir potenciar la autoevaluación como accionar necesario; establecer las mejoras continuas; y dar seguimiento.

En tal sentido este principio permite integrar, complementar y desarrollar en el SCI el resto de los principios (objetividad, probidad administrativa, división de funciones, fijación de responsabilidad, legalidad), asociado a los procesos de autorregulación y autogestión. (Resolución 60, 2011)

Diferentes modelos a nivel internacional, cabe citar el modelo estándar de control interno para el estado colombiano (MECI 1000:2005); el modelo australiano y neozelandés (AS/NZS 4360:2004), los cuales abogan por la necesidad de que el control interno se convierta en una herramienta de autocontrol a partir del control de la estrategia, la gestión y la evaluación en las entidades del Estado, cuyo propósito es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado y el Gobierno.

Estos Modelos se han formulado con el propósito de que las entidades del Estado puedan mejorar su desempeño institucional mediante el fortalecimiento del control y de los procesos de evaluación hacia adentro, que deben llevar a cabo las estructuras internas responsabilizadas con el control interno: Comité de Control, Auditoría Interna o las estructuras de mando intermedio.

Para ello, las entidades deberán realizar una evaluación sobre la existencia, nivel de desarrollo o de efectividad de cada uno de los elementos de control definidos, a fin de establecer el diseño, desarrollo o grado de ajuste necesarios para su implantación y

mejora. La orientación de estos Modelos promueve la adopción de un enfoque de operación basado en procesos, el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte de un Sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Esta herramienta de autocontrol, autorregulación y autogestión permite establecer las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo del SCI de la organización empresarial. Para ello, se identifican los siguientes objetivos específicos:

1. Objetivos de Control de Cumplimiento.
2. Objetivos de Control Estratégico.
3. Objetivos de Control de Ejecución.
4. Objetivos de Control de Evaluación.
5. Objetivos de Control de Información.

Si como ya se ha expresado, se asume que el control estratégico son las acciones de carácter preventivo, encaminadas a alcanzar las metas y objetivos trazados por la organización empresarial, en el logro de una seguridad razonable, hacia todos los procesos y actividades que desarrolla la misma, entonces, los resultados son la expresión de la naturaleza estratégica del control, como herramienta de la dirección.

De acuerdo a esto, la evaluación del SCI consiste en acciones de control organizativo para corregir o ajustar estructural y funcionalmente procesos, actividades, u operaciones de una organización empresarial de manera integrada, en el que el grado de compromiso de sus gestores y actores es esencial para el logro del cambio.

Si estas propuestas de control no se establecen desde los propios gestores y actores, encaminadas a mejorar la gestión interna, regularla y controlarla, el autocontrol no sería una necesidad para directivos y trabajadores. Es aquí donde radica la concepción de

interpretar el autocontrol como un principio dinámico en el SCI. Toma en consideración que el compromiso de los administradores de hacer bien las cosas, se basa en la eficiencia con que opera el SCI implementado, y pone como meta el logro de los objetivos de control, en los cuales debe expresarse su efectividad.

Según Viña (2011), este enfoque varía en correspondencia con un conjunto de variables que hay que considerar como esenciales para lograr resultados desde la visión del autocontrol, como una herramienta previsorá en el logro de resultados. Estas variables son:

- El capital humano: los directivos, funcionarios, trabajadores.
- Los procesos: la estructura de la empresa, su organización, su funcionamiento.
- El entorno: las condiciones internas y externas.
- Las políticas: la materia legal que regula y dinamiza las operaciones.
- Los recursos disponibles: los bienes financieros y materiales, las capacidades instaladas.
- Los resultados: los efectos obtenidos.
- Las estrategias: las respuestas a los resultados y las nuevas propuestas.
- La información: los datos que conjugan la integración de todos los procesos.

En tal sentido, a la hora de asumir el autocontrol como instrumento que regula y gestiona la operatividad del SCI, a través de la evaluación interna o autoevaluación, estas variables condicionan la diferenciación entre un proceso y otro, una actividad u operación, en relación a similares, y que se expresa en sentido general de una empresa a otra. (Viña, 2011)

De acuerdo a la complejidad que le confiere la interrelación de todos los procesos y su gestión como dinámica del SCI a la evaluación, los directivos se manifiestan inseguros de cómo evaluar la efectividad del propio sistema a partir del principio de autocontrol. Si este principio le garantiza a la alta dirección el cumplimiento de la planeación, como instrumento de orientación institucional, hacia el logro de los objetivos estratégicos en

relación a los objetivos de control, tales resultados permitirán establecer los medidores de la efectividad del SCI. Por tanto, de acuerdo a las características propias de la organización empresarial y de su SCI, los directivos establecerán los mecanismos e instrumentos de medición a nivel general y particular, expresados en indicadores estratégicos, de impacto y de gestión asociados a los objetivos institucionales, operativos e individuales alineados a los de control, estableciendo estándares, determinando ajuste e identificando y aplicando acciones de mejora que converjan con las funciones institucionales y den respuestas a los beneficios esperados.

El enfoque estratégico del autocontrol es pertinente cuando se ejecuta a partir de sus dos vertientes: la de evaluación y la de seguimiento, según (Serna, 2007; Ríos, 2007; González, 2009). Según estos autores, las dos son diferentes en su aplicación, y contribuyen a un mismo propósito: Garantizar el cumplimiento de la planeación.

El seguimiento es una forma de prevención y anticipación de la gestión, que se aplica durante la ejecución y permite:

- Crear cultura y compromiso con las acciones de mejoramiento acordadas.
- Tener información sobre el progreso o avance de una política, programa o entidad, para comparar los avances logrados frente a las metas propuestas.
- Disponer de los elementos de juicio para tomar decisiones respecto a ajustes y desviaciones que se puedan estar presentando en el cumplimiento de los objetivos para el establecimiento de las acciones correctivas y preventivas.
- Aplicar acciones correctivas y de mejora en el momento oportuno.
- Realizar el seguimiento a través del sistema de medición.
- Realizar seguimiento a las actividades. Utilizando el cronograma de actividades elaborado previamente.
- Realizar seguimiento a la implementación aplicando la técnica de auditorías previas y análisis de suficiencia documental de las evidencias.



En el caso de la evaluación, como herramienta estratégica para medir la efectividad del SCI, se realiza a partir de los resultados alcanzados y sobre el impacto generado, y ayuda a analizar el cambio efectuado, para proyectar ajustes al sistema en general, y medir su eficacia y eficiencia.

Tanto el seguimiento como la evaluación garantizan las herramientas de autocontrol que el directivo debe implementar para medir la efectividad del SCI que gestiona, y estas deben responder a las características de la entidad y a la estructura y funcionalidad del sistema implementado. Por ello, de la misma manera que el SCI tiene que ser auténtico, las herramientas de autocontrol son expresión de su particularidad. De otra manera los resultados de la evaluación no expresarían la efectividad con que opera el mismo, y las respuestas a las decisiones a tomar.

### **Conclusiones del capítulo I**

El control interno ha evolucionado a partir de la aplicación de mecanismos e instrumentos de evaluación, supervisión y de mejoramiento continuo, orientado al autocontrol garantizando el cumplimiento de la planeación, como instrumento de orientación institucional, hacia el logro de objetivos.

El enfoque estratégico del SCI permite direccionar las políticas y lineamientos establecidos por los organismos rectores en función de alcanzar las metas propuestas, y armonizar de manera objetiva la estructura organizativa de la entidad a tales aspiraciones, resultando con ello un modelo estándar de control preventivo impregnado de una cultura de liderazgo y de participación.

La evaluación de la efectividad del SCI debe expresarse de acuerdo a la pertinencia de los mecanismos de autocontrol utilizados por la dirección para medir los resultados alcanzados, el impacto en las diferentes actividades internas, y contribuye al perfeccionamiento continuo de sistema, proyectando ajustes, y regular su eficacia y eficiencia.

## **CAPÍTULO II. HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

En el presente capítulo se dio respuesta al segundo y tercer objetivo de la investigación, primero se describieron las principales insuficiencias que atentan contra la efectividad del SCI en la Empresa Cárnica Provincial desde un enfoque estratégico y de autocontrol, argumentando las causas y condiciones que la determinaron.

Para ello se utilizaron los métodos de nivel empíricos que permitieron indagar sobre el comportamiento del SCI, permitiendo caracterizar a la Empresa Cárnica desde el punto de vista estructural y funcional, para determinar sus estrategias y organización de los procesos, actividades y operaciones.

El segundo epígrafe se refiere a un análisis de la estructura del SCI y su funcionamiento. En el tercer epígrafe un análisis de la efectividad en la identificación de los objetivos de control, así como su efecto en la elaboración y cumplimiento del plan de prevención como herramienta estratégica de autocontrol y de dirección.

Luego de esto se procede a la elaboración de la herramienta estratégica en La Empresa Cárnica de Sancti Spíritus, donde en un primer momento se fundamentará la propuesta de la herramienta, así como la descripción de la misma y los procedimientos para su ejecución. Seguidamente se propondrán los objetivos de control para el año 2019 sobre la base de lo que expresa la herramienta propuesta. Para ello se empleará el método sistémico y los estadísticos matemáticos.

### **I.1 Diagnóstico de la efectividad del Sistema de Control Interno en la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus**

#### **II.1.1 Caracterización de la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus.**

La Empresa surge por una necesidad de la dirección que se sustenta en: la separación de las funciones estatales de las empresariales, organizar las Empresas en correspondencia e intereses estatales, semejanzas tecnológicas y productivas,

flexibilizar los procesos de dirección, lograr urgencia en la solución de los problemas y la necesidad del control. La Empresa es una de las formas organizativas de dirección de la producción y los servicios en que se estructura y desarrolla la Industria de la Carne, cuyo objetivo es lograr la satisfacción de las necesidades sociales, constituyendo un eslabón fundamental para la organización y funcionamiento de la economía nacional, basado en los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso del PCC en el 2016.

El objetivo fundamental de la empresa es la de dirigir, coordinar, controlar y orientar las acciones de las UEB integradas, asegurando su fomento, desarrollo e industrialización; estudiar, proyectar, elaborar el programa sobre la estrategia. Además, la administración financiera de sus unidades: dirigir, orientar, controlar y evaluar el desempeño de las UEB que se le integran en función de las actividades autorizadas en su objeto social.

Como parte del diagnóstico estratégico de la Empresa Cárnica, se inicia por definir su **Misión:** “... Sacrificar ganado mayor y menor para la elaboración de productos cárnicos y sus derivados (frescos y en conserva), con calidad y eficiencia, así como la comercialización de estos y otros productos, contando para ello con recursos humanos calificados, recursos materiales, financieros y tecnológicos adecuados a las condiciones económicas – productivas actuales, aplicando para ello la dirección participativa, con la finalidad de satisfacer necesidades alimentarias de la canasta básica, consumo social y turismo...”

**Valores compartidos:**

- Patriotismo.
- Responsabilidad.
- Solidaridad.
- Honestidad.

En este análisis se procede a actualizar su **diagnóstico estratégico**, partiendo de las variables que ya tiene la empresa definidos, por lo que fue necesario reunir un equipo de

expertos, miembros del Consejo de Dirección y personal de experiencia de la empresa, dando como resultados:

Fortalezas:

1. Recursos humanos calificados y con poca fluctuación.
2. Contabilidad certificada.
3. Estabilidad y cohesión en el Consejo de Dirección Empresa.
4. Proceso inversionista en que se encuentra la empresa.

Debilidades:

1. No contar con tecnología de punta.
2. No existe transporte adecuado para asegurar el proceso productivo y de comercialización.
3. Inestabilidad en la calidad de la producción.
4. Agresividad al medio ambiente.

Oportunidades:

1. Posición geográfica de la provincia.
2. Desarrollo del país en los diferentes sectores, en particular el turismo.
3. Desarrollo del perfeccionamiento empresarial.
4. Desarrollo de diversos programas de la Revolución.

Amenazas:

1. Existencia de otros organismos en el territorio que producen y comercializan productos cárnicos.
2. Inestabilidad en el suministro de materias primas y materiales, así como su calidad.
3. Situación económica, política, tecnológica y natural actual (bloqueo, globalización, factores climatológicos).

De acuerdo a los resultados de comparar estas variables en la matriz DAFO, según las respuestas de los expertos participantes (**ver anexo No. 1**), se puede inferir que los impactos más significativos están en el primer cuadrante, lo que expresa que la empresa debe desarrollar una estrategia ofensiva o de crecimiento. De acuerdo a esto se asumió como **Visión**: "... Somos una empresa de excelencia en la que existe tecnología de punta, lo cual hace posibles que la producción mercantil se logre con ritmos mantenidos de crecimiento. Para ello se cuenta con un personal altamente calificado, lo que influye en que se dupliquen las ventas en divisas. Este hecho favorece la terminación de las construcciones en todas las unidades de la empresa. Se consolidan alianzas estratégicas con instituciones del territorio que permiten el desarrollo multilateral del proceso productivo y administrativo..."

En tal sentido se deja identificado y aprobado el **objeto social** para el período en que se suscribe la estrategia maestra de la empresa:

El Objeto Social aprobado por la Resolución 18 de 2014 del Ministerio de Economía y Planificación:

1. Producir y comercializar carnes y sus derivados, grasas, así como productos del proceso productivo.
2. Comercializar soya texturizada, materia prima y otros insumos del proceso productivo y productos cárnicos.

Actividades secundarias aprobadas por la resolución 71 del 20 de febrero del 2014 del Director General de la Empresa:

1. Comercializar productos elaborados por otras entidades del GEIA.
2. Producir y comercializar productos derivados de las producciones principales.
3. Comercializar los desperdicios y desechos de las producciones.
4. Comercializar los desechos reciclables ferrosos y no ferrosos generados del proceso productivo y de prestación de servicios que no puedan ser utilizados dentro de la propia entidad o en el sistema al que pertenece.

5. Prestar servicios de transportación de producciones, de carga y de personal.
6. Brindar servicios de alquiler de almacenes con capacidades eventuales disponibles.
7. Brindar servicios de Comedor Cafetería a sus trabajadores.
8. Prestar servicios de recreación con gastronomía asociada a sus trabajadores.
9. Brindar servicios de parqueo.
10. Prestar servicio de laboratorio para análisis de alimentos.
11. Prestar servicios de mantenimiento y reparación de vehículos automotores, de aire y ponche.

Tales actividades se desarrollan a partir de la estructura organizativa (**ver anexo No. 2**) de la empresa y las prescripciones emitidas y establecidas en el expediente de perfeccionamiento empresarial, que se expresa en la definición de las siguientes **áreas** de resultados claves:

1. Dirección Productiva.
2. Dirección de Calidad.
3. Defensa.
4. Actividad de Cuadro.
5. Dirección Contable Financiera.
6. Dirección de Recursos Humanos.
7. Dirección de Aseguramiento.
8. Dirección de Desarrollo e Inversiones.

Como resultado de este análisis la empresa determino como **objetivos estratégicos** los siguientes:

- Chequear que se logre contratar el 100% de las materias primas agrícolas con los productores. (Lineamientos: 1, 5, 10, 55, 56, 57, 62)
- Controlar que se alcance el 100% de cumplimiento de los niveles de producción que están aprobados en el plan de la Economía. (Lineamientos: 1, 8, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 147, 160, 162, 177, 178, 180).

- Controlar que se garantice el cumplimiento de los rendimientos en las producciones. (Lineamientos: 1, 6, 8, 24, 99, 101, 102, 104, 160, 177).
- Controlar que se alcancen los niveles de comercialización que tenemos planificados con el turismo cadenas de tiendas recaudadoras de divisas, la cadena MINCIN, la canasta familiar, el consumo social y la gastronomía. (L/ 01, 05, 07, 08, 10, 11, 13, 15, 18, 44, 116, 134, 135, 179, 186, 207, 208, 215, 216, 218, 219, 220, 266, 305).
- Garantizar la inocuidad y calidad en el 90 % de los productos alimenticios en todas las etapas de la cadena alimentaria en correspondencia con la legislación nacional e internacional vigente y las exigencias de los clientes.
- Garantizar la Implantación de los principios del HACCP en el Sistema de Gestión de la Calidad en:
  - Línea de Embutidos de Empacadora Roberto Quesada.
  - Línea de obtención de Bandas y piezas de cerdo de UEB Combinado Cárnico.
  - Línea de Embutido fino UEB Planta de Perro Caliente
- Mantener el aval de competente por el MINAL en las tres áreas del laboratorio de la Empacadora Roberto Quesada.
- Alcanzar que se cumpla al cierre del cuarto trimestre del año no menos del 90% del aseguramiento de las mediciones para garantizar un adecuado control en todas las etapas de la cadena productiva.
- Garantizar las tareas de la preparación para la Defensa del Órgano de Dirección, la BPD y el resto de los Trabajadores, para consolidar, y mantener el listo para la defensa en la segunda etapa.
- Garantizar la preparación de todo el personal en la Defensa Civil para caso de catástrofe o un ataque enemigo.
- Consolidar la implantación del Decreto – Ley No. 186, manteniendo en funcionamiento los Grupos de Seguridad Interna y la Protección según la estrategia diseñada al efecto.

- Garantizar la actualización de los Planes de Evacuación y acción para la Protección de la Información Clasificada, así como, cumplir lo establecido para su tramitación.
- Realizar un correcto proceso de selección, preparación, y formación de los Agentes de Seguridad y Protección.
- Disminución, o erradicar los hechos delictivos o corrupción, contra las materias primas, los recursos, y producciones terminadas.
- Valorar el impacto de los acuerdos y demás decisiones resultantes del VII Congreso del PCC y de la Comisión Permanente de Implementación y Desarrollo, respecto al Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas y su base reglamentaria en el MINAL, para ello: Lineamiento No 63, 270.
- Ejercer acciones sistemáticas de control y ayuda al funcionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas en los Establecimientos y Dirección de Empresa; en tal sentido: Lineamiento No 270.
- Continuar trabajando con la reserva de cuadros para dar respuesta a las necesidades de completamiento actual y proyecciones futuras con candidatos que reúnan los requisitos establecidos y de amplias perspectivas de desarrollo, para ello: Lineamiento No 270.
- Evaluar el cumplimiento de los sistemas y planes de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, prestar especial atención a diplomados y especialidades en Administración Pública, en Dirección y Gestión Empresarial y en Seguridad y Defensa Nacional. Participar en la orientación y control al trabajo de la Escuela Ramal, verificando el cumplimiento de la política aprobada, para ello: Lineamiento No 63, 270.
- Evaluar sistemáticamente el cumplimiento del proceso de evaluación de los cuadros y, exigir que este se realice con objetividad. Lineamiento No 270.
- Continuar trabajado en la implantación del principio de que los ingresos de los trabajadores y sus jefes estén en correspondencias con los resultados que se obtengan. Lineamiento No 150.



- Continuar trabajando en el perfeccionamiento individual logrando que cada trabajador o directivo cumple cabalmente con las funciones encomendadas, reflejado en las evaluaciones del desempeño anual. Lineamiento No 104.
- Elevar la disponibilidad técnica de la Industria a partir.
- Lograr cumplimiento superior al 95% en los Planes de reparaciones, fabricación y recuperación de Piezas de Repuesto.
- Obtener más del 90% en las evaluaciones trimestrales a nivel de Empresa en la actividad de Mantenimiento.
- Alcanzar coeficiente de disponibilidad Técnica del Parque Automotor mayor o igual a 0.78%.
- Obtener Coeficiente de aprovechamiento de la capacidad de Carga del Sistema mayor o igual a 0.50%.
- Cumplir con los Índice de Consumo de Portadores energéticos según lo planificado por niveles de actividad, manteniendo los consumo por debajo de los valores planificados de diesel y gasolina.
- Lograr los 2 parqueos durante el año 2019.
- Lograr el 100% de la Contratación Económica.
- Cumplimiento de las Inversiones planificadas para el año 2019. (L/ 88, 89,90, 93).
- Lograr el uso eficiente de todos los portadores energéticos. (L/ 99, 201, 219.)
- Sostener y desarrollar los resultados alcanzados en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (Lineamientos No, 108,223,226,131)
- Desarrollo de la Ciencia, la Innovación Tecnológica y el Medio Ambiente. (L/98, 99, 100)

En el análisis de los objetivos estratégicos y su mejor comprensión para el alineamiento estratégico de control es necesario organizarlos por áreas de resultado clave, y su derivación en los objetivos de trabajo y criterios de medida **(ver anexo No. 3)**.

## **II.2 Análisis de la estructura del Sistema de Control Interno y su funcionamiento en la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus.**

Para reconocer el alcance del SCI implementado por la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus y medir su efectividad, desde un enfoque estratégico y operativo, es necesario desarrollar un análisis de su estructura y funcionamiento a partir del diseño que los responsables del mismo en la empresa han establecido, dando cumplimiento a lo señalado en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII congreso del PCC.

Para ello, el presente epígrafe persigue como objetivos: caracterizar el SCI en la empresa y analizar los principales resultados derivados de su funcionamiento, teniendo en cuenta la aplicación de la guía de autocontrol adaptadas para la entidad, **(ver Anexo No. 4)** así como los obtenidos de las revisiones y controles desarrollados por la auditoría interna y los organismos externos, tales como la Contraloría Provincial y la Unidad Central de Auditoría Interna del Grupo Empresarial y el Ministerio de la Industria Alimentaria.

El SCI en la empresa tiene como objetivo asegurar la utilización más racional de los recursos materiales, financieros y humanos, así como evitar hechos delictivos.

La empresa cuenta con un SCI que se sustenta en la Resolución 60 de 2011, emitida por la CGRC, lo estipulado en la Ley 107 de 2010 y lo planteado en la Resolución 268/18 del MFP que reglamentan, entre otras, las políticas de control y supervisión que debe desarrollar toda entidad económica radicada en el territorio nacional de la República de Cuba. Además cuenta con el principal instrumento de autocontrol: la guía de autocontrol y el manual de Control Interno de la Empresa. Su aplicación práctica es responsabilidad, en primer orden de los cuadros, funcionarios y trabajadores con la verificación periódica por parte del grupo de trabajo de Contabilidad y Auditor de la Empresa.

La empresa cuenta con un adecuado ambiente de control donde prevalece una estructura organizativa efectiva, sanas políticas de administración y se cumplen las leyes

y políticas en general consecuentes y comprometidas con su Sistema Integrado de Gestión. Se mantienen identificados los requerimientos de los clientes, buscando su creciente satisfacción y brindando seguridad y protección al medio ambiente, en el ámbito de la actividad laboral y los Servicios, dentro del marco de las Leyes, Normas y regulaciones.

La Empresa dispone de un equipo de profesionales altamente calificados, con herramientas que garantizan servicios técnicos de elevado nivel de profesionalidad, avalados por la certificación internacional del Sistema de Gestión Ambiental: NC ISO-14001:2004 y el Sistema de Seguridad y Salud según OHSAS-NC-18001:2005, que establecen compromisos de mitigación y prevención para el desarrollo de las actividades de la Empresa y los servicios, que puedan ocasionar repercusiones negativas al medio ambiente, o generar riesgos no admisibles para la seguridad y salud de los trabajadores.

Dispone, además, de un sistema organizado de obligaciones y control en un Sistema Integrado de Gestión, que permite mantener asegurado el Programa de Desarrollo de las Operaciones y Servicios de la Empresa dentro de un Proceso de mejoras continuas que garantiza el incremento e integridad de su eficacia soportado en la Prevención de riesgos, sostenibilidad, medioambiental, seguridad y salud adecuada y un alto compromiso de sus trabajadores.

La Proyección Estratégica de la Empresa se evidencia en la Visión de la misma, en su decisión de elevar su competencia para facilitar y asimilar Nuevas Tecnologías, que mejoren su eficiencia y posibiliten una operación limpia y sostenible, asegurando las garantías sociales exigidas por el Estado cubano.

Cuenta con el Expediente de control interno, donde constan las Resoluciones de nombramientos de los dirigentes y funcionarios, de los Órganos Colectivos de Dirección, el Reglamento Disciplinario Interno, el Convenio Colectivo de Trabajo y las Licencias que la autorizan a realizar la actividad de Proyectos, la de operar en divisas y las cuentas bancarias tanto en CUC como en CUP.

Con el fin de contribuir en la organización del proceso de implantación del Sistema de Dirección y Gestión se han creado manuales, reglamentos y procedimientos, y otros que ya existían fueron objetos de revisión y perfeccionamiento.

En el Plan de Prevención están definidos los objetivos, las amenazas, y los riesgos que puedan incidir, la calificación del riesgo, las medidas preventivas, el responsable de chequear éstas medidas y la periodicidad con la cual se debe controlar.

Las actividades de control se realizan a partir de las acciones encaminadas a cumplir con las proyecciones estratégicas, los objetivos del año, las tareas principales de cada trimestre, y los indicadores de eficacia de cada trabajador. En las proyecciones estratégicas se inserta su análisis y cumplimiento en los temas de los Consejos de Dirección y de Administración de la empresa, involucrándolos de forma tal que se analice en cada Consejo y se cumpla lo previsto.

En los Objetivos de Trabajo se definen las principales actividades a realizar por la empresa en el año, éstos se tienen en consideración y se tratan en los Consejos de Dirección, las Tareas Principales de la empresa se chequean trimestralmente. Los Indicadores de eficacia se evalúan por área de trabajo y se miden mensualmente.

La Información y la Comunicación en la empresa están diseñadas para que exista la retroalimentación de las informaciones de los directivos para los trabajadores y viceversa, existiendo los Órganos de Dirección Colectiva que permiten el intercambio de las siguientes formas:

- El Consejo de Dirección sesiona una vez al mes y participan los miembros, que incluye además a algunos trabajadores y los factores.
- El Consejo de Operaciones sesiona tres veces a la semana con la participación de los miembros y los factores.
- La reunión con los responsables se realiza una vez a la semana, actúa como una retroalimentación de la administración para con los factores y viceversa.

- El chequeo de proyectos es semanal y participan los Jefes de Estudios, de Proyectos, el Director de Mercadotecnia y los clientes.

Todas las áreas de la empresa se encuentran en constante interrelación en éstas reuniones de trabajo y desde el lugar de cada una de ellas, existiendo el intercambio constante y efectivo a través de los medios explicados anteriormente y otros que están relacionados con el propio desempeño de su trabajo.

La supervisión y el monitoreo se lleva a efectos mediante la realización de un Programa de auditorías internas que se realiza anualmente el cual define los objetivos y el programa de las auditorías por los diferentes Sistemas de Gestión y con fechas precisadas.

Las acciones de supervisar y monitorear siempre traen consigo un Plan de medidas que ayudan a la empresa a dar cumplimiento a todas las observaciones detectadas que mencionan correcciones durante la auditoría, realizándose el chequeo a través de un plan de mejoras continuas.

El Comité de Control, y Supervisión elabora un plan de trabajo, en el que se concretan las funciones del mismo y se establecen las tareas de cada miembro del comité y las acciones de control y supervisión a realizar en el año, el calendario de las mismas, sus ejecutantes y los responsables de su control. Dicho Plan debe incluir el programa de inspecciones a las áreas y establecimientos de la entidad y debe ser actualizado anualmente.

Cabe destacar que en la revisión de las actas del Comité de Control y Prevención, solo se aborda en las reuniones desarrolladas durante el año, el análisis de los controles internos y externos desarrollados, y el cumplimiento del plan de medidas derivados del Plan de Prevención. No se destacan resultados relacionados con el análisis y propuesta de aprobación del Plan de Prevención propuesto para el año 2018, la determinación de los objetivos de control y el análisis del mapa de riesgos, así como aspectos esenciales, tales como la preparación de los miembros del Comité de Control y Prevención en temas

relacionados con el control interno, el funcionamiento del mismo y las rendiciones de cuentas de los directivos de las diferentes áreas de resultado claves de la empresa, cuestiones que reflejan debilidad en su efectividad y falta de orientación y gestión por parte de los directivos y responsables del control interno.

De aquí se infiere que la determinación de los objetivos de control y la identificación de riesgos no se hace bajo los procedimientos establecidos y aprobados en la Resolución 60 de 2011 de la CGRC, donde se hace vital la participación del colectivo laboral y su aprobación en el Consejo de Dirección. Tales aspectos tienen que quedar gravados en los dictámenes, actas e informes del Comité de Control y Prevención.

De acuerdo a esto, se procedió a constatar los resultados reflejados en la aplicación de la guía de autocontrol. La misma se aplicó en tres momentos durante el año 2018: en el mes de febrero, en el mes de mayo y en el mes de octubre, según lo planificado en el plan de temas del Comité de Control y Prevención. Todos los resultados resaltan que el control interno funciona eficazmente, donde no se reflejan deficiencias significativas que puedan atentar contra su efectividad. Solo el 1,5% de los aspectos evaluados se señalan de negativo, y están relacionados con problemas externos o de inversión pendientes de ejecutar.

La empresa recibió durante el 2018 una auditoría interna, una auditoría de la Contraloría Provincial y un Control Integral Estatal, donde se reflejaron deficiencias significativas que dejaron resultados negativos en la revisión y análisis del control interno, coincidiendo que el mismo es deficiente. Por lo que desde una perspectiva interna el control interno tiene un buen funcionamiento, lo que contradice los resultados de los controles externos.

Un elemento a destacar es que las deficiencias reflejadas en los informes de las auditorías y controles externos realizados son coincidentes, lo que evidencia que las medidas tomadas por la dirección no son eficaces, y el Plan de Prevención se evalúa de inefectivo.

Resultados más significativos que demuestran el inefectivo funcionamiento del SCI en la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus:

- Existen contradicciones entre los resultados que muestran las guías de autocontrol aplicadas durante el año 2018 y los que muestran los controles desarrollados por la auditoría interna, el Control Integral Estatal y la Contraloría Provincial.
- La guía aplicada por la entidad refleja resultados favorables que demuestran avance en el control interno, sin embargo la auditoría interna desarrollada evidencia errores significativos en la contratación económica, en la documentación, el control y registro del combustible, y en las decisiones de mando.
- En los controles externos recibidos el plan de prevención se evaluó de no efectivo porque este refleja medidas a aplicar sobre riesgos que ocurren de manera reiterada, lo que evidencia que no se controlan la ejecución de las mismas. El plan de prevención es únicamente un documento para mostrar y no un instrumento de autocontrol.
- En las actas del Comité de Control y Prevención, donde se analizan estas deficiencias, solo se justifican los hechos y no se toman medidas objetivas que corrijan las deficiencias detectadas.
- Incumplimientos con el presupuesto de inversiones para el 2018, generando inejecuciones en obras proyectadas por mala planificación y contratación con las entidades abastecedoras y ejecutoras de las mismas.
- Derivadas de estos controles se tomaron 59 medidas, de las cuales, según se muestran en las actas del Consejo de Dirección y el Comité de Control, fueron cumplidas satisfactoriamente, sin embargo en los controles realizados a finales del año 2018 y en el mes de enero de 2019 se vuelven a reiterar las mismas deficiencias, incorporándose otras de valor significativo.
- Durante el año 2018 se detectaron irregularidades en el manejo y control de los productos cárnicos que se procesan en la entidad, donde se encontraron hechos

de corrupción e ilegalidades, aplicándose medidas sobre los responsables, hechos que no fueron detectados por los mecanismos de control de la entidad.

- No existe evidencia de planes de rendiciones de cuentas de los responsables de las áreas de la empresa, ni los análisis para aplicar las medidas que sancionan a los infractores y negligentes.
- Documentalmente el SCI cuenta con una organización adecuada, sin embargo los resultados de los controles internos y los externos divergen en aspectos esenciales como la contratación, el control del combustible, el control de la producción y el análisis de las deficiencias, así como la toma de decisiones.

Todo ello tiene su causalidad en la inadecuada aplicación de los procedimientos y mecanismos para definir los objetivos de control, identificar los riesgos, aplicar las medidas de control interno, así como su análisis y la toma de decisiones para enfrentar los posibles hechos que puedan presentarse. El principal efecto se manifiesta en la ineffectividad del SCI, hacia donde apuntan los resultados obtenidos en los controles externos recibidos durante el 2018 por la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus.

### **II.3 Análisis de la efectividad en la identificación de los objetivos de control en la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus**

Para profundizar en la problemática planteada y determinar las causas que conducen al ineficaz funcionamiento del SCI, tal y como lo reflejan los resultados del epígrafe anterior se hizo necesario analizar la efectividad de los procedimientos utilizados por los directivos y miembros del Comité de Control y Prevención en la determinación de los objetivos de control, núcleo central que vitaliza la efectividad del Plan de Prevención y la eficacia del Control Interno.

Tales resultados condujo a la necesidad de elaborar una entrevista en profundidad a los trabajadores de mayor experiencia en las diferentes áreas de resultado clave de la empresa, así como a los directivos y miembros del Comité de Control y Prevención para contrastar y triangular la información relacionada con la determinación de los objetivos de control y los procedimientos empleados para su identificación, análisis y aprobación.



La entrevista en profundidad tuvo el objetivo de comprobar los procedimientos empleados por la dirección de la empresa para la determinación, análisis y aprobación de los objetivos de control. Para la misma se seleccionó una muestra de 16 trabajadores con más de 10 años de experiencia y permanencia en la empresa y a 8 directivos, todos miembros del Consejo de Dirección, incluyendo al director de la empresa. Los aspectos abordados en la entrevista fueron:

1. Consideraciones sobre el funcionamiento y efectividad del SCI.
2. Participación de todos los trabajadores por áreas de resultado clave en la determinación de los objetivos de control y en la identificación de riesgos.
3. Eficacia del Comité de Control y Prevención de la empresa.
4. Procedimientos, mecanismos y vías utilizadas para la determinación de los objetivos de control.
5. Fuentes utilizadas de base para la determinación de los objetivos de control.
6. Espacios de debates y análisis utilizados para la aprobación de los objetivos de control.

Al entrevistar a los trabajadores seleccionados en la dirección de la empresa y en las UEB, manifestaron que no han participado en la identificación de los objetivos de control de su área de trabajo. Expresan que eso es responsabilidad del jefe de área que es miembro del Consejo de Dirección. También desconocen cuáles son los objetivos de control, solo coinciden en que han participado en reuniones donde se ha leído el plan de prevención ya aprobado.

Sin embargo la empresa cuenta con un mapa de riesgos, de los cuales derivan los incluidos en el Plan de Prevención. En cambio, llama la atención que los objetivos de control identificado no siempre se asocia a un riesgo o a un grupo de riesgos, además, en el 2018 fueron identificados 62 objetivos de control, 47 objetivos más que en el 2017.

Un elemento que caracteriza estos objetivos identificados es que en su mayoría no son medibles, y en su totalidad se formularon como si fueran objetivos de trabajo y no de control.

Se aprecia en el análisis que hace la empresa de los objetivos de control, donde se establece su relación con los riesgos y la medida a aplicar que no existe correspondencia entre ellos, además de no guardar relación con los objetivos estratégicos.

Los objetivos de control deben tener correspondencia con los objetivos estratégicos, al formularse para incidir sobre los riesgos que pueden atentar contra el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Al analizar la formulación de los primeros, se aprecia que en las áreas o actividades a que están dirigidos no guardan relación con las áreas de resultado clave, afectando su alineamiento y la efectividad de las acciones de control orientadas a minimizar dichos riesgos.

Es de destacar que entre los objetivos estratégicos existen criterios de medidas orientados a mejorar la gestión de la contratación y de los cobros y pagos, sin embargo en los controles externos realizados, son estas las actividades que mayores dificultades presentan, operaciones que no están representadas en el análisis de los riesgos y en la determinación de los objetivos de control.

Al entrevistar a los directivos, estos manifiestan que el proceso de la determinación de los objetivos de control se hace tal y como está establecido en la Resolución 60 del 2011 de la CGRC, analizados en el Comité de Control y Prevención y aprobados en el Consejo de Dirección. Sin embargo, en las actas de dicho comité durante el año 2018 no se aprecian evidencias que así lo confirmen, reforzando de esta manera la contradicción con lo expresado por los trabajadores.

Se infiere entonces que los objetivos de control se determinan por personal asignado a estas funciones, se deja la evidencia escrita para presentarse en futuros controles, y no se concilian con los objetivos estratégicos, a tenor que el cumplimiento de los primeros facilitan la consecución de los segundos, la adecuada identificación de riesgos y su tratamiento.

De estos resultados se deriva la necesidad de elaborar una herramienta estratégica que garantice a la alta dirección poder identificar los objetivos de control alineados a los objetivos estratégicos, de manera tal que conduzca a la efectividad de la identificación y prevención de riesgos, la eficacia en el funcionamiento del SCI y el logro de los resultados proyectados.

#### **II.4 Herramienta estratégica de autocontrol para la evaluación de la efectividad del Sistema de Control Interno**

Medir la efectividad del SCI aparentemente puede parecer un procedimiento simple, a partir de los efectos que este genera en la gestión interna de la entidad, o por los criterios de los auditores al utilizar la guía de exploración para conocer el sujeto a auditar. Sin embargo no es tan fácil cuando no se cuentan con las herramientas suficientes que permitan medir y evaluar la efectividad del mismo con un enfoque estratégico y de autocontrol.

Para describir la herramienta a proponer y el objetivo de las mismas es preciso argumentar, a criterio de la autora, las categorías que estructuran a las mismas, y que fundamentan su ejecutabilidad. Entre las categorías que componen a la herramienta están el concepto de autocontrol, el enfoque estratégico, y la efectividad del SCI.

El enfoque estratégico de la herramienta se sustenta en la función gerencial del control como mecanismo de gestión que permite comprobar, supervisar, regular y perfeccionar los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan en la entidad para alcanzar los mejores resultados, y sobre esta experiencia tomar nuevas decisiones. En este sentido la herramienta estará dinamizada por las acciones y estrategias que la dirección ha de emplear en función de controlar la gestión interna, y cómo el SCI contribuye al logro de los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo.

Por ello, para reconocer las causas y efectos que están mediando en la efectividad del SCI, es necesario partir de la determinación de los objetivos, estrategias y planes, y los

resultados alcanzados en la gestión de la organización, con un enfoque preventivo y de mejoramiento continuo. En este sentido la institución debe tener definido:

1. Los objetivos institucionales.
2. La derivación de los mismos por procesos, actividades y operaciones.
3. Los objetivos de control.
4. Las acciones de control y supervisión.

En este proceso juega un rol esencial el principio de autocontrol como mecanismos que permite a la dirección medir el cumplimiento de los objetivos de control y comparar su efecto con el obtenido de los objetivos estratégicos institucionales. Tales resultados se concretan en la evaluación interna de la gestión de manera permanente. En la medida que la dirección sea capaz de medir el cumplimiento de los objetivos de control establecidos a través del SCI y que involucra a todos los procesos, actividades y operaciones que se gestionan en la institución, y la expresión de estos en los resultados alcanzados a partir de los objetivos estratégicos, se estará midiendo la efectividad del mismo.

De esta manera la efectividad del SCI se define como el resultado que la dirección ha sido capaz de invertir en el desempeño de la gestión interna, donde la relación entre los objetivos de control y los estratégicos determinan la magnitud de los indicadores a tener en cuenta para su medición.

Tal efectividad debe ser interpretada, primeramente, a través del cumplimiento de los objetivos de control, y que estos den respuesta a los objetivos estratégicos de la institución para que exista una correcta alineación, logrando su efecto en los procesos, actividades y operaciones. Pero no queda en el mero convencimiento de que se alcanzaron las metas previstas, exige además saber cómo se lograron tales objetivos, por ello se demanda del conocimiento sobre la manera en que se utilizaron los recursos y la herramienta de autocontrol, y si estas realmente revelan las necesidades de control y evidencian las deficiencias, irregularidades, errores y fraudes que están incidiendo sobre la gestión de todos los procesos, actividades y operaciones. La efectividad del SCI

depende de la eficacia del mismo y la eficiencia de los mecanismos de control empleados.

Tales presupuestos permiten concebir la herramienta estratégica de autocontrol para la evaluación de la efectividad del SCI que persigue como objetivo medir el grado de cumplimiento de los objetivos de control en relación al logro de los objetivos estratégicos y los beneficios alcanzados en los diferentes procesos, actividades y operaciones que se gestionan, con eficiencia y eficacia. Aquí el beneficio no solo es exclusivo de la actividad económica, es extensivo a otras actividades claves dentro de la institución. Con tales herramientas los directivos se mantienen informados sobre el avance de los objetivos y metas propuestos, además, propicia la identificación de errores y desviaciones y realizar los ajustes necesarios.

La herramienta propuesta se concretan en:

- Determinación de los objetivos de control.
- Relación de los objetivos de control y los estratégicos.
- Indicadores de desempeño para medir el alineamiento entre los objetivos de control y los estratégicos.

Según la Resolución 60 de 2011 de la CGRC, 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. Por tanto, estos regulan las acciones de control que se diseñen para enfrentar cualquier evento adverso que atente contra el logro de los objetivos y estrategias de la institución. La propia Resolución expresa la necesaria alineación del SCI con los objetivos estratégicos de la entidad. Por tanto la efectividad del SCI está en cumplir con los objetivos de control, empleando herramientas de control eficientes.

Como parte del SCI, los objetivos de control deben estar definidos en correspondencia con los riesgos identificados y las acciones de control previstas y cumplimentadas. Este indicador es esencial en la evaluación de la efectividad del SCI, ya que de no existir, el

propio sistema no funciona. Por lo que debe quedar evidencia del proceso de determinación de los mismos, y los elementos que se tuvieron en cuenta en su identificación y las técnicas empleadas.

Para la evaluación de la efectividad del SCI deben estar claramente definidos en la institución los siguientes elementos:

- Los objetivos estratégicos y los criterios de medidas por áreas de resultado claves.
- Los procesos, actividades y operaciones, y su relación con los objetivos estratégicos.
- El mapa de procesos de la organización.
- El inventario de riesgos por procesos.
- Los objetivos de control.

Si los objetivos de control se determinan sobre la base de los riesgos identificados, y estos a su vez se gestionan sobre la base de los procesos, actividades y operaciones; tiene que existir un nexo directo entre los objetivos de control y los objetivos estratégicos a corto plazo. Esta relación forma parte de la alineación estratégica, como procedimiento clave dentro de la gestión empresarial y del control de la misma.

Para que los directivos puedan medir el alineamiento entre los objetivos de control y los estratégicos, y poder comparar con los beneficios alcanzados por proceso y actividad, se deben diseñar y evaluar la matriz de alineamiento, en la cual se mide el grado de relación entre estos dos componentes.

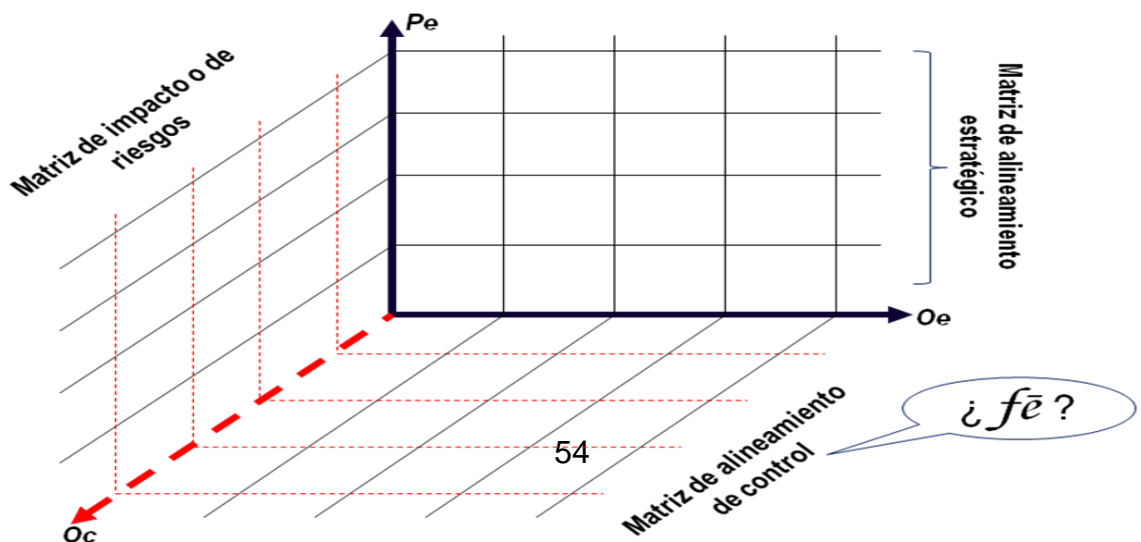


Figura 3: Alineamiento de los objetivos de control y los estratégicos.

En la figura 3 se representa la relación que se establecen entre los objetivos estratégicos (Oe) y de control (Oc), indisolublemente ligados a los procesos estratégicos (Pe). El primer nivel de alineamiento debe darse entre los objetivos de estratégicos y los procesos estratégicos, problemática ampliamente abordada en la literatura científica, donde Comas, 2013, propone un procedimiento para su concreción, dando como resultado la matriz de alineamiento estratégico, que tiene como esencia lograr la adecuada correspondencia entre cada objetivo que la institución se ha proyectado alcanzar y los procesos estratégicos claves, de los que se derivan los procesos de la cadena de valores, de donde devienen los mejores beneficios con un alto grado de eficiencia y eficacia.

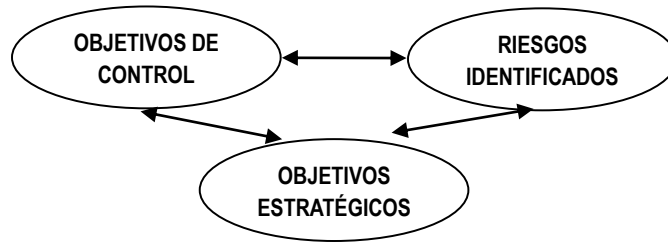
En cambio el alineamiento entre los objetivos estratégicos y de control se centra en lograr un nivel satisfactorio de correspondencia entre los mismos, para alcanzar los mejores resultados. Son los objetivos de control los que permiten que se alcancen los objetivos estratégicos, es decir, por cada objetivo estratégico deben determinarse objetivos de control, cuyo efecto permita minimizar riesgos que atenten contra los resultados que se esperan. En este nexo se logra la eficacia de la gestión.

La matriz de alineamiento estratégico no solo expresa este grado de correspondencia, sino además permite gestionar los riesgos de manera eficiente, confiriendo un nivel de confianza alto a las actividades y procedimientos de control que se empleen, validando la efectividad del SCI.

Para ello se deben cumplimentar, según Del Río, (2014), cuatro pasos lógicos:

1. Crear matriz de alineamiento entre los objetivos de control y los objetivos estratégicos.
2. Calcular el nivel de alineamiento entre los objetivos de control y los objetivos estratégicos.
3. Determinar el nivel de efectividad en el alineamiento de control.
4. Evaluar los resultados de la matriz de alineamiento de control.

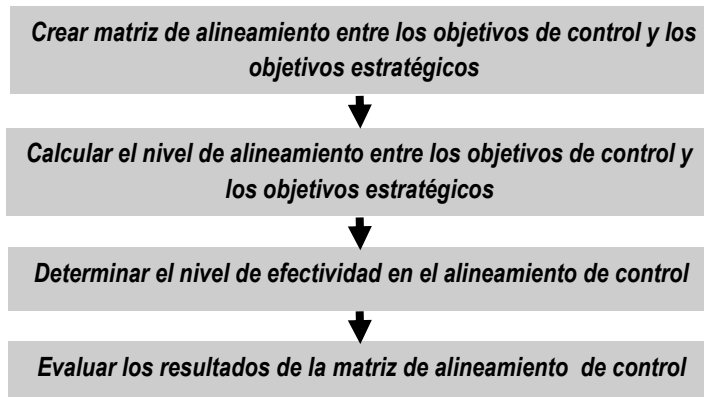
En este sentido, para que exista el alineamiento de control debe existir un grado de correspondencia entre los objetivos de control, riesgos y objetivos estratégicos.



*Figura 4. Alineamiento estratégico del Sistema de Control*

#### **II.4.1 Herramienta para el alineamiento estratégico entre los objetivos de control y los estratégicos**

El SCI es efectivo si, los objetivos de control tienen su concreción en los objetivos estratégicos y el efecto de los mismos responde positivamente en los procesos y actividades. Para medir el alineamiento de control se define un conjunto de procedimientos específico que han de conformar la herramienta y que pueden observarse en la figura 5, donde se describen los pasos a seguir:



*Figura 5. Procederes a seguir para el alineamiento entre los objetivos de control y los estratégicos.*



Una condición necesaria en el adecuado alineamiento de los objetivos de control y los estratégicos, lo constituye el tener garantizada la matriz de alineamiento estratégico. La dirección de la empresa debe tener, con suficiente claridad, el diagnóstico estratégico y la debida correspondencia de los objetivos estratégicos por procesos claves, aprobados, a corto, mediano y largo plazo, tal y como se establecen en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso del PCC, 2016. Si esta condición se cumple, el primer paso estará cumplimentado.

Esto implica que por cada objetivo estratégico existan objetivos de control que coadyuven a minimizar el riesgo de que tales objetivos institucionales no se alcancen y por tanto mellen la eficacia de la planificación. Por tanto para desarrollar el primer paso, los objetivos de control deben estar determinados, es decir, redactados.

**Primer paso:** Crear matriz de alineamiento entre los objetivos de control y los objetivos estratégicos

Se construye una matriz (tabla 1) donde:

- Se insertan por las filas los objetivos de control de la organización.
- Se insertan en las columnas los objetivos estratégicos definidos en la estrategia.
- Se evalúa cómo el objetivo de control  $i$  repercute en el cumplimiento del objetivo estratégico  $j$  con un valor de 1 y 2 (impacto bajo) a 5 (impacto alto) determinado por el equipo de experto que participó en la identificación de los riesgos.
- Se calcula la media del valor obtenido por cada objetivo de control ( $\overline{Oc_m}$ ) y cada objetivo estratégico ( $\overline{Oe_n}$ ).

### Objetivos estratégicos

| Objetivos de control | $Oe_1$  | $Oe_2$  | $Oe_3$  | ... | $Oe_n$  | Media del $Oc_m$                                  |
|----------------------|---|---|---|-----|---|---|
| $Oc_1$               | $x_{11}$  | $x_{21}$  | $x_{31}$  | ... | $x_{n1}$  | $\overline{Oc_1} = \frac{\sum_{i=1}^n x_{i1}}{n}$ |
| $Oc_2$               | $x_{12}$  | $x_{22}$  | $x_{32}$  | ... | $x_{n2}$  | $\overline{Oc_2} = \frac{\sum_{i=1}^n x_{i2}}{n}$ |
| $Oc_3$               | $x_{13}$  | $x_{23}$  | $x_{33}$  | ... | $x_{n3}$  | $\overline{Oc_3} = \frac{\sum_{i=1}^n x_{i3}}{n}$ |
| ...                  | ...   | ...   | ...   | ... | ...   | ...   |
| $Oc_m$               | $x_{1m}$  | $x_{2m}$  | $x_{3m}$  | ... | $x_{nm}$  | $\overline{Oc_m} = \frac{\sum_{i=1}^n x_{im}}{n}$ |
| Media del $Oe_n$     | $\overline{Oe_1} = \frac{\sum_{j=1}^m x_{1j}}{m}$ | $\overline{Oe_2} = \frac{\sum_{j=1}^m x_{2j}}{m}$ | $\overline{Oe_3} = \frac{\sum_{j=1}^m x_{3j}}{m}$ | ... | $\overline{Oe_n} = \frac{\sum_{j=1}^m x_{nj}}{m}$ | $f\bar{e}$  |

**Tabla 1. Matriz de alineamiento entre los objetivos de control y los objetivos estratégicos.**

**Segundo paso:** Calcular el nivel de alineamiento entre los objetivos de control y los objetivos estratégicos.

El nivel de alineamiento se calcula a partir de la matriz entre los objetivos de control y los objetivos estratégicos. Este indicador evalúa si los objetivos de control se encuentran concretados en los objetivos estratégicos de la organización.

Como premisa al cálculo del indicador, se analizan los valores alcanzados en la matriz de alineamiento, y se verifica que cada objetivo de control haya alcanzado un impacto alto (4 o 5) en algún objetivo estratégico. Esta premisa no es determinante pero es un

primer elemento de evaluación que permite verificar problemas en el alineamiento entre los objetivos de control y objetivos estratégicos.

Para valorar el indicador, los expertos, a través del método Delphi, determinan los niveles que evalúan la capacidad de alineamiento (tabla 2).

| Nivel de alineamiento | de | Escala   |
|-----------------------|----|----------|
| Alto                  |    | 4.5 - 5  |
| Medio                 |    | 3 – 4.49 |
| Bajo                  |    | 2 – 2.99 |
| Muy bajo              |    | 0 – 1.99 |

**Tabla2. Escala de evaluación del indicador de alineamiento.**

**Tercer paso:** Determinar el nivel de efectividad en el alineamiento de control.

Para tener seguridad que el alineamiento de control está garantizado, es necesario determinar la función de efectividad, quien expresa si los objetivos identificados son los adecuados y permiten conducir las acciones de control necesarias para lograr los mejores resultados. Esta función se expresa como:

$$f\bar{e} = \frac{\sum_{i=1}^n \bar{O}_{c_m} + \sum_{j=1}^m \bar{O}_{e_n}}{n + m}$$

Donde:

$f\bar{e}$  significa el resultado del alineamiento de control, expresado cuantitativamente, sobre la base de la escala de medición utilizada.

$\sum_{i=1}^n \overline{Oc_m}$  expresa el resultado del cálculo de la media del valor obtenido por cada objetivo de control ( $\overline{Oc_m}$ )

$\sum_{j=1}^m \overline{Oe_n}$  expresa el resultado del cálculo de la media del valor obtenido por cada objetivo estratégico ( $\overline{Oe_n}$ ).

Para medir y evaluar la efectividad del alineamiento es necesario utilizar una escala de medición que exprese el grado de alineamiento, para ello se sugiere se emplee la que se muestra en la tabla 2.

**Cuarto paso:** Evaluar los resultados de la matriz de alineamiento de control.

Para la evaluación de los resultados de la matriz se trabajan las posibles situaciones a definir en cada cuadrante:

- Cuando el nivel de alineamiento se encuentra en un intervalo entre 5 y 4.5 (alto), los objetivos de control se encuentran alineados y manifiestos en los objetivos estratégicos.
- Cuando el nivel de alineamiento se encuentra en un intervalo entre 4.49 y 3 (medio), no todos los objetivos de control tienen su concreción en los objetivos estratégicos, pero se considera de aceptable.
- Cuando el nivel de alineamiento se encuentra en un intervalo entre 2.99 y 2 (bajo), no todos los objetivos de control relevantes tienen su aporte a los objetivos estratégicos, y se considera deficiente el proceso de alineamiento.
- Cuando el nivel de alineamiento se encuentra en un intervalo entre 1.99 y 0 (muy bajo o nulo), no hay alineación entre los objetivos estratégicos y los de control.

Además de este análisis, se puede agregar otro procedimiento en la evaluación de la efectividad del SCI, que incluye indicadores para evaluar el alineamiento entre los objetivos de control y los estratégicos, (ver anexo 5) los cuales miden el desempeño del sistema, para poder comparar con periodo anteriores. Este instrumento expresará en

valores cuantitativos el desempeño o avance del sistema con relación a etapas precedentes. Cada indicador tendrá una puntuación determinada por el nivel de importancia dentro del SCI, hasta completar los 100 puntos. Se aplicará una escala de valores que ha de establecer por rangos los niveles de desempeño alcanzados. A continuación se muestra los criterios de medidas:

|               |                      |
|---------------|----------------------|
| Satisfactorio | $100 \geq X \geq 90$ |
| Aceptable     | $89 \geq X \geq 76$  |
| Deficiente    | $75 \geq X \geq 61$  |
| Malo          | Menos de 60          |

Para determinar integralmente si el SCI es efectivo o no, se considerarán los resultados obtenidos de la evaluación de la matriz de alineamiento estratégico del sistema y el criterio obtenido de la evaluación del desempeño. Para que sea efectivo el SCI, debe cumplimentar:

1. Los objetivos de control se encuentran alineados y manifiestos en los objetivos estratégicos, por procesos, actividades y operaciones; o al menos los objetivos de control de mayor prioridad están concretados en los estratégicos.
2. El nivel de desempeño alcanzado está entre los límites de satisfactorio y aceptable.

Cualquier otro resultado que no supere estas expectativas permite concluir que el SCI no es efectivo, y por tanto necesita prioridad para introducir acciones de mejora continua que maximice sus resultados.

## **Conclusiones del capítulo II**

La caracterización estratégica de la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus evidencia escasa correspondencia entre el diagnóstico estratégico y los objetivos de trabajo para el año 2018 y 2019, lo que no favorece al análisis del alineamiento de los objetivos estratégicos y de control.

El análisis del funcionamiento del SCI evidencia la inadecuada aplicación de los procedimientos y mecanismos para definir los objetivos de control, identificar los riesgos, aplicar las medidas de control interno, así como su análisis y la toma de decisiones para enfrentar los posibles hechos que puedan presentarse.

La herramienta estratégica de autocontrol para la evaluación de la efectividad del sistema de control interno se orienta a medir el grado de cumplimiento de los objetivos de control en relación al logro de los objetivos estratégicos y los beneficios alcanzados en los diferentes procesos, actividades y operaciones que se gestionan, con eficiencia y eficacia.

## **CONCLUSIONES**

1. Del análisis desarrollado a los fundamentos teóricos del control interno y a las normativas vigentes en Cuba se asume que el enfoque estratégico del SCI permite direccionar las políticas y lineamientos establecidos por los organismos rectores en función de alcanzar las metas propuestas, y armonizar de manera objetiva la estructura organizativa de la entidad a tales aspiraciones, resultando con ello un modelo estándar de control preventivo impregnado de una cultura de liderazgo y de participación.
2. Los resultados del diagnóstico al SCI en la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus y su efectividad, evidencian que existen insuficiencias en la utilización de mecanismos que contribuyan a detectar los errores internos en sus procesos fundamentales, al no considerar el necesario alineamiento entre los objetivos estratégicos y los objetivos de control como un factor estratégico y de decisión.
3. La herramienta elaborada se estructura en un sistema de procedimientos que contribuirán a lograr el adecuado alineamiento entre los objetivos estratégicos y los objetivos de control que potenciarán el alcance de las metas trazadas traducidas en beneficios para la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus, perfeccionar el proceso de identificación y prevención de riesgo, generando como efecto el incremento de la efectividad del SCI.

## **RECOMENDACIONES**

- Continuar perfeccionamiento la herramienta estratégica de autocontrol para evaluar la efectividad del SCI elaborada para la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus.
- Aplicar la herramienta en la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus.
- Adecuar e implementar la herramienta estratégica elaborada en las organizaciones empresariales de la provincia de Sancti Spíritus para su validación.



## BIBLIOGRAFÍA

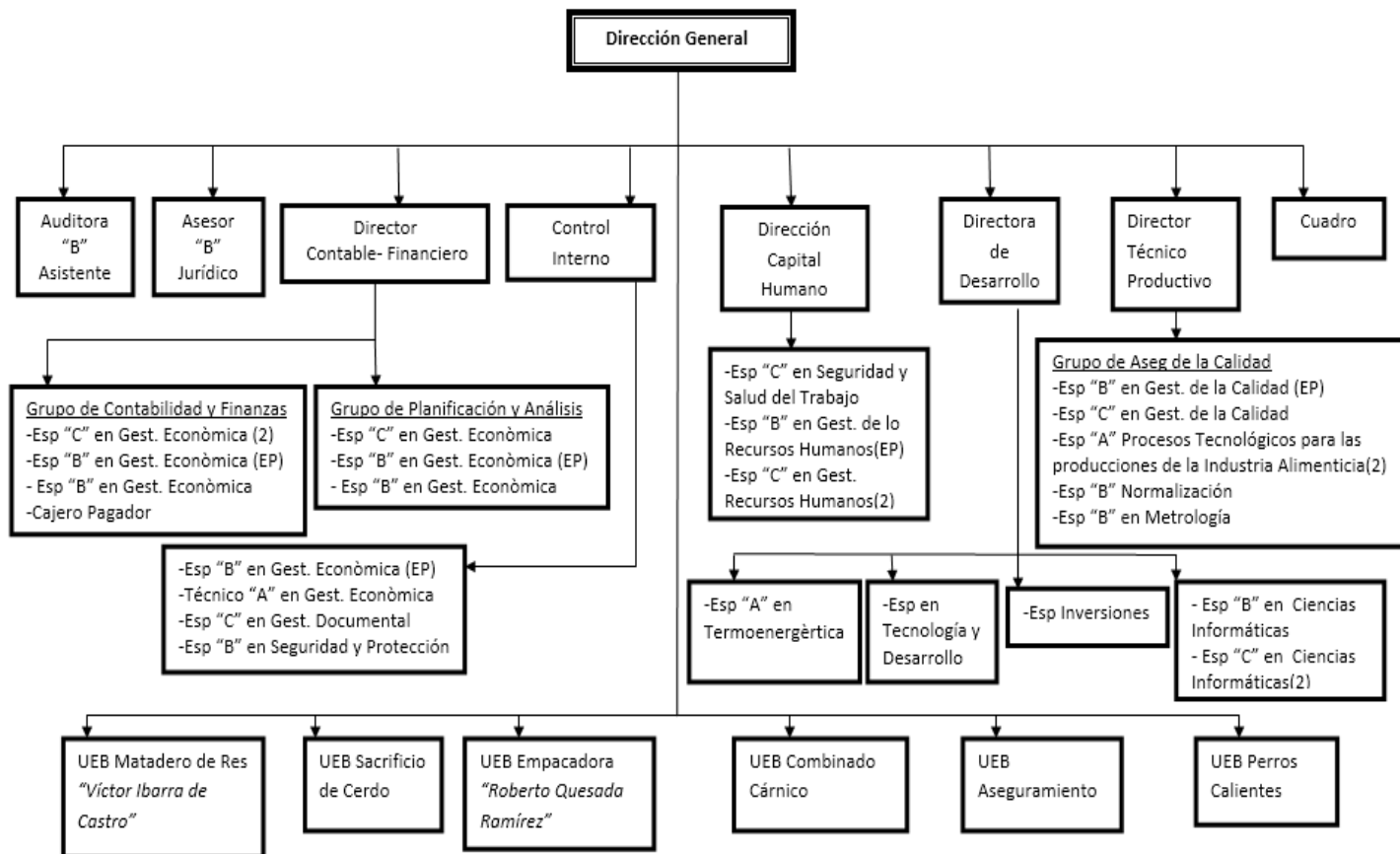
- AICPA. (2004). Internal control integrated framework. Actualidad Económica, cuarto trimestre.
- Almela, B., (1988). Control y Auditoría Interna de la Empresa. Colegio de Economistas de España.
- Amat, O. (2010). Análisis Integral de Empresas. Alfaomega. 1ª. edición. México.
- Arango, G. (2000). Auditoria, un enfoque integral. McGraw-Hill. 12ª Edición. Colombia.
- Arjen, S. and J. F. Hennart. (2007). Greenfield or acquisition entry: A review of the empirical foreign establishment mode literature. Journal of International Management 13. The Fox School of Business and Management.
- Anuario Estadístico. ONEI. 2012. Sancti Spiritus.
- Báez, J., y Col. (2006). Curso de técnicas de análisis y diseño de sistemas gerenciales. Material de apoyo. CESPANEC. La Habana.
- Blanco, F. (1996). El control integrado de Gestión. Iniciación a la dirección por sistemas. Limusa Noriega Editores.
- Cabrera, N. (2010). Evaluación del subsistema de control estratégico en la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Sancti Spíritus. Informe de la práctica final de la especialidad en Contabilidad, UNISS.
- Carmona, M. (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. Habana, Cuba.
- Cepeda, G. (2002). Auditoría y Control Interno. Editorial McGraw-Hill, México.
- Charry, J. (1995). Gerencia del Control Interno en entidades y organismos del Estado. Biblioteca Jurídica. Colombia.
- Collins, L., and Valin G. (1979). Audite et controle interne. Principies, objetes e practiques. Dalloz, Paris, pp: 7.
- Comas, R. (2014). Contribuciones al control de gestión en empresas que aplican el sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Tesis defendida en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas, Matanzas 2014.

- Coopers & Lybrand. (1997). Los nuevos conceptos del Control Interno. Informe COSO. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Decreto 1599 de 2005. Modelo Estándar de Control Interno (MECI). Colombia.
- El Control Interno. Modelos CASALS. (2007).  
<http://www.controlinterno.udea.edu.co/ciup/nuevo.sci.htm.5>
- Estándar Australiano / Neo Zelandés AS/NZS: 4360 (2004). Administración de Riesgos.
- Gómez G. (2007). El control de gestión como herramienta fundamental para la misión financiera.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.htm>.
- Gómez, G. (2007). Introducción a la evaluación del Sistema de Control Interno.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.htm>.
- González, S. (2002). Gerencia Pública. Gestión Estratégica del Sistema de Control Interno. Universidad Libre. Colombia.
- González, S. (2008). La Planeación y el Control en el Sector Público. Revista Libre Empresa. Universidad Libre. Colombia.
- González, S. (2009). Gerencia Pública Integral. Gestión Estratégica con Calidad. Universidad Libre. 1ª. Edición. Colombia
- Hevia, E., (1999). El Informe COCO. Revista Auditoría Interna No. 55, Instituto de auditores internos de España, pp: 31-34.
- IAC. (1972). Estudio y evaluación del Control Interno hecho por el auditor. Declaración sobre procedimientos de auditoría . New York, EUA: AICPA.
- Kell, W; Boynton, W; Ziegler, R;. (1995). Auditoría Moderna, segunda edición. México, México.
- Ladino, E. (2006). Control Interno. Informe COSO. [www.monografia.com](http://www.monografia.com).
- Ley 107. (2009). De la Contraloría General de la República de Cuba. La Habana, Cuba.

- Ley 107. (2010). De la Contraloría General de la República de Cuba. Reglamento de la Contraloría General de la República de Cuba. La Habana, Cuba.
- Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. Informe del VII Congreso del PCC, (2011). La Habana, Cuba.
- Mantilla, S. (2005). Auditoría y Control Interno. Ecoe Ediciones. Colombia.
- Marín, M. (2005). Nuevos conceptos del Control Interno. Informe COSO. Sistemas administrativos de control Contable. México, pp: 5.
- Meigs, W; Larsen, J; Meigs, F. (1977). Homework III. En Principes of Auditing (pág. 10). New York: Richard D. Irwin Inc.
- Montilla, O. (2005). El Control Estatal en el Contexto Internacional. Universidad Libre. Colombia.
- Mora, G. (2008). Evaluación del Sistema de Control Interno. Ed. Universitario. Colombia
- Nader, M. (2001). Principios de Administración. Editorial Trillas.
- Resolución 60. (2011). Normas del Sistema de Control Interno. Contraloría General de la República de Cuba. La Habana, Cuba.
- Resolución Ministerial No. 297. (2003). Definiciones del Control Interno. Ministerio de Finanzas y Precios. Cuba.
- Ríos, R. (2007). Seguimiento y Medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión. ICONTEC. Colombia.
- Serna, H. (2007). Índices de Gestión. 3R. 2ª. Edición. Colombia.
- Viña, R. (2011). La implementación del Sistema de Control Interno, una alternativa para la empresa pública cubana. Revista observatorio de la economía Latinoamericana, no. 127. Disponible en: [www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/ertg.htm](http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/ertg.htm)
- Viña, R. (2012). Direccionamiento estratégico del Sistema de Control Interno en las entidades públicas cubanas. Revista observatorio de la economía Latinoamericana, no. 167. Disponible en: [www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/erg.html](http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/erg.html)



## Anexo No. 2. Organigrama de la Empresa Cárnica de Sancti Spiritus



**Anexo No. 3. Áreas de resultados claves y definición de objetivos estratégicos y de trabajo con sus criterios de medida.**

Los Objetivos Principales que se presentan para este año, se corresponden con las Funciones definidas en el Decreto 281 para las Organizaciones Superiores de Dirección y la RS-4374 del MEP (Comunicación a la Ministra del VP Marino Murillo, con las Funciones y Atribuciones específicas aprobadas.

**Área de resultados claves I: Dirección productiva**

|  | <b><u>Criterios de medida:</u></b>   | <b><u>Evaluación</u></b>   |
|--|--|--|
| Chequear que se logre contratar el 100% de las materias primas agrícolas con los productores. (Lineamientos: 1, 5, 10, 55, 56, 57, 62)   | <b>Lograr las entregas por meses:</b><br>-Ganado vacuno en pie 12052.7 ton<br>-Ganado porcino en pie 18321.1 ton   | <b>Bien:</b> Entre 90 y 100% cumplimiento.<br><br><b>Regular:</b> Entre 80 y 90 % cumplimiento.<br><br><b>Mal:</b> Menos del 80% cumplimiento. |
| Controlar que se alcance el 100% de cumplimiento de los niveles de producción que están aprobados en el plan de la Economía. (Lineamientos: 1, 8, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 147, 160, 162, 177, 178, 180). | <b>Realizar chequeos mensuales planificados:</b><br>-Realizar una producción Mercantil de 632982.4 MP.<br>-Realizar una producción física de productos cárnicos de 26 088.2 ton.<br>-Procesar 12 052.7 ton de Ganado Vacuno en pie.<br>-Obtener una producción de carne de res deshuesada de 3 615.8 ton.<br>-Procesar 18 321.1 ton de ganado Porcino en pie.<br>-Obtener una producción de carne de cerdo en banda de 12 916.4 ton<br>- Producir 7 780.0 ton de conservas de carnes.<br>-Producir 576.0 ton de Masa para croquetas. | <b>Bien:</b> Entre 90 y 100% cumplimiento.<br><br><b>Regular:</b> Entre 80 y 90 % cumplimiento.<br><br><b>Mal:</b> Menos del 80% cumplimiento. |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>Controlar que se garantice el cumplimiento de los rendimientos en las producciones. (Lineamientos: 1, 6, 8, 24, 99, 101, 102, 104, 160, 177).</p>   | <p><b>Alcanzar los niveles de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carne de Res 30.0 %</li> <li>-Carne de Cerdo 70.6 %</li> </ul>  | <p><b>Bien:</b> Valores iguales o superiores a lo planificado.</p> <p><b>Mal:</b> Menor al valor planificado.</p>                                    |
| <p>Controlar que se alcancen los niveles de comercialización que tenemos planificados con el turismo cadenas de tiendas recaudadoras de divisas, la cadena MINCIN, la canasta familiar, el consumo social y la gastronomía. (L/ 01, 05, 07, 08, 10, 11, 13, 15, 18, 44, 116, 134, 135, 179, 186, 207, 208, 215, 216, 218, 219, 220, 266, 305).</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar una Venta en CUC de 11, 024. 290.00 Millones.</li> <li>- En el sector del Turismo lograr el alcance de ventas de 2 302.37 MCUC.</li> <li>-En el sector tiendas lograr que se alcancen ventas de 553.34 MCUC,</li> <li>-En el sector del Mercado Paralelo, alcanzar las ventas de 6.48 MCUC,</li> <li>-Alcanzar en las ventas al sistema 5 175.20 MCUC.</li> <li>-Ventas a los Organismos 1 971,98 MCUC.</li> <li>-Ventas a Comedores Obreros 1 014,93 MCUC.</li> </ul> | <p><b>Bien:</b> El 100% de cumplimiento.</p> <p><b>Regular:</b> Entre 80 y 90% de cumplimiento.</p> <p><b>Mal:</b> Menos del 80% de cumplimiento</p> |

**Área de resultados claves II: Dirección de Calidad.**

|  | <b><u>Criterios de medida:</u></b>  |
|--|---|
| <p>Garantizar la inocuidad y calidad en el 90 % de los productos alimenticios en todas las etapas de la cadena alimentaria en correspondencia con la legislación nacional e internacional vigente y las exigencias de los clientes.</p>  | <p><b>Muy Bien:</b> El 90% de productos elaborados conforme según lo establecido.</p> <p><b>Bien:</b> Entre 85% y 90% de productos elaborados conforme según lo establecido.</p> <p><b>Mal:</b> Menos del 85 % de productos elaborados conforme según lo establecido.</p> |
| <p><b>Garantizar la Implantación de los principios del HACCP en el Sistema de Gestión de la Calidad en:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Línea de Embutidos de Empacadora Roberto Quesada.</li> <li>· Línea de obtención de Bandas y piezas de cerdo de UEB Combinado Cárnico.</li> <li>· Línea de Embutido fino UEB Planta de Perro Caliente</li> </ul> | <p><b>Muy Bien:</b> 3 Líneas de producción con el Sistema Implantado.</p> <p><b>Bien:</b> 2 Líneas de producción con el Sistema Implantado.</p> <p><b>Mal:</b> Menos de 2 Líneas de producción con el Sistema Implantado</p>  |
| <p>Mantener el aval de competente por el MINAL en las</p>  | <p><b>Muy Bien:</b> Laboratorio certificado en las</p>  |

|   |   |
|---|---|
| tres áreas del laboratorio de la Empacadora Roberto Quesada.  | tres áreas<br><b>Bien:</b> Laboratorio certificado en las alguna de sus áreas<br><b>Mal:</b> Laboratorio no certificado   |
| Alcanzar que se cumpla al cierre del cuarto trimestre del año no menos del 90% del aseguramiento de las mediciones para garantizar un adecuado control en todas las etapas de la cadena productiva. | <b>Muy Bien:</b> Mas del 90% del aseguramiento metrológico.<br><b>Bien:</b> De 80% al 89 % del aseguramiento metrológico.<br><b>Regular:</b> Del 70 al 79% del aseguramiento metrológico.<br><b>Mal:</b> Menos del 70% del aseguramiento metrológico. |

### Área de resultados claves III: Defensa.

|  | <b><u>Criterios de medida:</u></b>  |
|--|---|
| Garantizar las tareas de la preparación para la Defensa del Órgano de Dirección, la BPD y el resto de los Trabajadores, para consolidar, y mantener el listo para la defensa en la segunda etapa.  | <b>Muy Bien:</b> De cumplir con todos los parámetros establecidos. Al 100%.<br><b>Mal:</b> De Incumplir algunos de los parámetros establecidos. Menos del 99,9% |
| Garantizar la preparación de todo el personal en la Defensa Civil para caso de catástrofe o un ataque enemigo.   | <b>Muy Bien:</b> De cumplir con todos los parámetros establecidos. Al 100%.<br><b>Mal:</b> De Incumplir algunos de los parámetros establecidos. Menos del 99,9% |
| Consolidar la implantación del Decreto – Ley No. 186, manteniendo en funcionamiento los Grupos de Seguridad Interna y la Protección según la estrategia diseñada al efecto.<br>Garantizar la actualización de los Planes de Evacuación y acción para la Protección de la Información Clasificada, así como, cumplir lo establecido para su tramitación.<br>Realizar un correcto proceso de selección, preparación, y formación de los Agentes de Seguridad y Protección.<br>Disminución, o erradicar los hechos delictivos o corrupción, contra las materias primas, los recursos, | <b>Muy Bien:</b> De cumplir con todos los parámetros establecidos. Al 100%.<br><b>Mal:</b> De Incumplir algunos de los parámetros establecidos. Menos del 90%   |



y producciones terminadas.

#### **Área de resultados claves IV: Actividad de Cuadros**

|   | <b><u>Criterios de medida:</u></b>  |
|---|---|
| Valorar el impacto de los acuerdos y demás decisiones resultantes del VII Congreso del PCC y de la Comisión Permanente de Implementación y Desarrollo, respecto al Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas y su base reglamentaria en el MINAL, para ello: Lineamiento No 63, 270.  | <b>Bien:</b> 100%. Si se valora el impacto de los acuerdos y demás decisiones resultantes del VII Congreso del PCC, respecto al trabajo con los cuadros y sus reservas.<br><b>Mal:</b> 99,9%. Si no se valora el impacto de los acuerdos y demás decisiones resultantes del VII Congreso del PCC, respecto al trabajo con los cuadros y sus reservas. |
| Ejercer acciones sistemáticas de control y ayuda al funcionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas en los Establecimientos y Dirección de Empresa; en tal sentido: Lineamiento No 270.  | <b>Bien:</b> El 100% de cumplimiento.<br><b>Regular:</b> Entre 80 y 90% de cumplimiento.<br><b>Mal:</b> Menos del 80% de cumplimiento.  |
| Continuar trabajando con la reserva de cuadros para dar respuesta a las necesidades de completamiento actual y proyecciones futuras con candidatos que reúnan los requisitos establecidos y de amplias perspectivas de desarrollo, para ello: Lineamiento No 270.   | <b>BIEN:</b> El 100% de cumplimiento.<br><b>REGULAR:</b> Entre 80 y 90% de cumplimiento.<br><b>MAL:</b> Menos del 80% de cumplimiento.  |
| Evaluar el cumplimiento de los sistemas y planes de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, prestar especial atención a diplomados y especialidades en Administración Pública, en Dirección y Gestión Empresarial y en Seguridad y Defensa Nacional. Participar en la orientación y control al trabajo de la Escuela Ramal, verificando el cumplimiento de la política aprobada, para ello: Lineamiento No 63, 270. | <b>BIEN:</b> El 100% de cumplimiento.<br><b>REGULAR:</b> Entre 80 y 90% de cumplimiento.<br><b>MAL:</b> Menos del 80% de cumplimiento.  |
| Evaluar sistemáticamente el cumplimiento del proceso de evaluación de los cuadros y, exigir que este se realice con objetividad. Lineamiento No 270.  | <b>BIEN:</b> El 100% de cumplimiento.<br><b>REGULAR:</b> Entre 80 y 90% de cumplimiento.<br><b>MAL:</b> Menos del 80% de cumplimiento.  |

#### **Área de resultados claves V: Dirección Contable Financiera**

|  | <b><u>Criterios de medida:</u></b>    |
|--|---------------------------------------|
| Cumplir y sobre cumplir la cifra planificada de Producción Mercantil (632982.4 MP) para el año | <b>Bien:</b> El 100% de cumplimiento. |

|  |   |
|--|---|
| <p>2019 al 101.0%, 6429,8MP, por encima del Plan.<br/>         Cumplir o sobre cumplir el indicador de ventas Netas planificado (631882.4MP) para el año 2019 al 102,0%, 12637.6MP, por encima del Plan.<br/>         Cumplir o sobre cumplir el Valor Agregado Planificado (37691.6 MP) para el año 2019 al 103,1% 1137,2MP, por encima del Plan.<br/>         Cumplir o Mantener el gasto Total por peso de Ingresos Totales igual o inferior a la cifra planificada de \$ 0.9612.<br/>         Cumplir y Sobre cumplir la Utilidad Planificada para el año 2019, al 101,5% 490,7MP, por encima del Plan.<br/>         Cumplir el Índice de Gasto de Salario por peso de Valor agregado Planificado igual o inferior al establecido en los planes de la Empresa del \$ 0.1925<br/>         Mantener el ciclo de cuentas por cobrar en MN inferior a 30 días y en Divisa inferior a 50 días<br/>         Realizar Gestiones para disminuir las cuentas por cobrar, conciliando todas las cuentas vencidas en ambas monedas.<br/>         Cumplir con la disciplina informática establecida a todos los niveles.</p> | <p><b>Regular:</b> Entre 80 y 90% de cumplimiento.</p> <p><b>Mal:</b> Menos del 80% de cumplimiento</p> |
|--|---|

**Área de resultados claves VI : Dirección Recursos Humanos**

|   | <b><u>Criterios de medida:</u></b>   |
|---|--|
| <p>Continuar trabajado en la implantación del principio de que los ingresos de los trabajadores y sus jefes estén en correspondencias con los resultados que se obtengan. Lineamiento No 150.</p> <p>-Lograr una relación favorable en el crecimiento de la productividad del trabajo y el ingreso medio que no deteriore la eficiencia de la economía de la empresa. Cumpliendo los indicadores límites.</p> | <p><b>Menor o igual al Plan: Muy Bien</b></p> <p><b>Mayor al Plan: Mal</b></p>   |
| <p>Continuar trabajando en el perfeccionamiento individual logrando que cada trabajador o directivo cumpla cabalmente con las funciones encomendadas, reflejado en las evaluaciones del desempeño anual. Lineamiento No 104.</p>  | <p><b>Muy Bien: Igual o superior del 98 %</b></p> <p><b>Bien : Entre 97 y 90</b></p> <p><b>Regular : Entre 89 y 80</b></p> <p><b>Mal : Entre por debajo del 79 %</b></p> |

**Área de resultados claves VII: Dirección de Aseguramiento**

|   | <b><u>Criterios de medida:</u></b>   |
|---|--|
| <p>Elevar la disponibilidad técnica de la Industria a partir.</p> <p>Lograr cumplimiento superior al 95% en los Planes de reparaciones, fabricación y recuperación de Piezas de Repuesto.</p> <p>Obtener más del 90% en las evaluaciones trimestrales a nivel de Empresa en la actividad de Mantenimiento.</p> <p>Alcanzar coeficiente de disponibilidad Técnica del Parque Automotor mayor o igual a 0.78%.</p> <p>Obtener Coeficiente de aprovechamiento de la capacidad de Carga del Sistema mayor o igual a 0.50%.</p> <p>Cumplir con los Índice de Consumo de Portadores energéticos según lo planificado por niveles de actividad, manteniendo los consumo por debajo de los valores planificados de diesel y gasolina.</p> <p>Lograr los 2 parqueos durante el año 2019.</p> <p>Lograr el 100% de la Contratación Económica.</p> | <p><b>BIEN:</b> El 100% de cumplimiento.</p> <p><b>REGULAR:</b> Entre 80 y 90% de cumplimiento.</p> <p><b>MAL:</b> Menos del 80% de cumplimiento</p> |

**Área de Resultados Claves VIII: Dirección De Desarrollo Inversiones, Mantenimiento Y Energía.**

|   | <b><u>Criterios de medida:</u></b>  |
|---|---|
| <p>Cumplimiento de las Inversiones planificadas para el año 2019. (L/ 88, 89,90, 93).</p> | <p>Cumplir los planes de inversión en equipos, construcción y montaje y otros</p>   |
| <p>Lograr el uso eficiente de todos los portadores energéticos. (L/ 99, 201, 219.)</p>    | <p>Controlar los consumos e índices de consumo y el uso racional de portadores energéticos.</p> <p>Cumplir con los índices de consumo de portadores energéticos según lo planificado por niveles de actividad, manteniendo los consumos por debajo de los valores planificados, según CDA diesel, electricidad, gasolina, fuel oil, gas licuado.</p> <p>Cuantificar mensualmente el ahorro de combustible diesel para la industria en la U.E.B.</p> |

|  |   |
|--|---|
|  | Sacrificio de Cerdo, por concepto del uso y explotación de los calentadores solares.  |
| Sostener y desarrollar los resultados alcanzados en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (Lineamientos No, 108,223,226,131) | <p>Desarrollar o implementar aplicaciones informáticas orientadas a los procesos productivos.</p> <p>Renovar el equipamiento informático obsoleto.</p> <p>Planificar y ejecutar adecuadamente el mantenimiento de los equipos.</p> <p>Actualizar e implementar las regulaciones, procedimientos y sistemas de control de la actividad de informática y comunicaciones actualizando el Plan de Seguridad Informática, así como lograr certificar la misma.</p> <p>Promover el uso adecuado de la red y sus servicios</p> |
| Desarrollo de la Ciencia, la Innovación Tecnológica y el Medio Ambiente. (L/98, 99, 100)   | <p>Cumplir al 100% el cronograma de ejecución del Plan de Generalización.</p> <p>Reducir en un 1% el consumo de agua por unidad de producción con respecto a igual periodo del año anterior.</p> <p>Reducción del 5% de la Carga contaminante expresado en DBO<sub>5</sub> en cada uno de los programas priorizados por el CITMA con respecto a igual periodo del año anterior.</p> <p>Incrementar en un 5% la recuperación y comercialización de los subproductos de mayor significación con respecto al 2018.</p>     |

**Anexo No. 4. Guía de Autocontrol de Control Interno.**

| No   | ASPECTOS A VERIFICAR  | SI | NO | NP |
|--|---|----|----|----|
| <b>Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual</b>           |   |    |    |    |
| 1  | Definidos los objetivos de trabajo del área.  |    |    |    |
| 2  | Se encuentra elaborado el Plan de trabajo anual del área  |    |    |    |
| 3  | Elaborado el plan de trabajo mensual del área sobre la base de lo aprobado en su plan anual de actividades, puntualizando las actividades que hayan sufrido cambios y las nuevas, como resultado del proceso de dirección, teniendo en cuenta también que en el cumplimiento del mismo se incluyan las acciones de control y seguimiento a realizar por la propia entidad para solucionar las deficiencias o limitaciones que se detecten, lo que debe incidir en la actualización de los planes de Prevención de Riesgos de la entidad y de cada área. |    |    |    |
| 4  | Cada cuadro, funcionario y especialista del área elabora su plan de trabajo individual, teniendo presente el plan de trabajo mensual del nivel de dirección al que se subordina, el aseguramiento de los objetivos y tareas que responda a su responsabilidad y a las misiones asignadas. El jefe inmediato superior revisa, aprueba y analiza el cumplimiento del plan aprobado.   |    |    |    |
| 5  | Existe evidencia del análisis con los trabajadores de cada área del cumplimiento de los objetivos y planes de trabajo, así como la necesidad de incluir nuevas tareas en el mes.  |    |    |    |
| 6  | Se informa a los niveles que correspondan, el cumplimiento de los planes de trabajo.  |    |    |    |
| <b>Integridad y valores éticos</b>   |   |    |    |    |
| 7  | Se conoce por los trabajadores del área los valores éticos de la entidad.   |    |    |    |
| 8  | Se conoce por los trabajadores y se aplica el Reglamento Disciplinario aprobado.  |    |    |    |
| <b>Idoneidad demostrada</b>  |   |    |    |    |
| 9  | Cada trabajador conoce sus tareas o funciones establecidas en el calificador de cargos y en los contenidos específicos de trabajo, y se refleja su cumplimiento en las evaluaciones de desempeño  |    |    |    |
| <b>Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad</b> |   |    |    |    |
| 10   | En el área de Trabajo cuentan con la estructura organizativa de la misma  |    |    |    |
| 11   | Están firmadas de forma individual las funciones de los trabajadores del  |    |    |    |

|    |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|
|    | área.  |  |  |  |
| 12 | Están firmadas de forma individual las atribuciones y obligaciones de los directivos del área. |  |  |  |

### Componente Gestión y Prevención de Riesgos

| No   | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|--|--|----|----|----|
| <b>Identificación del Riesgos y detección del cambio</b> |  |    |    |    |
| 13   | Se encuentran identificados y analizados periódicamente los riesgos de cada área que afectan el cumplimiento de sus objetivos y metas.   |    |    |    |
| 14   | Está realizada la evaluación cuantitativa o cualitativa de los riesgos de cada área.   |    |    |    |
| <b>Determinación de los objetivos de Control</b>         |  |    |    |    |
| 15   | Se efectúan las reuniones por áreas, presidida por el máximo directivo del área, donde se definan los objetivos de control a considerar para la misma y las medidas a aplicar.   |    |    |    |
| 16   | Se conservan las actas de las reuniones por áreas con los trabajadores para la determinación de los objetivos de control y fueron antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores.  |    |    |    |
| <b>Prevención de Riesgos</b>                             |  |    |    |    |
| 17   | Tienen elaborado y actualizado el Plan de Prevención de Riesgos de la actividad, según lo dispuesto en la Resolución No.60/11 de la Contraloría General de la República, considerando el auto control como una de las medidas  |    |    |    |
| 18   | Se consideran en el Plan de Prevención los riesgos más relevantes relacionados con la seguridad informática, la seguridad y protección física, la protección de la Información Oficial en el área y la actuación ética.  |    |    |    |
| 19   | Existe evidencia de la evaluación y actualización sistemática del Plan de Prevención de Riesgos con la participación activa de los trabajadores del área, a partir del análisis de las causas y condiciones y las vulnerabilidades identificadas por diferentes acciones de control. |    |    |    |
| 20   | Se encuentra dictaminado el Plan de Prevención de Riesgos del área de Trabajo.   |    |    |    |
| 21   | Existe evidencia documental en el área de Trabajo sobre el cumplimiento de las medidas previstas para el Plan de Prevención de Riesgos.  |    |    |    |

|    |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|
| 22 | Se divulga el Plan de Prevención de Riesgos entre los trabajadores del área de Trabajo |  |  |  |
|----|--|--|--|--|

**Componente Actividades de Control**

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|---|--|----|----|----|
| <b>Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización</b> |  |    |    |    |
| 23  | Está definida la relación entre los diversos puestos de trabajo, por cada área.  |    |    |    |
| 24  | Está definida la relación entre las áreas de trabajo   |    |    |    |
| 25  | Está definida la información, documentación y servicio que se recibe y envía o presta , dado el caso , de un área, dirección o departamento a otro |    |    |    |
| <b>Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos</b>                    |  |    |    |    |
| 26  | Cada responsable de área tiene firmada el acta de responsabilidad Material de los Activos Fijos Tangibles que están bajo su custodia               |    |    |    |
| 27  | Las Actas de Responsabilidad Material están actualizadas por áreas   |    |    |    |
| 28  | Están establecidos por áreas los modelos de Control de los Activos Fijos Tangibles   |    |    |    |
| 29  | Existe evidencia de todos los movimientos de Activos Fijos Tangibles del área.   |    |    |    |
| 30  | En el área de Trabajo está habilitado y se controla el Registro de Asistencia de los trabajadores.   |    |    |    |
| 31  | En el área de Trabajo existe el control de salida y movimientos de los trabajadores en funciones de trabajo.                                       |    |    |    |
| 32  | Está implementado el sistema de archivo según las indicaciones del Archivo Central del Organismo   |    |    |    |
| 33  | Se encuentra establecida la codificación de los expedientes documentales de cada unidad organizativa según la estructura de dirección aprobada     |    |    |    |
| 34  | Se encuentra establecida en cada expediente la hoja de control documental.   |    |    |    |
| 35  | Se encuentra establecido el folio de los documentos que aparecen archivados en cada expediente.  |    |    |    |
| <b>Acceso restringido a los recursos, activos y registros</b>                                       |  |    |    |    |

|    |   |  |  |  |
|----|---|--|--|--|
| 36 | El nivel de acceso al área de Trabajo está debidamente definido.  |  |  |  |
| 37 | Se aplica en el área de Trabajo la identificación del personal mediante el sistema de solapín para el control de la circulación interna de trabajadores y visitantes. |  |  |  |
| 38 | Al concluir la jornada laboral todas los locales de Trabajo quedan protegidas mediante el cierre y sellado de las puertas.  |  |  |  |
| 39 | Se cumplen las regulaciones establecidas con los trabajadores del área que trabajan fuera del horario y días no laborables.   |  |  |  |

| No   | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|--|--|----|----|----|
| <b>Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones</b> |  |    |    |    |
| 40   | En el área las salvallas están actualizadas y guardadas en soportes magnéticos que garanticen su seguridad.              |    |    |    |
| 41   | En el área de Trabajo se cumplen los procesos para la destrucción o borrado de las informaciones en soportes magnéticos. |    |    |    |
| 42   | En el área de Trabajo existe control de los hechos ocurridos en materia de seguridad informática.                        |    |    |    |
| 43   | Se toman medidas con los responsables  |    |    |    |

### Componente Información y Comunicación

| No   | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|--|--|----|----|----|
| <b>Sistema de información, flujo y canales de comunicación</b> |  |    |    |    |
| 44   | Se encuentra elaborado el diagrama del flujo de la información del área, definiendo el emisor, receptor, canales de comunicación, frecuencia, formato, almacenamiento y soporte de los documentos y bases de datos relevantes. |    |    |    |
| 45   | Se cumple con el proceso de depuración de documentos sin vigencia.   |    |    |    |

### Componente Supervisión y Monitoreo

| <b>Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno</b> |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| 46  | Se conoce en el área de Trabajo la Resolución 60/2011 de la CGR para el desarrollo del Sistema de Control Interno. |  |  |  |



|    |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|
| 47 | En el área de Trabajo está diseñado, implementado y funciona de forma adecuada el Sistema de Control Interno.  |  |  |  |
| 48 | En el área se cuenta con la Guía de Autocontrol adecuada a las características de la misma.  |  |  |  |
| 49 | En el área se aplica la guía de autocontrol y se cuenta con la evidencia de ello.  |  |  |  |
| 50 | En el área existen los planes de medidas para dar solución a las deficiencias detectadas durante la aplicación de la Guía de Autocontrol y se cuenta con la evidencia de ello. |  |  |  |
| 51 | En el área de Trabajo existe la planificación de las visitas de trabajo y controles a las entidades subordinadas.  |  |  |  |
| 52 | Existen las evidencias documentales del resultado de estas visitas.  |  |  |  |
| 53 | Cuentan con los planes de medidas elaborados para eliminar las deficiencias detectadas en las inspecciones y/o visitas de trabajo con vistas a su seguimiento                  |  |  |  |
| 54 | Realizan los trabajadores el control permanente sobre las actividades que ellos mismos llevan a cabo   |  |  |  |
| 55 | Se realizan periódicamente autoevaluaciones del sistema de control interno del área y se deja evidencia documental de su análisis con los trabajadores                         |  |  |  |

**Aspectos a Evaluar por cada Actividad de la Entidad**

**Dirección General**

| No | ASPECTOS A VERIFICAR  | SI | NO | NP |
|----|---|----|----|----|
| 56 | Se logra medir el impacto sobre el control y cumplimiento de las tareas, constatando mayor calidad, motivación y mejores resultados de trabajo, producto del cambio en la mentalidad de los directivos en cuanto al desarrollo de sus funciones a partir de la implementación y actualización del modelo de gestión económica aprobado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. |    |    |    |
| 57 | Definidos los objetivos de trabajo de la entidad.   |    |    |    |
| 58 | El plan anual de actividades de la entidad asegura la correspondencia entre los objetivos de trabajo, las actividades y los recursos de la entidad, respondiendo a la instrumentación de las actividades recogidas en el plan de actividades principales del órgano u organismo al que se subordina, de acuerdo a las regulaciones aprobadas por el Pte. de los CEM para la planificación.                                |    |    |    |

|    |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|
| 59 | <p>Para la elaboración del plan anual de actividades de la entidad, se tiene en cuenta entre otros aspectos los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La misión de la entidad.</li> <li>- Los objetivos de trabajo de la entidad</li> <li>-Las fun. definidas de cada área y puesto de trabajo.</li> <li>- Las actividades a realizar en cada proceso o subproceso.</li> <li>- Los riesgos más relevantes o sea aquellos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión de la entidad (Plan de Prevención de Riegos).</li> <li>- El Plan de actividades debe contener las tareas de consulta y discusión del Plan Económico y el Ppto anual con los trabajadores en todas sus etapas o procesos</li> </ul> |  |  |  |
| 60 | Se analiza el cumplimiento de la planeación y se adoptan las medidas que correspondan  |  |  |  |
| 61 | <p>Implementado un sistema para la gestión de la información que garantice:</p> <p>La elaboración del diagrama del flujo de la información de la entidad, definiendo el emisor, receptor, canales de comunicación, frecuencia, formato, almacenamiento y soporte de los documentos y bases de datos relevante.</p>   |  |  |  |
| 62 | Cuentan con las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección, colegiados y consultivos y se conservan las actas de sus respectivas reuniones.  |  |  |  |
| 63 | Aplica la entidad las buenas prácticas para el tratamiento de la evidencia documental prevista en la legislación archivística cubana y las normas del sistemas de gestión documental que permita, de forma transparente y resp. la rendición de cuenta de los cuadros y funcionarios   |  |  |  |

| No | ASPECTOS A VERIFICAR  | SI | NO | NP |
|----|---|----|----|----|
| 64 | En el área de Trabajo está determinado el acceso de personas autorizadas a los equipos informáticos con Información Oficial Clasificada y Limitada.                 |    |    |    |
| 65 | Se encuentra designada en el área la persona que responde por la ejecución y control de la seguridad y protección de la información Oficial Clasificada y Limitada. |    |    |    |
| 66 | Existe y se cumple con el modelaje establecido para el registro, control y tramitación de la documentación clasificada y limitada en el área de Trabajo             |    |    |    |

|    |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|
| 67 | Se cuenta en el área de Trabajo con la Lista Interna para la Clasificación y Desclasificación de la Información Oficial.   |  |  |  |
| 68 | En el área se tiene el control y se toman las medidas de seguridad sobre el uso de los soportes o medios informáticos cuando contienen Información Oficial Clasificada o Limitada. |  |  |  |
| 69 | En el área cuentan con medidas de seguridad los locales y archivos donde se conserva información clasificada.  |  |  |  |
| 70 | Se encuentra conformado el Expediente de Acciones de Control de acuerdo a la legislación vigente.  |  |  |  |
| 71 | Analizados los resultados de las acciones de control interna y externas con los trabajadores y se elaboró el plan de medidas correspondientes                                      |  |  |  |

| <b>Consejo de Dirección</b> |   |  |  |  |
|-----------------------------|---|--|--|--|
| 72                          | La Entidad tiene debidamente constituido su Consejo de Dirección (Resolución constitutiva)  |  |  |  |
| 73                          | Existe el Reglamento de funcionamiento del Consejo de Dirección estableciendo su Presidente, sus integrantes, invitados y frecuencia de reuniones   |  |  |  |
| 74                          | Existen las actas que avalan el funcionamiento del Consejo de Dirección   |  |  |  |
| 75                          | Existe el plan de Temas para los Consejos de Dirección del año.   |  |  |  |
| 76                          | Los temas tratados según actas se corresponden con los temas establecidos.  |  |  |  |
| 77                          | Los participantes según actas se corresponden con los establecidos  |  |  |  |
| 78                          | Las actas están numeradas consecutivamente, se identifica la fecha, el lugar, la hora de comienzo, los participantes, los ausentes, el orden del día, las intervenciones de los participantes, los acuerdos adoptados con su fecha de cumplimiento y responsable, así como la firma del Jefe de la entidad. |  |  |  |
| 79                          | Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización.  |  |  |  |
| 80                          | Los cuadros y funcionarios informan de forma integral acerca de la probidad de su gestión y toma de decisiones  |  |  |  |
| 81                          | Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta  |  |  |  |

| No | ASPECTOS A VERIFICAR  | SI | NO | NP |
|----|---|----|----|----|
| 82 | Después del análisis detallado de la rendición de cuentas, se guarda el acta  |    |    |    |
| 83 | En la rendición de cuenta se incluyen aspectos fundamentales relacionados con: El uso, custodia y destino de los recursos.<br><br>La evaluación del cumplimiento de los objetivos y metas.<br><br>Las incidencias ocurridas.<br><br>La situación financiera de la entidad.<br><br>Actuación y conducta ética. |    |    |    |
| 84 | Se chequea el cumplimiento de los acuerdos.   |    |    |    |
| 85 | Existe un sistema de control de los acuerdos incumplidos y/o pendientes (evidencia del seguimiento)   |    |    |    |
| 86 | Conservadas las actas de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia.   |    |    |    |

### Actividad de Cuadros

| No | ASPECTOS A VERIFICAR  | SI | NO | NP |
|----|---|----|----|----|
| 87 | Cumplen con los objetivos estratégicos vinculados con la actividad de cuadros.  |    |    |    |
| 88 | Cuentan con el plan de actividades principales de la actividad.   |    |    |    |
| 89 | El Plan Temático de la Comisión de Cuadros y/o Comisión de Cuadros Consultivas contempla: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance en la Comisión de Cuadros para evaluar el cumplimiento de sus objetivos de trabajo al cierre del año, identificando insuficiencias y aprobando las proyecciones que correspondan para el próximo período.</li> <li>• Informe sobre los resultados estadísticos y cumplimiento de los objetivos de trabajo al cierre del primer semestre.</li> <li>• Analizar los proyectos de evaluación de los Cuadros. Resumen del proceso de evaluación efectuado de Cuadros.</li> <li>• Análisis del cumplimiento de las deficiencias señaladas y recomendaciones aprobadas a cada Cuadro en su evaluación.</li> <li>• Convocar a un Cuadro para que informe sobre temas vinculados con el cumplimiento de la Política de Cuadros.</li> <li>• Actualización y completamiento de la reserva y sustituto legal de los Cuadros.</li> <li>• Aprobación y cumplimiento de plan de desarrollo individual de los Cuadros y sus Reservas, así como el Plan de Preparación y los</li> </ul> |    |    |    |

|    |   |  |  |  |
|----|---|--|--|--|
|    | <p>temas a desarrollar en el Día de la Preparación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención a Cuadros y sus Reservas.</li> <li>• Conocer y analizar los resultados de las auditorías, inspecciones, controles y verificaciones fiscales, además los resultados cualitativos de las acciones de controles efectuados, así como las quejas y denuncias que se formulen a los Cuadros directamente subordinados, como la responsabilidad de los Cuadros en las deficiencias señaladas.</li> <li>• Evaluación de actividades específicas relacionadas con la aplicación del Programa Director de Valores y el Código de Ética.</li> <li>• Analizar resultados de los controles que se realicen sobre el cumplimiento de la Política de Cuadros.</li> <li>• Propuesta de movimientos y/o medidas disciplinarias. (excepto en Comisión de Cuadros Consultiva).</li> </ul>   |  |  |  |
| 90 | Cuentan con el manual del Código de Ética de los cuadros del Estado Cubano.   |  |  |  |
| 91 | Tienen instrumentado en la entidad el Programa de Estudio Código de Ética.  |  |  |  |
| 92 | Es de conocimiento de todos los Cuadros y Reservas los valores y preceptos éticos y se cumple con el Plan de Acción del Programa Director de Valores que contribuya a elevar la responsabilidad individual y colectiva, así como el ejemplo personal.   |  |  |  |
| 93 | Existe evidencia en el expediente del Cuadro de la firma anual del Código de Ética, así como el certificado de las funciones y atribuciones del cargo que desempeña   |  |  |  |
| 94 | Se cumple con la asignación de autoridad y responsabilidad en el plan previsto para la rotación.  |  |  |  |
| 95 | Existe evidencia del proceso de entrega y recepción del cargo y se evalúa con rigor el plan de medidas elaborado para solucionar las deficiencias y limitaciones presentes en la organización..   |  |  |  |
| 96 | <p>Sobre la selección y movimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las propuestas de movimiento para ocupar cargos son de la Reserva de la entidad o el sector.</li> <li>• Existe la evidencia documental del proceso de selección de Cuadros.</li> <li>• Se cumplen los procedimientos establecidos por la Dirección de Cuadros.</li> <li>• Para el análisis y aprobación de cualquier propuesta se tiene en cuenta los criterios o las consideraciones del Partido.</li> <li>• Se utiliza el modelo establecido para los movimientos y medidas disciplinarias</li> <li>• Se hace la presentación del Cuadro ante el colectivo de dirección y los trabajadores.</li> <li>• Tiene la resolución que lo nombra o la aplicación de medida disciplinaria.</li> <li>• Se cumplió el proceso de entrega y recepción del cargo (Acta de entrega).</li> <li>• Tienen el modelo de control de movimientos, actualizados.</li> <li>• Existe la documentación de control de las medidas disciplinarias aplicadas incluidas las medidas cautelares.</li> <li>• Existe el expediente disciplinario con los procedimientos establecidos.</li> </ul> |  |  |  |

|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cumple con el procedimiento y el tratamiento a seguir con los sancionados, incluido el proceso de rehabilitación</li> </ul> |  |  |  |
|--|---|--|--|--|

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|-----|--|----|----|----|
| 97  | El Órgano de Cuadros y/o especialista cuenta con los documentos rectores, procedimientos y orientaciones del organismo central.  |    |    |    |
| 98  | <p>En los métodos y estilo de dirección que aplica la entidad encaminados a crear una atmósfera de confianza mutua, cual es la vinculación de trabajo entre el director general y el órgano de cuadros y/o especialista :</p> <p>Se prepara de conjunto las Comisión de Cuadros y/o Comisión de Cuadros Consultiva.<br/>Se cumple con los despachos.<br/>Está el Órgano de Cuadros constituido y subordinado al Director de la Entidad</p> |    |    |    |
| 99  | El Órgano de Cuadros y/o el especialista de cuadros tienen las condiciones de trabajo para ejercer sus funciones.  |    |    |    |
| 100 | El Órgano de Cuadros y/o el especialista tiene conocimiento general del sistema de control interno.  |    |    |    |
| 101 | Se mantienen actualizados los expedientes de los Cuadros y las Reservas según los procedimientos y modelos establecidos y normas vigentes.   |    |    |    |
| 102 | La Comisión de Cuadros y/o Comisión de Cuadros Consultivas está creada con la composición establecida para su funcionamiento. Está aprobada por resolución la misma.   |    |    |    |
| 103 | Se cumple con las orientaciones emitidas para el proceso de evaluaciones de los cuadros y en las mismas se evalúan la observancia de los preceptos éticos..  |    |    |    |
| 104 | Tienen la estrategia de preparación de los cuadros y las reservas.   |    |    |    |
| 105 | Tienen elaborado el Plan de acción para la Preparación de los Cuadros y Reservas de acuerdo con el diagnóstico de las necesidades de capacitación.   |    |    |    |
| 106 | Se analiza el cumplimiento del plan de preparación de los Cuadros y Reservas en Comisión de Cuadros y/o Comisión de Cuadros Consultiva.  |    |    |    |
| 107 | Cada Cuadro y Reserva cuentan con los planes de preparación individual y los plazos de cumplimiento.   |    |    |    |
| 108 | Tienen elaborado el plan de temas a desarrollar el Día de la Preparación mensual a los cuadros y reservas.   |    |    |    |
| 109 | Tienen los entrenadores para la preparación de los Cuadros y sus Reservas.   |    |    |    |

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 110 | Se le da seguimiento a los Cuadros y Reservas incorporados a los centros de estudio y los resultados académicos. |  |  |  |
| 111 | Se realizan encuentros con las Reservas, existe evidencia del mismo.   |  |  |  |

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR  | SI | NO | NP |
|-----|---|----|----|----|
| 112 | Plantilla de los Cuadros:<br>Tienen Identificado: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Categorización del Cuadro</li> <li>• Nivel Escolar.</li> <li>• Integración política.</li> <li>• Sexo.</li> <li>• Etnia.</li> <li>• Edad.</li> </ul>  |    |    |    |
| 113 | Plantilla de la Reserva:<br>Tienen Identificado en la plantilla <ul style="list-style-type: none"> <li>• El cargo del cual es reserva y sustituto legal.</li> <li>• Nivel Escolar.</li> <li>• Integración política.</li> <li>• Sexo.</li> <li>• Etnia.</li> <li>• Edad.</li> </ul> Cuentan con el levantamiento del potencial joven para seleccionar la Reserva, Identificando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel Escolar.</li> <li>• Integración política.</li> <li>• Sexo.</li> <li>• Etnia.</li> <li>• Edad.</li> </ul> |    |    |    |
| 114 | Existe el Plan de Rotación Asistida y Sustitución de la Reserva aprobada por la Comisión de Cuadros y/o Comisión de Cuadros Consultiva.   |    |    |    |
| 115 | Existe evidencia de su cumplimiento.  |    |    |    |
| 116 | Se mantienen actualizados, localizables y correctamente archivados los documentos de la actividad de Cuadros.   |    |    |    |
| 117 | Tienen aplicado un programa de estímulo y la atención a los Cuadros y Reservas de forma creativa dinámica, sistemática y diferenciada.  |    |    |    |
| 118 | Existe una adecuada comunicación entre el Órgano de Cuadros y/o el especialista y el resto de las direcciones y departamentos de la entidad, que permitan la retroalimentación permanente en interés de fortalecer la calidad en el trabajo.  |    |    |    |

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 119 | Cuando se detectan deficiencias y violaciones en la entidad el Órgano de Cuadros y/o especialista es parte del análisis que se realiza.  |  |  |  |
| 120 | Se le da seguimiento a los Cuadros Centros y otros Cuadros con relaciones de familiaridad, que impliquen alguna violación del principio de control interno o el de la contrapartida. |  |  |  |
| 121 | Conocen y atienden las quejas y reclamaciones que se formulen sobre los cuadros, cuando sea de su competencia.   |  |  |  |
| 122 | Tienen coordinadas las acciones con la escuela ramal u otras instituciones de educación para la capacitación y preparación de los Cuadros y sus Reservas.                            |  |  |  |

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|-----|--|----|----|----|
| 123 | Actas de la Comisión de Cuadros y/o Comisión de Cuadros Consultiva: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si están clasificadas y firmadas por el Presidente de la Comisión y los miembros.</li> <li>• Se le da el seguimiento hasta su cumplimiento a los acuerdos adoptados en las Comisiones de Cuadros y/o Comisiones de Cuadros Consultivas</li> </ul> |    |    |    |
| 124 | Se encuentra implementada en su Entidad el Sistema Informativo Automatizado de los Cuadros del estado y el Gobierno (SIACEG) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Está actualizada el SIACEG.</li> </ul>   |    |    |    |
| 125 | Se cumple con los plazos de entrega de la información solicitada.  |    |    |    |
| 126 | La información elaborada es revisada y aprobada por el Director General  |    |    |    |
| 127 | Si se cumple el calendario en las fechas y con las temáticas previstas en el plan en la Comisión de Cuadros y/o Comisión de Cuadros Consultiva.  |    |    |    |
| 128 | Los temas y propuestas a analizar se circulan cinco días hábiles antes de la fecha de realización de la Comisión de Cuadros y/o Comisión de Cuadros Consultiva.  |    |    |    |
| 129 | Se realiza anualmente el Balance para evaluar el trabajo y el cumplimiento de la política de cuadros en la Comisión de Cuadros y/o Comisión de Cuadros Consultiva.   |    |    |    |



### Actividad Jurídica

| No                      | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|-------------------------|--|----|----|----|
| <b>EXPEDIENTE LEGAL</b> |  |    |    |    |
| 130                     | Se cuenta con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social..  |    |    |    |
| 131                     | Poseen los certificados de inscripción en los registros públicos correspondientes según la actividad que realiza la entidad (Registros de la Oficina Nacional de Estadística e Información y la ONAT, entre otros).  |    |    |    |
| 132                     | Cuentan con asesoramiento jurídico y se le da seguimiento a los dictámenes sobre aspectos legales de la gestión que desarrolla la entidad.   |    |    |    |
| 133                     | <p>En los casos que proceda, se controla y exige la tramitación ágil y oportuna de las demandas judiciales para el reconocimiento de deudas entre las partes del contrato, considerando lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si existen obligaciones de cobro no ejecutadas.</li> <li>- Están estas obligaciones de pago reconocidas por la entidad deudora.</li> <li>- De no estar documentadas se ha instado ante el tribunal en el proceso correspondiente.</li> <li>- De haberse obtenido fallo favorable del tribunal, medidas adoptadas para su cumplimiento.</li> <li>- Si el fallo del tribunal fue desfavorable, medidas adoptadas para su cobro y delimitación de responsabilidades</li> </ul> |    |    |    |

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR  | SI | NO | NP |
|---|---|----|----|----|
| 135   | Creado y actualizado el Registro consecutivo de medidas disciplinarias.   |    |    |    |
| <b>REDACCIÓN, REGISTRO Y ARCHIVO DE DISPOSICIONES JURÍDICAS</b> |   |    |    |    |
| 136   | <p>Las Resoluciones son redactadas de acuerdo a:</p> <p>Lo establecido por la Resolución No. 45 "Metodología para la Redacción de Proyectos de Resoluciones en la Actividad de Asesoramiento Jurídico", de 6 de marzo de 2002, del Ministerio de Justicia.</p> <p>Se presta especial atención a la redacción de sus Fundamentos de Hecho y de Derecho para garantizar la correcta sustanciación de los primeros, así como la adecuada formulación de los preceptos legales que integran los segundos.</p> |    |    |    |
| 137   | Cuentan y cumplen lo establecido por la Resolución No. 107, de 12 de junio de 2001, del Ministerio de Justicia, en cuanto a los Registros de Disposiciones jurídicas y su Metodología.  |    |    |    |

| <b>Contratación Económica</b> |  |  |  |  |
|-------------------------------|--|--|--|--|
| 138                           | Existe y funciona el Comité de Contratación, la Junta Económica u otro órgano colegiado encargado de conocer y aprobar los Contratos Económicos que se realizan por la Entidad, de acuerdo a los niveles de aprobación establecidos en este sentido. |  |  |  |
| 139                           | Existe la documentación constitutiva de los mismos y las Actas de sus reuniones.   |  |  |  |

| <b>No</b>                   | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
|-----------------------------|--|-----------|-----------|-----------|
| 140                         | Tienen separados los Contratos Económicos por tipos según las diversas prestaciones brindadas o recibidas por la entidad, comprobando la correspondencia entre estos y su objeto social o empresarial aprobado según corresponda.  |           |           |           |
| 141                         | Se archivan los Contratos Económicos por el término establecido por la Resolución No. 466 de 2006 del extinto MAC y tienen designado el funcionario o dirigente que se encargará de dicha tarea.   |           |           |           |
| 142                         | Se archivan y poseen Copia de los Acuerdos que se toman en las sesiones del órgano encargado de conocer sobre la actividad de contratación de las entidades subordinadas cuando por el monto sea necesario la aprobación de niveles superiores.<br><br>Se revisan las Actas confeccionadas en este sentido en las Entidades subordinadas a los efectos de comprobar que las operaciones se corresponden con los montos aprobados para ese nivel y se presenta la documentación que se exige para cada operación. |           |           |           |
| 143                         | Las operaciones que se proponen al órgano no son ejecutadas, en ningún caso, sin contar con las aprobaciones correspondientes según los sistemas informativos existentes u otros mecanismos de aprobación.   |           |           |           |
| 144                         | Mantienen el control sobre la ejecución de los contratos económicos.   |           |           |           |
| 145                         | Llevan un Registro de las reclamaciones presentadas y recibidas.   |           |           |           |
| 146                         | Llevan un Registro de las demandas presentadas y recibidas   |           |           |           |
| 147                         | Llevan un Registro de la ejecución de las Sentencias dictadas en la Sala de lo Económico del Tribunal correspondiente.   |           |           |           |
| <b>Divulgación Jurídica</b> |  |           |           |           |
| 148                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Están suscritos a la Gaceta Oficial de la República</li> <li>• Existe alguna otra forma en que reciban la legislación</li> <li>• Tienen establecido un mecanismo de actualización al respecto.</li> </ul>   |           |           |           |
| 149                         | Realizan actividades de capacitación jurídica.   |           |           |           |

| <b>Propiedad Industrial</b> |  |  |  |  |
|-----------------------------|--|--|--|--|
| 150                         | Tienen la Estrategia de Propiedad Industria en la entidad. |  |  |  |
| 151                         | Tienen registradas todas las Marcas Comerciales.           |  |  |  |
| 152                         | Tienen registrado Nombre Comercial.                        |  |  |  |
| 153                         | Tienen Registros Internacionales de Marcas Comerciales     |  |  |  |
| 154                         | Cuentan con los correspondientes certificados en cada caso |  |  |  |
| 155                         | Están todos vigentes.                                      |  |  |  |

| <b>No</b>                            | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
|--------------------------------------|---|-----------|-----------|-----------|
| <b>Órgano Colegiado De Dirección</b> |   |           |           |           |
| 156                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Entidad cuenta con la Resolución de Constitución, Organización y Funcionamiento del Consejo de Dirección en correspondencia con lo regulado por el Decreto Ley No. 257 “De los Consejos de Dirección de los Organismos de la Administración Central del Estado”, de 4 de diciembre de 2007, así como por el Decreto No. 281, de de 16 de agosto de 2007(artículos del 134 al 156).</li> <li>• Reglamento emitido por el Organismo.</li> <li>• En los casos de las Sociedades Mercantiles de cualquier tipo, verificar que cuentan con los documentos constitutivos.</li> <li>• Poseen las Actas y Acuerdos de la Junta General de Accionistas y de la Junta Directiva.</li> </ul> |           |           |           |

#### **Actividad de la Defensa Y Dc**

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 157 | La actividad de la Defensa está subordinada directamente al Director de la Entidad  |  |  |  |
| 158 | Disponen de los Directivas, Resoluciones, Disposiciones, Indicaciones y demás documentos Legales Rectores y Complementarios que establecen las misiones a cumplir durante el año para la preparación para la defensa de la Entidad, así como para el Paso y la PCDD. y el establecimiento de las misiones y tareas a cumplir en cada etapa. |  |  |  |
| 159 | Tiene elaborado y actualizado el Plan para TG. y dispone de las Indicaciones y metodologías para elaborar el mismo y sus documentos anexos.   |  |  |  |
| 160 | Tiene elaborado los Informes <u>Resumen</u> del proceso de actualización o elaboración de los planes para tiempo de guerra del año y el de la Preparación para la Defensa y Defensa Civil de la Entidad   |  |  |  |

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 161 | Está organizado y constituido el Grupo de Dirección para situaciones excepcionales. Se dispone del Registro Militar debidamente actualizado.   |  |  |  |
| 162 | Cada miembro del Órgano de Dirección en TG. tiene correctamente elaborado el Plan de Trabajo individual con las misiones a cumplir en cada etapa y se corresponde con el Plan de TG. de la Entidad. Se domina cabalmente su contenido y está adiestrado en ello. |  |  |  |
| 163 | Está establecida y actualizada la estructura que adopta la entidad para tiempo de guerra. Está creada, actualizada y aprobada la plantilla de TG.  |  |  |  |
| 164 | Están definidas en cada área o esfera las misiones y funciones para la defensa que le corresponde ejecutar, dirigir, controlar y evaluar desde TP y en cada una de las etapas de la guerra, cumpliéndose sistemáticamente  |  |  |  |

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR  | SI | NO | NP |
|-----|---|----|----|----|
| 165 | Posee los documentos para la realización del aviso y se domina por el personal del Puesto de Dirección su aplicación y control y sistema informativo  |    |    |    |
| 166 | Tienen elaboradas debidamente las actas de cooperación internas de la Entidad, presentadas y aprobadas mediante firma por cada cooperante.  |    |    |    |
| 167 | Están elaborados los planes de capacitación de preparación para la defensa de los órganos de dirección y los trabajadores.  |    |    |    |
| 168 | Se controla y registra la instrucción en preparación para la defensa  |    |    |    |
| 169 | Tienen calculado y balanceado debidamente las capacidades reales productivas de la Entidad en cada una de las Etapas y los niveles en que se satisfacen las demandas recibidas del CDP. para todos los factores del territorio en TG.   |    |    |    |
| 170 | Tienen presentadas oficialmente al CDP. las respuestas a las demandas presentadas por éstos con los niveles de satisfacción que se alcanzan así como declarados mediante actas los excedentes productivos de todo tipo, no demandados, que se pueden producir industrial y/o artesanalmente y entregar en cada una de las etapas de la guerra. Están debidamente elab. y firmados los contratos con los destinatarios directos de las demandas para TG. |    |    |    |
| 171 | Está debidamente calculado, determinado, presentado y contratadas, las necesidades de materias primas, insumos, envases, medios de transporte, fuerza de trabajo, energía, agua y demás recursos necesarios para la producción industrial y artesanal así como los suministradores, plazos, formas y medios de su entrega   |    |    |    |

|           |   |           |           |           |
|-----------|---|-----------|-----------|-----------|
| 172       | Disponen de las Directivas, Disposiciones, Indicaciones de la Ministra de la Industria Alimentaria, del Presidente del CDP. o Municipal y del CDZ., del Jefe de la DC. territorial con las misiones a cumplir antes, durante y posterior al desarrollo de cualquier fenómeno que pueda producir o crear un Desastre en la Entidad para la preparación de la misma |           |           |           |
| 173       | Tienen la Metodología e indicaciones para elaborar los planes para la reducción de los desastres y se corresponde el contenido de éstos con lo indicado en las mismas.  |           |           |           |
| 174       | Tiene el Plan para la Reducción de los Desastres debidamente aprobado, actualizado y conciliado con el Órgano de la DC. del Territorio.   |           |           |           |
| 175       | Se encuentran elaborados los cálculos y la demanda de recursos materiales, tal y como lo dispone el MEP., para afrontar la preparación anticipada de las instalaciones y los medios contra las vulnerabilidades que poseen y las afectaciones que puedan ocurrir ante un evento meteorológico o de otra índole que surja de improviso.                            |           |           |           |
| 176       | Se han tomado y se aplican sistemáticamente las medidas profilácticas y preventivas indicadas nacionalmente por la DC., Salud Pública, etc. para mantener en óptimamente el estado higiénico-sanitario de las Entidades, la evitación de enfermedades contagiosas y la preservación de la salud humana.   |           |           |           |
| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
| 177       | Tienen contratos firmados debidamente con la PNR., Bomberos, Policlínico u Hospital, Gastronomía, o cualquier otra Entidad del territorio para actuar y recibir ayuda ante cualquier situación de emergencia que pueda surgir como consecuencia de un desastre.   |           |           |           |
| 178       | Están elaborados los planes de capacitación de los órganos de dirección y los trabajadores para los casos de desastres.   |           |           |           |
| 179       | Se controla la instrucción en preparación para la defensa civil   |           |           |           |
| 180       | Se encuentra preparado el personal del Puesto de Dirección de la Entidad para actuar rápida y eficientemente en la aplicación del Plan de Aviso al personal designado cuando se le indique hacerlo ante cualquiera de las variantes en TP. como en TG.  |           |           |           |
| 181       | Tiene organizado y actualizado con el MININT y el Sector Militar del territorio el Expediente del Sistema Único de Exploración  |           |           |           |

### Actividad de Seguridad y Protección

| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
|-----------|--|-----------|-----------|-----------|
| 182       | Elaborado y actualizado el Plan de Seguridad y Protección Física de acuerdo a la legislación vigente |           |           |           |

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 183 | Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias   |  |  |  |
| 184 | Cuenta la entidad con Jefe, Especialista o Técnico de Seguridad y Protección para organizar y controlar la actividad  |  |  |  |
| 185 | Se cumple con las indicaciones metodológicas de la especialidad con relación a: Organización, conservación y Actualización de la Información y documentación sobre la actividad de Seguridad y Protección |  |  |  |
| 186 | El Jefe y Especialista de Seguridad y Protección cuentan con la aprobación del MININT para el desempeño de sus funciones  |  |  |  |
| 187 | Están debidamente preparados para el desempeño de sus funciones:  |  |  |  |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Jefe de Seguridad y Protección</li> </ul>   |  |  |  |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Especialista de Seguridad y Protección</li> </ul>   |  |  |  |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Técnico de Seguridad y Protección</li> </ul>  |  |  |  |
| 188 | Participa el Jefe de Seguridad y Protección en la confección del presupuesto de su entidad.   |  |  |  |
| 189 | El Jefe de Seguridad y Protección de la entidad para el desempeño de sus funciones:   |  |  |  |
|     | Posee medios de comunicación  |  |  |  |
|     | Posee transporte  |  |  |  |
| 190 | Está organizada la guardia obrera en la entidad, como complemento del sistema de Seguridad y Protección.  |  |  |  |
| 191 | Se cumple por parte de los trabajadores de la entidad con la realización de la guardia obrera.  |  |  |  |

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|-----|--|----|----|----|
| 192 | Se valoran las medidas organizativas y prácticas que se aplican con vistas al cumplimiento de lo establecido en el Decreto Ley 186/98 en cuanto a los aspectos siguientes: |    |    |    |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Plan de Seguridad y Protección se corresponde con los riesgos y amenazas que presenta la Entidad.</li> </ul>                   |    |    |    |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Está elaborado</li> </ul>   |    |    |    |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Está aprobado</li> </ul>  |    |    |    |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Está clasificado</li> </ul>   |    |    |    |

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encuentra actualizado</li> </ul>  |  |  |  |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene calidad</li> </ul>   |  |  |  |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es objetivo</li> </ul>   |  |  |  |
| 193 | La entidad cuenta con el Plan de Lucha contra el delito.  |  |  |  |
| 194 | Responde el Plan a las características de la entidad  |  |  |  |
| 195 | Existen las actas de cooperación para la Vigilancia donde se encuentra ubicada la Entidad con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• CDR</li> <li>• PNR</li> <li>• Centros de trabajo</li> </ul> |  |  |  |
| 196 | Está constituida y preparada la Brig. de Respuesta Rápida.  |  |  |  |
| 197 | Posee los medios para el cumplimiento de sus misiones.  |  |  |  |
| 198 | El personal de Seguridad y Protección que presta servicios en la entidad posee medios de comunicación entre las posiciones.   |  |  |  |
| 199 | Cuentan con otros medios alternativos de protección para dar respuesta rápida a las amenazas que se produzcan.  |  |  |  |
| 200 | Es efectivo y tiene calidad el servicio que presta el personal de Seguridad y Protección en la Entidad.   |  |  |  |
| 201 | El servicio que presta el personal de Seguridad y Protección en la Entidad se chequea por:  |  |  |  |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de Seguridad Interna</li> </ul>   |  |  |  |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa de Seguridad ESEP</li> </ul>   |  |  |  |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otras Empresas de Seguridad</li> </ul>   |  |  |  |
| 202 | Posee la entidad medios alternativos de Protección: Activos y Pasivos.  |  |  |  |
|     | <u>Activos:</u>   |  |  |  |
|     | Sistema de Alarma contra intrusos (SACI)  |  |  |  |
|     | Circuito Cerrado de Televisión (CCTV)   |  |  |  |
|     | <u>Pasivos:</u>   |  |  |  |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bastones</li> </ul>  |  |  |  |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Silbatos</li> </ul>  |  |  |  |

|           |  |           |           |           |
|-----------|--|-----------|-----------|-----------|
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esposas</li> </ul>  |           |           |           |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Linternas y otros</li> </ul>  |           |           |           |
| 203       | El personal que presta servicio de Seguridad y Protección en la entidad cuenta con los medios de avituallamiento establecidos tales como:  |           |           |           |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ropa</li> </ul>   |           |           |           |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calzado</li> </ul>  |           |           |           |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zambrana</li> </ul>   |           |           |           |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capas de agua</li> </ul>  |           |           |           |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentos</li> </ul>  |           |           |           |
| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
| 204       | El nivel de acceso de entrada y salida a la entidad está debidamente definido.   |           |           |           |
| 205       | El nivel de acceso de entrada y salida está definido el del resto de las áreas de la Entidad que lo exigen.  |           |           |           |
| 206       | Cuentan las áreas reservadas y los puntos vitales con la debida protección, según lo establecido por el Decreto Ley 186/98.  |           |           |           |
| 207       | Al concluir la jornada laboral todas las áreas de la entidad quedan protegidas mediante el cierre y sellado de las puertas.  |           |           |           |
| 208       | Se cumplen las regulaciones establecidas con los trabajadores del centro que trabajan fuera del horario de trabajo y días no laborables.   |           |           |           |
| 209       | Existe el muestrario de pases.   |           |           |           |
| 210       | El muestrario de pases se emplea por los Agentes de Seguridad  |           |           |           |
| 211       | Existe Grupo de seguridad Interna (GSI)  |           |           |           |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Está dictaminado por el MININT</li> </ul>   |           |           |           |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Está aprobado por el MININT</li> </ul>  |           |           |           |
| 212       | Implementado un sistema para la gestión de la información que garantice:<br><br>La clasificación de la información oficial de la entidad, identificando su contenido, períodos de conservación y otros aspectos específicos.<br>Determinar los accesos a la información. |           |           |           |
| 213       | Se encuentra designada la persona que responde por la ejecución y control de la seguridad y protección a la información Oficial Clasificada y Limitada.  |           |           |           |



|           |   |           |           |           |
|-----------|---|-----------|-----------|-----------|
|           | Está aprobada por el MININT   |           |           |           |
| 214       | Existe y se cumple con el modelaje establecido para el registro, control y tramitación de la documentación clasificada y limitada   |           |           |           |
| 215       | Se cumple con el proceso de depuración de documentos sin vigencia.  |           |           |           |
| 216       | El personal vinculado con Información Oficial Clasificada y Limitada cuenta con el acceso autorizado para ello.   |           |           |           |
| 217       | Cuenta la entidad con la Lista Interna para la Clasificación y Desclasificación de la Información Oficial y se aplica en atención a las funciones que realiza cada portador.  |           |           |           |
| 218       | Se encuentra elaborado el plan de Evacuación, Conservación y Destrucción de la Información Oficial Clasificada y Limitada, para situaciones excepcionales y de catástrofe.  |           |           |           |
|           | El mismo está actualizado   |           |           |           |
| 219       | Se encuentra elaborado el Plan de Acción, según se establece para la información clasificada y limitada.  |           |           |           |
|           | El mismo está actualizado   |           |           |           |
| 220       | Se tiene el control y las medidas de seguridad sobre el uso de los soportes o medios informáticos cuando contienen Información Oficial Clasificada o Limitada.  |           |           |           |
| 221       | Se revisa periódicamente la información abierta que se genera en el objetivo para detectar violaciones.   |           |           |           |
| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
| 222       | Cuentan con medidas de seguridad los locales y archivos donde se conserva información clasificada.  |           |           |           |
| 223       | Existe control de los hechos ocurridos en la Información Oficial  |           |           |           |
|           | ○ Se toman medidas con los infractores  |           |           |           |
| 224       | Está designada la persona con la preparación adecuada para la supervisión y control de las medidas de seguridad informática en los lugares donde se procesa, reproduce o conserva información Oficial Clasificada o Limitada, a través de las tecnologías de información. |           |           |           |
| 225       | Se realizan controles sobre el uso de los medios de computación cuando contienen Información Oficial clasificada o Limitada.  |           |           |           |
|           | Medios portátiles (CD, Memorias Flash, Disquetes)   |           |           |           |

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
|     | Rollos fotográficos  |  |  |  |
|     | Grabadoras   |  |  |  |
| 226 | Cumplen las políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de Información para el logro de los objetivos de la entidad  |  |  |  |
| 227 | <p>Comprobado el cumplimiento del Plan de Seguridad Informática, el cual contiene entre otros aspectos, procedimientos para:</p> <p>Protección contra virus y otros programas dañinos.</p> <p>Obtención de copias de resguardo.</p> <p>Verificación periódica de la seguridad de la red, para detectar posibles vulnerabilidades.</p> <p>Eliminar la adición de algún equipo o la introducción de cualquier tipo de software en una red, sin la autorización de la dirección de la entidad.</p> <p>Asegurar la integridad, confidencialidad y oportunidad de la información, de acuerdo a los servicios que se reciben y se ofertan.</p> <p>Garantizar que tanto para la asignación o para el retiro de los identificadores de usuarios en los sistemas, el jefe inmediato del usuario, notifica la solicitud de otorgamiento o retiro de permisos de acceso a quienes corresponda, definiendo los derechos y privilegios, y dejando la evidencia documental.</p> <p>Salvar y analizar las trazas de los diferentes servicios, especificando quién la realiza y con qué frecuencia y permitiendo que sean auditables</p> |  |  |  |
| 228 | Se encuentran elaborados los Planes de Seguridad Informática y de Contingencia, según se establece para los sistemas informáticos.   |  |  |  |
| 229 | Están actualizados los Planes de Seguridad Informática y de Contingencia   |  |  |  |

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR  | SI | NO | NP |
|-----|---|----|----|----|
| 230 | <p>Se realizan inspecciones sorpresivas para detectar entre otros aspectos:</p> <p>Las extracciones o préstamos no autorizados de bienes informáticos.</p> <p>El control y uso adecuado de los servicios informáticos y telefónicos</p> |    |    |    |
| 231 | Al producirse un incidente o violación, se reporta la información oportunamente a la Oficina de Seguridad para las Redes Informáticas (OSRI) y a la instancia superior de la entidad, de acuerdo con la importancia de la misma         |    |    |    |
| 232 | Las salvas están actualizadas y guardadas en soportes magnéticos que garanticen su seguridad, fuera de los locales donde se encuentran los medios de computación.   |    |    |    |

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 233 | Se cumplen los procesos para la destrucción o borrado de las informaciones en soportes magnéticos.  |  |  |  |
| 234 | Está determinado el acceso de personas no autorizadas a los equipos informáticos con Información Oficial Clasificada y Limitada.  |  |  |  |
| 235 | Existe control de los hechos ocurridos en materia de seguridad informática.   |  |  |  |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se toman medidas con los responsables</li> </ul>   |  |  |  |
| 236 | Existe botiquín de primeros auxilios:   |  |  |  |
| 237 | El botiquín de primeros auxilios cuenta con el completamiento de los medicamentos para los casos de accidentes que se produzcan.  |  |  |  |
| 238 | Se encuentra elaborado y actualizado el Plan de Protección contra Incendios de la entidad.  |  |  |  |
| 239 | Cuenta la entidad con el Punto Contra Incendios.  |  |  |  |
| 240 | Está habilitado con todos los medios  |  |  |  |
| 241 | Existe la debida capacitación de los directivos, técnicos y trabajadores en el conocimiento necesario para prevenir y enfrentar incendios y otras emergencias en la instalación |  |  |  |
| 242 | Está constituida la Brigada Contra Incendios.   |  |  |  |
| 243 | Se realiza el adiestramiento y evaluación periódica de sus miembros.  |  |  |  |
| 244 | Están identificados los riesgos que afectan la seguridad de la instalación tales como:  |  |  |  |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• tendederas eléctricas</li> </ul>   |  |  |  |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• tomacorrientes</li> </ul>  |  |  |  |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• desconectivos eléctricos sin señalar</li> </ul>  |  |  |  |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones eléctricas en mal estado</li> </ul>  |  |  |  |
| 245 | Están cubiertas las necesidades de los medios portátiles de extinción de incendios (Extintores).  |  |  |  |
| 246 | La entidad cuenta con la red de agua contra incendios.  |  |  |  |
| 247 | Existen las relaciones de cooperación y apoyo entre las diferentes entidades del territorio para el enfrentamiento a los incendios, rescate y salvamento.                       |  |  |  |
| 248 | Cuenta la entidad con sistema de pararrayos   |  |  |  |

### Actividad de Auditoría y Supervisión

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|-----|--|----|----|----|
| 249 | La actividad de Auditoria está subordinada al máximo nivel de dirección, de forma que no mantenga relación de supeditación con alguna de las áreas sujetas a Auditoría.  |    |    |    |
| 250 | Verificar que el Plan de trabajo del Jefe del área de Auditoría esté firmado por el máximo directivo de la entidad   |    |    |    |
| 251 | En la plantilla de cargos aprobada para la entidad, se incluye la plaza de auditor interno.  |    |    |    |
| 252 | Se garantiza que el auditor interno preserve su independencia y no sea utilizado en funciones o tareas ajenas a las previstas en el Plan de Auditoria.   |    |    |    |
| 253 | El auditor interno es miembro del Comité de Prevención y Control, y no es responsable de ningún componente o ejecutante de ninguna tarea   |    |    |    |
| 254 | Se garantizan las condiciones necesarias al auditor para que realice su trabajo de conformidad con las Normas de Auditoria.  |    |    |    |
| 255 | Existe el Plan de Auditoría Interna de la entidad  |    |    |    |
| 256 | Se cumple el Plan de Auditoría Interna de la entidad   |    |    |    |
| 257 | Se aprueba el Plan Anual de Auditoría después de conciliado con las organizaciones superiores de Auditoría.  |    |    |    |
| 258 | Cualquier modificación que se requiera realizar al Plan Anual de Auditoría se lleva a cabo después de conciliado y autorizado con las organizaciones superiores de auditoria.  |    |    |    |
| 259 | Los resultados de las auditorias se analizan en el Consejo de Dirección y se cumple lo establecido en la Resolución N° 474/06, relativa al "proceso de información y comunicación, con las organizaciones políticas, de masas y el colectivo de trabajadores de la entidad objeto de Auditoría u otras acciones de control". |    |    |    |
| 260 | Se elabora y controla el Plan de Medidas para la erradicación de las deficiencias detectadas en auditorias u otras acciones de control realizadas en la entidad, áreas o funciones.  |    |    |    |
| 261 | Se adoptan o solicitan la adopción de las medidas disciplinarias que correspondan, de acuerdo con la legislación vigente, cuando se compruebe que existen infracciones del personal de su entidad como resultado de cualquier acción de control  |    |    |    |
| 262 | Se le da seguimiento por la administración a las denuncias efectuadas ante los órganos de instrucción, cuando se detecten irregularidades, fraudes y otros incumplimientos que pueden considerarse como hechos presuntamente delictivos  |    |    |    |

## Supervisión y Control

### Comité de prevención y control

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|-----|--|----|----|----|
| 263 | Se encuentra constituido el Comité de Prevención y Control, presidido por el jefe máximo de la entidad, mediante un documento legal e integrado por el auditor interno y 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 |    |    |    |
| 264 | La composición, permanencia y periodicidad de las reuniones del Comité de Prevención y Control están definidas por la máxima autoridad, mediante evidencia documental.   |    |    |    |
| 265 | Se encuentra Diseñado el Cronograma de reuniones y plan temático del Comité de Prevención y Control de la Entidad.   |    |    |    |
| 266 | Existen las evidencias mediante actas de las reuniones del Comité de Prevención y Control de la Entidad y el seguimiento a los acuerdos derivados de la misma.   |    |    |    |
| 267 | Existe evidencia del análisis en el Comité de Prevención y Control del Plan de Prevención de Riesgos de la entidad   |    |    |    |
| 268 | Se analizan con la rigurosidad requerida los casos de indisciplinas, ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción. Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes   |    |    |    |
| 269 | Los hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se dan a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponérsele al infractor  |    |    |    |

### Control Interno

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|-----|--|----|----|----|
| 270 | Se encuentran integrados y armonizados los sistemas de gestión que aplica la entidad al Sistema de Control Interno             |    |    |    |
| 271 | Se encuentra diseñado e implementado el Sistema de Control Interno en la Entidad   |    |    |    |
| 272 | Se elaboró Plan de Medidas para cumplir los aspectos deficientes que permitan tener implementado el Sistema de Control Interno |    |    |    |

### Acciones de Control Internas y Externas

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|-----|--|----|----|----|
| 273 | Se aplica en la Entidad la Instrucción M-5/2011 del MINAL  |    |    |    |
| 274 | Está habilitado y actualizado el registro de acciones de control internas y externas realizadas en la Entidad  |    |    |    |
| 275 | Se elaboran de forma adecuada los Anexos I y II sobre las acciones de control internas y externas que se ejecutan en la Entidad.   |    |    |    |
| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
| 276 | Se elaboró el plan de medidas derivado de las deficiencias detectadas en las acciones de control internas y externas realizadas y existe evidencia de su aprobación en el Consejo de Dirección de la entidad.  |    |    |    |
| 277 | Se tiene control y evidencia de las medidas disciplinarias aplicadas por acciones de control internas y externas con resultados malos, deficientes, regulares o que indican recomendaciones por deficiencias detectadas.                                   |    |    |    |
| 278 | Se informa al Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria en el periodo establecido el inicio y término, así como los resultados de las acciones de control internas y externas realizadas en la Entidad.  |    |    |    |
| 279 | Se cumple el DG 784 del Director General del GEIA, sobre la entrega de informes de acciones de control, plan de medidas y medidas disciplinarias a la Dirección de Auditoría y Supervisión del GEIA  |    |    |    |
| 280 | Se informa al Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria de forma inmediata, la captación de causas y condiciones que propician la ocurrencia de presuntos hechos delictivos y de corrupción, a partir de acciones de control ejecutadas en las mismas. |    |    |    |

### Hechos de Corrupción

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|-----|--|----|----|----|
| 281 | Existe la Resolución 409/11 de la CGR relativa al sistema de información oficial de reporte y análisis de los casos de Corrupción.                           |    |    |    |
| 282 | Poseen la Resolución 652/12 del MINAL sobre la Metodología de la información sobre los Hechos de Corrupción.   |    |    |    |
| 283 | Existe evidencia documental de los hechos de corrupción que se han producido en su sistema.  |    |    |    |
| 284 | Se cumple lo establecido respecto a la notificación inmediata al Organismo Superior de la información previa sobre un presunto Hecho de Corrupción detectado |    |    |    |
| 285 | Se analizan los hechos extraordinarios valorando la existencia de posibles hechos de corrupción.   |    |    |    |

|           |  |           |           |           |
|-----------|--|-----------|-----------|-----------|
| 286       | Poseen las actas de los Consejos de Dirección donde se han analizado los presuntos hechos de corrupción u otros hechos delictivos valorando la existencia de corrupción o no.      |           |           |           |
| 287       | Se cumple lo establecido respecto a la entrega del Reporte del Hecho de Corrupción Administrativa al Organismo Superior en caso que proceda.                                       |           |           |           |
| 288       | Existe un registro sobre el control de los hechos de corrupción reportados.  |           |           |           |
| 289       | Se analizan con la rigurosidad requerida los casos de indisciplinas, ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción. Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes |           |           |           |
| 290       | Se realizan conciliaciones de los hechos de corrupción reportados con el organismo superior.   |           |           |           |
| 291       | Se analizan las causas y condiciones que provocan la ocurrencia de hechos de corrupción.   |           |           |           |
| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
| 292       | Se refuerzan las medidas en el Plan de Prev. Riesgos para minimizar la ocurrencia de estas manifestaciones negativas.  |           |           |           |

#### Hechos Delictivos

| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
|-----------|---|-----------|-----------|-----------|
| 293       | Se analizan los hechos extraordinarios valorando la existencia de posibles hechos delictivos.   |           |           |           |
| 294       | Los hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se dan a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponérsele al infractor |           |           |           |
| 295       | Los hechos delictivos ocurridos en la Entidad son reportados e informados a las instancias superiores   |           |           |           |
| 296       | Se realizan conciliaciones de los hechos delictivos reportados con el organismo superior.   |           |           |           |
| 297       | Los hechos delictivos detectados en la Entidad son tramitados adecuadamente ante las autoridades correspondientes.  |           |           |           |
| 298       | En los casos que proceden, se exige a la autoridad receptora de la denuncia el comprobante correspondiente.   |           |           |           |
| 299       | Los hechos delictivos son catalogados adecuadamente de acuerdo a su tipificación  |           |           |           |
| 300       | Existe evidencia documental de los hechos delictivos que se han producido en su sistema.  |           |           |           |
| 301       | Poseen las actas de los Consejos de Dirección donde se han analizado los hechos delictivos.   |           |           |           |

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 302 | Existe un registro sobre el control de los hechos delictivos reportados e informados.  |  |  |  |
| 303 | Se analizan las causas y condiciones que provocan la ocurrencia de hechos delictivos.  |  |  |  |
| 304 | Se refuerzan las medidas en el Plan de Prevención de Riesgos para minimizar la ocurrencia de estas manifestaciones negativas |  |  |  |

### Disciplina Administrativa

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR  | SI | NO | NP |
|-----|---|----|----|----|
| 305 | Existe la Instrucción VM-1/05 del MINAL sobre las reuniones trimestrales para el enfrentamiento a las conductas delictivas, indisciplinas y manifestaciones de corrupción, a partir la Carta Circular 18 del CECM |    |    |    |
| 306 | Existe el Cronograma de las reuniones trimestrales de su sistema.   |    |    |    |
| 307 | Asisten directivos de los niveles superiores de dirección a las reuniones trimestrales de las entidades subordinadas.   |    |    |    |
| 308 | Participan trabajadores en los análisis trimestrales  |    |    |    |
| 309 | Existe prueba documental de los informes trimestrales del análisis de la disciplina administrativa  |    |    |    |
| 310 | Se refleja en las actas de los Consejos de Dirección el análisis del informe de la disciplina administrativa.   |    |    |    |
| 311 | Asisten directivos de los niveles superiores de dirección a las reuniones trimestrales de las entidades subordinadas.   |    |    |    |

### Relaciones de Familiaridad

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|-----|--|----|----|----|
| 312 | Existe la Instrucción 07/07 del MINAL sobre las indicaciones de los jefes inmediatos en el control y búsqueda de solución de las relaciones de familiaridad que afectan la contrapartida |    |    |    |
| 313 | Esta realizado el levantamiento de relaciones de familiaridad y en este se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida.   |    |    |    |
| 314 | Se encuentra elaborado y se cumple el plan de acción para dar solución a las relaciones de familiaridad cuando se afecta la contrapartida.   |    |    |    |
| 315 | Están establecidos los mecanismos internos para que no se amplíen las relaciones de familiaridad identificadas en la Entidad.  |    |    |    |
| 316 | Existe evidencia documental que sustente los análisis realizados sobre las relaciones de familiaridad existente en la Empresa.   |    |    |    |



### Divulgación

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR                                  | SI | NO | NP |
|-----|---|----|----|----|
| 317 | Se emiten Boletines sobre la actividad de prevención. |    |    |    |
| 318 | Se realizan otras acciones de divulgación.            |    |    |    |

### Medidas Disciplinarias

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|-----|--|----|----|----|
| 319 | Existe control de las medidas disciplinarias aplicadas por hechos de corrupción, delictivos, acciones de control internas y externas, investigaciones de quejas y denuncias, Indisciplinas e ilegalidades.   |    |    |    |
| 320 | Se analizan las medidas disciplinarias y su correspondencia con la gravedad de los hechos de forma semestral por categoría ocupacional, indisciplina cometida y tipo de medida aplicada, diferenciando las que corresponden por responsabilidad colateral. |    |    |    |

### Atención a la Población

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|-----|--|----|----|----|
| 321 | Existe la Instrucción M-4/11 del MINAL que implementa los procedimientos de Atención a la Ciudadanía y la Tramitación de Quejas y Denuncias. |    |    |    |
| 322 | Conocen lo establecido en el Decreto Ley 272/10 de la organización y Funcionamiento del Consejo de Ministros (artículo No. 40)               |    |    |    |
| 323 | Conocen y aplican el objetivo No. 16 de la Primera Conferencia del PCC.  |    |    |    |
| 324 | Poseen el control de las quejas y denuncias.   |    |    |    |

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR  | SI | NO | NP |
|-----|---|----|----|----|
| 325 | Se controla el cumplimiento en fecha de los casos en proceso.   |    |    |    |
| 326 | Tienen los expedientes con el soporte documental que sustente los resultados de las investigaciones realizadas. |    |    |    |
| 327 | Se les da respuesta a los promitentes identificados.  |    |    |    |
| 328 | En el caso de los anónimos se informa de los resultados de las investigaciones en reunión con los trabajadores. |    |    |    |
| 329 | Se controla el cumplimiento del Acuerdo 6560 del CECM sobre los planteamientos de los electores.                |    |    |    |
| 330 | Se analiza la situación del estado de cumplimiento de las quejas y las  |    |    |    |

|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
|  | denuncias, recibidas, investigadas y concluidas en el Consejo de Dirección. |  |  |  |
|--|---|--|--|--|

### ACTIVIDAD DE CAPITAL HUMANO

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|-----|--|----|----|----|
| 331 | Se ha desarrollado un programa de formación de cultura ética de la entidad   |    |    |    |
| 332 | Identificados por los trabajadores los valores éticos de la entidad  |    |    |    |
| 333 | Cuenta la entidad con un Código de Conducta Específico   |    |    |    |
| 334 | Se conoce por los trabajadores y se aplica el Reglamento Disciplinario Interno aprobado  |    |    |    |
| 335 | Las medidas disciplinarias están contempladas en el Reglamento Disciplinario Interno.  |    |    |    |
| 336 | Se cumple el Convenio Colectivo de Trabajo, elaborado conjuntamente entre la administración y la organización sindical, habiendo sido discutido y aprobado por los trabajadores, el que debe mantener su vigencia por un periodo máximo de tres años |    |    |    |
| 337 | En el Convenio Colectivo de Trabajo se han identificado la relación de los puestos con riesgos para menores.   |    |    |    |
| 338 | En el convenio colectivo de trabajo están inscriptos los horarios de trabajo.  |    |    |    |
| 339 | Se anexa al Convenio Colectivo de Trabajo el Reglamento de los sistemas de pago por resultados   |    |    |    |
| 340 | Se encuentra creado el Comité de Expertos y se conservan las actas de las reuniones, así como las recomendaciones emitidas en cada caso y cualquier otra información o documentación probatoria del asunto en cuestión.                              |    |    |    |
| 341 | Existe el acta de creación del comité de experto y los miembros seleccionados cumplan los requisitos establecidos.   |    |    |    |
| 342 | El comité de expertos emite por escrito las recomendaciones realizadas al jefe facultado que realizó la solicitud, dentro de los tres días hábiles posteriores a su reunión de conclusión  |    |    |    |
| 343 | Existen las actas de cada reunión del comité de expertos, en la que debe aparecer la recomendación emitida en cada caso y cualquier otra información o documento probatorio del asunto en cuestión.  |    |    |    |
| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
| 344 | El comité de expertos asesora al jefe de la entidad con relación a si es injustificada la no aceptación por los trabajadores de la propuesta de reubicación laboral.   |    |    |    |
| 345 | Cada trabajador conoce sus tareas o funciones establecidas en el calificador de cargos y en los contenidos específicos de trabajo, y se refleja su cumplimiento en las evaluaciones de desempeño.  |    |    |    |

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 346 | Tienen los procedimientos, las políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos para el reclutamiento, selección y aprobación del personal.   |  |  |  |
| 347 | El OJLB está constituido en la entidad según lo regulado en la legislación vigente, el mismo está integrado por los miembros efectivos y suplentes correspondientes y se encuentra registrado en la DMT.                 |  |  |  |
| 348 | Se conservan las actas de conformación de los órganos de justicia laboral de base, y las correspondientes a las asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia.  |  |  |  |
| 349 | Se cumple el procedimiento establecido en cuanto a recibir las reclamaciones, imponer a las partes del contenido de las reclamaciones presentadas, celebrar la comparecencia pública y levantar el acta correspondiente. |  |  |  |
| 350 | El fallo se da a conocer a las partes mediante resolución, contienen el derecho de las partes a impugnarlas y ante quién y se cumple el término para la notificación.  |  |  |  |
| 351 | Está elaborado y se cumple el procedimiento de bienvenida a nuevos trabajadores  |  |  |  |
| 352 | Está constituido el Comité de Ingreso.   |  |  |  |
| 353 | Existe evidencia del funcionamiento del Comité de Ingreso.   |  |  |  |
| 354 | Se encuentran conservadas las actas de conformación de los Órganos de justicia Laboral de base   |  |  |  |
| 355 | Se ha creado algún mecanismo para controlar o fiscalizar el cumplimiento de la implantación de las Resoluciones 187 y 188/06.  |  |  |  |
| 356 | Se cumple con lo establecido para el personal exonerado de marcar tarjetas.  |  |  |  |
| 357 | Existe un control de salida de trabajadores del centro en funciones de trabajo.  |  |  |  |
| 358 | Se cumple con los horarios establecidos de apertura y cierre de los establecimientos.  |  |  |  |
| 359 | Existe evidencia del análisis de las ausencias en las entidades comparándolo con igual período de años anteriores.   |  |  |  |
| 360 | Existe evidencia del análisis en los Consejos de Dirección del tema de la disciplina laboral.  |  |  |  |
| 361 | Existe un registro de medidas disciplinarias aplicadas y sus causales.   |  |  |  |
| 362 | Existe y está actualizado el Registro Militar de los trabajadores.   |  |  |  |
| 363 | Tienen organizado los grupos de aviso para las movilizaciones.   |  |  |  |
| 364 | Está elaborada y aprobada la plantilla de tiempo de guerra.  |  |  |  |

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR  | SI | NO | NP |
|-----|---|----|----|----|
| 365 | Se convocan los trabajadores disponibles que cumplen los requisitos para ocupar las plazas vacantes.  |    |    |    |
| 366 | Las plazas vacantes salen a convocatoria pública durante el tiempo establecido en convenio colectivo de trabajo.  |    |    |    |
| 367 | Las plazas vacantes, sin aspirantes en la entidad han sido informadas a la Dirección Municipal de Trabajo.  |    |    |    |
| 368 | Los trabajadores contratados a prueba, están dentro del período establecido por el Convenio Colectivo de Trabajo.   |    |    |    |
| 369 | Los cuadros, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramiento, así como se debe contar con los contratos de trabajo en los casos que corresponda y tener definido por escrito sus deberes, derechos y la responsabilidad material de los recursos que custodian. |    |    |    |
| 370 | Se realiza la demanda de fuerza de trabajo calificada, a través del plan anual de economía.   |    |    |    |
| 371 | La demanda de fuerza de trabajo se realiza acorde a las necesidades actuales de la entidad.   |    |    |    |

#### Pluriempleo

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 372 | Los contratos concertados con trabajadores vinculados laboralmente en otro centro cumplen con lo regulado en el decreto ley en cuanto a términos y condiciones.   |  |  |  |
| 373 | En el caso de los trabajadores que estén contratados en la propia entidad, realizan labores distintas a las habituales y en diferentes horarios de trabajo.   |  |  |  |
| 374 | Existen cuadros y funcionarios con pluriempleo, y el contrato se ampare en labores docentes, de investigación u otros que hayan sido aprobados por decisión expresa de la autoridad que los designó, eligió o contrató. |  |  |  |

#### Expedientes Laborales

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 375 | Todos los Trabajadores tienen confeccionado y actualizado el expediente laboral.                                    |  |  |  |
| 376 | Se cumple con las medidas establecida para la conservación de los expedientes laborales                             |  |  |  |
| 377 | Se revisa por parte de los trabajadores los expedientes al menos una vez al año.                                    |  |  |  |
| 378 | Los modelos estén confeccionados a tinta y no posean borradores ni tachaduras en las anotaciones.                   |  |  |  |
| 379 | Existe concordancia de las fechas y los nombres de los cargos en los modelos EP-1, EP-2, contrato de trabajo y P-4. |  |  |  |

|           |   |           |           |           |
|-----------|---|-----------|-----------|-----------|
| 380       | En el caso de los trabajadores que causan baja de la entidad, se ha efectuado de forma institucional y no directamente por el trabajador, el trámite de entrega del expediente laboral. |           |           |           |
| 381       | En el caso de los trabajadores disponibles que no han logrado emplearse o que están laborando en el sector no estatal se les entregó su expediente laboral                              |           |           |           |
| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
| 382       | Existe la hoja resumen en el expediente de los trabajadores que han causado alta y están archivadas las hojas resúmenes de los que han causado baja                                     |           |           |           |
| 383       | La hoja resumen se encuentra confeccionada según lo establecido.  |           |           |           |

### Trabajadores Disponibles

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 384 | El proceso de disponibilidad está aprobado por la autoridad u órgano facultado para ello. (Vicepresidente Marino Murillo).   |  |  |  |
| 385 | Están informados el número de trabajadores disponibles a la Dirección de Trabajo Municipal y a la organización sindical correspondiente por municipios de residencia.  |  |  |  |
| 386 | Se ha evaluado con la Dirección de Trabajo de cada territorio, la posible ubicación de los disponibles.(evidencias)  |  |  |  |
| 387 | Los declarados disponibles son como consecuencia de la amortización de plazas del perfil del cargo que desempeñan, debido a las causales establecidas en la legislación vigente  |  |  |  |
| 388 | Se realiza la determinación de los trabajadores idóneos que continúan en la entidad y los que se declaran disponibles, previa consulta con la organización sindical y teniendo en cuenta las recomendaciones del comité de expertos. |  |  |  |
| 389 | Se notifica al trabajador disponible esta condición por escrito del jefe de la entidad.  |  |  |  |
| 390 | Los trabajadores que resultaron disponibles no se les notificó la decisión si se encontraban en algunas de las situaciones establecidas en la legislación vigente.   |  |  |  |
| 391 | Se determina la disponibilidad de cuadros, dirigentes y funcionarios por la autoridad competente.  |  |  |  |
| 392 | Los trabajadores disponibles reubicados fueron habilitados o recalificados si así lo requiere la plaza donde fueron ubicados.  |  |  |  |
| 393 | Se realizó por escrito la propuesta de reubicación laboral al trabajador disponible y se le entregó copia  |  |  |  |
| 394 | En el caso de los trabajadores disponibles que no aceptaron de manera injustificada la propuesta de empleo, la administración efectuó la consulta a  |  |  |  |

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
|     | la organización sindical y fue asesorada por el comité de experto, se efectuó la notificación por escrito al trabajador y se dió por terminada su relación laboral  |  |  |  |
| 395 | Mantienen los trabajadores Disponibles reubicados temporalmente su vínculo laboral con la entidad de origen.  |  |  |  |
| 396 | Se hacen nuevas ofertas a los Disponibles que no aceptaron una reubicación por causas justificadas.(evidencias)   |  |  |  |
| 397 | Se les otorga los beneficios de la licencia de Maternidad a las Trabajadoras Disponibles que hayan arribado al momento de optar por ella.   |  |  |  |
| 398 | Está autorizado por el MTSS, el proceso de racionalización donde quedarán Trabajadores Disponibles, con posibilidad de reubicación en el territorio. (Empresas que no aplican el Perfeccionamiento) Res 8/05. |  |  |  |

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|-----|--|----|----|----|
| 399 | El trabajador disponible reubicado en el sector estatal ya sea temporal o definitivamente esta cobrando el salario de la plaza que pasó a ocupar   |    |    |    |
| 400 | Los trabajadores disponibles que no pueden ser reubicados cobran como garantía salarial el cien por ciento del salario básico de un mes.   |    |    |    |
| 401 | En el caso de los trabajadores con 10 o más años de servicio que transcurrido el mes no se reubicaron recibieron el 60% del salario básico durante el período que se establece la legislación vigente. |    |    |    |
| 402 | A los trabajadores que se les aprobó una dispensa salarial para ocupar una plaza que fue racionalizada, se consideró ésta como su salario básico.  |    |    |    |
| 403 | Los trabajadores disponibles que no aceptaron de manera injustificada la propuesta de empleo, se les pagó el 60% del salario de un mes.  |    |    |    |

### Seguridad y Salud en el Trabajo

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 404 | Está elaborado y se cumple un programa de SST.  |  |  |  |
| 405 | La entidad cuenta con el levantamiento de riesgos laborales ( incluye todos los factores de riesgos o peligros que afecten o puedan afectar al trabajador en cada puesto, proceso y área de trabajo), evaluados los riesgos y aprobado por el órgano colegiado de dirección el programa de prevención para eliminarlos o minimizarlos. (Resolución No 31 del MTSS). |  |  |  |
| 406 | Se discuten en los consejos de dirección los problemas relacionados con esta materia y si se toman acuerdos para su solución y su cumplimiento. En caso de haber registrados accidentes de trabajo comprobar si se ha profundizado en las causas y condiciones que los ocasionaron y si se han adoptado medidas que impidan su repetición                           |  |  |  |
| 407 | El plan de capacitación de la entidad tiene incluidas las acciones para la capacitación en materia de protección e higiene del trabajo a los  |  |  |  |

|           |  |           |           |           |
|-----------|--|-----------|-----------|-----------|
|           | trabajadores del centro según los requerimientos de cada puesto de trabajo.  |           |           |           |
| 408       | Se capacitan los trabajadores en materia de seguridad en su puesto de trabajo al momento de su ingreso y continúan siendo capacitados actualmente.(evidencias)   |           |           |           |
| 409       | A los trabajadores se les realizan los chequeos médicos pre-empleo, periódicos y especializados, en los casos que corresponda, de acuerdo a los riesgos a que están expuestos.   |           |           |           |
| 410       | Existen registros de la inspección al orden y limpieza para evitar la existencia y proliferación de vectores.  |           |           |           |
| 411       | Existen los requisitos de seguridad para cada puesto de trabajo, a partir de los procedimientos seguros de trabajo.  |           |           |           |
| 412       | Existe un programa de implantación de la NC 18000 en las empresas seleccionadas. Hay progreso en los indicadores de avance en la implantación.   |           |           |           |
| 413       | Se conoce la clasificación de la entidad según su peligrosidad.  |           |           |           |
| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
| 414       | Existe por escrito y avalada por la dirección de la entidad la política en materia de protección e higiene del trabajo, que sirva como estrategia para disminuir accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, la prevención del VIH SIDA y el mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo. |           |           |           |
| 415       | Se tienen en cuenta en el proceso de selección del personal, la evaluación del desempeño y la definición de la idoneidad los aspectos de la Seguridad y Salud del Trabajo vinculados con el puesto de trabajo.   |           |           |           |
| 416       | Están paralizados o clausurados los equipos o actividades que constituyan peligros inminentes para la vida de los trabajadores o estén tipificados en la legislación como prohibiciones.   |           |           |           |
| 417       | Se posee y domina la Ley 13/77 Protección e Higiene del Trabajo  |           |           |           |
| 418       | Se conoce el Decreto 101/1982 Reglamento General de la Ley de Protección e Higiene del Trabajo.  |           |           |           |
| 419       | Se conoce la Resolución 31/02 Procedimientos prácticos generales para la identificación, evaluación y control de los factores de riesgo en el trabajo.   |           |           |           |
| 420       | Se posee y domina la Res 19/03 Registro, investigación e información de los accidentes de trabajo.   |           |           |           |
| 421       | Existe el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo  |           |           |           |
| 422       | Existe un registro de problemas donde se reflejen los resultados de inspecciones técnicas por las áreas de trabajo para detectar los riesgos o peligros existentes y las condiciones de orden e higiene en los puestos de trabajo  |           |           |           |

|           |  |           |           |           |
|-----------|--|-----------|-----------|-----------|
| 423       | Están identificados, evaluados y controlados los riesgos y peligros en las áreas de trabajo, reflejados estos a través de un Plan de Medidas dirigidos a la prevención según la resolución 39/07 del MTSS. |           |           |           |
| 424       | Está actualizado, el Plan de Medidas y los trabajadores lo conocen.  |           |           |           |
| 425       | Existen los Equipos de Protección Personal adecuados para cada puesto de trabajo.  |           |           |           |
| 426       | Se usan correctamente los Equipos de Protección Personal (EPP).  |           |           |           |
| 427       | Están identificados, evaluados y controlados los riesgos y peligros en las áreas de trabajo, reflejados estos a través de un Plan de Medidas dirigidos a la prevención según la resolución 39/07 del MTSS. |           |           |           |
| 428       | Se cumple con la Ejecución del Plan asignado para los Equipos de Protección Personal   |           |           |           |
| 429       | Están los Equipos de Protección Personal aprobados por el Centro de Registro y aprobación de Equipos de Protección Personal (Homologados).   |           |           |           |
| 430       | Se encuentra habilitado el registro de incidentes y accidentes   |           |           |           |
| 431       | Se cumplen las medidas preventivas derivadas de investigaciones de incidentes y accidentes.  |           |           |           |
| 432       | La entidad registra y analiza los indicadores de accidentalidad  |           |           |           |
| 433       | Se trabaja con relación a la declaración de las áreas protegidas según el nuevo reglamento.  |           |           |           |
| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
| 434       | Aparece en el Plan de Capacitación de la Empresa las Acciones de Capacitación relacionadas con Protección e Higiene del Trabajo.   |           |           |           |

### Organización del Trabajo

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 435 | Están realizados los Diagnósticos del estado Organización del Trabajo y de la Mejora continua de la Productividad  |  |  |  |
| 436 | Se cuentan con los Planes anuales de Estudios de la Organización del Trabajo.  |  |  |  |
| 437 | Está aprobado por la Alta Dirección el programa de realización de los Estudios de Organización del trabajo.  |  |  |  |
| 438 | Está designado, por la Alta Dirección, el miembro del Consejo que atiende el Sistema de Mejora Continua.   |  |  |  |
| 439 | Están designadas por el director las personas vinculadas directamente a los procesos de producción o servicios, con los requisitos necesarios, que dirigirán los Estudios de Organización del Trabajo. |  |  |  |



|           |  |           |           |           |
|-----------|--|-----------|-----------|-----------|
| 440       | Se han implementado los Estudios de la Organización del trabajo cuando se modifican las condiciones técnico-económicas por cambio en las materias primas, la tecnología o las condiciones de trabajo; al establecer sistemas de pagos; producirse modificación de los planes económicos o para mejorar la productividad.   |           |           |           |
| 441       | Se realizan los Estudios de Organización del trabajo con la participación de los trabajadores del área.  |           |           |           |
| 442       | Se implementan técnicas para trabajar de manera participativa y cooperativa durante la realización de los estudios.  |           |           |           |
| 443       | Está designada la persona que actúa como coordinador del Trabajo de los grupos de Mejora Continua.   |           |           |           |
| 444       | Están organizados los Grupos de Mejora Continua y elegidos los Responsables de cada Grupo.   |           |           |           |
| 445       | Ha contado la elaboración del Plan de Mejora continua con un diagnóstico previo y la participac. masiva de los trabajadores.   |           |           |           |
| 446       | Cuentan los Estudios realizados con la debida fundamentación económica.  |           |           |           |
| 447       | Se presentan los resultados para su aprobación a la Dirección de la entidad.   |           |           |           |
| 448       | La alta Dirección tiene definido un procedimiento para el análisis e implementación de las propuestas de los Estudios de Organización del trabajo y las acciones de mejoras.   |           |           |           |
| 449       | Están identificados por el Jefe los procesos que añaden valor agregado y las premisas para acometer los Estudios de Organización del trabajo   |           |           |           |
| 450       | Están aprobadas por el Jefe las personas responsables de la realización de los Estudios de la Organización del Trabajo.  |           |           |           |
| 451       | Están definidas y aprobadas por el Jefe las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los EO. del Trabajo.   |           |           |           |
| 452       | Se cuenta con un procedimiento adecuado para la realización de los análisis de los resultados de los Estudios de Organización del Trabajo así como la forma de su implantación.  |           |           |           |
| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
| 453       | Se cuenta con una descripción escrita para los nuevos procesos o métodos resultantes de la aplicación de lo estudios de Organización del Trabajo y de métodos que contengan como mínimo<br><br>a) Descripción detallada del proceso de trabajo o métodos a aplicar.<br>b) Herramientas y equipos que se utilizarán, así como condiciones de trabajo, de seguridad y salud del trabajo y ergonómicas a garantizar<br>c) Diagrama de la disposición del lugar de trabajo y posible croquis de las herramientas, plantillas y otros dispositivos. |           |           |           |
| 454       | Se realizan las mediciones del trabajo, aplicando técnicas de estudios de tiempo para determinar los niveles de aprovechamiento de la jornada laboral, así como el tiempo que invierte un trabajador para llevar a cabo una tarea  |           |           |           |

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
|     | según una norma de rendimiento o tiempo establecida y actualizada.   |  |  |  |
| 455 | Participan los trabajadores en los Estudios de Organización del Trabajo.   |  |  |  |
| 456 | Existe una plantilla de cargos según lo establecido en la legislación.   |  |  |  |
| 457 | Elaborado y actualizado un registro de la plantilla de personal y el registro de trabajadores, de acuerdo con la legislación vigente del MTSS              |  |  |  |
| 458 | Cuando cambian los niveles de actividad, se han realizado Estudios de Carga y Capacidad.   |  |  |  |
| 459 | Se realizan anualmente los cálculos de plantilla.  |  |  |  |
| 460 | Las plantillas calculadas expresan objetivamente la relación entre el Plan de producción o servicios y los niveles de productividad que se deben alcanzar. |  |  |  |
| 461 | Se analizan, con carácter trimestral, el fondo de tiempo y la fluctuación laboral.   |  |  |  |
| 462 | Se evalúa el impacto de la aplicación de las medidas y soluciones acordadas en la eficiencia general de la empresa y particularmente en la productividad.  |  |  |  |
| 463 | Existe la estructura de Dirección aprobada por el nivel que corresponde.   |  |  |  |
| 464 | Poseen y dominan la Resolución 1/2010 del MTSS.  |  |  |  |
| 465 | Existe la plantilla de cargo general y por áreas de la Empresa, debidamente aprobada por la Autoridad Facultada.   |  |  |  |
| 466 | Existe correspondencia entre la nomenclatura del cargo, la categoría, el grupo y el salario, según Calificadores Aprobado.                                 |  |  |  |

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR  | SI | NO | NP |
|-----|---|----|----|----|
| 467 | La entidad cuenta con la ubicación en la defensa del total de los trabajadores que están en plantilla.  |    |    |    |
| 468 | Existe la Resolución del Director General definiendo puestos claves de la empresa, así como los perfiles amplios (profesiogramas) de los puestos de trabajo clave en las empresas en perfeccionamiento  |    |    |    |
| 469 | Está elaborado un Procedimiento para el diseño de nuevos cargos en las empresas en perfeccionamiento  |    |    |    |
| 470 | Los trabajadores del área de Recursos Humanos demuestran conocer de su organización, el objeto social, misión valores, estrategia, objetivos y estructura organizativa, funciones y cargos utilizados en las diferentes áreas, proceso productivo que se desarrolla y los principales indicadores técnico-económicos que caracterizan a la empresa. |    |    |    |
| 471 | Al cambiar las estructuras se realizan análisis de los Puestos de trabajo.  |    |    |    |

### Salarios

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 472 | Existe correspondencia entre los trabajadores que aparecen cobrando por nóminas y los emplantillados, según el P-4, expedientes laborales o en el caso que corresponda, los contratos a prueba o determinados u otras modalidades                   |  |  |  |
| 473 | Los pagos por condiciones anormales a realizar en el mes, se ajustan a los aprobados a la Entidad, al cargo y al trabajador que lo recibe.  |  |  |  |
| 474 | Los salarios aplicados en los niveles de dirección se corresponden con lo aprobado en la escala única.  |  |  |  |
| 475 | Se aplica correctamente el pago adicional de los 30 pesos a los técnicos y los 105 pesos a los de las Empresas en Perfeccionamiento.  |  |  |  |
| 476 | El pago adicional de 80 y 150 pesos a Máster y Doctores se les aplican a trabajadores en cargos con el requisito de Nivel Superior.   |  |  |  |
| 477 | Se cumple con la fecha establecida para el pago de salario a los trabajadores.  |  |  |  |
| 478 | Se aplica la R30/2005 del MTSS sobre la escala salarial única y el pago adicional a las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial.  |  |  |  |
| 479 | Se aplica la 31/2005 del MTSS sobre la escala para los cargos de dirigentes correctamente.  |  |  |  |
| 480 | Se aplica la Resolución 32/2000 del MTSS sobre el tratamiento laboral y salarial a aplicar a los trabajadores designados, Jefes de Brigada o Equipo y Especialistas Principales en entidades que aplican Perfeccionamiento y la Res 27/06 al resto. |  |  |  |
| 481 | Está elaborado el Reglamento para el pago por el alto desempeño, en las empresas en Perfeccionamiento.  |  |  |  |
| 482 | Las dispensas salariales están debidamente aprobadas.   |  |  |  |

### Sistemas de Pagos

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|-----|--|----|----|----|
| 483 | Están aplicados Sistemas de Pagos en dependencia de las características de la actividad laboral.   |    |    |    |
| 484 | Se confeccionan los sistemas de pagos a partir de los resultados del análisis de la organización del trabajo o los Estudios de organización del trabajo. |    |    |    |
| 485 | Se analiza y discute la aprobación de los sistemas de pagos en el consejo de Dirección y en la Asamblea con todos los trabajadores.                      |    |    |    |
| 486 | Están debidamente aprobados por el Nivel correspondiente y mediante Resolución, el sistema de pago aplicado.   |    |    |    |
| 487 | Los objetivos establecidos se corresponden con los resultados alcanzados   |    |    |    |

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
|     | en cada sistema de pago. Y estos a su vez se corresponden con los de la empresa, del área donde se aplica el sistema.  |  |  |  |
| 488 | Los indicadores formadores y condicionantes tienen relación directa con los objetivos propuestos en el sistema y expresan en su redacción el propósito a alcanzar.                       |  |  |  |
| 489 | Los indicadores formadores y condicionantes son medibles y cuantificables.   |  |  |  |
| 490 | Queda definida en las bases del sistema el período de valoración de los indicadores.   |  |  |  |
| 491 | Se corresponde el pago con el periodo en que se certifican el cumplimiento de los indicadores.   |  |  |  |
| 492 | La cantidad de indicadores formadores se corresponde con los establecidos en la legislación vigente.   |  |  |  |
| 493 | Existen indicadores condicionantes (espec. o generales) y estos se corresponden con los establecidos en la legislación vigente, en cantidad y calidad.                                   |  |  |  |
| 494 | Existe evidencia de los análisis del comportamiento de los Sistemas de Pago en los casos en que los indicadores presenten un nivel de cumplimiento superior al 140% o inferiores al 70 % |  |  |  |
| 495 | Están definidos en el Reglamento los elementos del salario que conforman la base de cálculo para el SPR. Según Resolución 9/08.  |  |  |  |
| 496 | El sistema prevé afectaciones del pago por incumplimientos de los indicadores condicionantes establecidos.   |  |  |  |
| 497 | Se corresponde la magnitud de la afectación con el nivel de incumplimiento.  |  |  |  |
| 498 | Están concebidos para los dirigentes de las áreas de regulación y control indicadores directivos, como indicadores formadores o condicionantes.  |  |  |  |
| 499 | Existen evidencias de controles realizados por el nivel superior de la entidad sobre los resultados de la aplicación del sistema.  |  |  |  |
| 500 | Están concebidos los pagos a partir del cumplimiento, al 100% de los indicadores, tanto formadores como condicionantes.  |  |  |  |
| 501 | Está definido el procedimiento de cálculo del salario por resultado, a partir del cumplimiento de los Indicadores  |  |  |  |

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|-----|--|----|----|----|
| 502 | Está establecida que la cuantía a pagar por cumplimiento de los indicadores al 100% es de hasta un 5% del Plan aprobado, al momento de aprobar el Sistema de pago. |    |    |    |
| 503 | Los % de pago por sobrecumplimiento, se corresponden con el nivel de tensión de los indicadores previstos en el plan anual de la entidad, a partir                 |    |    |    |

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
|     | del nivel de actividad planificado en el año anterior y su comportamiento real.  |  |  |  |
| 504 | Los indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios y por indicadores generales y de eficiencia están topados al 30% del salario por resultado por el cumplimiento de los indicadores.   |  |  |  |
| 505 | Está prevista en las empresas en perfeccionamiento con sistemas de pagos por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios y por indicadores generales y de eficiencia la penalización del pago adicional, cuando se incumplen los indicadores el (los) indicadores formador (es). |  |  |  |
| 506 | El Salario base de Cálculo para cada determinación del pago por resultado se corresponde con lo definido en la legislación vigente para cada caso.   |  |  |  |

### **Efectividad Económica de los Sistemas de Pagos**

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 507 | Se evalúa periódicamente en el Consejo de Dirección la aplicación de los sistemas de pagos.  |  |  |  |
| 508 | Se ha cumplido lo establecido cuando la entidad ha tenido auditorias evaluadas como deficientes o mal.                             |  |  |  |
| 509 | La estimulación a cada trabajador, está avalado por su evaluación individual debidamente firmada por este y por su jefe inmediato. |  |  |  |
| 510 | Están identificados los funcionarios responsables con la certificación de cada uno de los indicadores formadores y condicionantes. |  |  |  |

### **Distribución del Salario**

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 511 | Está definido el método para la realización de la distribución del salario formado.  |  |  |  |
| 512 | El criterio de distribución del salario formado garantiza la diferenciación en el salario a recibir por los trabajadores en función del resultado de su esfuerzo individual. |  |  |  |

### **Certificación del cumplimiento de los Indicadores**

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 513 | Están definidos en los Reglamentos ,los funcionarios facultados para certificar el cumplimiento de los requisitos |  |  |  |
| 514 | Se elaboran los modelos de certificación del cumplimiento de los indicadores de acuerdo con lo establecido.       |  |  |  |

### Capacitación y Desarrollo

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR  | SI | NO | NP |
|-----|---|----|----|----|
| 515 | El plan anual de capacitación se confecciona a partir de lo establecido en la legislación vigente del MTSS, considerando además la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de preparación y el plan  |    |    |    |
| 516 | Tienen el registro y control de las acciones dirigidas a la instrucción de los trabajadores en los temas de Defensa y Defensa Civil.  |    |    |    |
| 517 | Tienen el control de la preparación de órganos de dirección, cuadros funcionario y las BPD.   |    |    |    |
| 518 | <p>La entidad posee la legislación vigente de esta actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La carpeta de trabajo del capacitador.</li> <li>• Resolución 29/ 2006. MTSS</li> <li>• Resolución 28/ 2006. MTSS</li> <li>• Resolución 9/ 2007. MTSS</li> <li>• Resolución 8/ 2005 MTSS</li> <li>• Norma Cubana 3001/2007. Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.</li> <li>• Resolución 21/1999. Para las Empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial.</li> <li>• Resolución 21/2007 MTSS</li> <li>• Reglamento del proceso de la evaluación del desempeño</li> </ul>      |    |    |    |
| 519 | Poseen, definidos en un documento oficial, los objetivos y resultados que la entidad se propone alcanzar en materia de capacitación y desarrollo, así como la Estrategia.   |    |    |    |
| 520 | <p>Los jefes y especialistas que atienden la actividad conocen y dominan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La misión y visión de la entidad, los objetivos de trabajo, estructura organizativa, funciones de cada área, procesos productivos y de servicios, etc.</li> <li>• Resolución 29/ 2006.</li> <li>• Resolución 28/ 2006.</li> <li>• Resolución 9/ 2007.</li> <li>• Resolución 21/2007 y su Reglamento</li> <li>• Las funciones fundamentales de esta actividad.</li> <li>• La estrategia de capacitación de la entidad.</li> <li>• La carpeta de trabajo del capacitador.</li> </ul> |    |    |    |
| 521 | El plan individual de capacitación y desarrollo considera y tiene incorporadas las recomendaciones derivadas de los resultados de la evaluación del desempeño.  |    |    |    |
| 522 | El Plan de Capacitación y Desarrollo de la entidad, fue discutido y aprobado por el consejo de dirección.   |    |    |    |
| 523 | Existe correspondencia entre el Plan de Capacitación y Desarrollo de la entidad, las DNC elaboradas y los planes individuales de todos los trabajadores.  |    |    |    |

|           |  |           |           |           |
|-----------|--|-----------|-----------|-----------|
| 524       | Los gastos planificados para la capacitación están incluidos en los diferentes acápite del plan económico de la entidad, su ejecución y control. |           |           |           |
| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
| 525       | Se analiza trimestralmente el cumplimiento del Plan de Capacit y Desarrollo en el consejo de dirección de la entidad.                            |           |           |           |
| 526       | La entidad tiene establecido sus indicadores específicos para la evaluación del impacto de la capacitación.                                      |           |           |           |
| 527       | Los trabajadores que ocupan los procesos y cargos principales hayan recibido la capacitación planificada   |           |           |           |

### Competencias Laborales

| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
|-----------|---|-----------|-----------|-----------|
| 528       | Se cuenta con un procedimiento documentado que establece como se realiza el procedimiento de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización y de los procesos de las actividades principales y de los cargos de dichas actividades así como el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencias con las competencias identificadas y validadas |           |           |           |
| 529       | Están identificadas y aprobadas las competencias distintivas de la organización, la de los procesos principales y las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de esas actividades principales.  |           |           |           |
| 530       | Están identificados los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparados con las competencias, y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no superior.   |           |           |           |
| 531       | Se emplean las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.   |           |           |           |
| 532       | Se encuentra actualizado el Inventario de Competencia y necesidades de capacitación de los trabajadores   |           |           |           |
| 533       | Se encuentran elaborados los perfiles de competencia o descripciones de los puestos de trabajo para cada cargo según las normas cubanas   |           |           |           |

### Formación Profesional

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 534 | Están determinadas las necesidades de capacitación y desarrollo de los trabajadores, mediante un proceso continuo e ininterrumpido en correspondencia con los cargos que ocupan. |  |  |  |
| 535 | Están determinadas las brechas que presentan los trabajadores, entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen.   |  |  |  |
| 536 | Se cuenta con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del capital humano.  |  |  |  |

|           |   |           |           |           |
|-----------|---|-----------|-----------|-----------|
| 537       | Están elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores a partir de las necesidades y las brechas identificadas.                                      |           |           |           |
| 538       | Se garantiza la ejecución de todas las acciones previstas en el Plan de Capacitación y Desarrollo, asegurando el capital humano y los recursos materiales y financieros necesarios.     |           |           |           |
| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
| 539       | Están identificados los indicadores que permiten evaluar el impacto de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo, evaluándose sistemáticamente el impacto de dichas medidas. |           |           |           |
| 540       | Se evalúa sistemáticamente el Plan de Capacitación y Desarrollo, tomándose las medidas correctivas necesarias para resolver las dificultades que se presenten.                          |           |           |           |

### Control de los Recursos Humanos de la Entidad

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 541 | El área de recursos humanos posee la base de datos actualizados y establecidos para el trabajo de capacitación.       |  |  |  |
| 542 | Se conoce y se domina el sistema informativo instrumentado por el Departamento de Capacitación.                       |  |  |  |
| 543 | Existe la planificación de las necesidades de graduados de nivel superior, de técnico medio y de obreros calificados. |  |  |  |

### Evaluación del Desempeño

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 544 | La evaluación del desempeño mide los resultados de las actividades laborales ejecutadas por el trabajador en un período de tiempo determinado teniendo en cuenta la eficiencia, la calidad, productividad, el aprovechamiento de la jornada de trabajo, el cumplimiento de la disciplina laboral y de las normas de seguridad y salud en el trabajo |  |  |  |
| 545 | Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.   |  |  |  |
| 546 | Existen y se cumplen los procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de rendimiento y de desempeño.   |  |  |  |
| 547 | Se discute y analiza con el trabajador el resultado de cada evaluación  |  |  |  |
| 548 | Se cumple que en el período establecido de enero a marzo del siguiente año se concluya la evaluación del desempeño del año precedente.  |  |  |  |
| 549 | Se tienen en cuenta indicadores fundamentales y adicionales establecidos en el convenio de trabajo y son de conocimientos de los trabajadores   |  |  |  |
| 550 | En la etapa final de este proceso, se emite un documento con las recomendaciones al trabajador, incluidas las acciones de capacitación y  |  |  |  |



|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
|     | desarrollo aunque este haya sido evaluado con un desempeño superior.  |  |  |  |
| 551 | En los casos de trabajadores evaluados de desempeño laboral deficiente, se procede a iniciar un proceso de evaluación de su idoneidad demostrada.   |  |  |  |
| 552 | Existe el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño y sus cortes parciales, de acuerdo a lo establecido en la evaluación vigente. |  |  |  |
| 553 | Los trabajadores conocen previamente antes de comenzar el período evaluativo anual, los Indicadores fundamentales establecidos y los adicionales acordados con la Dirección Sindical              |  |  |  |

### **Diagnóstico o Determinación de las Necesidades de Capacitación (DNC)**

| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
|-----------|---|-----------|-----------|-----------|
| 554       | Existe documento donde se recogen los resultados del Diagnóstico o Determinación de Necesidades de Capacitación   |           |           |           |
| 555       | Se utilizan técnicas y herramientas para determinar las brechas de conocimientos y necesidades de capacitación de los trabajadores.                           |           |           |           |
| 556       | Se utiliza la evaluación del desempeño como una de estas herramientas.  |           |           |           |
| 557       | Se realiza el DNC en todas las áreas y a todas las categorías ocupacionales.  |           |           |           |
| 558       | En la entidad, los máximos responsables de la elaboración del DNC son los jefes inmediatos de cada área.  |           |           |           |
| 559       | Los resultados del DNC se resumen en un documento firmado por el jefe de cada área.   |           |           |           |
| 560       | La entidad posee actualizado la DNC.  |           |           |           |
| 561       | Las acciones de capacitación reflejadas en la Evaluación del Desempeño están recogidas en la DNC y en el Plan individual de capacitación de los trabajadores. |           |           |           |

### **Trabajadores declarados no idóneos**

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 562 | La entidad posee un control de los trabajadores declarados no idóneos por las diferentes causales y su incorporación para alcanzar los requisitos.  |  |  |  |
| 563 | Existe evidencia del chequeo sistemático del plan individual de capacitación de los trabajadores declarados no idóneos.   |  |  |  |
| 564 | Trimestralmente, se realiza un análisis con la participación del trabajador no idóneo, las áreas de Recursos Humanos y Capacitación, y la organización sindical, para adoptar las medidas necesarias. |  |  |  |
| 565 | El jefe inmediato superior del trabajador no idóneo, de conjunto con el área de Recursos Humanos y Capacitación, emiten la certificación parcial y final  |  |  |  |

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
|     | del cumplimiento del plan individual de capacitación.   |  |  |  |
| 566 | En dicho Plan se reflejan los aspectos esenciales orientados, siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de acción.</li> <li>• Modos de formación.</li> <li>• Fecha de inicio y terminación de cada acción.</li> <li>• Cantidad de participantes.</li> </ul> |  |  |  |
| 567 | Existe correspondencia entre el Plan individual de capacitación de los trabajadores y la DNC, y se integran al Plan Anual Capacitación.   |  |  |  |
| 568 | El Plan Anual Capacitación abarca todas las áreas y categorías ocupacionales.   |  |  |  |
| 569 | En el Plan Anual Capacitación aparecen acciones de capacitación que dan respuesta a necesidades de la organización, de los procesos fundamentales y de los puestos que ocupan los trabajadores.   |  |  |  |

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR  | SI | NO | NP |
|-----|---|----|----|----|
| 570 | En el Plan Anual Capacitación se reflejan acciones para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adiestrar a los recién graduados.</li> <li>• Formar nuevos trabajadores.</li> <li>• Superar a los trabajadores para alcanzar su calificación formal.</li> <li>• Elevar la calificación de los trabajadores dentro del cargo.</li> <li>• Asimilar nuevas tecnologías y sistemas de trabajo.</li> <li>• Superación continua de cuadros, dirigentes y reservas.</li> <li>• Superación profesional de los graduados.</li> <li>• Dominar las tecnologías de la informática.</li> <li>• Seguridad y salud en el trabajo.</li> </ul> |    |    |    |
| 571 | Se evalúa trimestralmente en el Consejo de Dirección y se refleja en acta el cumplimiento del Plan Anual Capacitación   |    |    |    |
| 572 | La entidad tiene definidos los indicadores para medir el impacto de la capacitación.  |    |    |    |
| 573 | El Plan Anual Capacitación forma parte del Convenio colectivo de trabajo.   |    |    |    |

### Graduados en Adiestramiento Laboral (GAL)

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 574 | La entidad posee Graduados en Adiestramiento Laboral.  |  |  |  |
| 575 | Los graduados en adiestramiento laboral poseen los tutores designados.   |  |  |  |
| 576 | Se posee un control de los graduados y de los tutores.   |  |  |  |
| 577 | Los graduados en adiestramiento laboral tienen las boletas de asignación firmadas y acuñadas por la Dirección de trabajo del MTSS.<br><br>Consultar Carta Circular No.20/2006 del Secretario de CECM |  |  |  |

|           |  |           |           |           |
|-----------|--|-----------|-----------|-----------|
| 578       | La asignación se corresponde con el centro donde está trabajando   |           |           |           |
| 579       | A los recién graduados se le efectuó el acto de acogida laboral en la entidad.   |           |           |           |
| 580       | Cada graduado posee confeccionado el plan individual de adiestramiento laboral.  |           |           |           |
| 581       | Los planes individuales de adiestramiento contienen los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombres y apellidos del tutor.</li> <li>• Nombre y apellidos del recién graduado.</li> <li>• Especialidad.</li> <li>• Área de trabajo a la que se asigna.</li> <li>• Cargo para el que se prepara.</li> <li>• Etapas de adiestramiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>- presentación y orientación inicial.</li> <li>- preparación general.</li> <li>- preparación específica.</li> <li>- evaluación final.</li> </ul> </li> <li>• Objetivos a lograr y tareas a desarrollar por etapas.</li> <li>• Fecha de inicio y terminación, y los responsables.</li> </ul> |           |           |           |
| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
| 582       | El plan de adiestramiento constituye un anexo al contrato de trabajo del recién graduado   |           |           |           |
| 583       | A los graduados en adiestramiento laboral se les confeccionan las evaluaciones trimestrales y la final.  |           |           |           |
| 584       | Las evaluaciones se reflejan en un documento y son realizadas por el jefe inmediato del recién graduado, de conjunto con el tutor asignado.  |           |           |           |
| 585       | Las evaluaciones contienen los aspectos establecidos en la Resolución 9/07, art. 27.   |           |           |           |
| 586       | Las evaluaciones son discutidas con el graduado en adiestramiento y se reflejan las firmas del jefe inmediato, el tutor y del recién graduado.   |           |           |           |
| 587       | Los GAL tienen confeccionados los expedientes, con los siguientes documentos; entre otros: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia del Plan individual de adiestramiento laboral.</li> <li>• Evaluaciones trimestrales y final.</li> </ul>  |           |           |           |
| 588       | La entidad realiza reuniones o encuentros con los graduados en adiestramiento laboral y los tutores. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo tienen planificado.</li> </ul>  |           |           |           |
| 589       | Los adiestrados están incluidos en el Plan de Capacitación y Desarrollo de la entidad.   |           |           |           |
| 590       | Existe evidencia del análisis trimestral en los consejos de dirección de la entidad sobre la atención a los recién graduados.  |           |           |           |
| 591       | Los graduados que están en adiestramiento laboral reciben el tratamiento   |           |           |           |

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
|     | salarial establecido.   |  |  |  |
| 592 | Los gastos en que incurre la entidad por concepto de salario a los recién graduados, se adicionan al fondo de salario ejecutado y no al presupuesto de capacitación.  |  |  |  |
| 593 | La entidad tiene graduados asignados que no se presentaron <ul style="list-style-type: none"> <li>• De existir algún caso, se visitó su domicilio.</li> <li>• Se conocen las causas de su no presentación.</li> <li>• La entidad tomó medidas para incorporar al egresado.</li> </ul> |  |  |  |

### Alumnos de prácticas docentes pre-profesionales

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 594 | La entidad posee alumnos insertados para realizar las prácticas docentes pre-profesionales.  |  |  |  |
| 595 | Los alumnos de práctica docente tienen los tutores designados.   |  |  |  |
| 596 | Poseen el control de los alumnos que están realizando las prácticas docentes y los tutores.  |  |  |  |
| 597 | La entidad posee confeccionado el Plan de Actividades de Formación Vocacional y Orientación Profesional.   |  |  |  |
| 598 | La entidad tiene constituido Círculos de Interés.  |  |  |  |
| 599 | La entidad tiene elaborado el Convenio de colaboración bilateral firmada, entre el Centro de educación técnica y profesional y la empresa, en el territorio. |  |  |  |

### Presupuesto de Capacitación

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|-----|--|----|----|----|
| 600 | La entidad cuenta con el presupuesto para asegurar el cumplimiento del PCD |    |    |    |

### EMPRESAS EN PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 601 | Se aplica la guía de autocontrol establecida por el GEPE durante el año.   |  |  |  |
| 602 | Existe el Plan de Medidas para resolver las deficiencias detectadas después de aplicada la guía de autocontrol del GEPE y se controla su cumplimiento. |  |  |  |
| 603 | Existe el documento que aprueba las facultades del Director General (Empresas en Perfeccionamiento, Decreto Ley 281)                                   |  |  |  |
| 604 | Poseen los Decretos Ley 252 y 281 que pone en vigor las Bases del Perfeccionamiento Empresarial  |  |  |  |
| 605 | Poseen la Metodología del Diagnóstico Empresarial (1/1/08)   |  |  |  |

|           |  |           |           |           |
|-----------|--|-----------|-----------|-----------|
| 606       | Poseen la Carta del Comité Ejecutivo del 5-3-2003 a los directores generales de las empresas que aplican el nuevo sistema de dirección y gestión empresarial, sobre resultados y medidas para garantizar la continuidad del sistema. |           |           |           |
| 607       | La entidad cuenta con el CD/2005 Volumen No. 1 Biblioteca de la Empresa.   |           |           |           |
| 608       | Poseen el Acuerdo GEPE-ONN sobre la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad   |           |           |           |
| 609       | Poseen la metodología para la validación del autofinanciamiento del pago adicional. Acuerdo del Grupo Gubernamental.   |           |           |           |
| 610       | La entidad cuenta con el Aval del MFP que certifica el estado de la Contabilidad en la empresa.  |           |           |           |
| 611       | La entidad realiza los diagnósticos como mínimo uno cada dos años.   |           |           |           |
| 612       | Poseen el diagnóstico inicial para el perfeccionamiento empresarial.   |           |           |           |
| 613       | Existen los planes de medida actualizados para la solución de los problemas detectados en los diagnósticos.  |           |           |           |
| 614       | Poseen el Dictamen del Ministerio del Interior que avala el cumplimiento de lo dispuesto en el Decreto Ley No. 186/1998.   |           |           |           |
| 615       | Tiene modificaciones y todas sus hojas foliadas y acuñadas el expediente de perfeccionamiento aprobado por el GEPE   |           |           |           |
| 616       | Poseen el Acuerdo del CECM que autoriza la implantación del Perfeccionamiento en la empresa.   |           |           |           |
| 617       | La entidad cuenta con el documento final de declaración de los valores de la organización.   |           |           |           |
| 618       | La entidad cuenta con el Manual de Identidad Corporativo   |           |           |           |
| 619       | Poseen el Acuerdo 137/2002 CECM sobre el PE en las Empresas de Nueva Creación  |           |           |           |
| 620       | Poseen el Acuerdo 4235 (Violaciones por las que se puede suspender la aplicación del PE)   |           |           |           |
| 621       | Existe el documento aprobatorio que autoriza la aplicación del pago adicional, por el grupo empresarial, el Ministerio, según corresponda (de estar aplicándose este pago).  |           |           |           |
| 622       | Existe el plan de autocontroles para el año en curso.  |           |           |           |
| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
| 623       | La entidad cuenta con el procedimiento que norma los pagos adicionales legalmente aprobados  |           |           |           |
| 624       | La entidad cuenta con el Manual de Gestión de Comunicación   |           |           |           |
| 625       | La entidad cuenta con el Sistema de Inteligencia empresarial   |           |           |           |

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 626 | La entidad posee con los documentos que aprueban los cuadros de mando de la información a utilizar por los Jefes.  |  |  |  |
| 627 | Existe el Cronograma para la implantación y consolidación del sistema de dirección. Resoluciones aprobatorias de actualizaciones del mismo   |  |  |  |
| 628 | Existe Sistema de evaluación de satisfacción de clientes.  |  |  |  |
| 629 | Si es afirmativa la respuesta de la pregunta anterior. Está implantado.  |  |  |  |
| 630 | Existe Sistema de gestión de la innovación.  |  |  |  |
| 631 | Si es afirmativa la respuesta de la pregunta anterior. Está implantado   |  |  |  |
| 632 | Existe Sistema de gestión del Capital Humano.  |  |  |  |
| 633 | Si es afirmativa la respuesta de la pregunta anterior. Está implementado y certificado.  |  |  |  |
| 634 | Existe Sistema de gestión medioambiental.  |  |  |  |
| 635 | Si es afirmativa la respuesta de la pregunta anterior. Está implementado y certificado.  |  |  |  |
| 636 | La entidad cuenta con el Sistema de comunicación empresarial   |  |  |  |
| 637 | Existe Sistema de gestión de la innovación.  |  |  |  |
| 638 | La entidad en el último año evaluado ha actualizado las normas de consumo material.  |  |  |  |
| 639 | Tiene implementado certificado o avalado el sistema de gestión de la calidad en el último año según los requisitos establecidos en la norma cubana S - ISO 9001 – 2001. De proceder cumple con las HACCAP. |  |  |  |
| 640 | Tienen definido un proceso para la determinación de las competencias, evaluación y certificación de las competencias laborales.  |  |  |  |
| 641 | Están definidos y aprobados por la alta dirección, las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los Estudios de Organización del Trabajo.   |  |  |  |
| 642 | Tienen definidos para los nuevos procesos, resultado de la realización de los estudios de organización del Trabajo, una descripción escrita.   |  |  |  |
| 643 | Todo el personal del área de Recursos Humanos demuestra tener las competencias exigidas por el artículo 4.12.2 de la NC 3001 SGICH.  |  |  |  |

### **Vías de Participación de los Trabajadores**

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 644 | Existe el Procedimiento para la participación de los trabajadores en la Dirección                 |  |  |  |
| 645 | Se realizan los matutinos generales y/o por áreas según la frecuencia establecida por la Entidad. |  |  |  |

|           |   |           |           |           |
|-----------|---|-----------|-----------|-----------|
| 646       | Son dirigidos por un directivo de primer nivel.                         |           |           |           |
| 647       | Existe control de los temas que se tratan en los matutinos              |           |           |           |
| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
| 648       | Existe control de los planteamientos de los trabajadores en los mismos. |           |           |           |

### Asambleas de Eficiencia, Afiliados y Representantes

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 649 | Se realizan mensualmente las Asambleas de Afiliados   |  |  |  |
| 650 | Participa el máximo dirigente de la Entidad   |  |  |  |
| 651 | Se prepara previamente la Asamblea con los factores   |  |  |  |
| 652 | Se discuten los planes y resultados   |  |  |  |
| 653 | Se realiza un análisis de los trabajadores cumplidores a partir de la evaluación del desempeño de los mismos y se informa en las Asambleas  |  |  |  |
| 654 | Existe un sistema de control y seguimiento (mediante registro) de los planteamientos de los trabajadores y las respuestas dadas a los mismos, así como del estado de los acuerdos recogidos en las Asambleas          |  |  |  |
| 655 | Existen las Actas de las Asambleas de Afiliados   |  |  |  |
| 656 | Se han presentado los Informes de la Administración con los resultados del cumplimiento de los planes.  |  |  |  |
| 657 | Se informa trimestralmente por la Administración en las Asambleas, las medidas tomadas para eliminar causas y condiciones que propician indisciplinas y delitos, así como el cumplimiento real del Plan de Prevención |  |  |  |
| 658 | En la entidad existe asistencia técnica extranjera. Está elaborado y se cumple el PAC para el personal cubano que trabaja en dicha entidad.   |  |  |  |
| 659 | En la entidad están instalados los grupos electrógenos y los operadores están debidamente habilitados y certificados.   |  |  |  |
| 660 | La entidad efectúa los encuentros de valores con la calidad requerida.  |  |  |  |
| 661 | La entidad posee actualizado el Programa de Acciones de la Estimulación Moral.  |  |  |  |
| 662 | Existe un chequeo de éste programa.   |  |  |  |
| 663 | Cumplen con el sistema informativo instrumentado por el Departamento de Capacitación.   |  |  |  |
| 664 | La información tiene la objetividad y calidad requerida, y se utiliza para realizar valoraciones, proyecciones y recomendaciones de trabajo.  |  |  |  |

### Estructura y Organigrama

|           |  |           |           |           |
|-----------|--|-----------|-----------|-----------|
| 665       | Se cuenta con la documentación que aprueba la plantilla de cargos, así como con el organigrama de la entidad, los que se corresponden con la estructura organizativa de la entidad y sus necesidades.  |           |           |           |
| 666       | Se encuentran identificados los procesos, actividades y sus responsables, a partir de las funciones de la entidad, para dar cumplimiento a los objetivos trazados  |           |           |           |
| 667       | La plantilla de cargos se desglosa en plantilla de producción, servicios o de actividades fundamentales; plantilla de regulación, control y apoyo y plantilla de personal  |           |           |           |
| 668       | El 80% de los trabajadores están vinculados directamente a la producción, servicios o actividad fundamental del centro.  |           |           |           |
| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
| 669       | Se encuentra elaborado : <ul style="list-style-type: none"> <li>• El manual de funcionamiento interno, donde se establecen las funciones y relaciones entre las áreas y puestos de trabajo de acuerdo con los procesos y actividades que se desarrollan para el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad, así como la autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo, encontrándose aprobado por la máxima dirección.</li> <li>• El Reglamento Orgánico, según corresponda</li> </ul> |           |           |           |
| 670       | Elaborado y aprobado por la máxima dirección, el manual de procedimientos, donde se relacionan los procedimientos a seguir en cada uno de los procesos fundamentales   |           |           |           |
| 671       | Comprobadas las responsabilidades por áreas y los niveles de autorización definidas en el Reglamento Orgánico y en el Manual de Funcionamiento, según corresponda.   |           |           |           |
| 672       | La estructura organizativa de la Entidad permite el logro de los objetivos de la misma y la aplicación de los controles pertinentes.   |           |           |           |
| 673       | El Jefe evalúa regularmente la estructura organizativa   |           |           |           |
| 674       | Existe una adecuada relación jerárquica entre los Especialistas.   |           |           |           |
| 675       | Los puestos de trabajo están diseñados correctamente   |           |           |           |

### Coordinación entre áreas

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 676 | Se garantiza la división de funciones y la contrapartida en las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos. |  |  |  |
| 677 | Cumplido el principio de separación de tareas en el desarrollo de actividades que así lo requieran y en caso de no tener condiciones para cumplir este  |  |  |  |



|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
|     | principio están definidos controles alternativos   |  |  |  |
| 678 | Comprobadas las responsabilidades por áreas y los niveles de autorización definidas en el Reglamento Orgánico y en el Manual de Funcionamiento según corresponda |  |  |  |
| 679 | Está definida la relación entre los Especialistas.   |  |  |  |

### Planificación Estratégica

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 680 | Está implementada la Planificación Estratégica del Capital Humano y se encuentra incorporada al plan estratégico de la actividad.                        |  |  |  |
| 681 | La planificación estratégica y su cumplimiento se conocen y se analiza periódicamente por los dirigentes y trabajadores de las áreas de Recursos Humanos |  |  |  |

### Comunicación Institucional

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|-----|--|----|----|----|
| 682 | La entidad cuenta y cumple con el programa de comunicación institucional que define el contenido informativo, su origen, destino y periodicidad, y posibilita en lo fundamental con su gestión:<br><br>Desarrollar cohesión, armonía e implicación de todos los trabajadores.<br>Fortalecer identidad e imagen interna y externa que de respuesta a políticas institucionales.<br>Incrementar economía, eficiencia y eficacia de los recursos, potenciar el sentido de pertenencia y desarrollar valores éticos y de la cultura organizacional |    |    |    |
| 683 | Están definidas por el Grupo su Misión, visión y valores y esta es conocida y dominada por todos los trabajadores y existen los medios para su difusión en el colectivo laboral.   |    |    |    |
| 684 | Está realizado un diagnóstico sobre el estado de las necesidades y los medios de comunicaciones, tanto internas como externas, con sus respectivos programas de acción, alineados a la estrategia general de la organización y a la gestión del Capital Humano.  |    |    |    |
| 685 | Funcionan adecuadamente los mecanismos siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de los Jefes de las áreas y los trabajadores.</li> <li>• Equipo de Trabajo .</li> </ul>  |    |    |    |
| 686 | Están previstos en los programas de capacitación y desarrollo de los trabajadores, la instrucción en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La estructura de la organización</li> <li>• Las estrategias y objetivos</li> <li>• La cultura y sus valores.</li> </ul>   |    |    |    |
| 687 | Se realizan análisis periódicos con los trabajadores para analizar los resultados económicos alcanzados, así como las estrategias de trabajo a   |    |    |    |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  | seguir en todas las subdivisiones estructurales de la empresa. |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

### Sistema De Información

|           |  |           |           |           |
|-----------|--|-----------|-----------|-----------|
| 688       | El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación descendente, facilite que los trabajadores conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.  |           |           |           |
| 689       | El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación ascendente, permita la mejora continua de la organización al retroalimentarse de la opinión de los trabajadores   |           |           |           |
| 690       | El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación horizontal, garantice la ágil y rápida respuesta de los problemas que se presentan en los diferentes procesos y fortalece el trabajo en grupo y el Desarrollo de la inteligencia colectiva. |           |           |           |
| 691       | Están definidos los responsables de la información y comunicación en la entidad  |           |           |           |
| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
| 692       | Se aplican las políticas establecidas para garantizar la calidad de la información relevante, su organización y conservación, que permita ser auditada   |           |           |           |
| 693       | Existe una adecuada disciplina informativa que garantice el cumplimiento de lo establecido para el sistema informativo y el intercambio entre sus integrantes.   |           |           |           |
| 694       | Existe un sistema de información con indicadores cuantitativos y cualitativos de la Gestión del Capital Humano.  |           |           |           |
| 695       | Existen mecanismos de control que regulen la información que va dirigida a terceros  |           |           |           |
| 696       | Existe un sistema de control o cuadro de mando para comprobar los resultados del Sistema de Gestión del Capital Humano.  |           |           |           |
| 697       | Está elaborado y aprobado el programa anual de autocontrol del sistema de Gestión de Capital Humano, donde se planifican las reuniones periódicas y se ejerce el control de su funcionamiento.   |           |           |           |
| 698       | Discute la alta dirección los resultados del autocontrol con los responsables de las áreas implicadas, el tratamiento a las no conformidades detectadas así como la toma de acciones correctivas y preventivas para eliminarlas.                                   |           |           |           |
| 699       | Se analiza sistemáticamente por el jefe la efectividad del sistema de gestión aplicado en la entidad.  |           |           |           |
| 700       | La información que se genera en la entidad permite a los dirigentes y a los trabajadores cumplir sus obligaciones y responsabilidades.   |           |           |           |
| 701       | La oportunidad de la información en la entidad permite la toma de decisiones   |           |           |           |

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
|     | para disminuir los riesgos  |  |  |  |
| 702 | La entidad dispone de información oportuna y fluida   |  |  |  |
| 703 | Están elaborados los flujos de información que permiten conocer su origen y destino   |  |  |  |
| 704 | Es clara y detallada la información para la toma de decisiones.   |  |  |  |
| 705 | Los informes reflejan el desempeño con los objetivos y metas fijados.   |  |  |  |
| 706 | Existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información.  |  |  |  |
| 707 | Hay duplicidad en la información y en los datos.  |  |  |  |
| 708 | La información que se brinda tiene el detalle adecuado, posee valor para la toma de decisiones, es correcta, actualizada, oportuna y suficiente.            |  |  |  |
| 709 | La información que se elabora tiene vinculación con la Planificación Estratégica, el cumplimiento del objeto social aprobado y las funciones de la Empresa. |  |  |  |
| 710 | Se revisan los sistemas de información en forma periódica y hay evidencia que respalde su realización   |  |  |  |
| 711 | La dirección garantiza los recursos para el funcionamiento de los sistemas de información.  |  |  |  |
| 712 | La dirección está comprometida con el correcto desempeño de los sistemas de información.  |  |  |  |
| 713 | Se divulgan en la entidad los valores éticos, misión, políticas, objetivos y los resultados de la gestión.  |  |  |  |

| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
|-----------|---|-----------|-----------|-----------|
| 714       | Conocen los trabajadores los valores éticos de la entidad.  |           |           |           |
| 715       | Contribuye a un mejor desempeño de los trabajadores, el conocimiento de los valores éticos, misión, políticas, objetivos y los resultados de la gestión   |           |           |           |
| 716       | Está elaborada la estrategia de información y comunicación de la entidad  |           |           |           |
| 717       | Existe una adecuada efectividad al comunicar los deberes de los trabajadores y sus responsabilidades de control   |           |           |           |
| 718       | Existe receptividad por parte del Jefe frente a las sugerencias de los trabajadores sobre las maneras de aumentar la productividad y la calidad; y se le brinda un tratamiento oportuno a dichas sugerencias. |           |           |           |
| 719       | Hay buena comunicación con clientes, proveed. y entidades   |           |           |           |

**Requisitos Vinculados a los Dirigentes y Funcionarios y Personas Especializado que atienden el Sistema de Gestión de Capital Humano**

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 720 | Se tienen las evidencias de que los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el sistema de gestión de capital humano, poseen las competencias requeridas para ejercer funciones, mediante los documentos formales que acrediten haberlas adquirido a través de diferentes acciones de capacitación, así como las evaluaciones de desempeño del trabajo vinculado con esta actividad.   |  |  |  |
| 721 | El personal vinculado a las actividades de gestión de Capital Humano poseen as competencias requeridas relacionadas con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación del Trabajo y el Capital Humano.</li> <li>• Selección del Personal</li> <li>• Gestión total de la Calidad.</li> <li>• Organización del Trabajo</li> <li>• Formación y Desarrollo del Capital Humano.</li> <li>• Motivación</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Negociaciones y soluciones de conflictos.</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Comunicación Institucional.</li> <li>• Dirección por Objetivos y valores</li> <li>• Seguridad y salud del trabajo y Ergonomía</li> </ul> |  |  |  |
| 722 | El personal vinculado a las actividades de gestión de Capital Humano conocen y dominan los aspectos siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objeto social, Misión y valores de la empresa.</li> <li>• Estrategia y Objetivos</li> <li>• Estructura Organizativa, funciones y cargos utilizados para las diferentes áreasprocesos Productivos o de servicios que se desarrollan.</li> <li>• Principales Indic. técnico– econ. que caracterizan la activ. productiva o de servicios, así como su comportamiento.</li> </ul>  |  |  |  |

**Actividad Económica, Contable y Financiera**

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|-----|--|----|----|----|
| 723 | La estructura y organización del área económica y contable se corresponden con la misión de su organización y el volumen de las operaciones para garantizar los procesos de revisión sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración, ejecución y cumplimiento del Plan Económico y el Presupuesto Anual asignado</li> <li>• Veracidad de la información administrativa</li> <li>• Cumplimiento de los deberes formales del Sistema Tributario</li> <li>• Análisis económico-financieros y su situación de producirse cambios</li> </ul> |    |    |    |

|           |  |           |           |           |
|-----------|--|-----------|-----------|-----------|
|           | técnico – organizativos  |           |           |           |
| 724       | Se garantiza la división de funciones y la contrapartida en las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos   |           |           |           |
| 725       | Se incrementan las acciones de supervisión y control, en los casos que no es posible la división de tareas y responsabilidades.  |           |           |           |
| 726       | <p>Son utilizadas como herramientas de dirección los resultados obtenidos en el cálculo de las razones financieras con la situación real de la entidad considerando de proceder las siguientes:</p> <p>Razones de liquidez: general, inmediata y acida.</p> <p>Razones de actividad: ciclo de cobros, ciclo de pagos, ciclo de efectivo y ciclo de inventarios.</p> <p>Razones de endeudamiento: razón de endeudamiento, deuda-activos, deuda-patrimonio, calidad de la deuda y cobertura de los intereses.</p> <p>Razones de rentabilidad: margen de utilidad, rentabilidad financiera y rentabilidad económica.</p> <p>Administración financieramente del inventario.</p> <p>La estructura del inventario y sus respectivos ciclos deben corresponderse con las necesidades de la entidad.</p> <p>La no existencia de inventarios ociosos y de lenta rotación.</p> <p>Conocimiento de los instrumentos de cobros y pagos que puede emplear y seleccionarlos adecuadamente.</p> <p>Análisis de antigüedad de las cuentas por Cobrar y Pagar y que sus saldos estén conciliados y documentados</p> |           |           |           |
| 727       | Revisado que los procedimientos contables cumplan con las normas de control interno de los subsistemas contables vigentes por el Ministerio de Finanzas y Precios.   |           |           |           |
| 728       | Se cumplen los procedimientos de seguridad realizados para proteger y conservar los recursos y registros que constituyen evidencia de los actos administrativos.   |           |           |           |
| 729       | Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización.   |           |           |           |
| 730       | Verificar que los sistemas contables financieros utilizados por la entidad cuenten con certificado actualizado emitido por la entidad autorizada   |           |           |           |
| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
| 731       | Está actualizado el manual de contabilidad.  |           |           |           |
| 732       | Se cumple lo establecido en el manual de contabilidad.   |           |           |           |

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 733 | Están sustentadas documentalmente las operaciones tanto administrativas como contables, que realiza la entidad.   |  |  |  |
| 734 | Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes transacciones y operaciones de la entidad.   |  |  |  |
| 735 | Las transacciones, operaciones y hechos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma  |  |  |  |
| 736 | Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.   |  |  |  |
| 737 | Existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas.   |  |  |  |
| 738 | En el caso de contar con pocos trabajadores y dificultarse el cumplimiento de esta norma, se aumenta la periodicidad de las acciones de supervisión y control.  |  |  |  |
| 739 | De existir riesgos financieros en su entidad, estos son administrados para la toma de decisiones, considerando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas por el impacto del cambio en la política cambiaria.</li> <li>• Pérdidas por variación de precios.</li> <li>• Pérdidas por variación de la tasa de interés.</li> <li>• Otros</li> </ul> |  |  |  |
| 740 | Se analizan los gastos incurridos por elementos, así como cualquier otra clasificación que se requiera; a través del modelo Análisis de Gastos.   |  |  |  |
| 741 | Se adjuntan a los comprobantes de operaciones los documentos, papeles de trabajo u otros justificantes que respalden aquellas operaciones que no se recogen en ningún registro específico.  |  |  |  |
| 742 | Los registros, submayores y otros modelos que se utilizan en contabilidad, cumplen con los datos obligatorios establecidos en la legislación vigente. Dichos modelos son:   |  |  |  |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• a) SC-5-01-Mayor.</li> </ul>   |  |  |  |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• b) SC-5-02-Submayor.</li> </ul>  |  |  |  |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• c) SC-5-03-Análisis de Gastos.</li> </ul>  |  |  |  |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• d) SC-5-04-Registro de Operaciones.</li> </ul>   |  |  |  |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• e) SC-5-05-Comprobante de Operaciones.</li> </ul>  |  |  |  |

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR  | SI | NO | NP |
|-----|---|----|----|----|
| 743 | <p>Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema de Costo, teniendo en cuenta de proceder lo siguiente:</p> <p>La entidad debe establecer y aplicar un sistema que le permita conocer los costos de sus producciones por áreas y procesos y determinar las desviaciones desglosadas por conceptos, al compararse con las Fichas de Costo confeccionadas.</p>                           |    |    |    |
|     | Es imprescindible la actualización de las Fichas de Costo por producciones  |    |    |    |
|     | Deben realizarse análisis periódicos y sistemáticos de las informaciones de costo y de las causas de las desviaciones determinadas y analizarse éstas en el Consejo de Dirección.   |    |    |    |
|     | Es conveniente elaborar presupuestos de gastos por áreas de responsabilidad y compararse éstos con los gastos reales incurridos en las mismas, analizándose las causas de las desviaciones detectadas.  |    |    |    |
|     | Los gastos deben registrarse al incurrirse y analizarse por los elementos (conceptos) de gastos establecidos por las entidades.   |    |    |    |
|     | Los precios de los productos y servicios prestados facturados, deben establecerse, de proceder, en base a las Fichas de Costo elaboradas y tanto éstos como los de las mercancías vendidas deben haber sido aprobados por el nivel correspondiente  |    |    |    |
|     | Los gastos indirectos de producción deben trasladarse a los costos directos de cada producto elaborado o servicio prestado, mensualmente.   |    |    |    |
|     | Deben definirse los métodos para la determinación de las unidades equivalentes y para el tratamiento de los residuos, subproductos, productos intermedios y defectuosos   |    |    |    |
| 744 | <p>El sistema de costo implantado se corresponde con el tipo de actividad que realiza la entidad e incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas de responsabilidad y centros de costo definidos.</li> <li>• Métodos de cálculo del costo empleado.</li> <li>• Análisis de las desviaciones del costo y su aplicación en la toma de decisiones.</li> </ul> <p>Fichas de costo y precio.</p> |    |    |    |

### PRECIOS

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 745 | Se cuenta con los documentos de norma la formación de precios o tarifas que tienen facultad de aprobar y que estas se cumplen.      |  |  |  |
| 746 | Se cuenta con el personal responsabilizado con el control de la correcta aplicación de los precios, tarifas y márgenes comerciales. |  |  |  |

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|-----|--|----|----|----|
| 747 | Se cuenta con las fichas de costo aprobadas para los productos y servicios que comercializan.  |    |    |    |
| 748 | Las fichas de costo se revisan y actualizan periódicamente y se realizan los ajustes correspondientes. (Utilidades, gastos indirectos, etc.).  |    |    |    |
| 749 | El componente pesos convertibles se corresponde con la ficha de costo y el porcentaje de utilidad aprobado.  |    |    |    |
| 750 | Los precios, tarifas, márgenes comerciales y sus componentes en pesos convertibles en las relaciones comerciales con entidades estatales cubanas no son incrementados.                 |    |    |    |
| 751 | Se propuso al MEP y al MFP la fundamentación correspondiente para el incremento de los precios y tarifas que se proponen modificar.  |    |    |    |
| 752 | Se aplican precios, tarifas y componentes en pesos convertibles solamente a las producciones principales.  |    |    |    |
| 753 | Para el caso de trabajos de construcción y montaje solamente se cobra en pesos convertibles los costos y que disponen de la autorización para ello.                                    |    |    |    |
| 754 | Para el caso de trabajos de proyectos e investigaciones solamente se cobra en pesos convertibles los costos y que disponen de la autorización para ello.                               |    |    |    |
| 755 | Se cumple con los precios, tarifas y márgenes comerciales que son aprobados centralmente por el MFP.   |    |    |    |
| 756 | Se cobra el importe de las piezas de repuesto, independiente de la tarifa por el servicio o reparación solicitado.   |    |    |    |
| 757 | Se realizan chequeos internos periódicos de la correcta aplicación de la política de precios (al menos el 80% de las entidades). Cuentan con la evidencia de los controles realizados. |    |    |    |
| 758 | Se cuenta con la asesoría metodológica del organismo superior y esta se cumple.  |    |    |    |
| 759 | Se aplican medidas efectivas a los infractores de precios.   |    |    |    |
| 760 | Se cumple con lo regulación en la Resolución Conjunta No.5 para los servicios de software.   |    |    |    |
| 761 | Los programas y proyectos de investigaciones científico-técnico se cobran en moneda nacional.  |    |    |    |
| 762 | Existe expediente y hojas de trabajo que avalan y permiten la trazabilidad de la formación de precios mayoristas para los productos que se comercializan.                              |    |    |    |
| 763 | Se cuenta con los expedientes de las mermas comercializables y que estos cuentan con toda la documentación requerida.  |    |    |    |
| 764 | Se aprueba el destino de las mermas no comercializables, según lo dispuesto al respecto y existe control de las mismas.  |    |    |    |



### Cuentas por Pagar

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|-----|--|----|----|----|
| 765 | Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Cuentas por Pagar, teniendo en cuenta lo siguiente:<br><br>Es preciso conciliar periódicamente los importes recibidos y pendientes de pago según controles contables, con los de los suministradores. |    |    |    |
|     | Deben elaborarse expedientes de pago por proveedores contentivos de cada factura, su correspondiente informe de recepción (cuando proceda) y el cheque o referencia del pago, cancelándose las facturas con el cuño de pagado  |    |    |    |
|     | Es preciso mantener al día los submayores de Cuentas por Pagar a suministradores, los de Cuentas por Pagar Diversas y los de Cobros Anticipados y no presentar saldos envejecidos.   |    |    |    |
|     | Deben liquidarse en tiempo los préstamos bancarios recibidos.  |    |    |    |
|     | Las Cuentas por Pagar a proveedores, las diversas y los Cobros Anticipados deben desglosarse por cada factura recibida y cada pago efectuado; así como por edades y analizarse por el Consejo de Dirección.  |    |    |    |
|     | Las devoluciones y reclamaciones efectuadas a suministradores deben controlarse para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido.   |    |    |    |
|     | Mensualmente debe verificarse que la suma de los saldos de todos los Submayores de las cuentas por pagar coincidan con los de las cuentas de control correspondientes (Incluyendo los de Depósitos Recibidos).   |    |    |    |
|     | Los Efectos por Pagar deben registrarse correctamente, analizándose sus fechas de vencimiento para efectuar sus pagos correctamente.   |    |    |    |
| 766 | Se honran los pagos en los términos acordados.   |    |    |    |
| 767 | Se conoce la información a rendir del Sistema Informativo Bancario y que esta se cumple en la fecha y con la calidad requerida.  |    |    |    |
| 768 | Los ciclos de pagos de contravalor no excedan los 30 días.   |    |    |    |
| 769 | Los pagos superiores a 100 000.00 pesos se contratan y ejecutan mediante carta de crédito local o letra de cambio avaladas.  |    |    |    |
| 770 | Se controlan adecuadamente las cuentas por pagar vencidas por proveedores y edades.  |    |    |    |
| 771 | Se analizan semanalmente las deudas en divisa pendientes de pago por falta de liquidez.  |    |    |    |

|           |   |           |           |           |
|-----------|---|-----------|-----------|-----------|
| 772       | Se realizan las conciliaciones con los proveedores de las cuentas pendientes de pago.   |           |           |           |
| 773       | Las compras de mercancías a suministradores están amparadas en los contratos correspondientes.  |           |           |           |
| 774       | Se sustentan debidamente, por facturas comerciales realmente recibidas del proveedor y por los informes de recepción; los saldos de las cuentas por pagar.  |           |           |           |
| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
| 775       | Se controlan, concilian y sustentan por los documentos correspondientes los cobros anticipados; así como se analiza su envejecimiento y causas.   |           |           |           |
| 776       | Existe un expediente por proveedor y estos a su vez contienen la documentación establecida.   |           |           |           |
| 777       | Se cumple con lo establecido en la legislación vigente, con relación a los pagos que se realizan en pesos cubanos, pesos convertibles y moneda libremente convertible que se deriven de una relación de compra venta de mercancías o prestación de servicios entre personas jurídicas cubanas o entre estas y personas naturales cubanas. |           |           |           |

#### **Cuentas por Cobrar**

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 778 | Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Cuentas por Cobrar, teniendo en cuenta lo siguiente:<br><br>Los modelos en blanco de facturas y órdenes de compras o de servicio deben controlarse en el área de contabilidad por persona ajena a la que los confecciona, estar pre numerados y controlarse por dicha área las numeraciones de los emitidos y de los no utilizados. |  |  |  |
|     | Es preciso que exista separación de funciones entre el empleado del almacén que efectúe la entrega de productos o mercancías, el que confecciona la facturación y el que contabilice la operación , así como del que efectúe el cobro.   |  |  |  |
|     | Deben conciliarse periódicamente las facturas emitidas y los cobros efectuados según los datos contables con los de los clientes.  |  |  |  |
|     | El registro contable de las facturas debe efectuarse en orden numérico, manteniéndose actualizados los submayores de los clientes y no presentar saldos envejecidos.   |  |  |  |
|     | Deben mantenerse actualizados los submayores de Cuentas por Cobrar Diversas y no presentar saldos envejecidos.   |  |  |  |
|     | No deben existir saldos por pagos anticipados, fuera de los términos pactados para su liquidación.   |  |  |  |
|     | Deben elaborarse expedientes por la cancelación de las Cuentas por Cobrar y aprobarse y registrarse correctamente  |  |  |  |

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
|     | Las Cuentas por Cobrar a clientes, las diversas y los Pagos Anticipados tienen que analizarse por clientes, así como por cada Factura y cobro realizado y por edades y ser analizados por el Consejo de Dirección. |  |  |  |
|     | La provisión para cuentas incobrables debe estar autorizada y operarse correctamente.  |  |  |  |
|     | Los efectos por cobrar pendientes y los descontados deben controlarse contablemente por sus vencimientos.  |  |  |  |
|     | Deben habilitarse expedientes de cobros por clientes contentivos de cada factura emitida y del cheque cobrado, así como de las reclamaciones aceptadas   |  |  |  |
| 779 | Se litigan oportunamente las cuentas por cobrar vencidas de acuerdo a la legislación vigente.  |  |  |  |

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|-----|--|----|----|----|
| 780 | <i>Se realizan las conciliaciones con los clientes de las cuentas pendientes de cobro, dejando evidencia documental de las gestiones de cobro efectuadas.</i>  |    |    |    |
| 781 | <i>Están debidamente aprobadas por la autoridad facultada, las devoluciones de las ventas y el destino final de los productos o artículos devueltos.</i>   |    |    |    |
| 782 | <i>Existen mecanismos para controlar y sustentar por los documentos correspondientes los pagos anticipados, así como su envejecimiento y causas.</i>   |    |    |    |
| 783 | <i>Están separadas las funciones entre el empleado del Almacén que efectúe la entrega de los productos o mercancías, el que confecciona la factura y el que contabilice la operación; así como del que efectúe el cobro.</i> |    |    |    |
| 784 | <i>Las Cuentas por Cobrar a Clientes, las Diversas y los Pagos Anticipados son analizados en el Consejo de Dirección.</i>  |    |    |    |

### **Activos Fijos**

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
|     | Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Activo Fijos, teniendo en cuenta lo siguiente:<br><br>Cada responsable de área tiene firmada un Acta de Responsabilidad Material de los activos fijos bajo su custodia. |  |  |  |
| 785 | En el área Contable debe constar con la información mínima indispensable de estos bienes, para su correcta identificación verificándose la suma de sus valores con el saldo de la cuenta control correspondiente periódicamente.         |  |  |  |
|     | Los modelos de control por áreas de los activos fijos tangibles deben encontrarse actualizados, en éstas y en el área contable.  |  |  |  |
|     | Debe elaborarse inmediatamente a su ocurrencia los modelos de movimientos de estos bienes, por las altas, bajas, traslados, enviados a reparar, ventas, etc.   |  |  |  |

|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
|  | Es preciso elaborar el plan anual y efectuar chequeos periódicos y sistemáticos del 10% de estos bienes y en caso de detectarse faltantes o sobrantes elaborarse los expedientes correspondientes, contabilizarse éstos correctamente y aplicarse en el caso de faltantes, la responsabilidad material. |  |  |  |
|  | Los valores de los activos fijos tangibles se deprecian mensualmente de acuerdo con las regulaciones vigentes y en base a las tasas establecidas para su reposición.  |  |  |  |
|  | Cuando proceda, dicha depreciación debe aportarse al Presupuesto del Estado correctamente y en el plazo fijado.   |  |  |  |
|  | Cuando se sustituya el responsable de un área debe efectuarse el chequeo de todos los activos fijos tangibles bajo su custodia, a fin de fijar la responsabilidad material correctamente.   |  |  |  |
|  | Las bajas, ventas y traslados de estos bienes deben estar aprobadas por los funcionarios autorizados.   |  |  |  |
|  | Comprobar el cumplimiento de las obligaciones establecidas por la legislación vigente para el uso de los vehículos estatales, en las que se incluyen las relacionadas con el registro de vehículos del Ministerio del Interior.   |  |  |  |

### Activos Fijos Tangibles

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR  | SI | NO | NP |
|-----|---|----|----|----|
| 786 | Está establecido un mecanismo para controlar los Activos Fijos Tangibles enviados a reparar.  |    |    |    |
| 787 | Está elaborado el Plan Anual para la realización de chequeos periódicos y sistemáticos de los Activos Fijos Tangibles.  |    |    |    |
| 788 | Se realizan chequeos periódicos y sistemáticos de los Activos Fijos Tangibles.  |    |    |    |
| 789 | Está habilitado el Registro de Depreciación.  |    |    |    |
| 790 | Está actualizado el Registro de Depreciación.   |    |    |    |
| 791 | Los valores de los Activos Fijos Tangibles se deprecian mensualmente de acuerdo con las regulaciones vigentes y sobre la base de las tasas establecidas para su reposición. |    |    |    |
| 792 | Cuando procede dicha depreciación se aporta al Presupuesto del Estado correctamente y en el plazo fijado.   |    |    |    |
| 793 | Las bajas, ventas y traslado de Activos Fijos Tangibles están aprobados por los funcionarios autorizados.   |    |    |    |
| 794 | Los Activos Fijos Tangibles se controlan en Submayores habilitados al efecto  |    |    |    |

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
|     | y están actualizados.   |  |  |  |
| 795 | Están conciliados los Activos Fijos Tangibles de todas las áreas de la entidad, con el área de Contabilidad.                        |  |  |  |
| 796 | Los modelos que se utilizan para los Activos Fijos Tangibles contienen los datos obligatorios que establece la legislación vigente. |  |  |  |

### Caja y Banco

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 797 | Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Efectivo en Caja.   |  |  |  |
| 798 | Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema de Efectivo en Banco, teniendo en cuenta lo siguiente:  |  |  |  |
|     | Existe control sobre los cheques emitidos, cargados por el Banco, caducados y cancelados.  |  |  |  |
|     | Al menos una persona de los que firman los cheques, tiene que revisar los documentos que dan origen a la emisión de éstos, antes de firmarlos.                         |  |  |  |
|     | Las operaciones de las cuentas bancarias se concilian periódicamente y existe evidencia de las conciliaciones de todas las cuentas de Efectivo en Banco, mensualmente. |  |  |  |
|     | Se revisan las operaciones y justificantes correspondientes a cobros automáticos.  |  |  |  |
|     | Los pagos efectuados deben corresponderse con los conceptos y los montos aprobados en los presupuestos correspondientes.   |  |  |  |
|     | Los funcionarios autorizados para firmar cheques no pueden contabilizar estas operaciones  |  |  |  |

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|-----|--|----|----|----|
| 799 | Cuentan con el Procedimiento Operacional elaborado por el organismo superior y el personal que labora o controla este subsistema fue capacitado y examinado.       |    |    |    |
| 800 | Se cumplen los procedimientos de seguridad realizados para proteger y conservar los recursos y registros que constituyen evidencia de los actos administrativos.   |    |    |    |
| 801 | Los activos de valor tienen asignado a un responsable para su custodia.  |    |    |    |
| 802 | Los activos de valor están debidamente registrados y periódicamente se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. |    |    |    |

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 803 | Se tiene en cuenta el nivel de vulnerabilidad del activo para establecer la frecuencia de su comprobación.   |  |  |  |
| 804 | El efectivo y valores equivalentes se mantienen en un lugar apropiado que ofrezca garantía contra robos, incendios, etc.   |  |  |  |
| 805 | El cajero es el único que posee la combinación de la caja fuerte.  |  |  |  |
| 806 | Se cambia la combinación de la caja por movimiento del cajero y está actualizada la autorización del acceso a la caja.   |  |  |  |
| 807 | La combinación de la caja fuerte de la entidad, se encuentra bajo el poder del director, la OCIC o en otro lugar seguro determinado por la dirección.  |  |  |  |
| 808 | El cajero tiene firmada el Acta de Responsabilidad Material por la custodia del efectivo depositado en la caja y dicha acta se encuentra guardada en el Área de Contabilidad.  |  |  |  |
| 809 | El cajero no custodia recursos monetarios ajenos a la entidad, ni talonarios de cheques en blanco.   |  |  |  |
| 810 | Son verificados el importe de los ingresos cobrados en efectivo y se corresponden con la suma de los documentos justificantes.   |  |  |  |
| 811 | Se emite el modelo "Recibo de Efectivo" para formalizar los cobros que se realizan en efectivo.  |  |  |  |
| 812 | Los recibos de efectivo están numerados previamente por el área económica.   |  |  |  |
| 813 | Se controlan los recibos de efectivo que se encuentran en poder del cajero.  |  |  |  |
| 814 | Se autorizan los anticipos y se efectúan las liquidaciones de las dietas y otros gastos en que incurran los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores, a través del modelo de Anticipo y Liquidación de Gastos de Viaje. |  |  |  |
| 815 | El registro de control de anticipos está actualizado.  |  |  |  |
| 816 | La liquidación de anticipos se realiza en la fecha establecida.  |  |  |  |
| 817 | Los salarios no reclamados y los indebidos así como los Anticipos de Gastos de Viaje liquidados, se reintegran y liquidan dentro de los términos establecidos.   |  |  |  |
| 818 | Se controla que no se entreguen Anticipos para Gastos de Viaje a trabajadores que tengan pendiente de liquidar otro anticipo.  |  |  |  |
| 819 | Se realiza reembolso del fondo para pagos menores al cierre del mes y de acuerdo con lo establecido para tales efectos.  |  |  |  |

| No | ASPECTOS A VERIFICAR | SI | NO | NP |
|----|----------------------|----|----|----|
|----|----------------------|----|----|----|

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 820 | Se realizan arquezos al efectivo en caja al término de cada mes.  |  |  |  |
| 821 | Se realizan arquezos sorpresivos al efectivo en caja y existe evidencia de esta acción..  |  |  |  |
| 822 | Tienen un documento que establezca el fondo autorizado para la caja.  |  |  |  |
| 823 | La suma del efectivo en caja más los documentos pagados y no reembolsados coinciden con el fondo autorizado.  |  |  |  |
| 824 | Se deposita en el banco al día hábil siguiente, el efectivo recaudado; de no ser así existe una carta del director que aprueba otro término.  |  |  |  |
| 825 | Tienen establecido el registro para el control de los cheques emitidos, cargados por el banco, caducados y cancelados.  |  |  |  |
| 826 | Se revisan los documentos que dan origen a los cheques antes de firmarlos.  |  |  |  |
| 827 | Se controla que las personas autorizadas a firmar cheques no contabilicen dichas operaciones.   |  |  |  |
| 828 | Las operaciones de las cuentas bancarias se concilian periódicamente y se deja evidencia mensualmente de las conciliaciones de todas las cuentas de Efectivo en Banco.  |  |  |  |
| 829 | Los Vales para Pagos Menores y sus justificantes son cancelados con el cuño de PAGADO al reembolsarse.  |  |  |  |
| 830 | Los pagos en efectivo que se realizan por el Fondo para Pagos Menores, así como los justificantes provisionales del efectivo entregado como anticipo (con excepción de los anticipos de gastos de viajes); se formalizan a través del modelo Vale para Pagos Menores. |  |  |  |
| 831 | Los modelos que se utilizan para Caja y Banco contienen los datos obligatorios que establece la legislación vigente. Dichos modelos son:  |  |  |  |
|     | a) SC-3-01-Recibo de Efectivo.  |  |  |  |
|     | b) SC-3-02-Anticipo y liquidación de gastos de Viaje.   |  |  |  |
|     | c) SC-3-03-Vale para pagos Menores.   |  |  |  |
|     | d) SC-3-04-Control de Anticipos a Justificar.   |  |  |  |
|     | e) SC-3-05-Reembolso de Fondos.   |  |  |  |
|     | f) SC-3-06-Arqueo del Efectivo en Caja.   |  |  |  |
|     | g) SC-3-07-Control de Cheques Emitidos.   |  |  |  |
|     | h) SC-3-08-Cconciliación Bancaria.  |  |  |  |

## Nóminas

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 832 | Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Nómina, teniendo en cuenta lo siguiente:<br><br>Debe existir separación de funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que la paga y la que la registra.           |  |  |  |
|     | Debe procederse a revisar y aprobar las nóminas antes de la extracción del efectivo para su pago.  |  |  |  |
|     | Deben establecerse controles eficientes para la forma de pago mediante tarjetas pre pagadas y por la entrega del efectivo para pago y liquidación de nóminas.  |  |  |  |
|     | Número del cheque de extracción del efectivo para pago de la nómina, cuyo importe debe concordar con el total de los salarios, vacaciones y subsidios cuyo importe debe concordar con el total de los salarios, vacaciones y subsidios a pagar a los trabajadores.                   |  |  |  |
|     | Actualización del modelo SC-4-08 "Registro de salario y tiempo de servicio".   |  |  |  |
|     | Es necesario comprobar la actualización de los Submayores de Vacaciones y el cuadro de la suma de sus saldos con el de la cuenta control correspondiente, no debiendo acumularse tiempo en exceso al autorizado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.                     |  |  |  |
|     | Se controlan según lo establecido en la legislación vigente los pagos por concepto de estipendio alimentario y estimulación  |  |  |  |
| 833 | Existe separación de funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que la paga y la que la registra.  |  |  |  |
| 834 | Se realiza el movimiento de nóminas para la preparación y pago de las nóminas y estos se controlan mediante el modelo Control de Datos de Nómina   |  |  |  |
| 835 | Se informa al Área de Contabilidad por el Área de Personal la solicitud de las vacaciones, el importe de los descuentos, así como los pagos a efectuar por conceptos de licencias o subsidios, a través del modelo de Notificación de Vacaciones, Deduciones, Licencias y Subsidios. |  |  |  |
| 836 | La información que se reporta en la pre nómina es coincidente con las incidencias reportadas en el control de asistencia y la notificación de vacaciones, deducciones, licencias y subsidios, según correspondan, que han tenido los trabajadores en el período a pagar              |  |  |  |
| 837 | El importe total de la nómina a pagar es coincidente con el importe reflejado en el cheque emitido para este concepto.   |  |  |  |
| 838 | Los pagos que se realizan en la nómina se corresponden con lo reportado en la pre nómina.  |  |  |  |
| 839 | Se realizan confrontaciones entre los datos de la pre nómina y la nómina para verificar su correspondencia.  |  |  |  |



|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 840 | Existe la debida contrapartida para verificar los datos reflejados en la pre nómina y la nómina y la correspondencia entre ambos datos.      |  |  |  |
| 841 | Están reflejadas, tanto en la pre nomina como en la nómina, las firmas autorizadas de quien elabora y aprueba ambos documentos               |  |  |  |
| 842 | Existen y se adjuntan a la nómina los autorizos de cobros  |  |  |  |
| 843 | Se consignan en la nómina los datos determinados por el que autoriza sobre el autorizado en la nómina, existiendo la debida correspondencia. |  |  |  |
| 844 | Están actualizados los Submayores de Vacaciones y el cuadro de la suma de sus saldos con el de la cuenta control correspondiente.            |  |  |  |

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|-----|--|----|----|----|
| 845 | Existen y se adjuntan a la nómina los autorizos de cobros  |    |    |    |
| 846 | Está actualizado el Registro de Salarios y Tiempo de Servicios.  |    |    |    |
| 847 | Se impide que existan salarios no reclamados pendientes de pago, fuera de los términos establecidos para su reclamación.                 |    |    |    |
| 848 | Las extracciones para pagos de salarios no reclamados son aprobadas previamente por el área económica.                                   |    |    |    |
| 849 | Los modelos que tienen relación con la Nómina contienen los datos obligatorios que establece la legislación vigente. Dichos modelos son: |    |    |    |
|     | SC-4-01-Control de Datos de Nóminas.   |    |    |    |
|     | SC-4-02-Movimiento de Nóminas.   |    |    |    |
|     | SC-4-03-Control de Asistencia.   |    |    |    |
|     | SC-4-04-Notificación de Vacaciones, Deducciones, Licencias y Subsidios.  |    |    |    |
|     | SC-4-05-Pre nómina.  |    |    |    |
|     | SC-4-06-Nómina.  |    |    |    |
|     | SC-4-07-Submayor de Vacaciones.  |    |    |    |
|     | SC-4-08-Registro de salarios y tiempo de servicio.   |    |    |    |
|     | SC-4-09-Certificación de años de servicios y salarios devengados.  |    |    |    |
|     | SC-4-10-Autorizo de Cobro.   |    |    |    |
| 850 | Las retenciones por nóminas se realizan mensualmente y se aportan inmediatamente a los destinos que tienen determinados.                 |    |    |    |

**Registros, Submayores y otros Modelos**

|           |   |           |           |           |
|-----------|---|-----------|-----------|-----------|
| 851       | Se utilizan los sistemas automatizados autorizados para las empresas del MINAL  |           |           |           |
| 852       | Existen documentos que acrediten que los sistemas contables-financieros soportados en las tecnologías de la información, están certificados por los ministerios de Finanzas y Precios y de Informática y Comunicaciones.  |           |           |           |
| 853       | Existe evidencia documental de la aprobación por quien corresponda, de los usuarios con acceso a los sistemas contables-financieros.  |           |           |           |
| 854       | Los modelos "Estado de Situación" y "Estado de Resultados" coinciden con los saldos de las cuentas del Balance de Comprobación.   |           |           |           |
| 855       | Los hechos económicos se registran de acuerdo con lo que establece la legislación vigente.  |           |           |           |
| 856       | Tienen mecanismos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes.   |           |           |           |
| 857       | Están identificadas las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes y estas tienen firmadas las Actas de Responsabilidad.   |           |           |           |
| 858       | Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización.  |           |           |           |
| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
| 859       | Existe un sistema de información con indicadores cuantitativos y cualitativos.  |           |           |           |
| 860       | Existen controles sobre la adquisición, implementación y mantenimiento del software del Sistema.  |           |           |           |
| 861       | Existen mecanismos de control que regulen la información que va dirigida a terceros.  |           |           |           |
| 862       | Existen mecanismos de seguridad para las entradas, procesos, almacenamiento y salida de la información.   |           |           |           |
| 863       | Se revisa y actualiza periódicamente los sistemas contable y presupuestario con el propósito de generar una garantía de exactitud de los registros.   |           |           |           |
| 864       | Se han incorporado a los sistemas de información computarizados, cuando se requiere, la realización de conciliaciones, comparaciones y verificaciones en forma automática y la generación de reportes de inconsistencias. |           |           |           |
| 865       | Existe un Plan de Seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información.   |           |           |           |
| 866       | Los sistemas contables-financieros tienen contraseñas y éstas no son visualizadas en pantalla.  |           |           |           |

### Faltantes, Pérdidas Y Sobrantes

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 867 | Cuentan con la Instrucción del Organismo para el tratamiento a los faltantes, pérdidas y sobrantes y se cumple con ella.  |  |  |  |
| 868 | En los casos de faltantes, pérdidas o sobrantes de Activos Fijos Tangibles, bienes materiales o recursos monetarios: se determinan éstos en unidades físicas y en valor en aquellos casos en que solamente proceda legalmente; el monto de la depreciación acumulada de los Activos Fijos Tangibles; las causas y condiciones que les dieron lugar, investigaciones o comprobaciones realizadas; y la denuncia en caso de faltantes, ante el órgano estatal competente. |  |  |  |
| 869 | En los casos de cancelaciones de cuentas por cobrar y por pagar, se cuenta con: el nombre del o de los clientes o suministradores; las causas por las que no se efectuó el cobro o pago; la constancia de las gestiones realizadas para el cobro; la certificación del suministrador de la no existencia del adeudo.  |  |  |  |
| 870 | En los casos de cancelaciones de cuentas por cobrar y por pagar debido a faltantes de mercancías en la entrega que son transportadas por un tercero: tiene constancia de las gestiones realizadas con éste y su resultado. De ser imputable al transportista, siempre que lo haya firmado, se reconoce la cuenta por cobrar a éste y se cancela el faltante.  |  |  |  |
| 871 | En los casos de cancelaciones de cuentas por cobrar y por pagar debido a faltantes de mercancías en la entrega, por las transportaciones realizadas con medios propios que no son responsabilidad del transportista: se tramita el expediente de faltante de inventario.  |  |  |  |

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR  | SI | NO | NP |
|-----|---|----|----|----|
| 872 | En los casos de cancelaciones de cuentas por cobrar y por pagar debido a faltantes de mercancías en la entrega, que son faltantes de Origen y responsabilidad del proveedor: se procede a la reclamación y se reconoce la cuenta por cobrar contra la cuenta faltante, cerrando el expediente. Lo mismo se hace cuando son mercancías cubiertas por el seguro.  |    |    |    |
| 873 | En el caso de consumo material o gastos no registrados en el año, se cuenta con: los documentos que amparan los gastos; las causas por las que no se efectuó el registro en su oportunidad; y el importe total.   |    |    |    |
| 874 | El expediente destinado para los ajustes, realizados a consecuencia de las rebajas de precios minoristas, por pérdidas de calidad en los productos agropecuarios, cuenta con: las actas detalladas y certificadas por los funcionarios e inspectores autorizados para aprobar las citadas rebajas; y el importe total.  |    |    |    |
| 875 | Las pérdidas por baja de productos vencidos, cuentan con: las actas detalladas y certificadas por los funcionarios e inspectores autorizados para aprobarlas; un listado que contenga, para cada producto, la descripción, la cantidad, el precio, el importe, la fecha de adquisición y la fecha de vencimiento; el importe total de la pérdida, la certificación del destino de los productos vencidos; y las gestiones realizadas por la entidad antes de su |    |    |    |

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
|     | fecha de vencimiento, pasa su utilización o venta.  |  |  |  |
| 876 | Se analizan las causas que generan las mermas y deterioros en exceso a las normas técnicas; el importe de cada producto y el monto total de la afectación.  |  |  |  |
| 877 | Las cancelaciones por adeudos con el órgano estatal o el Presupuesto del Estado, que no son tramitadas oportunamente, cuentan con: el documento primario que genera el adeudo; el importe total; y la certificación del Ministerio de Finanzas y Precios o del órgano estatal que autorice la cancelación del adeudo. |  |  |  |
| 878 | Los errores contables de años anteriores, cuentan con: la evidencia documental que sustente el error; el importe total; y el informe de causas y condiciones que fundamenten los errores detectados.  |  |  |  |
| 879 | Cuando se detectan diferencias en los procesos de actualización o depuración de la contabilidad, éstas cuentan con: la evidencia documental que sustente el error; el importe total; y el informe de las causas y condiciones que fundamente los errores detectados.  |  |  |  |
| 880 | En el caso de detectarse un presunto hecho delictivo, se procede a la realización de la denuncia policial teniendo en cuenta lo que establece la legislación vigente.   |  |  |  |

### Planificación y Estadística

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR  | SI | NO | NP |
|-----|---|----|----|----|
| 881 | Verificar que cuentan con la legislación actualizada sobre planificación tales como: Indicaciones Generales y Complementarias para la Elaboración del Plan, Instrucciones para su Desagregación y Ejecución, Indicaciones para el Control de la Actividad Económica, la Resolución sobre la Planificación Empresarial, etc. |    |    |    |
| 882 | Verificar que se cuenta con el Plan aprobado por la Ministra para el año en curso con su correspondiente apertura trimestral. Y que este cumple con los indicadores directivos aprobados.   |    |    |    |
| 883 | Está el Plan de Ingresos y Gastos en divisas, desagregado por unidades organizativas y por áreas, de acuerdo con la estructura de la entidad.   |    |    |    |
| 884 | Existe evidencia de los aspectos tratados en las reuniones del Consejo de Dirección para el análisis de la ejecución de la Planificación Estratégica, el Plan y el Presupuesto y las medidas que se adoptan en caso necesario.  |    |    |    |
| 885 | Se han establecido las Normas Unitarias de Gastos para cada actividad o área y se analiza su comportamiento periódicamente.   |    |    |    |
| 886 | Se elabora el modelo Balance de Ingresos y Gastos, como base de cálculo para la planificación de indicadores seleccionados y los resultados económico financieros de las actividades empresariales estatales del país; teniendo en cuenta lo que establece la legislación vigente.  |    |    |    |

|           |  |           |           |           |
|-----------|--|-----------|-----------|-----------|
| 887       | Se tiene en cuenta el modelo Base PAE-1, para detallar la información que contienen las filas 03, 04, 08 y 35 del modelo PAE-1 Balance de Ingresos y Gastos; teniendo en cuenta lo que establece la legislación vigente. |           |           |           |
| 888       | Al cierre de cada mes, se presenta el modelo Evaluación de la Ejecución del Presupuesto en la Actividad Empresarial; teniendo en cuenta lo que establece la legislación vigente.   |           |           |           |
| 889       | Al cierre de cada mes, se presenta el modelo Desglose de Partidas; teniendo en cuenta lo que establece la legislación vigente.   |           |           |           |
| 890       | Al cierre de cada año se elabora el modelo Liquidación de Transferencias a la Actividad Empresarial; teniendo en cuenta lo que establece la legislación vigente.   |           |           |           |
| 891       | Se elabora el modelo Liquidación del Plan Financiero de Inversiones de la Actividad Empresarial; teniendo en cuenta lo que establece la legislación vigente.   |           |           |           |
| 892       | Se entregó el plan aprobado a la Dirección Territorial de Economía y Planificación.  |           |           |           |
| 893       | El plan aprobado se desagregó por meses y a los diferentes niveles de la entidad, por cada una de sus categorías.  |           |           |           |
| 894       | Se realiza mensualmente el análisis del cumplimiento del plan y que quedan rastro de dichos análisis y en las actas.   |           |           |           |
| 895       | Se controla que se ha cumplido oportunamente con las solicitudes de modificación del plan por afectaciones externas al organismo superior.   |           |           |           |
| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
| 896       | Se da respuesta a los planteamientos realizados por los trabajadores en las reuniones de discusión del plan y que se intercambia con los trabajadores mensualmente sobre la marcha del plan aprobado.                    |           |           |           |
| 897       | Se planificó para el año flujo de fondos a generar para los proyectos de colaboración en ejecución aprobados.  |           |           |           |
| 898       | La entidad cuenta de su código REEUP y NAE   |           |           |           |
| 899       | Poseen el Registro con los Modelos y Metodologías vigentes del Sistema de Información Estadística Nacional y Complementario vigentes para el año en curso.   |           |           |           |
| 900       | Poseen el Cronograma con la programación y periodicidad para la entrega de la información estadística al Organismo Superior.   |           |           |           |
| 901       | Tienen convenido con la Delegación Municipal de la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE) los indicadores.   |           |           |           |
| 902       | Se encuentran debidamente archivados, firmados y acñados los modelos estadísticos con la información que suministra el nivel que controla.   |           |           |           |
| 903       | Coinciden los datos de la información estadística de los modelos 075, 05 y   |           |           |           |

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
|     | 5903 con la información contable.  |  |  |  |
| 904 | Existe correspondencia entre los datos del modelo 5073-03 "Balance de consumo de portadores energéticos" y los registros primarios de combustible. |  |  |  |
| 905 | El dato del plan que se refleja en los modelos estadísticos se corresponde con el aprobado por el organismo superior.                              |  |  |  |
| 906 | Verificar que hay coincidencia entre las cifras que se informan a la ONE con las enviadas al Organismo Superior.                                   |  |  |  |
| 907 | Verificar que se ha participado en los censos empresariales que organiza la ONE en varios momentos del año.  |  |  |  |

### Otros temas Financieros

|           |   |           |           |           |
|-----------|---|-----------|-----------|-----------|
| 908       | <i>Verificar que se dispone de la autorización de MFP para retener utilidades del ejercicio económico que concluyó.</i>                                       |           |           |           |
| 910       | <i>Verificar que se retuvieron las utilidades del ejercicio económico anterior aprobados por el MFP y ya fueron utilizados adecuadamente.</i>                 |           |           |           |
| 911       | <i>Verificar que se cumple con la ejecución del Plan de Inversiones con las fuentes de financiamientos aprobadas por el MFP.</i>                              |           |           |           |
| 912       | <i>Verificar que en caso de violaciones financieras para la ejecución de las inversiones se realiza la solicitud al MFP para evitar la descapitalización.</i> |           |           |           |
| 913       | <i>Se aportan al presupuesto del Estado las reservas voluntarias creadas en ejercicios anteriores, así como las provisiones autorizadas y no utilizadas.</i>  |           |           |           |
| 914       | <i>Se presentó a la ONAT la declaración jurada de ingresos no tributarios.</i>  |           |           |           |
| 915       | <i>Se presentó a la ONAT la declaración jurada del impuesto sobre utilidades.</i>   |           |           |           |
| 916       | <i>Ambos procesos se corresponden con la legislación vigente</i>  |           |           |           |
| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
| 917       | <i>Se han tomado medidas para la disminución de los gastos no deducibles para el próximo periodo.</i>   |           |           |           |
| 918       | <i>Se crean las reservas obligatorias para contingencias y la provisión obligatoria para cuentas incobrables</i>  |           |           |           |
| 919       | <i>Se cumple en los plazos y términos establecidos los aportes al presupuesto del estado, tales como:</i>   |           |           |           |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La depreciación de activos fijos</i></li> </ul>   |           |           |           |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo</i></li> </ul>  |           |           |           |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Contribución a la seguridad social</i></li> </ul>   |           |           |           |

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Impuestos sobre el transporte terrestre</i></li> </ul>   |  |  |  |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pagos trimestrales a cuenta de las utilidades</i></li> </ul>   |  |  |  |
| 920 | <i>Se aprueban y controlan las medidas hasta su total cumplimiento en caso de exceso de gastos de prestaciones de la seguridad social a corto plazo.</i> |  |  |  |
| 921 | <i>Los gastos de licencia de maternidad por la seguridad social a largo plazo son resarcidos según lo establecido</i>                                    |  |  |  |

### Actividad Técnica y Desarrollo Inversiones

| No   | ASPECTOS A VERIFICAR  | SI | NO | NP |
|--|---|----|----|----|
| <b>DOCUMENTOS APROBATORIOS EN LA INVERSIÓN</b> |   |    |    |    |
| 922  | Se encuentra el documento que designa el inversionista directo de la obra.  |    |    |    |
| 923  | Existe el documento aprobatorio por el Organismo competente (MINAL – MEP) de la inversión en cuestión.  |    |    |    |
| 924  | <p>Existen los avales aprobatorios de los organismos rectores.</p> <p>Certificados: Dirección Provincial de Planificación Física (DPPF) y las Dirección Municipal de Arquitectura y Urbanismo (DAU).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificado de Micro localización.</li> <li>• Certificado de Macro localización.</li> <li>• Certificado de Autorizo de Suelos.</li> <li>• Licencia de Obra y de Construcción.</li> <li>• Demás estudios, Sísmica, Meteorología, Geológico, Topográficos, Hidráulicos, etc.</li> </ul> <p>Certificado de Compatibilización de las inversiones con la defensa, aprobado por el Estado Mayor de la Defensa Civil, el MINFAR o Los Ejércitos.</p> <p>Dictamen y Licencia Ambiental, aprobado por el CITMA, en el caso que corresponda.</p> <p>Dictamen de Transferencia Tecnológica. (patentes, know how y paquete tecnológico, aprobado por el CITMA o la Oficina Cubana de Propiedad Industrial OCPI, en los casos que corresponda).</p> <p>Aprobación de la APCI</p> |    |    |    |
| 925  | Se encuentra ordenada toda la documentación de proyectos correspondiente a la inversión y que en la misma estén incluidos los requerimientos de la defensa.   |    |    |    |
| 926  | Existe el estudio de factibilidad o en su defecto la fundamentación que dio origen a la inversión.  |    |    |    |

### Contratos

| No  | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|-----|--|----|----|----|
| 927 | Existen los contratos con las siguientes entidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa Proyectista</li> <li>• Empresa Constructora</li> <li>• Empresa Importadora</li> </ul> |    |    |    |
| 928 | Antes de las firma de los contratos con las diferentes Empresas, que las mismas tengan dentro de su objeto Social la realización de estos servicios a terceros.                            |    |    |    |
| 929 | En caso de incumplimiento de lo pactado en los contratos, se han realizado las reclamaciones pertinentes según corresponda.  |    |    |    |

### Ejecución de Obras

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 930 | El cronograma de inversión este actualizado y en un lugar visible   |  |  |  |
| 931 | El Libro de Obra esté debidamente foliado y tenga la lista de las personal autorizadas a realizar las anotaciones correspondientes. |  |  |  |
| 932 | Se controla el avance diario de la obra.  |  |  |  |
| 933 | Se ejecutan las muestras testigo de los hormigones  |  |  |  |

### Recursos Materiales

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 934 | Se cumple la entrega de materiales de acuerdo al cronograma ejecutivo, verificar su existencia en almacén, verificar tiempo de entrega y su calidad.   |  |  |  |
| 935 | La tarjeta de estiba está actualizada y colocada junto a los equipos, accesorios y materiales o aún lugar próximo a los que se encuentran a la intemperie.   |  |  |  |
| 936 | El lugar donde se encuentran almacenados los equipos y materiales se encuentran limpios y ordenados.   |  |  |  |
| 937 | El almacén cuenta con los listados de los cargos y nombres del personal con acceso al mismo, y de los nombres y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de productos del almacén |  |  |  |
| 938 | El personal de los almacenes tiene firmada las actas de responsabilidad material por la custodia de los bienes materiales  |  |  |  |
| 939 | Se controla a través de la tarjeta de estiba y los submayores de inventario los materiales y equipos por instalar.   |  |  |  |



### Presupuesto de la Obra

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 940 | La certificación de avance de obra emitida este firmada por el Inversionista Directo como constancia de su aprobación a los trabajos reportados y en los precios establecidos  |  |  |  |
| 941 | Las facturas de todos los recursos adquiridos para la obra estén debidamente revisadas y aprobadas por el Inversiones Directo, así como los de asistencia técnica y otros gastos.  |  |  |  |
| 942 | El presupuesto de la obra no sobrepase los valores aprobados en cada uno de sus acápite del plan del año   |  |  |  |
| 943 | Existe un registro contable de los gastos acumulativos de la obra por cada uno de los acápite mensualmente y que todas las facturas de cada uno de los acápite se encuentren debidamente ordenadas y conciliadas con economía. |  |  |  |

### De la Recepción de la Inversión

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 944 | Las recepciones de los diferentes objetos de obra se formalizan mediante actas de entrega suscritas entre las partes (Inversionista – Constructor) donde se recogerán las cuestiones pendientes o de calidad que debe ejecutar el constructor antes de la aceptación definitiva de la obra. |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|

### Capacitación y Adiestramiento

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 945 | Existe un programa de capacitación y/o adiestramiento del futuro personal que operará la inversión o el equipamiento adquirido. |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|

### Del Expediente de Liquidación de la Obra

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 946 | Se han ejecutado todas las pruebas necesarias antes de elaborar el expediente de liquidación de la inversión  |  |  |  |
| 947 | <p>Dentro del expediente de liquidación de la obra se encuentran los siguientes documentos:</p> <p>Acta de entrega definitiva de la inversión</p> <p>Documento que refiera las condiciones en que se produce la entrega, definiendo aspectos que pudieran quedar pendientes, plazo de cumplimiento y otros</p> <p>Descripción general de la inversión y de los sistemas</p> <p>Gastos totales incurridos por la inversión, relación de activos fijos tangibles y sus valores</p> <p>Documentación de proyectos conteniendo como mínimo el proyecto de arquitectura, planos de redes e instalaciones de todos los sistemas y</p> |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  | proyectos actualizados<br>Contrato de ejecución de obras y suministros<br>Manual de procedimientos para el uso y explotación de los sistemas<br>Otros documentos legales inherentes a la inversión y su posterior explotación. |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

### Paralización de las Obras

|           |  |           |           |           |
|-----------|--|-----------|-----------|-----------|
| 948       | Existe en la obra el documento aprobatorio por la autoridad competente que tomo la decisión.   |           |           |           |
| 949       | Existe un levantamiento físico y financiero de todos los rec mater. que no serán utilizados produce. a la paralización, reflejando en acta elaborada al efecto la cantidad de c/u, los faltantes, perdidas, mermas, así como los responsables.     |           |           |           |
| 950       | Existe un inventario de todos los equipos y materiales de ingeniería adquiridos, así como de los activos fijos tangibles pertenecientes a la inversión, el cual formará parte del expediente y deberá estar firmado pro el Inversionista.          |           |           |           |
| 951       | Existe un inventario de toda la documentación técnica (proyectos, catálogos, manuales, libro de obra, etc.), garantizándose la correcta conservación en acta de entrega y responsable de la custodia de los mismos.                                |           |           |           |
| 952       | Se ha realizado la revisión de todos los contratos definiendo claramente el financiamiento ejecutado y pendiente, las garantías y otros aspectos que por su importancia deben ser recogidos y proponer la modificación o resolución de los mismos. |           |           |           |
| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
| 953       | Verifique que existe un plan de medidas en cuanto a conservación de los equipos y medios existentes en la inversión, así como su custodia permanente.  |           |           |           |

### Energética

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 954 | La entidad tiene elaborado el Programa de Eficiencia y Ahorro Energético.  |  |  |  |
| 955 | El cumplimiento del Programa de Eficiencia y Ahorro Energético se analiza en los Consejos de Dirección.  |  |  |  |
| 956 | Existe el levantamiento de los potenciales de ahorro de la entidad de los portadores energéticos.  |  |  |  |
| 957 | Se controla los consumos de todos los portadores energéticos se compara con el Plan aprobado y se analizan los índices de consumo por actividades. |  |  |  |

|           |  |           |           |           |
|-----------|--|-----------|-----------|-----------|
| 958       | Existe evidencia documental en la entidad de las acciones de control y supervisión que se realicen a la adquisición de combustible.  |           |           |           |
| 959       | Se analiza por el Consejo de Dirección los consumos de combustibles y lubricantes por equipos y actividades. Se utilizan para la toma de decisiones referentes a la disminución de los consumos.                               |           |           |           |
| 960       | Se posee carpeta con los documentos regulatorios de la actividad energética  |           |           |           |
| 961       | El Modelo 5073 se informa correctamente y en la fecha establecida por la ONE.  |           |           |           |
| 962       | Las copias de los modelos 5073 están firmadas y sin tachaduras, borrones y sin sobre escritura.  |           |           |           |
| 963       | En el 5073 los inventarios al cerrar un mes se corresponden con la existencia reportada como existencia inicial en el mes subsiguiente.  |           |           |           |
| 964       | Se posee un procedimiento aprobado para la elaboración de la Demanda.  |           |           |           |
| 965       | En la elaboración del Modelo CDA 001 y CDA 002 se tiene en cuenta las solicitudes de las entidades subordinadas.   |           |           |           |
| 966       | El consumo de combustible acumulado del Modelo CDA 001 coincide con lo reportado en el Modelo 5073.  |           |           |           |
| 967       | Los niveles de actividad informada en el Modelo CDA 001 coinciden con los reportes estadísticos oficiales, y respaldados por los registros primarios.  |           |           |           |
| 968       | Los incrementos de los niveles de actividad están avalados por pedidos o decisiones del Organismo Superior.  |           |           |           |
| 969       | El índice obtenido del nivel de actividad por combustible en el CDA 001 guarda proporción con el estimado del mes actual y acumulado hasta el período anterior.  |           |           |           |
| 970       | Existen los índices normados debidamente oficializados por cada actividad por la que se demanda el combustible.  |           |           |           |
| 971       | Las cantidades consumida de combustibles se corresponden con los niveles de actividad ejecutada de acuerdo con los índices por los que se demandó el combustible CDA 002.  |           |           |           |
| 972       | El combustible que se debió consumir cuando la ejecución real del nivel de actividad es inferior a nivel de actividad planificado utilizado para demandar el combustible guarda correspondencia con lo que quedó en inventario |           |           |           |
| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
| 973       | Existe prueba documental del cálculo de la estructura de consumo de los distintos portadores energéticos empleados en el centro.   |           |           |           |
| 974       | Existe el contrato del servicio eléctrico actualizado en no más de un año anterior a la evaluación.  |           |           |           |

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 975 | La demanda promedio en el pico eléctrico del mes es menor que la convenida con la UEB-DURE.  |  |  |  |
| 976 | El factor de potencia de los servicios eléctricos de cada uno de los 12 meses anteriores a la evaluación es superior a 0.9.  |  |  |  |
| 977 | Existe prueba documental de la realización de la auto lectura eléctrica en los últimos 30 días.  |  |  |  |
| 978 | La diferencia entre la auto lectura de todos los metros contadores del centro y la facturación de cada uno de los últimos 12 meses es inferior al 4%.  |  |  |  |
| 979 | El consumo de los últimos 12 meses es inferior al plan de cada mes.  |  |  |  |
| 980 | Existen los índices de consumo específicos por productos seleccionados del centro, debidamente aprobados (firmado) por el director de la empresa en documento emitido a tal efecto en un período no mayor de un año.   |  |  |  |
| 981 | Existe prueba documental de la elaboración de la demanda.  |  |  |  |
| 982 | Los índices de consumos específicos por productos son inferiores en los últimos 12 meses a los planificados  |  |  |  |
| 983 | La intensidad energética real de los últimos 12 meses es inferior a la planificada.  |  |  |  |
| 984 | Existe un documento ordenado con el levantamiento de deficiencias energéticas realizado al cierre del año, para cada portador energético que consume la entidad.   |  |  |  |
| 985 | Existe un documento ordenado con las tareas de organización y control las tareas de mantenimiento, las tareas de inversión, el costo de cada una, y el ahorro que aporta, enmarcado en el programa energético del año o Plan de medidas del año. Debe estar elaborado sobre la base del levantamiento de deficiencias energéticas realizado al cierre del año. |  |  |  |
| 986 | Existe prueba documental del cálculo y análisis de la Estructura de los consumidores eléctricos  |  |  |  |
| 987 | Está debidamente confeccionado el Plan de regulación de la demanda.  |  |  |  |

### **Ciencia, Innovación Tecnológica y Medio Ambiente**

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 988 | Poseen los documentos rectores de Ciencia y Técnica.   |  |  |  |
| 989 | Poseen el Plan de Ciencia y Técnica  |  |  |  |
| 990 | Poseen Cartera de Proyectos para la adquisición de conocimientos, tecnologías y otras mejoras. |  |  |  |
| 991 | Están los proyectos compatibilizados con las FAR y la Defensa Civil.                           |  |  |  |
| 992 | Están los proyectos en correspondencia con la legislación ambiental                            |  |  |  |

### Innovación Tecnológica

|      |  |  |  |  |
|------|--|--|--|--|
| 993  | Está implantado el Sistema de Gestión de la Innovación Tecnológica según Decreto 281   |  |  |  |
| 994  | Existe un diagnóstico del estado de la innovación y la tecnológica de la empresa.  |  |  |  |
| 995  | Existe una política de Gestión de la Innovación  |  |  |  |
| 996  | Poseen la Proyección Estratégica de la entidad   |  |  |  |
| 997  | Tienen ficha preliminar de los proyectos de innovación   |  |  |  |
| 998  | Están vinculados los proyectos con el plan de desarrollo de la empresa.  |  |  |  |
| 999  | Está conciliado el financiamiento de las actividades de innovación con el Plan económico de la empresa   |  |  |  |
| 1000 | Poseen Plan de Generalización  |  |  |  |
| 1001 | El plan de generalización se encuentra conciliado con el Plan de la economía.  |  |  |  |
| 1002 | El plan de generalización se encuentra informado al CITMA Territorial  |  |  |  |
| 1003 | Está implantado el Sistema Interno de Propiedad Industrial y de Seguridad Informática  |  |  |  |
| 1004 | Existen actas que acreditan que se analiza en los consejos de dirección el tema de la implantación y cumplimiento del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica. |  |  |  |

### Fórum de Ciencia y Técnica

|      |  |  |  |  |
|------|--|--|--|--|
| 1005 | Está constituida la Comisión de Base del Fórum                                 |  |  |  |
| 1006 | La Comisión de Base está presidida por el Director                             |  |  |  |
| 1007 | Está elaborado el Banco de Problemas   |  |  |  |
| 1008 | El Banco de Problemas se elaboró con la participación de los trabajadores.     |  |  |  |
| 1009 | El Banco de Problemas está confeccionado por el modelo establecido             |  |  |  |
| 1010 | El Banco de Problemas se encuentra ubicado en un lugar visible                 |  |  |  |
| 1011 | Conocen y divulgan el Pensamiento de Fidel sobre el Fórum en el centro laboral |  |  |  |
| 1012 | Responde a los objetivos de trabajo del centro?                                |  |  |  |

|           |   |           |           |           |
|-----------|---|-----------|-----------|-----------|
| 1013      | El Banco de Problema está conciliado con la Base de Datos del Fórum   |           |           |           |
| 1014      | Se realizan los Compromisos para darle solución a los problemas de la empresa   |           |           |           |
| 1015      | Está elaborado el Banco de Soluciones Generalizables  |           |           |           |
| 1016      | Está elaborado el Banco de Problemas Energético   |           |           |           |
| 1017      | El Banco de Problemas Energético se corresponde con los problemas identificados en el Diagnóstico                         |           |           |           |
| 1018      | Tienen los trabajadores acceso a la Base de Datos del Fórum   |           |           |           |
| 1019      | Realizaron Fórum de Base el pasado año  |           |           |           |
| 1020      | Se reconocen y estimulan los compañeros que aportaron soluciones al banco de problemas                                    |           |           |           |
| 1021      | Existe masividad en el Movimiento de Fórum  |           |           |           |
| 1022      | Está elaborado el Plan de Generalización  |           |           |           |
| 1022-1    | El plan de generalización se encuentra conciliado con el Plan de la economía  |           |           |           |
| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
| 1023      | Se realizan Encuentros de Generalización  |           |           |           |
| 1024      | Ha tenido influencia el movimiento del Fórum en la solución a los problemas que afectan a la producción y/o los servicios |           |           |           |

### **Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (Anir)**

|      |   |  |  |  |
|------|---|--|--|--|
| 1025 | Está instituida la ANIR en la Empresa   |  |  |  |
| 1026 | Conocen y aplican la Ley 38 de la ANIR  |  |  |  |
| 1027 | Está firmado el convenio entre la ANIR y la administración de la empresa                    |  |  |  |
| 1028 | Existe Buró de Innovadores y Racionalizadores   |  |  |  |
| 1029 | Poseen plan temático  |  |  |  |
| 1030 | Existe el libro registro de las innovaciones y racionalizaciones                            |  |  |  |
| 1031 | Está nombrado por Resolución del Director el custodio del libro de registro                 |  |  |  |
| 1032 | Está nombrada por Resolución la Comisión evaluadora de las innovaciones y racionalizaciones |  |  |  |
| 1033 | Está creado el fondo del 20% de la ANIR   |  |  |  |

|      |  |  |  |  |
|------|--|--|--|--|
| 1034 | El pago de las innovaciones y racionalizaciones se encuentra al día  |  |  |  |
| 1035 | Se efectúa la transferencia del 2% al municipio de la ANIR           |  |  |  |
| 1036 | Existen acciones en función del ahorro de los portadores energéticos |  |  |  |
| 1037 | Existen actas de las Asambleas de Asociados efectuadas               |  |  |  |

### Brigadas Técnicas Juveniles (Btj).

|      |   |  |  |  |
|------|---|--|--|--|
| 1038 | Existe Brigadas Técnicas Juveniles en la Empresa                    |  |  |  |
| 1039 | Poseen Convenio de trabajo BTJ – Administración                     |  |  |  |
| 1040 | Participan en el Movimiento Sellos Forjadores del Futuro            |  |  |  |
| 1041 | Efectúan los eventos de base de la Exposición Forjadores del Futuro |  |  |  |

### Componente de Medio Ambiente

|           |  |           |           |           |
|-----------|--|-----------|-----------|-----------|
| 1042      | Conoce el Dtor su resp en la gestión ambiental de la empresa   |           |           |           |
| 1043      | Esta designado un especialista para atender la actividad de medio ambiente   |           |           |           |
| 1044      | Poseen la documentación que establece la legislación ambiental vigente   |           |           |           |
| 1045      | Está implantado el sistema de Gestión Ambiental  |           |           |           |
| 1046      | Esta Certificado el Sistema de Gestión Ambiental por la autoridad competente   |           |           |           |
| 1047      | Posee la empresa el Diagnóstico de su situación ambiental  |           |           |           |
| 1048      | Tienen definida la Política Ambiental de la entidad  |           |           |           |
| 1049      | Están elaborados los objetivos estratégicos y las metas ambientales.   |           |           |           |
| 1050      | Tienen elaborado un programa de gestión ambiental  |           |           |           |
| 1051      | Se aplican en la empresa los principios de producción más limpia y consumo sustentable.  |           |           |           |
| 1052      | La empresa planifica los gastos asociados a las inversiones para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos ambientales propuestos. |           |           |           |
| 1053      | Tienen elaborado un plan de acción para la prevención y mitigación al cambio climático   |           |           |           |
| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
| 1054      | Posee la empresa un programa de educación ambiental  |           |           |           |

|      |  |  |  |  |
|------|--|--|--|--|
| 1055 | Existe un plan de capacitación en la legislación ambiental vigente asociado a la actividad que realizan los trabajadores |  |  |  |
| 1056 | Existen actas que acreditan el análisis de los temas de medio ambiente en los consejos de Dirección                      |  |  |  |

### Calidad

#### Aseguramiento De Las Mediciones

|      |   |  |  |  |
|------|---|--|--|--|
| 1057 | Se cumplen los objetivos planteados por la Dirección del Ministerio en relación con el Aseguramiento de las mediciones, tanto para los instrumentos de medición de los procesos tecnológicos como para los ensayos de laboratorio |  |  |  |
|------|---|--|--|--|

#### Aplicación del Sistema de Evaluación e Información de la Calidad

|      |   |  |  |  |
|------|---|--|--|--|
| 1058 | Los registros de los resultados obtenidos en la Evaluación de la Calidad reflejan que se aplican adecuadamente los Procedimientos de Evaluación de la Calidad vigentes. |  |  |  |
| 1059 | Existe evidencia de que se analizan periódicamente los resultados de la Evaluación de la calidad en los Consejos de Dirección del nivel que se evalúa.                  |  |  |  |
| 1060 | Existe evidencia de la información mensual de los resultados de la Evaluación de la calidad, según lo establecido el Sistema de Información del Ministerio.             |  |  |  |

#### Competencia Profesional

| No   | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|------|--|----|----|----|
| 1061 | Están elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo, para directivos, técnicos y obreros en materia de calidad.      |    |    |    |
| 1062 | Están definidas las acciones concretas y específicas de capacitación en función de cumplir con la política y los objetivos de calidad. |    |    |    |
| 1063 | Se tiene definido algún mecanismo para la preparación de los trabajadores en materia de calidad.                                       |    |    |    |

#### Organigrama

|      |  |  |  |  |
|------|--|--|--|--|
| 1064 | La estructura organizativa del órgano encargado de las actividades de Control y Gestión de la Calidad permite el logro de los objetivos de calidad y la aplicación de los controles pertinentes. |  |  |  |
|------|--|--|--|--|



|      |   |  |  |  |
|------|---|--|--|--|
| 1065 | La estructura organizativa permite que no influyan otros objetivos, por (ej. el nivel de producción) en los resultados de evaluación de la calidad que se emiten. |  |  |  |
| 1066 | Asignación de autoridad y responsabilidad   |  |  |  |
| 1067 | Posee el órgano de Control y Gestión de la Calidad la autoridad para tomar acciones cuando se detectan No Conformidades   |  |  |  |

### Políticas y Prácticas en Personal

| No   | ASPECTOS A VERIFICAR  | SI | NO | NP |
|------|---|----|----|----|
| 1068 | La organización tiene establecido o está en vías de establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Inocuidad/Calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con requisitos internacionales. |    |    |    |
| 1069 | Existen mecanismos para propiciar el cumplimiento de las políticas relativas a la Inocuidad/Calidad emitidas por la entidad.  |    |    |    |

### Sistema de Estimulación

|      |   |  |  |  |
|------|---|--|--|--|
| 1070 | Los trabajadores del área de control y Gestión de la Calidad están incluidos en algún sistema de estímulo.  |  |  |  |
| 1071 | Los indicadores establecidos en el sistema de estímulo implican que no se apliquen adecuadamente las acciones relacionadas con las activ de Control y Gestión de la Calidad |  |  |  |
| 1072 | Están identificados los procesos, subprocesos y actividades que inciden directa o indirectamente en la calidad/inocuidad.   |  |  |  |

### Coordinación Entre Áreas

|      |  |  |  |  |
|------|--|--|--|--|
| 1073 | Están definidas por escrito las interrelaciones de las diferentes áreas para lograr la inocuidad y calidad.  |  |  |  |
| 1074 | Existe evidencia de que éstas se cumplen adecuadamente   |  |  |  |
| 1075 | Cuando se detectan deficiencias y violaciones que inciden en la inocuidad y la calidad, son transmitidas oportunamente y por los canales de comunicación adecuados, tanto desde como hacia el órgano de Calidad. |  |  |  |
| 1076 | Están establecidos los mecanismos de aprobación, autorización, supervisión y evaluación de la calidad en cada proceso, subproceso, y actividades que inciden directamente en la calidad e inocuidad.             |  |  |  |
| 1077 | Existe algún mecanismo para el cálculo y análisis de los Costos asociados a la Calidad   |  |  |  |

|      |  |  |  |  |
|------|--|--|--|--|
| 1078 | Como se utiliza la información obtenida para su disminución  |  |  |  |
| 1079 | Existe evidencia de que la entidad posea los mecanismos para evitar la aparición de problemas asociados a la calidad que provoquen la declaración de MP y produc como no aptos |  |  |  |

### Documentación

|           |  |           |           |           |
|-----------|--|-----------|-----------|-----------|
| 1080      | Participa el órgano de Calidad aportando sus criterios y aspectos relacionados con la Calidad y su control a incluir en los contratos de materias primas.  |           |           |           |
| 1081      | Participa el órgano de Calidad aportando sus criterios y aspectos relacionados con la Calidad y su control a incluir en los contratos de productos terminados.   |           |           |           |
| 1082      | Se ha habilitado un expediente que contenga los documentos donde se muestren los resultados de las acciones de control realizadas, incluidas las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones que realicen las entidades facultadas para ello, así como los planes de acción adoptados para erradicar las infracciones señaladas y referencia a las medidas disciplinarias, administrativas o de otro tipo aplicadas en respuesta a las acciones de control relacionadas con el Aseguramiento y Gestión de la Inocuidad/calidad |           |           |           |
| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
| 1083      | La información que se genera en la entidad en materia de Inocuidad /Calidad permite a los dirigentes y demás trabajadores cumplir sus obligaciones y responsabilidades.  |           |           |           |
| 1084      | La dirección está comprometida con el correcto desempeño del Sistema de información de la Calidad, propiciando los recursos para su adecuada elaboración y análisis en todas las esferas.  |           |           |           |
| 1085      | Se divulgan en la entidad las políticas y objetivos y los resultados de la Gestión relacionados con la Inocuidad/Calidad.  |           |           |           |
| 1086      | Contribuye a un mejor desempeño de los trabajadores, el conocimiento de los resultados de la Evaluación y de gestión relacionados con la Inocuidad/Calidad..   |           |           |           |
| 1087      | Hay buena comunic con clientes, proveed y otras entidades.   |           |           |           |
| 1088      | Se implementan las recomendaciones de inspectores, auditores internos y externos para mejorar el control interno de las actividades relacionadas con la Inocuidad/Calidad.   |           |           |           |
| 1089      | Se analizan y corrigen de forma oportuna las deficiencias o desviaciones ocurridas relacionadas con la Inocuidad/Calidad.  |           |           |           |
| 1090      | Se le da un tratamiento adecuado a las deficiencias detectadas en las evaluaciones que realizan la dirección, la auditoría interna, la auditoría externa y demás entidades de control, de inspección y fiscalización   |           |           |           |

|      |  |  |  |  |
|------|--|--|--|--|
|      | relacionadas con la Inocuidad/Calidad.   |  |  |  |
| 1091 | Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas, relacionadas con la Inocuidad/Calidad en el Consejo de Dirección. |  |  |  |
| 1092 | Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control relacionadas con la Inocuidad/Calidad, realizadas con los trabajadores.       |  |  |  |

### Dirección Productiva

|           |   |           |           |           |
|-----------|---|-----------|-----------|-----------|
| 1093      | Tienen el Plan Técnico Económico del año o el programa definido en la estrategia.   |           |           |           |
| 1094      | Tienen la estrategia del Plan de Acción para enfrentar la solución de las debilidades o amenazas que acechan a la Empresa |           |           |           |
| 1095      | Cuentan con los Balances de compra y sacrificio de ganado   |           |           |           |
| 1096      | Existen contratos de Compra de Ganado Porcino y Vacuno con la Agricultura y los Productores Directos.                     |           |           |           |
| 1097      | Existen contratos de traslado de ganado vacuno con el Ministerio de Transporte  |           |           |           |
| 1098      | Se realizan las conciliaciones vacunas y porcinas   |           |           |           |
| 1099      | Existe un programa de producción que de respuesta al Plan de Producción y Balances Cárnicos                               |           |           |           |
| 1100      | Se cumplen los Rendimientos de las Carnes en Conservas  |           |           |           |
| 1101      | Se cumple el Plan de Producción Física (por genéricos) carne de res deshuesada  |           |           |           |
| 1102      | Se cumple el Plan de Producción Física (por genéricos) carne de cerdo en banda  |           |           |           |
| 1103      | Se cumple el Plan de Producción Física (por genéricos) carnes en conservas  |           |           |           |
| <b>No</b> | <b>ASPECTOS A VERIFICAR</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>NP</b> |
| 1104      | Se cumple el Plan de Producción Física (por genéricos) croquetas  |           |           |           |
| 1105      | Se cumple el plan de producción en valores  |           |           |           |
| 1106      | Se lleva el control de la producción para el turismo a través de los modelos A4, A4a y A4b                                |           |           |           |
| 1107      | Se cuenta con el Expediente de Mermas y Rendimientos debidamente aprobado   |           |           |           |
| 1108      | Se encuentra el Expediente de Mermas y Rendimientos debidamente   |           |           |           |

|      |   |  |  |  |
|------|---|--|--|--|
|      | actualizado   |  |  |  |
| 1109 | Se controla y acciona en el cumplimiento de los índices de consumo                                    |  |  |  |
| 1110 | Existen las normas de proceso tecnológico de los productos que se encuentran en el Plan de producción |  |  |  |

### Presupuesto

| No   | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
|------|--|----|----|----|
| 1111 | Se dispone de la base reglamentaria para la realización de esta materia: Metodologías de Elaboración, Ejecución, Modificación, Verifica. y Liquidación del Ppto. del Estado.                       |    |    |    |
| 1112 | Se dispone de la notificación del presupuesto aprobado para el año en curso.   |    |    |    |
| 1113 | Se elaboró y presentó al organismo superior la desagregación del presupuesto notificado y la programación mensual del gasto.   |    |    |    |
| 1114 | Se controla mensualmente la ejecución del presupuesto aprobado en el Consejo de Dirección de la Unidad Presupuestada y queda constancia de ello en las actas de dicho órgano.                      |    |    |    |
| 1115 | Se elabora mensualmente el informe valorativo de la ejecución del presupuesto y este se envía al organismo superior en la fecha prevista.  |    |    |    |
| 1116 | Coinciden las informaciones del plan y ejecución presupuestaria con los números de los presupuestos aprobados y los registros contables.   |    |    |    |
| 1117 | Se cumplen los indicadores directivos del presupuesto notificado, tanto los que son límites de gastos como los que tienen destino específico.  |    |    |    |
| 1118 | Los gastos de capital que se ejecutan están sobre la base del presupuesto aprobado y las inversiones aprobadas en el plan de inversiones.  |    |    |    |
| 1119 | Se solicitan las modificaciones presupuestarias necesarias en el tiempo y la forma establecida y dispone de estas modificaciones aprobadas por el organismo superior y su presupuesto actualizado. |    |    |    |
| 1120 | Se controla el presupuesto a partir del presupuesto actualizado según última modificación aprobada.  |    |    |    |
| 1121 | Se realiza la conciliación entre gastos devengados y pagos realizados, según legislación vigente al respecto.  |    |    |    |
| 1122 | Se ha entregado a la tesorería el ppto. notificado, su desagregación y programación mensual de gastos, la programación mensual de los pagos y todas las actualizaciones presupuestarias.           |    |    |    |
| No   | ASPECTOS A VERIFICAR   | SI | NO | NP |
| 1123 | Mensualmente se concilia con la tesorería los pagos efectuados y los pagos   |    |    |    |

|      |   |  |  |  |
|------|---|--|--|--|
|      | que están en tránsito.  |  |  |  |
| 1124 | Se certifican a la tesorería los pagos que están pendientes al concluir el año, devengados contra el presupuesto de ese año pero que se ejecutaran en el próximo.   |  |  |  |
| 1125 | Todos los pagos que afecten el presupuesto de un año se corresponden con gastos devengados de ese propio año.   |  |  |  |
| 1126 | Cuando se realizan pagos del año ant. se cta. con la autoriza. del MFP para efectuarlos contra el ppto. del año en curso.   |  |  |  |
| 1127 | Se realizó la Liquidación del Presupuesto y el mismo fue entregado al org. Sup. con la calidad y en la fecha prevista.  |  |  |  |
| 1128 | Se han recibido verificaciones presupuestarias del organismo superior para comprobar los ingresos y el uso y destino del gasto de los presupuestos aprobados. Están elaborados los planes de medidas para erradicar las deficiencias señaladas y se le da seguimiento a su cumplimiento |  |  |  |

## **Anexo No. 5. Procedimiento para la selección de los de expertos según el método Delphi.**

Para la valoración cualitativa de los resultados de la herramienta estratégica propuesta, se ha utilizado el criterio de expertos. Este método permite determinar la factibilidad de los resultados y además perfeccionar y enriquecer la propuesta. Para el procesamiento de la información, desde la selección de los expertos hasta la interpretación de los indicadores seleccionados, de acuerdo con los criterios emitidos y las escalas valorativas, se empleó el método Delphi, siendo eficaz en la integración y concordancia de la diversidad de opiniones para determinar un acuerdo de valoración final.

Para la realización de esta actividad, que se corresponde con el primer paso de la herramienta propuesta, se siguió un orden metodológico, relacionado con la selección del universo de expertos que pueden ser posibles evaluadores de la propuesta, y la elección de los que potencialmente tienen la competencia para asumir un criterio valorativo. Finalmente, se aplica una encuesta donde cada experto identificado evaluará el nivel de alineamiento entre los objetivos estratégicos y de control de acuerdo con un grupo de indicadores contenidos en la función de efectividad, lográndose un índice de concordancia entre los mismos, para determinar su pertinencia, efectividad e impacto.

Para lograr eficiencia en el procesamiento de los datos obtenidos y aportados por los expertos, y alcanzar con claridad y calidad los resultados de la evaluación de los mismos, con un índice de riesgo de valoración negativo inferior al 5% ( $\alpha \leq 0.05$ ), y una importancia relativa superior al 95% de aceptación por parte de los expertos, se pueden utilizar sistemas estadísticos de medición para la concordancia de los criterios asumidos y los niveles de efectividad que se pretenden evaluar, la cual procesa la información empleando técnicas de la estadística descriptiva e inferencial.

### **PRIMERO: selección de los expertos.**

Para la selección de los expertos se toman en consideración un número X de especialistas, conocedores de manera directa e indirecta de la temática que se plantea. En su selección, se deben tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Experiencia profesional vinculada con la temática que se investiga.
- Experiencia en la implementación y evaluación del control interno.
- Investigaciones realizadas vinculadas de alguna manera con la temática tratada.

- Título universitario.
- Categoría científica o académica.
- Cargo que ocupa.
- Años de experiencia en la investigación o en el trabajo con la prevención de riesgo en la entidad donde labora.

Luego de la selección de los expertos se aplica un instrumento (ver anexo 4A) con el fin de determinar el coeficiente de competencia (K), a partir de la integración de los cálculos de los coeficientes de conocimiento (Kc) y argumentación (Ka) para hacer la elección definitiva de los expertos.

|                                |   |     |     |     |     |     |     |
|--------------------------------|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| COEFICIENTE DE COMPETENCIA (K) | 1 | 0.9 | 0.8 | 0.7 | 0.6 | 0.5 | 0.4 |
| CANTIDAD DE EXPERTOS           |   |     |     |     |     |     |     |

Para esta valoración se considera como coeficiente de competencia alto, el intervalo entre  $0.8 \leq K \leq 1$ ; medio, entre  $0.79 \geq K \geq 0.6$ ; bajo, desde  $0.59 \geq K \geq 0$ .

## **SEGUNDO: búsqueda del índice de concordancia.**

En aras de determinar los criterios valorativos de los expertos en torno al grado de factibilidad de la herramienta propuesta, los mismos deben participar en un taller donde se analicen cada objetivo estratégico con relación a los objetivos de control identificados, se les entrega a cada experto una encuesta donde están tales objetivos, y cada experto dará la puntuación que considere importante, teniendo en cuenta las escalas propuestas en el primer y segundo paso de la herramienta estratégica.

Después de emitido los criterios en la encuesta, se pide una valoración global de los resultados puestos a su consideración. Es preciso que este proceso se repita al menos tres veces, para minimizar el riesgo que se corre por la influencia de consideraciones subjetivas que pueden estar influyendo en la percepción del experto a la hora de emitir su juicio

Finalmente este resultado se introduce en la matriz de alineamiento y se efectúan los cálculos correspondientes, tal y como se expone en el tercer paso de la herramienta estratégica aplicando la función de efectividad. Como parte del perfeccionamiento de esta investigación, futuros estudios pueden valorar la idea de introducir un instrumento informático que viabilice el cálculo y medición que se proponen.





**¿Qué grado de influencia en el conocimiento que usted tiene, han desempeñado las siguiente fuentes de argumentación?**

| FUENTES DE ARGUMENTACION  | GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS |           |          |
|---|---|-----------|----------|
|   | ALTO (A)  | MEDIO (M) | BAJO (B) |
| Investigaciones teóricas y/o prácticas relacionadas con el tema.            |   |           |          |
| Experiencias obtenidas en la actividad profesional.                         |   |           |          |
| Análisis de las publicaciones de autores nacionales.                        |   |           |          |
| Análisis de las publicaciones de autores internacionales.                   |   |           |          |
| Conocimientos del estado actual del problema en el país y en el extranjero. |   |           |          |
| Intuición   |   |           |          |
| TOTAL   |   |           |          |

Marque con una cruz en la casilla de la fuente que ha incidido más en su conocimiento, de acuerdo con los niveles alto, medio y bajo.

**Anexo No. 6. Cuadro de indicadores para la evaluación del desempeño del Sistema de Control Interno.**

| <b>No</b>   | <b>Indicadores</b>  | <b>Puntos</b> |
|-------------|---|---------------|
| <b>I.</b>   | <b>EVIDENCIAS</b>   | <b>15</b>     |
| 1           | Expediente de Control Interno actualizado.  | 3             |
| 2           | Evidencia de las acciones de capacitación sobre el control interno desarrolladas en el Comité de Control y con los trabajadores.                      | 2             |
| 3           | Evidencia de los controles al cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención.   | 3             |
| 4           | Evidencia en las actas del Comité de Control y Prevención del análisis y aprobación de los objetivos de control.                                      | 5             |
| 5           | Evidencia del análisis, de los resultados de las acciones de control realizadas, con los trabajadores.  | 2             |
| <b>II</b>   | <b>CAPITAL HUMANO</b>   | <b>15</b>     |
| 1           | Cumplimiento de las acciones de capacitación sobre el Sistema de Control Interno.   | 2             |
|             | Participación de los directivos y trabajadores en la determinación de los objetivos de control.   | 10            |
| 2           | Participación de los directivos y trabajadores en la las acciones de autocontrol, mejoramiento del sistema y en la toma de decisiones sobre el mismo. | 3             |
| <b>III.</b> | <b>LOS PROCESOS</b>   | <b>10</b>     |
| 1           | Identificación de los procesos, actividades y operaciones en el organigrama   | 3             |
| 2           | El mapa de procesos   | 1             |
| 3           | Inventario de riesgos (mapas)   | 3             |
| 4           | Análisis de los riesgos y de los hechos de corrupción, así como medidas tomadas en el Comité de Control y Prevención.                                 | 3             |
| <b>IV.</b>  | <b>LAS POLÍTICAS</b>  | <b>15</b>     |
| 1           | Implementación del SCI de acuerdo a la Resolución 60 de la CGR  | 5             |
| 2           | Plan de Prevención elaborado y aprobado de acuerdo a lo que establece la Resolución 60.   | 5             |
| 4           | Aprobación de los objetivos de control en los órganos de dirección, sobre la base del alineamiento de control.  | 5             |
| <b>V.</b>   | <b>LOS RESULTADOS</b>   | <b>20</b>     |
| 1           | Los objetivos de control se encuentran alineados y manifiestos en los objetivos estratégicos, por procesos, actividades y operaciones                 | 10            |

|             |  |            |
|-------------|--|------------|
| 2           | Los riesgos incluidos en el Plan de Prevención se expresan en los objetivos de control.          | 5          |
| 3           | Las medidas de control diseñadas dan respuestas a los objetivos de control identificados.        | 5          |
| <b>VI.</b>  | <b>LAS ESTRATEGIAS</b>   | <b>15</b>  |
| 4           | El plan de prevención elaborado y actualizado.   | 5          |
| 5           | El plan de capacitación de los trabajadores sobre el control interno.                            | 1          |
| 6           | Está diseñada la estrategia de la empresa, sus objetivos estratégicos, con criterios de medidas. | 2          |
| 7           | Los objetivos de control identificados son medibles y comprobables                               | 5          |
| 8           | Existencia de un plan de rendición de cuentas.   | 2          |
| <b>VII.</b> | <b>LA INFORMACIÓN</b>  | <b>10</b>  |
| 2           | Se informa a los trabajadores de la aprobación de los objetivos de control.                      | 5          |
| 3           | Tener divulgación actualizada del Control interno a través de murales, boletines, y otros.       | 2          |
| 6           | Se rinde cuenta sobre las incidencias detectadas en el autocontrol a los diferentes niveles.     | 3          |
|             | <b>TOTAL</b>   | <b>100</b> |

**Invalidantes a la hora de emitir criterios derivados de este instrumento:**

- No existe alineación entre los objetivos estratégicos y los de control.
- Inefectividad del Plan de Prevención de Riesgos.

Elaborado por \_\_\_\_\_

Directivo responsabilizado

Aprobado por \_\_\_\_\_

Director de la empresa