

*MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
CENTRO UNIVERSITARIO SANCTI SPÍRITUS
"JOSÉ MARTÍ PÉREZ"
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS*

TRABAJO DE DIPLOMA

*Título: Evaluación del componente Administración de Riesgo en el
Subsistema de Control Estratégico del Complejo Centro-
Norte de la Corporación CIMEX SA.*

Autor: José Eduardo Casdelo Guerra.

Tutor: M. Sc. Rafael Enrique Viña Echevarria.

*Sancti Spíritus, 2008.
"Año 50 de la Revolución".*

RESUMEN.

Las insuficiencias presentes en el Sistema de Control Interno que caracteriza hoy a la empresa socialista en Cuba, constituye una de las problemáticas que ha centrado la atención de los directivos y funcionarios, los cuales se proyectan hacia la implementación de una nueva filosofía de trabajo que oriente el desarrollo de la actividad empresarial hacia niveles superiores de organización. En tal sentido, esta preocupante dio origen a la presente investigación, la cual se proyecta desde la implementación del control interno hacia las posibilidades de su perfeccionamiento de manera continua, apoyándose en la autoevaluación y evaluación del sistema establecido. Por lo que se propuso como objetivo la evaluación de la efectividad del componente Administración de Riesgos en el Subsistema de Control Estratégico del Complejo Centro Norte de la Corporación CIMEX SA, de Sancti Spíritus, que tiene como novedad el establecimiento de supuestos metodológicos para la evaluación interna del componente de administración de riesgos del SCI que propicia de manera holística el sistema de relaciones entre los diferentes componentes del control interno que revela la lógica funcional de la Organización. En la fundamentación del procedimiento, en el diagnóstico de las situación actual de la entidad, así como en la elaboración de la propuesta y su validación se han aplicado métodos, técnicas e instrumentos que han conducido los resultados a considerarla como una vía que permite perfeccionar las condiciones presentes de manera continua, avalando su pertinencia e impacto entre los gestores de los diferentes procesos que se dan en la misma, constituyendo esta su significación práctica.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1. Concepciones teóricas acerca del Sistema de Control Interno en la actividad empresarial cubana.	9
1.1 Tendencias históricas del Control Interno.	9
1.2 Fundamentos epistemológicos del Control Interno como sistema estratégico de perfeccionamiento empresarial.	22
1.3 La evaluación del Subsistema de Control Estratégico. La administración de los riesgos.	34
Capítulo 2. Metodología para la evaluación del componente Administración de Riesgos en el Complejo Centro Norte de la Corporación CIMEX SA, Sancti Spíritus.	40
2.1 Estado actual que presenta el Complejo Centro Norte de la Corporación CIMEX SA, Sancti Spíritus.	40
2.2 Caracterización del Componente de Administración de Riesgo del Complejo Centro Norte, perteneciente a la Corporación CIMEX SA, Sancti Spíritus.	49
2.3 Procedimiento de evaluación para el Subsistema de Control Estratégico. Fundamentación de la Metodología.	54
2.4 Metodología para la evaluación de la Administración de Riesgo, como el componente más dinámico del Subsistema de Control Estratégico.	61
Capítulo 3. Aplicación del procedimiento para la evaluación del componente Administración de Riesgo en el Complejo Centro Norte de la Corporación CIMEX SA, de Sancti Spíritus.	69
3.1 Resultados del proceso de sensibilización y planeación del componente Administración de Riesgo.	69
3.2 Resultados de la ejecución de la evaluación del componente de Administración de Riesgos. El informe de autoevaluación.	84
3.3 Propuesta de mejora continua para el perfeccionamiento del Componente Administración de Riesgo. Su seguimiento.	93
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES	100
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El proceso de perfeccionamiento continuo que se lleva a cabo en las empresas cubanas es resultado de los diversos cambios que en materia de control se van gestando y que constituye una política del estado en el sentido de ganar mayores beneficios en la eficiencia y eficacia de los procesos.

El control en los años precedentes ha sido visto como una acción operativa donde inciden diferentes variables con la finalidad de contrarrestar los posibles actos de ilegalidades y manifestaciones de corrupción que atentan contra el buen desempeño de las operaciones que se originan en la entidad. Esta operatividad que se originó a partir de la concepción del control como un resultado trajo como consecuencia las pérdidas cuantiosas de recursos financieros, materiales y humanos imposible de recuperar.

Es un interés presente desde hace varias décadas en muchos países la creación de un marco conceptual único para el establecimiento de sistemas de control interno, que no sólo abarquen los controles estrictamente contables, sino todos los controles administrativos, como una vía para brindar una seguridad razonable respecto al cumplimiento de la legislación, regulaciones y políticas aplicables a la entidad, la eficiencia y eficacia de las operaciones, el control de los recursos y la confiabilidad de la información.

En la actualidad, se habla de un Sistema de Control Interno cuando éste se encamina no sólo las actividades de control propiamente, sino también, al establecimiento de un adecuado ambiente de control, a actividades como la evaluación de riesgos, o a la preocupación por la información y comunicación, así como a la supervisión y el monitoreo constante y sistemáticos del Sistema de Control.

En Cuba, en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se señala: "...En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la

competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel...”, y más adelante “...Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas...”. (RE V Congreso del PCC, 1996).

Tomando en consideración estos antecedentes en el año 2003 el MFP emitió la Resolución 297 con el objetivo de oficializar el marco conceptual que debe regir para todas las organizaciones, entidades y organismos de la Administración Central del Estado respecto al Control Interno. Además de la urgencia de ejercer el control interno contable y administrativo, es ampliamente reconocido que las instituciones para ser competitivas deben ser capaces de gestionar la satisfacción de las necesidades y expectativas derivadas del mercado, las agencias estatales y la sociedad en general.

En correspondencia con estas necesidades se define el control interno como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas. (RM 297, 2003).

A partir de esta definición se ha convertido en un problema la implementación del control interno porque implica que cada uno de sus componentes esté aplicado a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente.

En el marco investigativo han sido diversas las propuestas dirigidas a la implementación del SCI acorde a esta filosofía. El cuestionamiento generalizado ha sido el cómo diseñar y estructurar un sistema que responda a las condiciones de la entidad, que no valla contra las legislaciones vigentes y que se autopefeccione continuamente.

Los resultados más significativos están ubicados en las grandes transnacionales norteamericanas, en el sistema empresarial de España, Colombia, Argentina y Venezuela. En Cuba ha sido una necesidad del Estado buscar alternativas que sitúen el control empresarial como un agente de cambio y perfeccionamiento para ganar en eficiencia y eficacia de todos los procesos en las entidades.

En el V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas, 2007, se discutió con fuerza esta problemática, destacándose la carencia de resultados científicos orientados hacia la implementación del SCI, quedando este proceso en el reducido espacio de la implantación de la RM 297, en un conjunto de carpetas y manuales.

En la tesis Modelo para la evaluación integral del SCI de R. Viña, 2007, presentada en el evento antes mencionado, revela la necesidad de la implementación del SCI, proponiendo un sistema de procedimientos, que desde la evaluación contribuyen al perfeccionamiento continuo del SCI. (Viña R. 2007).

En el trabajo de diploma: Procedimiento para la evaluación del Subsistema de Control Estratégico en el Complejo Taguasco Yaguajay, de Ríos M., establece un conjunto de principios que determinan cómo desde la evaluación interna del SCI en la empresa cubana se puede lograr la determinación de las irregularidades organizativas del control interno y la posibilidad de su mejora continua. (Ríos M., 2007).

Como síntesis se admite que desde otros procesos, como el de la evaluación, muy ligados a la implementación del SCI se puede contribuir a su perfeccionamiento continuo como regularidad que otorga vigencia y continuidad a un proceso de control interno que permite organización y funcionamiento como filosofía de trabajo.

En correspondencia con esta concepción se hace necesaria la evaluación del SCI, para lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia del mismo, contribuyendo a su perfeccionamiento continuo, donde es esencial el grado de sensibilización de

todos los directivos y trabajadores de la entidad, teniendo en cuenta los siguientes indicadores:

- Condiciones objetivas presentes en la entidad a considerar en el momento de preparar a las personas para enfrentar la evaluación del SCI.
- Conocimiento de los factores objetivos y subjetivos presentes, por parte de las personas implicadas.
- Motivación de los directivos y personal para contribuir a la evaluación exitosa del SCI.
- Sensibilización de todos los trabajadores con el proceso de Control Interno.

En consecuencia con estas regularidades: ¿están los trabajadores preparados suficientemente en la problemática de la evaluación del SCI?, ¿están los trabajadores y directivos sensibilizados con el proceso?, ¿está la entidad en condiciones de enfrentar la evaluación?, ¿posee el SCI la organización y funcionalidad requerida para que la evaluación sea exitosa?

En primer lugar la evaluación del SCI no ha contado con la participación activa y dinámica de todos los trabajadores y directivos que permita la efectividad de este proceso. Esto ha influido en la falta de eficiencia del SCI y en la incapacidad de sus gestores y actores en el perfeccionamiento continuo del mismo.

Estas insuficiencias manifiestas son originadas porque los implicados en el proceso de evaluación del SCI no se han visto sensibilizados y comprometidos con los cambios que han de originarse en el contexto donde se desempeñan profesionalmente.

En segundo lugar, tanto directivos como empleados asumen los cambios inherentes al Control Interno como un fenómeno burocrático, incapaz de lograr las transformaciones a las que aspira las regulaciones vigentes, expresadas en las políticas y normativas de orden gubernamental e institucional.

Estas manifestaciones expresan que la presente investigación estudie como **problema científico** las insuficiencias presentes en el proceso de evaluación del Sistema de Control Interno acorde a la normativa vigente en la Corporación CIMEX SA.

El **objeto** de investigación está relacionado con el proceso de evaluación del Sistema de Control Interno.

El **objetivo** de la investigación consiste en evaluar la efectividad del componente Administración de Riesgos en el Subsistema de Control Estratégico del Complejo Centro Norte de la Corporación CIMEX SA.

De acuerdo con el objetivo se precisa como **campo de acción** la evaluación interna del componente Administración de Riesgos en el Complejo Centro Norte.

La **hipótesis** del presente estudio supone la evaluación del SCI de manera efectiva, si se aplica una metodología para la autoevaluación del componente administración de riesgo que revele las insuficiencias presentes en el Complejo Centro Norte de la Corporación CIMEX SA.

Para la validación de la misma se proponen las siguientes **tareas** de investigación:

1. Fundamentar teóricamente el proceso de control interno de acuerdo a las transformaciones que ha sufrido su concepción, teniendo en cuenta los periodos históricos por los que ha transitado y la necesidad de evaluar un SCI acorde a las condiciones objetivas de la entidad.
2. Caracterizar el estado real que presenta el proceso de Administración de Riesgos y las condiciones presentes para su evaluación interna en el Complejo Centro Norte perteneciente a la Corporación CIMEX SA que permita la justificación de las manifestaciones detectadas.
3. Aplicar una metodología para la evaluación interna del SCI que revele las insuficiencias en la Administración de los Riesgos en el Complejo Centro Norte, perteneciente a la Corporación CIMEX SA.

4. Corroborar los resultados obtenidos en la evaluación del componente Administración de Riesgos en el Complejo Centro Norte.

La problemática planteada se identifica con todos los procesos y actividades que se desarrollan en el Complejo Centro Norte perteneciente a la Corporación CIMEX SA, tomando como muestra los procesos operativos y el personal que se desarrollan en las unidades La Sport y el Servi Cupet de Zaza del Medio, así como la gerencia del Complejo.

Son diversos los métodos y técnicas aplicables a este tipo de investigación, que el autor ha seleccionado:

Del nivel teórico:

- Histórico lógico, para la determinación de las tendencias y períodos históricos por los que ha transitado el control interno, tomando aquellos elementos que más significado tienen en su evolución.
- Analítico sintético, para realizar una percepción detallada del proceso de control interno, de acuerdo a su evaluación que precise los aspectos de mayor contraste en el marco teórico y en el diagnóstico.
- Inductivo deductivo, permitiendo ir de los elementos particulares a los generales, es decir, estudiar cada elemento y cualidades del proceso de control interno presentes en la evaluación del SCI con sus particularidades, asumiendo una posición de acuerdo al modelo que fundamente la propuesta acorde a las características de la entidad.
- De lo abstracto a lo concreto, en el estudio de la teoría de investigaciones antecedentes, retomando las ideas positivas de cada una de ellas, respecto al control interno y sus componentes y llegar a establecer una posición con relación a la problemática actual que se presenta.
- Sistémico, para estudiar las interacciones y relaciones que se establecen en el control interno de manera lógica y metodológica, dando como resultado una valoración totalizadora del estado que presenta la administración de los riesgos en las condiciones de la entidad.

Del nivel estadístico matemático, se utilizó la estadística descriptiva, que permitió la selección de técnicas para elegir la muestra y las variables a medir en la investigación, así como la detección de aquellos elementos ajenos que puedan atentar contra la razonabilidad de los resultados, además de permitir el procesamiento de la información obtenida durante el estudio. También se aplicó el cálculo porcentual para determinar evidencias y variaciones originadas en los análisis efectuados.

Se utilizaron las tablas bivariadas, gráficos y otros instrumentos estadísticos, los cuales permitieron establecer análisis lógicos para determinar las regularidades de la información obtenida y poder procesarla y llegar a inferencias lógicas y acabadas.

Para el desarrollo del estudio exploratorio se usan como métodos cuantitativos fundamentales: la encuesta, la entrevista, los cuestionarios, la observación, el análisis de documentos y el criterio de experto. Los respectivos instrumentos fueron elaborados por el autor de la investigación.

De acuerdo a esta metodología, el aporte práctico del estudio está dado por la aplicación de una metodología que permita evaluar el componente administración de riesgo en la entidad seleccionada para determinar las insuficiencias del SCI y en la propuesta de elementos organizativos que contribuyen a perfeccionar dicho proceso.

La novedad científica radica en la elaboración de la evaluación a partir de supuestos metodológicos para establecer las causas que inciden en la administración de riesgos del SCI en el Complejo Centro Norte perteneciente a la Corporación CIMEX SA de forma sistémica y totalizadora reflejando razonablemente la realidad presente.

El informe de investigación se estructura en tres capítulos:

Capítulo 1. En este capítulo se realiza una fundamentación teórica del estudio de las tendencias históricas del proceso del control interno. Se expone el nuevo enfoque del control interno desde una concepción integral. El SCI y el proceso de su evaluación.

Capítulo 2. Se expone una caracterización del Complejo Centro Norte perteneciente a la Corporación CIMEX SA, las causas que motivan las insuficiencias en la administración de los riesgos, así como la fundamentación de la metodología para su evaluación interna.

Capítulo 3. Se exponen los resultados de la evaluación interna del componente administración de riesgos a través de un informe donde se argumentan las variables y categorías seleccionadas para su realización.

Este trabajo ofrece conclusiones derivadas de la investigación y se expresan las recomendaciones, además de la bibliografía consultada y los anexos necesarios.

Capítulo 1. Concepciones teóricas acerca del Sistema de Control Interno en la actividad empresarial cubana.

1.1. Tendencias históricas del Control Interno.

El proceso de modernización del Estado ha introducido cambios en los sistemas financieros, operativos, administrativos y de información lo que se hace necesario el perfeccionamiento del control interno para establecer pautas generales que orienten el accionar de las entidades, en un adecuado sistema de control y probidad administrativa, y para el logro de la eficiencia, de la efectividad, de la economía y de la transparencia en la gestión que desarrollan.

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 Sistemas de Control Interno, establecidos en los distintos niveles de organización de la actividad económica.

El origen del control interno se asocia al surgimiento en el año 1494 del método contable de la partida doble, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses. A partir de este periodo se establecen diferenciaciones en la concepción y aplicación de los principios del Control Interno que conducen a un cambio sustantivo en el accionar de directivos, empresarios y sociedades para concebir el control y administración de los recursos de todo tipo bajo su gestión.

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.

Primera etapa: Establecimiento del control y organización de la actividad económica.

En esta primera etapa 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.

Es cierto que las funciones del control interno, tal y como se manifiestan en la actualidad, eran prácticamente desconocidas hace unos cien años, sin embargo, queda claro que algunas medidas implementadas en algún momento por los hombres de negocios han sido descritas en la historia de la humanidad. Esto prueba la certeza de la afirmación de Collins y Valin, al manifestar que **la noción de control interno es tan antigua como la contabilidad.** (Collins L., Valin G., 1979: 7).

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

Los romanos cumplían, en aquella época tan antigua uno de los requisitos inherentes a todo Sistema de Control Interno, como el de la división de responsabilidades. Mientras que la autorización de los gastos y de los impuestos era de responsabilidad del senado romano, los fondos eran custodiados por los administradores de la asamblea legislativa.

En época de los Médicis, en el siglo XV, se introdujo un control sobre las cantidades de materias primas puestas en fase de fabricación, en sus industrias de tejidos, cotejando las cantidades suministradas a cada puesto de trabajo con las unidades fabricadas por el mismo. (Cañibano L., 1983).

En el siglo XVIII y XIX con el empuje de la Revolución Industrial en Europa y el nacimiento del Capitalismo Monopolista, la concentración de riquezas se hizo expresión a través de los negocios y las empresas que buscaron nuevas formas para ejercer el control sobre sus recursos. Como se aprecia, el control no tenía más objetivo que limitar el riesgo de errores y fraudes, manteniéndose este enfoque hasta finales del siglo XIX. (Collins L., Valin G., 1979).

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.

Segunda etapa: El crecimiento económico de los negocios. Establecimiento de la eficiencia operativa.

El control y organización de los negocios manifestados a principios del siglo XX propició el crecimiento de la actividad económica y la aparición de las grandes organizaciones empresariales, abarcando una gran variedad de operaciones técnicas especializadas y contando con un gran número de trabajadores y delegaciones en diferentes puntos geográficos, lo que devino en una evolución en la concepción del control interno.

Dussaulx, plantea que en Gran Bretaña y Estados Unidos, poco antes de la segunda guerra mundial y mucho antes que en el resto de Europa, la dirección empresarial empezó a tomar conciencia de que la vigilancia organizada y

estructurada e independiente podía ser necesaria sobre la base de la complejidad creciente de los fenómenos económicos y administrativos, y de la delegación de las responsabilidades. (Dussaulx A., 1972).

Por lo que después de la segunda guerra mundial, las empresas que disponían de una creciente capacidad de producción, frente a un mercado con riesgos de limitar sus ventas, se dieron cuenta de que era necesario incrementar su eficiencia operativa. Es el momento en que la dirección comienza a percatarse de que por el conocimiento global y profundo que los auditores internos tienen de la empresa, estos pueden aportar ideas para mejorar la eficacia empresarial.

Muchos autores, en el siglo XX, han reconocido la importancia del control interno para la administración y para los auditores externos independientes y estatales, Kell, Boynton y Ziegler (1995), refieren que una publicación del año 1947 del American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) titulada Internal Control, citó los siguientes factores como coadyuvantes en el reconocimiento cada vez mayor de la importancia del control interno:

- El alcance y el tamaño de la entidad se ha hecho tan complejo y amplio que la administración deberá confiar en innumerables reportes y análisis para controlar efectivamente las operaciones.
- La verificación y revisión inherentes a un buen Sistema de Control Interno proporcionan protección contra las debilidades humanas y reducen la posibilidad de que ocurran errores e irregularidades.
- Para los auditores resulta impracticable realizar auditoría en la mayor parte de las compañías sin rebasar las restricciones de los honorarios si no tiene el apoyo de un buen Sistema de Control Interno del cliente.

Posterior a la publicación citada, la importancia del control interno ha seguido creciendo tanto para la gerencia empresarial como para los auditores. En los Estados Unidos de Norteamérica, en 1977, fue aprobada una Ley sobre prácticas de corrupción, conforme a la cual la administración de la Ley de mercado de valores de 1934, estaba obligada a cumplir con ciertas normas contables

encaminadas a evitar sobornos, independientemente de que operaran fuera de Estados Unidos. Dentro de las normas contables, se establecía mantener un sistema satisfactorio de control interno.

Diez años más tarde, la National Commission on Financial Reporting Treadway Commission (Estados Unidos) volvió a enfatizar la importancia del control interno para reducir la incidencia de información financiera fraudulenta. El informe final de esta, fue publicado en octubre de 1987 (Kell W.; Boyton W., y Ziegler R., 1995. 134) e incluyó lo siguiente:

1. Todas las compañías cuyas acciones se cotizan en Bolsa deberán mantener controles internos que proporcionen seguridad razonable de que la información financiera fraudulenta se impida, o que su detección sea oportuna.
2. Para evitar información financiera fraudulenta es de suma importancia el “tono fijado por la alta gerencia” que influye en el entorno de la compañía dentro del cual ocurre la información financiera.
3. Las organizaciones que patrocinan la comisión, incluyendo el Auditing Standard Board (ASB), deben cooperar para desarrollar directrices adicionales dentro de Sistemas de Control Interno.

Posteriormente a este reporte, se emitió el SAS núm. 55 que amplía el concepto de control interno más allá del comprendido en los SAS anteriores y explica las responsabilidades del auditor en un trabajo de auditoría.

De manera general, podemos afirmar 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.

Por esta razón, siempre el control ha estado dirigido a las actividades contables y financieras, donde intervienen otras, más ligadas a la administración, pero que tienen finalidades comunes con las contables. Se refiere a las actividades de: producción, comerciales, de recursos humanos, entre otras.

Este marco conceptual define el control interno como un plan de medidas u organización que brinda al negocio los pasos para evitar los fraudes del personal. De aquí que se convierta entonces, en un sistema constituido por todas las medidas empleadas para:

- Proteger los activos en contra de desperdicios, de fraude y de su uso ineficiente.
- Promover la exactitud y la confiabilidad en los registros contables.
- Alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la compañía.
- Evaluar la eficiencia de las operaciones. (AICPA, 1947:320).

Esta misma concepción era asumida por la actividad empresarial cubana de la primera mitad del siglo XX, que después del retiro del dominio español, asumió una autonomía en este ámbito, con fuerte influencia de las tendencias desarrolladas en los EUA, ya que la manifestación nacional del Capital Extranjero exigía la aplicación de los sistemas de Control Interno proveniente de las Casas Matrices del Norte.

Por muchos años, la práctica contable cubana y sus profesionales gozaron de prestigio y reconocimiento internacional, ocupando posiciones de avanzada en el continente. La formación de estos se realizaban en países con alto desarrollo en las esferas económicas y empresariales, para que respondieran a las necesidades que exigía una empresa extranjera con domicilio en casa.

Al triunfo de la Revolución, con las transformaciones de la economía cubana 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 provoca un deterioro en la práctica y formación de profesionales de la ciencia contable, situación esta que inicia su recuperación con los acuerdos del 1er Congreso del PCC, 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. Sin embargo, se considera que aún no se ha recuperado totalmente este deterioro, dado por su impacto en la cultura de la sociedad alrededor de la necesidad del control interno.

Todo esto propició que desaparecieran en esta etapa los controles económicos, sustituidos únicamente por los controles físicos de los medios materiales, incidiendo de manera significativa en la eficiencia del control de los recursos materiales y financieros y en la operatividad de estos en la actividad productiva, de los servicios y las relacionadas con las garantías sociales que imponía el sistema socialista.

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.

De esta manera 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, expresados en la:

1. Necesidad de la administración de ejercer mayor control.
2. Protección de los recursos y reducir la probabilidad de ocurrencia de errores e irregularidades.
3. Un buen SCI que permita la efectividad de la auditoría sin rebasar las restricciones y regulaciones.

Tercera etapa: Direccionamiento hacia el control operativo. La actividad contable y financiera.

Dadas las condiciones existentes en las grandes y medianas empresas, llamadas transnacionales y la complejidad de sus procesos, los cuales generaban altos índices de valores, con expresión monetaria, así como la privatización cada vez mayor del sector estatal, como afianzamiento del modelo neoliberal, se empezaron a manifestar 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.

Prevalece la concepción del control interno como: **todas las medidas usadas en un negocio para los propósitos de salvaguardar sus recursos de ser desperdiciados, infrautilizados e ineficientes; promover seguridad y fiabilidad en la contabilidad y en los datos de las operaciones; animar y medir el cumplimiento de acuerdo a la política de la compañía y juzgar la eficacia en todas las divisiones del negocio.** (Meigs, Larsen, Meigs, 1977:10).

En correspondencia con esta tendencia, la dirección asume una responsabilidad esencial en el hacer cumplir todas las medidas y procedimientos que se establecen según el plan de control establecido. Este plan de control es netamente operativo, se diseña para su ejecución sin tener en cuenta la previsión de las posibles consecuencias que se derivan de los resultados.

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. Ante esta situación, la máxima dirección del Estado, hace un llamado a la conciencia de los directivos por la exigencia y prioridad del control, y comienza el proceso de rectificación de errores.

Esto influyó significativamente en las medidas trazadas en los noventa, sobre la actividad económica, después de la caída del campo socialista y el recrudecimiento del bloqueo económico impuesto a Cuba por los EUA.

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.

Estos planes de medidas incluyeron acciones, normativas, legislativas, de capacitación, asesoramiento, verificación, estímulos y sanciones, a todo el personal responsabilizado con el control interno, en todos los niveles, que aún mantienen toda su vigencia y que son posibles perfeccionar.

No fue un proceso fácil ni rápido, sin embargo es innegable que los cambios que enfrentaron las empresas, las obligaron a desarrollar el perfeccionamiento de los procesos contables y económicos, buscando competitividad y eficiencia, para lo cual se hace necesario llevar a cabo una intensa lucha contra los desvíos, mermas, y deterioros excesivos y sobre todo buscar la reducción de los costos sin afectar la calidad de los procesos o servicios.

En análisis efectuados por el Ministerio de Finanzas y Precios con otros Ministerios, se ha podido constatar que la evolución del control interno ha sido positiva y que existe una situación cualitativamente diferente a la existente en periodos precedentes, aún cuando no existe una buena correspondencia entre los esfuerzos que ha hecho el país y los resultados que se vienen obteniendo. De esta manera fue definitivo el valor del Control Interno como sistema que se orientó hacia la:

1. Proteger los activos en contra de desperdicios, de fraude y de su uso ineficiente.
2. Promover la exactitud y la confiabilidad en los registros contables.
3. Alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la compañía.
4. Evaluar la eficiencia de las operaciones.

Cuarta etapa: Direccionamiento hacia el control estratégico. Necesidad del control 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.

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 Sistema de Control Interno como un instrumento de gestión, 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 Sistema de Control Interno 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 Treedway, también conocida como COSO (Committee of Sponsorin Organisations). Entre los miembros de COSO se cuentan el American Institute of chartered Public Accountants (AICPA), el Financial Executives Institute (FEI), The Institute of Internal Auditors (IIA), The Institute of Management Accountants (IMA), y la American Accounting Association (AAA, que agrupa a profesores universitarios de contabilidad).

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 (AICPA), en 1947. (AICPA, 1947:320).

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.** (Cooper and Lybrand, 1996: 11-12).

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 la Resolución 297 del 2003 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. (RM 297, 2003).

Un buen Sistema de Control Interno es una parte integrante de una empresa bien organizada, mediante este sistema la empresa logra:

1. El control de todos sus bienes.
2. Impedir que se cometan fraudes y errores o al menos descubrirlos en el menor tiempo posible.
3. Promover una operación más eficiente y aumentar la eficacia de a la dirección administrativa.

Un aspecto muy importante, como se deriva de lo antes mencionado, es la importancia de la participación de todos los trabajadores en el proceso, pues no se trata de un problema de dirección, sino de todas las personas que componen la organización, los cuales deben tomar conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos, aplicar controles y estar en condiciones de responder adecuadamente a

ellos, sintiéndose copartícipes del sistema y que cada uno sepa cómo tributar al control interno, mediante sus responsabilidades y los medios que poseen para cumplirla.

Por lo que entre las características más importantes del control interno están:

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

El control interno constituye un sistema interior de una empresa que está integrado, por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para:

- Proteger los activos
- Obtener la mayor exactitud y confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos.
- Promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la entidad.
- Comunicar las políticas administrativas, estimular y medir el cumplimiento de las mismas.

Las decisiones que toma la administración se convierten en políticas de la empresa. Para ser efectiva, esta debe ser transmitida a toda la empresa y ser respetada en forma consistente. Los controles internos ayudan a salvaguardar el cumplimiento de las políticas de la empresa. Su administración tiene, además, la responsabilidad directa de mantener registros contables y producir los estados financieros que son adecuados y dignos de crédito.

A favor de esta directiva se llevan a cabo programas y diseños de SCI que en la mayoría de los casos no cubren las expectativas, que desde un principio se pronuncian desde su definición. El gran problema está en como concebir este sistema que integra, organice y haga funcionar cada una de las estructuras, procesos, actividades y operaciones que se dan en la empresa en su perfeccionamiento.

1.2. Fundamentos epistemológicos del Control Interno como sistema estratégico de perfeccionamiento empresarial.

Han sido diversas las concepciones y criterios que han asumidos los diferentes autores a lo largo de la historia del Control interno, los cuales han coincidido en ubicarlo dentro del sistema empresarial, como un instrumento que permita un mayor control de los recursos, en aras de ganar eficiencia y eficacia en las operaciones.

En el epígrafe anterior se valoró la posición del Control Interno en correspondencia con la visión tendencial del mismo, y las transformaciones que sufrió este concepto en su decursar histórico. En el presente epígrafe se busca establecer los principales postulados y concepciones asumidas acerca del Control Interno y la evolución conceptual del mismo, desde posiciones puramente funcionalistas hasta la actualidad, asumido como un proceso estratégico integral.

Como ya se analizó, los primeros pasos en el tema del control interno, se dirigieron a asumirlo como una función de la contabilidad, el cual regía y

organizaba las formas de controlar los recursos materiales y financieros en posesión de sus dueños. Posiciones que aun se mantienen en muchos autores.

Después de la II Guerra Mundial, al acentuarse la necesidad del control como instrumento que permite mayor observancia de las operaciones y procesos, en un primer momento, relacionadas con la actividad económica y, más tarde, aquellas vinculadas con las de carácter administrativo, cuyas responsabilidades están establecidas por funciones de carácter económico, el concepto de Control Interno comenzó a orientarse hacia una esencialidad propia, para romper con el criterio de ser función de la Contabilidad y convertirse en herramienta de la Dirección.

Para establecer la evolución del concepto de Control Interno, se parte de la definición asumida por la American Institute of Certified Public Accountants, 1947, quien los asume como: **el plan de organización y todos los métodos coordinados que se adoptan en el seno de un negocio para salvaguardar los activos, comprobar la exactitud y fiabilidad de los asientos contables, procurar la eficiencia operativa y alentar la observancia de las políticas ejecutivas prescritas, (...) es un sistema (...), se extiende más allá de las materias relacionadas directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas.** (AICPA, 1947:309).

Esta es considerada la definición clásica del Control Interno, cuya esencia no ha variado, y a la que todos los autores tienen que referenciar, por su carácter general y particular que adquiere en cualquier contexto. Sin embargo, contiene un sinnúmero de limitaciones teóricas que han restringido la concepción del control interno por varias décadas.

Un de estas limitaciones es concebirlo como un plan de organización y métodos, reduciéndolo a un margen singular de procedimiento y restando el valor del accionar sobre la actividad objeto de control. En este sentido es asumido por otros autores, como es el caso de Gómez Morfin, 1968, quien lo define como: **el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para...** (Gómez M., J., 1968:22).

Esta definición adopta la expresada por la AICPA en el número 55 de su revista anual, 1968, para ser incluirla en la estructura conceptual que asume el Instituto Mexicano de Contadores Públicos sobre el Control Interno. Este mismo criterio se aborde posteriormente por diferentes estudios en los cuales se concibe como **el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr a través de una efectiva planificación, ejecución y control del ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización.** (Fowler N., 1976:135).

En correspondencia con estos criterios el componente estructural del control interno, hasta finales de los 80, es considerado como un plan de medidas u organizacional que incluye métodos, procedimientos y normas encaminadas a lograr determinados fines de responsabilidad directiva. En Cuba, en 1980 se asume este mismo criterio, abordándose por el Comité Estatal de Finanzas, actual Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) como el conjunto de medidas destinadas a:

- Proteger los recursos contra los desperdicios, fraudes y el uso indebido e ineficiente;
- Promover la exactitud y la confiabilidad de los registros contables;
- Alentar y medir el cumplimiento de las disposiciones de los organismos estatales que le atañen y de la política, normas e instrucciones de sus organismos ramales, uniones y la propia entidad;
- Evaluar la eficiencia de las operaciones. (MFP, 1980).

En esta definición se aprecia la finalidad del Control Interno, la cual parte de las ya establecidas hasta el momento, centrándose en los procesos de carácter económicos y otros a fines con este. Tal y como lo precisa la AICPA, 1947, otros autores tales como Gómez M., 1968; Holmes, 1970; Fowler N., 1976; destinan este plan de organización, métodos, normas y procedimientos a: **la salvaguarda y preservación de los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos y ofrecer seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.**

Estos objetivos han de lograrse mediante los controles de procedimientos internos de la Empresa. (Holmes A., W., 1970:3).

En este sentido Gómez Morfín, 1968, lo direcciona a **salvaguardar los activos del negocio, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.** (Gómez M., J., 1968:22).

Como se infiere de estas interpretaciones, la necesidad del control interno, se queda en el límite del examen de los recursos de tipo materiales, que los resultados expresen la seguridad razonable o total de la no existencia de desviaciones o negligencias de carácter contable y financiera, o que estas, en caso de existir, sean identificadas y solucionadas. Además, este concepto promueva la eficiencia operativa del mismo, donde primen los procedimientos tácticos de control, como responsabilidad de la dirección.

Si acudimos al criterio de Meigs and Larsen, 1977, sobre el control interno, subrayan que este incluye **todas las medidas usadas en un negocio para los propósitos de: salvaguardar sus recursos de ser desperdiciados, infrautilizados e ineficientes; promover seguridad y fiabilidad en la contabilidad y en los datos de las operaciones; animar y medir el cumplimiento de acuerdo a la política de la compañía y juzgar la eficacia en todas las divisiones del negocio.**” (Meigs and Larsen, 1977:10).

En cada una de estas definiciones queda claro que el control interno estuvo dirigido a proteger los activos, lograr la seguridad y fiabilidad de la información contable y financiera, de acuerdo a las políticas establecidas y salvando estas distancia con la aplicación de sanciones a directivos y empleados responsabilizados con los hechos. Conclusión esta que se hace coincidente con la expresada por la Dra. Mayra Carmona González, 2005, al expresar que: **las interpretaciones de una mayoría de autores que han definido el control interno pudiera transcribirse como: “Conjunto de medios, medidas organizativas y procedimientos establecidos para proteger los bienes**

patrimoniales, promover la eficiencia en el trabajo de los empleados y asegurar el cumplimiento de las políticas y directivas constitucionales”. (Carmona G., M., 2005:6).

Sin embargo, no se percataron que desde la definición de 1947 se ha reconocido que el control interno se extiende más allá de las funciones de los departamentos de Contabilidad y Finanzas. Y como además, se hace referencia a la necesidad de vincular a los empleados en dicha actividad. Cabe citar Montgomery, 1949, que considera los controles internos como **el medio por el que los libros y métodos de contabilidad, así como la organización general de los negocios, están de tal manera establecidos que ninguno de los procedimientos se encuentra bajo el control independiente y absoluto de una sola persona, sino que, por el contrario, el trabajo de un empleado es complementario del efectuado por otro empleado.** (Montgomery R., H., 1949:65).

En esta y cada una de las definiciones posteriores se cubre el control interno como contable y administrativo, y dejan espacio para que otros componentes de la dirección, compartan con el control interno el rol de alcanzar los niveles de economía, eficiencia y eficacia deseados.

A partir de esta reflexión personal, es válido valorar como ya en la década de los 80 se vislumbra una intencionalidad de asociar al control interno con otras funciones de la dirección, reconociendo que es a través del control que se alcanza mayores índices de efectividad en los logros de metas empresariales. En la publicación del SIAS, núm. 1, 1983, del Institute of Internal Auditors se define como control a **toda acción llevada a cabo por la dirección para favorecer la posibilidad de que objetivos y metas establecidos sean alcanzados.** (IIA, 1983:7). Y continúa citando: **la dirección planifica, organiza y dirige la ejecución de las acciones suficientes para proporcionar razonable seguridad de que los objetivos y metas se logren. Así, el control es la consecuencia de una apropiada planificación, organización y dirección por parte de la gerencia.** (IIA, 1983:7).

Se percibe a partir de aquí, como el control se convierte en acciones de carácter preventivo, encaminado a alcanzar las metas y objetivos trazados por la empresa, en el logro de una seguridad razonable, hacia todos los procesos y actividades que desarrolla la misma. Así, los resultados son expresión de la naturaleza estratégica del control, como herramienta de la dirección.

En tal sentido el control interno logra integrar además los procesos de revisar y medir el desempeño empresarial con el objeto de determinar el grado hasta el cual se están logrando los planes y objetivos de la organización. Proporciona a los administradores una base para detectar y corregir las direcciones de estos planes, para corregir errores en los planes previos y para desarrollar planes más reales para el futuro. (Chruden and Sherman, 1987).

En correspondencia con las contradicciones valoradas en este apartado y haciendo referencia a las inconsistencias presentes en cada una de las definiciones sometidas a análisis, y la falta de un criterio sostenido y común entre los diferentes autores citados, el concepto de Control Interno fue sometido a un riguroso estudio, en la década de los 90, por la comisión de organizaciones patrocinadoras de la comisión Treedway, también conocida como COSO (Committee of Sponsorin Organisations). Entre los miembros de COSO se cuentan el American Institute of chartered Public Accountants (AICPA), el Financial Executives Institute (FEI), The Institute of Internal Auditors (IIA), The Institute of Management Accountants (IMA), y la American Accounting Association (AAA, que agrupa a profesores universitarios de contabilidad).

La decisión de someter el Control Interno a un estudio profundo que ahondara en su concepción teórica, sobre las manifestaciones que se estaban originando en las grandes empresas transnacionales Norteamericanas, parte del criterio asumido por Cooper y Lybrand, 1996, que plantaron: **El control interno ha carecido durante muchos años de un marco referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales, legisladores,**

reguladores, etc. Sin estar claramente definido, se utiliza en leyes, normas o reglamentos. (Cooper and Lybrand, 1996:11).

En esta crítica se sustentan las carencias teóricas que presenta el concepto de Control Interno, en correspondencia con su expresión legal, la cual establece principios y normas que regulan la dinámica del control interno, sin un respaldo teórico que sea común y compartido a nivel internacional.

A partir de aquí y con la propuesta contenida en el informe COSO, 1996, el enfoque de la definición de control interno cambió su enfoque tradicional, logrando una amplia aceptación internacional. Este informe define el control interno como: **....un proceso que lleva a cabo el consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de los objetivos en los siguientes ámbitos o categorías:**

- **Eficacia y eficiencia de las operaciones;**
- **Fiabilidad de la información financiera, y**
- **Cumplimiento de las leyes y reglamentos.** (Cooper and Lybrand, 1996:11-12).

En un sentido amplio, se define el control interno como el proceso efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos que garanticen:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables

En este sentido se convierte en un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso

de la formulación, instrumentación, ejecución y valuación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que los rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos. (www.lafacu.com, 2003).

Si se analiza este nuevo enfoque, desde una perspectiva dinámica que abarca el carácter estratégico del control, la integración de directivos y empleados, y las limitaciones que implican la influencia de los riesgos, se puede concluir que el control interno se convierte en una filosofía de trabajo, encaminada al logro de un fin, con la participación de todos y para todos.

Se comenzará analizando, en primer término, su concepción como proceso. Esta característica lo define como un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas dirigidas a la consecución de un fin, no es un fin en sí mismo. Los procesos de negocios que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la organización o entre las mismas, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión. El control interno es parte de dichos procesos y está integrado a los mismos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento. Constituye una herramienta útil para la gestión, pero no es un sustituto de ésta.

Esta conceptualización del control interno dista mucho de la antigua perspectiva, que veía al control interno como un elemento añadido a las actividades de una entidad o como una carga inevitable impuesta por los organismos reguladores o por los dictados de burócratas excesivamente celosos. Los controles internos no deben ser añadidos sino incorporados a la infraestructura de una entidad, de manera que no entorpezcan sino que favorezcan la consecución de los objetivos de la entidad. El hecho de “incorporarlos” permitiría identificar desviaciones en costes en actividades operativas básicas, y además se agilizaría el tiempo de respuesta para solucionar estas desviaciones o costes innecesarios.

En segundo término, lo llevan a cabo las personas. Para llevar a cabo el control interno, no es suficiente poseer manuales de políticas e impresos. Son las personas, en cada nivel de organización, las que tienen la responsabilidad de realizarlo.

El Consejo de Administración, la Dirección, y los demás miembros de la entidad son los responsables de su implementación y seguimiento. Lo realizan los miembros de una organización, mediante sus actuaciones concretas. Son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control.

En tercer término, el control interno sólo puede aportar un grado razonable de seguridad, no la seguridad total a la dirección de una empresa, ya que existen limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno. Estas limitaciones se deben a que las opiniones sobre las que se basan las decisiones en materia de control pueden ser erróneas. Los empleados encargados del establecimiento de controles tienen que analizar la relación costo/beneficio de los mismos, y pueden producirse problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos, aunque se trate de simples errores o equivocaciones.

En un cuarto término, se ubican los objetivos del control, estos tales y como se analizara en la definición de control interno, se expresan a través de tres categorías.

La primera categoría se dirige a los objetivos empresariales básicos de una entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento, de rentabilidad, y la salvaguarda de los recursos.

La segunda está relacionada con la elaboración y publicación de estados contables confiables, incluyendo estados intermedios y abreviados, así como la información financiera extraída de dichos estados.

La tercera concierne al cumplimiento de aquellas leyes y normas a las que está sujeta la entidad.

Estas distintas, pero en parte coincidentes categorías, tratan diferentes necesidades y permiten un enfoque dirigido hacia la satisfacción de necesidades individuales.

Las condiciones exigibles que se derivan de este análisis conduce al criterio de que el control interno para que se de en una empresa, debe asumirse como sistema integral, donde los procesos, las personas, los procedimientos, las normativas, las condiciones del entorno y las estrategias se combinen para el logro de la eficacia en el desempeño empresarial.

Por tanto los sistemas de control interno deben funcionar en tres niveles distintos de eficacia. El control interno se puede considerar eficaz en cada una de las tres categorías, si los responsables de la dirección de la empresa, tienen una seguridad razonable de que:

- Disponen de información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la entidad.
- Los estados contables de exposición se preparan de manera confiable.
- Se cumplen las leyes y normas aplicables.

Si bien el control interno es un proceso, su eficacia es el estado de ese proceso en un momento dado. (Marín G., María A., 2005:5).

En la concepción sistémica del Control Interno se da una contradicción inevitable, que parte de la relación entre la estructura funcional del Control Interno y la que expresa la entidad donde se diseñe la misma.

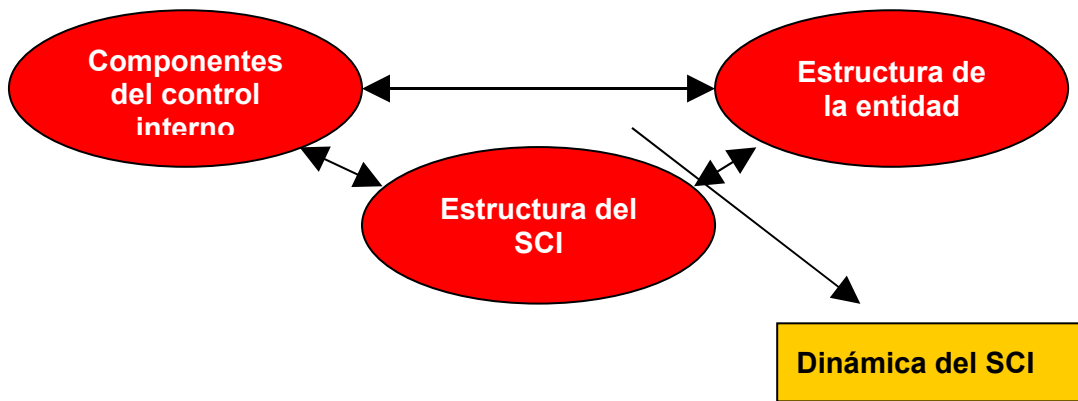
Para estructurar el SCI es preciso integrar a la estructura funcional de la entidad la concepción que se tiene del Control Interno a partir de sus cinco componentes. La concepción del control interno se sustenta en su naturaleza sistémica, donde se sigue la lógica funcional de sus componentes, los cuales se dinamizan en las

relaciones que se establecen entre ellos y el cumplimiento de las normas que lo sustentan, estableciéndose como regularidades:

- La relación entre los componentes del control interno determinan la estructura funcional de este en correspondencia con el funcionamiento de los diferentes procesos que se desarrollan en la entidad.
- El cumplimiento de las normas de cada uno de los componentes permite determinar las deficiencias que se presentan en la operatividad de los procesos internos de la entidad y el compromiso de la dirección y el resto del personal en el desarrollo de su actividad. (Viña E., Rafael E., 2007).

En este complejo proceso, juega un papel decisivo las condiciones que presenta la entidad. Las características que la identifican y la hacen diferente de sus homólogos. La estructura operativa, funcional y de organización de cada uno de sus procesos y actividades que se conjugan con los resultados y la calidad de estos. Los valores institucionales y el compromiso social y moral de los recursos humanos que en ella se desarrollan. La pertinencia de sus procesos, el impacto social y la optimización de los recursos con los que opera. Todo esto determina que la entidad adquiera personalidad única y por tanto su estructuración, organización, funcionalidad y evaluación de cada uno de los procesos que desarrolla, adquieren cualidades particulares, que exigen de los mecanismos de trabajo, significado y sentido específico que la diferencian del resto. (Viña E., Rafael E., 2007).

Estos rasgos que tipifican los procesos que ocurren en una entidad, fuertemente influidos por las condiciones del entorno, determinan que la estructura de la entidad sea un contrario dialéctico de la estructura del control interno. Esto evidencia, que para dar solución a tal contradicción es preciso diseñar un sistema de control interno que se sustente en el carácter sistémico de los componentes del control interno y en la naturaleza holística de los procesos que se desarrollan en la entidad. Como síntesis de estas relaciones se obtiene el sistema de control interno que da solución a la mencionada contradicción.



FUENTE: Viña E. Rafael E.

Los componentes del control interno están relacionados entre sí, constituyendo a su vez un sistema, que al integrarse al sistema de componentes que ofrece la estructura de la empresa, conforman un sistema de orden superior, el SCI. Esta característica determina el estilo gerencial e integra el proceso de dirección. Estos componentes, que se presentan con independencia del tamaño o naturaleza de la organización, según RM 297, 2003, son:

- Entorno de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión.

Estos elementos generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

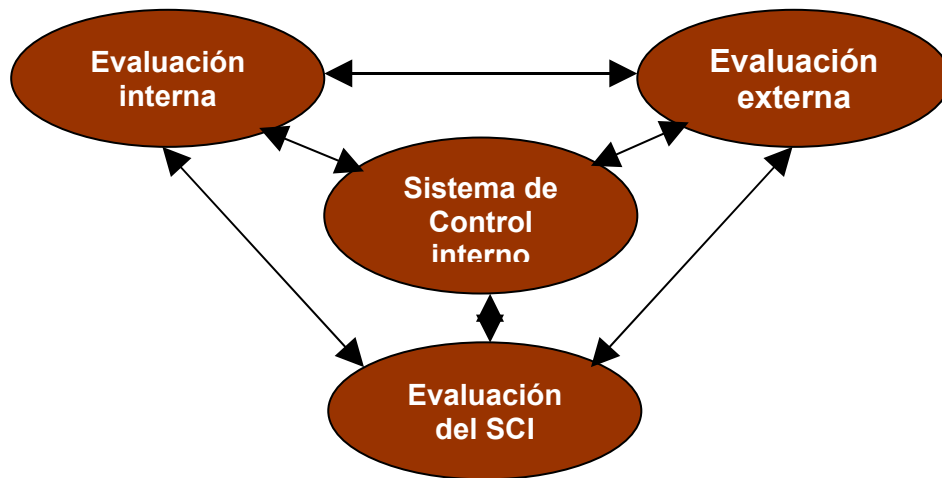
1.3. La evaluación del Subsistema de Control Estratégico. La administración de los riesgos.

Las organizaciones económicas como entidades diseñadas por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos, tienen en estos momentos un gran reto frente a los sistemas de control que aplican en las actividades de su diario funcionamiento; por ello, se torna viable establecer algunos puntos de soporte para identificar las herramientas necesarias en el logro de un buen sistema de inspección y verificación, que en el corto plazo garantice evaluar si los

procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que proporcionan el mayor beneficio. (Ríos M., 2007).

La evaluación del Sistema de Control Interno define las fortalezas y debilidades de la organización empresarial mediante una cuantificación de todos sus recursos. (Gómez G., 2007).

El proceso de evaluación del sistema de control interno se da en un sistema de relaciones que parte de las modalidades de la evaluación y que a su vez son contrarios dialécticos y que encuentran solución en la supervisión continua de los resultados y en el grado de compromiso de la dirección y el resto del personal en contribuir a mejorar las situaciones presentadas. Este proceso se expresa en la siguiente figura:

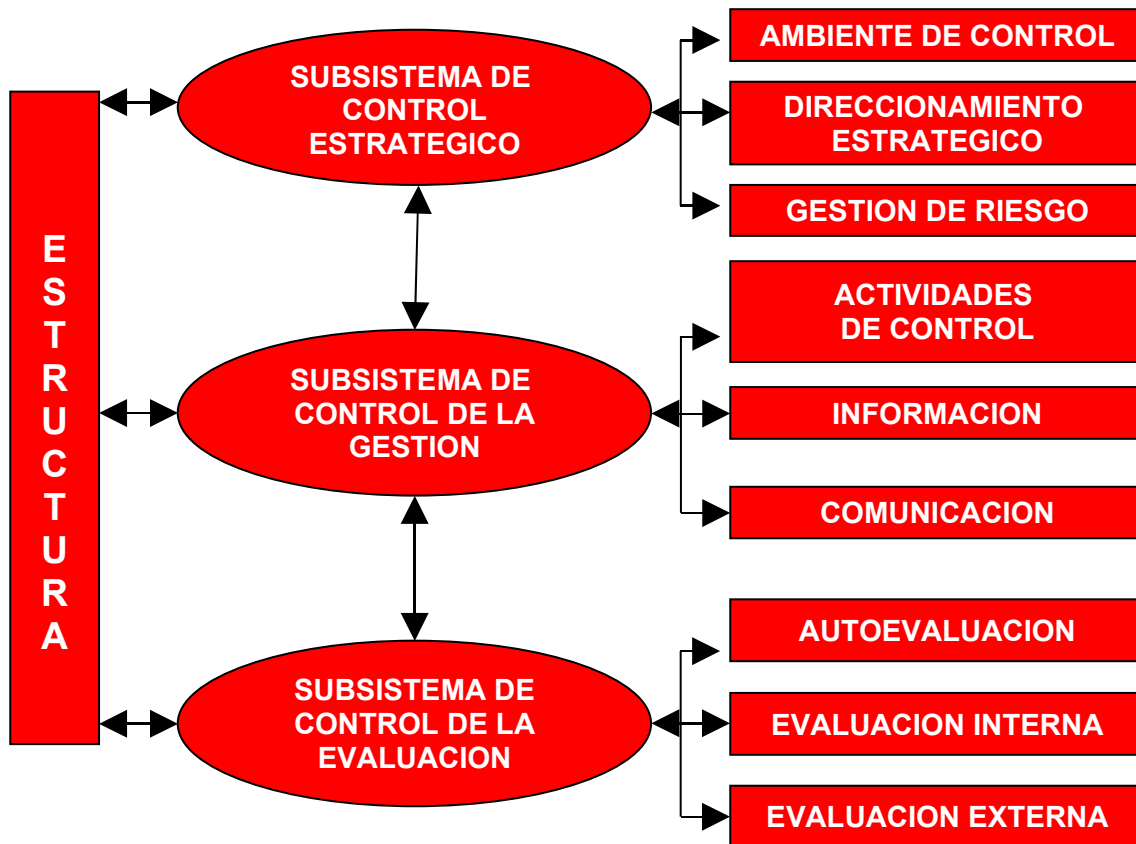


FUENTE: Elaboración propia

Como se aprecia, la evaluación debe darse en correspondencia con la estructura que asume el SCI. En esta dinámica, es preciso esclarecer la estructura que adopta el SCI, en correspondencia con la estructura de la entidad donde ha de realizarse la evaluación, y las normativas vigentes, para poder establecer los objetivos y estrategias a seguir.

En correspondencia, el SCI debe asumirse a partir de tres subsistemas, que se complementan desde la propuesta organizativa que ofrece la RM 297, 2003 del

MFP y los modelos formulados a nivel internacional, COSO, COCO, COBIT, MECI, entre otros. Teniendo en cuenta estas manifestaciones, a continuación se relacionan la estructura del SCI:



FUENTE: Elaboración propia

La lógica dialéctica del proceso de evaluación se concibe a partir de la lógica funcional estructural del SCI, formulada en la figura anterior. Esto infiere que la evaluación se realizará a los distintos procesos y operaciones que se originan en la empresa regidos metodológicamente por esta organización funcional expuesta.

La evaluación se inicia, examinando el subsistema de control estratégico, transitando por el control de la gestión y finalmente corroborando los criterios de evaluación asumidos y el control de la misma.

Asumiendo el principio de que el Control Interno ha sido pensado en la evaluación de los riesgos, estos constituyen la base del proceso de implementación del SCI, ya que es el componente sobre el cual existe menos influencia organizativa dentro de la entidad, menor información y mayor necesidad de control y evaluación. Por

tanto los riesgos constituyen un factor de atención en todos los procesos ligados a la implementación, evaluación y perfeccionamiento del SCI.

Los riesgos son hechos o acontecimientos cuya probabilidad de ocurrencia es incierta. La trascendencia del riesgo en el ámbito de estudio de control interno, se basa en que su probable manifestación y el impacto que puede causar en la organización, pone en peligro la consecución de los objetivos de la misma. (Marín G., María A., 2005:16).

A partir de este criterio se asume la necesidad de establecer una adecuada administración de los riesgos, ya que son la causa que expresa la necesidad de establecer controles internos basados en controles estratégicos de prevención y corrección.

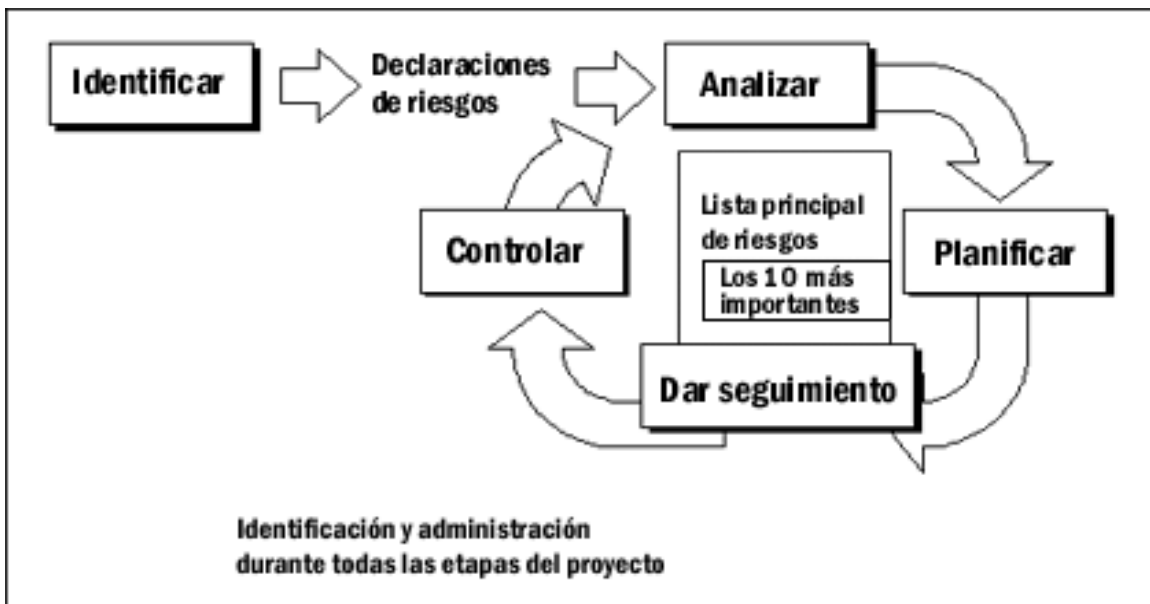
La administración de los riesgos, según Viña E., Rafael E., 2007; Marín G., María A., 2005; Rodríguez D., Julio A., 2006, debe concebirse y evaluarse a partir de un conjunto de etapas que se identifican con:

1. Identificación y análisis de los riesgos.
2. Estimación y valoración de los riesgos.
3. Evaluación de los riesgos.
4. Establecimiento de los objetivos de control.
5. Seguimiento y manejo de los cambios.

Estas etapas se sustentan en las normativas y categorías establecidas en los diferentes modelos estándares propuestos por los diferentes países como son el COSO, COCO, COBIT, MECI, RM 297 (Cuba), entre otros, en los que coinciden como normativas:

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

En el esquema siguiente se ilustra esta concepción de los riesgos de acuerdo al grado de administración que se exige:



FUENTE: Elaboración propia.

Para entender y evaluar el proceso de administración de riesgos en el diseño del SCI, es preciso considerar el rigor con que la entidad establece los diferentes procesos en correspondencia con:

- El establecimiento de objetivos-objetivos, metas congruentes en toda la entidad, identificando los factores claves de éxito e informando de manera oportuna sobre el rendimiento y expectativas.
- Cuanta efectividad se comunican los objetivos de la entidad a los empleados y consejos de dirección.
- La consideración de la gerencia acerca de los riesgos relacionados con: recursos humanos o cambios en la responsabilidad que afecten la capacidad de funcionar eficientemente.
- La consideración de los agentes de cambios sobre los ambientes económicos, productivos o de servicios, reglamentarios y de otros tipos, en correspondencia con la evolución de la empresa. Si están los mecanismos

de identificación creados para las condiciones de cambio y si se reacciona ante ellos.

La evaluación del componente administración de riesgos examina y comprueba la existencia de procedimientos idóneos para anticipar los riesgos, identificarlos, estimar su importancia, evaluar su probabilidad o frecuencia y reaccionar ante los acontecimientos o cambios que influyen en el logro de los objetivos previstos, tanto de fuentes internas como externas, así como a nivel de empresa y de las unidades o funciones más importantes. (RM 297, 2003).

A nivel de la empresa han de tenerse en cuenta los factores de carácter externo e internos que puedan generar situaciones de cambio, y que es de vital necesidad su control y evaluación sobre los cambios que generan en el desarrollo y evolución de las actividades, procesos y operaciones que se dan en el ejercicio de la entidad.

Estos cambios se relacionan con:

1. De tipo externo:

- Tecnológicos, productivos o de servicios.
- Ofertas y demandas de la sociedad.
- De orden competitivo.
- Modificaciones legales y normativas.
- Alteraciones del escenario financiero nacional o internacional.

2. De tipo interno:

- Cambios estructurales de la organización.
- Competencia de los profesionales y personal que labora, así como las estrategias para su superación.
- Sistemas de información y las tecnologías existentes.
- La naturaleza estratégica que sigue la empresa.
- Las políticas y estilos asumidos por la dirección y la comunicación a los niveles correspondientes

La administración de riesgos ha de convertirse en un instrumento para organizar y diseñar procedimientos y mecanismos dirigidos al cumplimiento estructurado y sistemático de todos los requisitos establecidos en la legislación de prevención y control de riesgos. Está compuesto por un conjunto de elementos interrelacionados o interactivos que tienen como objeto establecer unas directrices y unos objetivos en prevención de riesgos y alcanzar dichos objetivos en función del control.

La evaluación debe concebirse como el elemento dinámico que agilice y perfeccione el proceso de administración de los riesgos, en el subsistema de control estratégico, como componente estructural del Sistema de Control Interno.

Capítulo 2. Metodología para la evaluación del componente Administración de Riesgos en el Complejo Centro Norte de la Corporación CIMEX SA, Sancti Spíritus.

En el presente capítulo se da cumplimiento a la segunda y tercera tarea científica, encaminada a la caracterización del Complejo Centro Norte de la Corporación CIMEX SA de Sancti Spíritus, y el estado que presenta la administración de riesgos en dicha entidad, a partir de la representatividad de tres de sus procesos fundamentales, asumidas como unidades muestrales.

Se fundamenta la metodología que se desarrollará en la evaluación del componente de Administración de riesgo, asumiendo los fundamentos epistemológicos y los criterios metodológicos de los resultados científicos propuestos por Viña R., 2007 y Ríos M., 2007.

Para el logro de los objetivos de estas tareas se utilizan métodos teóricos y empíricos, así como técnicas e instrumentos que permitieron un diagnóstico pormenorizado, que refleje las insuficiencias que justifican la problemática, sobre la cual se aplica el procedimiento seleccionado.

2.1. Estado actual que presenta el Complejo Centro Norte de la Corporación CIMEX SA, Sancti Spíritus.

El Complejo Centro Norte, perteneciente a la Corporación CIMEX SA, de la provincia de Sancti Spíritus se encuentra ubicado en la localidad de Taguasco, carretera El Maja, kilómetro uno, en el cual se encuentra la gerencia de la oficina principal. Mediante el acuerdo quincuagésimo noveno de la Asamblea General de Accionistas de la Sociedad Cubana Corporación CIMEX SA efectuada el 15 de diciembre del 2004 se acordó constituir una Sucursal de la Sociedad Anónima Cubana Corporación CIMEX SA en Sancti Spíritus.

En la actualidad su estructura organizativa varió, de acuerdo a Resolución No. , para conformarse como Complejo Centro Norte, al fusionarse el Complejo Taguasco Yaguajay con el Complejo Cabaiguán Fomento (Anexo No. 1).

El Decreto-Ley No. 187 de 18 de agosto de 1998 aprobó las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial en lo adelante las Bases, para su aplicación progresiva en la economía nacional, a través de las entidades que se aprueban por el Grupo Gubernamental creado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros a esos fines, y con fecha 26 de agosto del 2005 fue aprobada la aplicación del Perfeccionamiento en la Sucursal de marras.

La Corporación, de acuerdo en lo establecido en la Ley 77 del 5 de septiembre de 1995, se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial, lo que influye directamente en el funcionamiento y reordenamiento de su estructura legal y funcional, estableciendo con claridad la misión, visión y los objetivos estratégicos trazados, los que se muestran a continuación:

Misión

El Complejo Taguasco Yaguajay de la Corporación CIMEX SA, empresa estatal cubana del sector del comercio y los servicios que genera y capta divisas convertibles y satisface con creciente grado de eficiencia y eficacia a clientes externos e internos.

El trabajo de la institución se distingue por: su calidad, la disciplina, la profesionalidad y ética del personal, el empleo de tecnologías y sistemas de gestión de avanzada; que la dota de una capacidad de respuesta que le permite alcanzar resultados con gran dinamismo, flexibilidad y sentido innovador contribuyendo al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más sano. En su constante desarrollo de cara al futuro, ofrece una imagen de alta credibilidad que respalda su posición de líder en el mercado.

Visión

Es una empresa con visión de futuro, pensamiento único, dinámico, flexible, con sentido innovador, fortalecida, líderes en el mercado en divisa y en el empleo de tecnologías y sistemas de gestión que han elevado la calidad, eficiencia y eficacia, que unido a las cualidades y valores de los trabajadores y cuadros, le permiten mantener una creciente imagen y credibilidad.

Objetivos estratégicos para el año 2008:

ÁREA DE RESULTADOS CLAVES: RENTABILIDAD Y EFICIENCIA

Incrementar los ingresos de la Provincia, a partir de una mayor rentabilidad y eficiencia, con énfasis en los ingresos, la productividad del trabajo, la gestión de inventarios y la disminución de gastos.

1. Crecer en los ingresos, excluyendo el combustible, en no menos de un 4% con respecto al año anterior.
2. Obtener una tasa de ganancia no menor de 28 centavos por CUC de ingreso.
3. Emplear racionalmente los portadores energéticos, logrando un índice de intensidad energética inferior al 96.
4. Perfeccionando el uso de los sistemas automatizados instalados en la Sucursal para la gestión de los inventarios, logrando un ciclo de rotación de los inventarios totales, exceptuando el combustible, que no exceda los 60 días.
5. Lograr que el 100% de las bocas de ventas realicen el pedido automático con calidad, teniendo en cuenta la modulación aprobada.
6. Crecer en la productividad por el valor agregado en no menos de un 5% respecto al año anterior.

ÁREA DE RESULTADOS CLAVES: POSICIÓN EN EL MERCADO

Ampliar la posición en el mercado logrando una mejor imagen y una mayor participación de los productos nacionales.

1. Lograr una participación no menor del 53% en el mercado de ventas a la población en divisas, frente a las principales cadenas de tiendas: TRD Caribe y CUBALSE.
2. Alcanzar el 45% de participación de productos nacionales en las ventas, exceptuando el combustible.
3. Incrementar en no menos del 13% las ventas a instituciones, excluyendo el combustible, logrando una mayor inserción en el sector del turismo.
4. Crecer en no menos de un 15% las ventas de gastronomía con respecto al año 2005.
5. Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad con diferentes grados de desarrollo en el 100% de las tiendas, cafeterías y SERVICUPET según las ISO 9001, logrando el reconocimiento por la Oficina Nacional de Normalización en el 30% de las unidades.
6. Alcanzar un índice de satisfacción del cliente no inferior a 4 puntos.
7. Ejecutar el 100% de las inversiones con financiamiento aprobado, ganando en agilidad y calidad en la preparación, ejecución y puesta en marcha de las mismas.

ÁREA DE RESULTADOS CLAVES: DEFENSA DE LA REVOLUCIÓN

Aumentar la preparación política e ideológica de los directivos y trabajadores, disminuir el delito, la corrupción y las ilegalidades en las unidades.

1. Profundizar y consolidar las medidas relativas al control interno y la prevención, que amplíen el Ambiente de Control en el sistema y limiten al mínimo las manifestaciones de delito y corrupción.
2. Continuar elevando el nivel de preparación para la Defensa en la segunda etapa en el 100% de las unidades.
3. Ejecutar como mínimo 20 auditores a las unidades de mayor riesgo de la Sucursal, teniendo en cuenta los nuevos conceptos de control interno y prevención.
4. Disminuir en un 50% las violaciones de precio en las unidades minoristas.

5. Consolidar la preparación política e ideológica de los cuadros, funcionarios y trabajadores, consolidando los valores ya obtenidos y trabajar por alcanzar los deseados.
6. Participar y cumplir eficazmente en las tareas relacionadas con los programas de la Revolución enmarcados en la Batalla de Ideas, manteniendo el nivel de actividad con los portadores energéticos que se le asignen.

ÁREA DE RESULTADOS CLAVES: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Avanzar en el perfeccionamiento de la empresa, elevando la profesionalidad y el desempeño de los cuadros y trabajadores.

1. Incrementar la profesionalidad y competencia de los cuadros y trabajadores de la empresa, cumpliendo el programa de capacitación y desarrollo resultante de la aplicación de cargos.
2. Consolidar la implantación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial logrando indicadores de eficiencia superiores a los alcanzados en el 2006.
3. Complementar al 100% la reserva de cuadros de la Sucursal, garantizando que se cumplan los planes de formación y desarrollo, y la preparación práctica.
4. Perfeccionar el proceso de ingresos a la organización, garantizando que el 100% de los trabajadores cumplan el proceso de inducción.
5. Solucionar el 90% de las condiciones de inseguridad que se detecten en la empresa durante el año.
6. Alcanzar un índice de utilización de la fuerza del 96%, con políticas que incrementen el sentido de pertenencia y la motivación de los trabajadores.

En la empresa se encuentran detectadas las fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades en el ambiente de la organización, además se llevan a cabo acciones para obtener ventajas de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas. A continuación se muestran los resultados del análisis de la matriz DAFO.

Resultados de la aplicación de la Matriz DAFO

Debilidades:

- Excesiva operatividad.
- Aseguramiento inestable.
- Autonomía de la gestión de compra limitada.
- Insuficientes estudios de mercado.
- Existencia de productos de baja calidad.
- Aplicación inadecuada de la política de contratación.
- Deterioro de inmuebles y mobiliario.
- Insuficiente atención al hombre.
- No aplicación adecuada de la política de cuadros.
- Falta de un sistema integral de capacitación.

Fortalezas:

- Solidez financiera.
- Tecnología de punta.
- Profesionalidad.
- Infraestructura.
- Buena imagen.
- Fuerte sistema de garantía comercial.
- Liderazgo en el mercado.
- Representación exclusiva de algunas actividades y servicios.

Amenazas:

- Limitaciones en el financiamiento de las inversiones.
- Incremento de la competencia.
- Centralización de la política de precios y regulaciones comerciales.
- Agudización del bloqueo económico.

- Indisciplina social y de organismos estatales.
- Inestabilidad en los suministros de productores nacionales.
- Doble moneda de la población.
- Incrementos de los desastres naturales.
- Limitación de las acciones publicitarias.
- Exceso de control de los organismos rectores del país.

Oportunidades:

- Demanda en el mercado.
- Reorientación del objeto social de las empresas.
- Incremento de intercambios comerciales con otros países.
- Incremento del poder adquisitivo del mercado nacional.
- Apoyo de las autoridades.
- Incremento del poder adquisitivo de la población.

Caracterización de los recursos humanos

El Complejo Centro Norte de la Corporación CIMEX SA, cuenta con una plantilla aprobada de 278 trabajadores, encontrándose cubierta al cierre de febrero a un 94.2%, es decir, tienen físico 262 trabajadores, de ellos 143 son mujeres y 119 hombres, 87 son militantes del PCC y 106 de la UJC, 13 tienen contrato determinado, 245 contrato indeterminado y 4 que están a prueba.

La categoría ocupacional está distribuida de la siguiente forma: Dirigentes 28, Técnicos 34, Obreros 9 y de Servicio 191; de ellos 124 son de nivel técnicos, 49 son Universitarios y 89 son Preuniversitarios.

La estructura organizativa del Complejo, en el año 2007, según Resolución No. Varió, asumiendo el antiguo Complejo Cabaiguán Fomento, y constituyéndose en la actualidad como Complejo Centro Norte (Anexo No. 1) está integrado por la dirección del mismo, que la conforman: un Gerente al que se le subordina un

departamento comercial, uno de contabilidad, uno de administración y uno de recursos humanos, pero a su vez se le subordinan los Administradores de las Tiendas, los CUPET y los Puntos de Venta de las áreas geográficas de la provincia que lo conforma, es decir, los municipios de Taguasco, Jatibonico, Yaguajay, Cabaiguán y Fomento.

Caracterización del área contable

La estructura del departamento contable está formado por: el Jefe de Departamento, al que se le subordinan cuatro contadores, pero a estos a su vez, se le subordinan los contadores de las Tiendas, los CUPET y los Puntos de Venta.

El Complejo cuenta con:

- Diez Tiendas:
 1. Tienda Taguasco.
 2. Tienda Nuevo Milenio.
 3. Tienda El Sport.
 4. Tienda La Moderna.
 5. Tienda La Loma.
 6. Tienda La Revoltosa.
 7. Tienda El Álamo.
 8. Tienda Típica Guayos.
 9. Tienda el Almacén.
 10. Puntos de Venta.

- Seis CUPET:
 1. CUPET Zaza del Medio.
 2. CUPET Yaguajay.
 3. CUPET El Triunfo, Taguasco.
 4. CUPET Km. 336.
 5. CUPET XXX Aniversario.

6. CUPET El Popular.

- Nueve Puntos de Venta:

1. Mayajigua.
2. Iguará.
3. Venegas.
4. Perea.
5. Meneses.
6. Jarahueca.
7. Siguaney.
8. Jatibonico 1.
9. Arroyo Blanco.

Cada unidad tiene su contador, excepto los puntos de venta que son: dos contadoras que consolidan la información de los nueve Puntos de Venta antes mencionados.

El trabajo en el departamento se basa en consolidar la información contable de cada unidad, así como sus cuentas por pagar, hacer el pago a los proveedores, se contabilizan los gastos a cada unidad por los servicios recibidos y se orienta y supervisa el trabajo de todas las unidades.

Se cuenta con diversos proveedores tanto nacionales como extranjeros, así como afiliados que son de la propia cadena, es decir, que pertenecen a la Corporación CIMEX SA, con la colaboración de todos ellos es que las unidades pueden prestarle los diversos servicios como: mercancía, combustible y gastronomía a la población.

2.2 Caracterización del Componente de Administración de Riesgo del Complejo Centro Norte, perteneciente a la Corporación CIMEX SA, Sancti Spíritus.

Para la realización del presente estudio se ha tomado como muestra, tres de las áreas del Complejo, como actividades representativas del resto de los componentes operativos y funcionales de la Corporación.

Las áreas seleccionadas se corresponden con la Gerencia del Complejo Centro Norte (Anexo No. 1) que ocupa la Oficina Principal (Economía, RR HH, Comercial Y Administración), la Unidad La Sport (Anexo No. 2), ubicada en Zaza del Medio y el ServiCupet (Anexo No. 3), ubicado en esta misma comunidad.

La gerencia del Complejo se encuentra ubicada en la calle H Sur, esquina Rusbel Pérez, SN, en la localidad de Taguasco, en la cual se encuentra la dirección del Complejo y la Oficina Principal, donde se consolida toda la información relacionada con la actividad Contable y Financiera, así como la de Recursos Humanos.

La gerencia tiene una plantilla aprobada de 29 trabajadores, de las cuales están ocupadas 27, para un 93 % de permanencia. De ellos son 3 dirigentes, 12 técnicos, 8 trabajadores de servicios y 4 obreros.

La estructura organizativa de la Gerencia se puede observar en el anexo No. 1, la cual está conformada por la Gerencia del Complejo y los cuatro procesos o áreas funcionales de la misma: el departamento de Economía, Recursos Humanos, Comercial y Administrativos y el área de consolidación de los Puntos de Venta.

La unidad la Sport es una dependencia del Complejo Centro Norte, perteneciente a la corporación CIMEX SA. Se encuentra ubicada en localidad de Zaza del Medio, en la calle Martí frente al parque de la localidad. La misma tiene aprobada la realización de actividades productivas, de carácter comercial mayorista, minoristas y de servicio.

La unidad La Sport cuenta con una plantilla aprobada de 12 trabajadores encontrándose cubierta al 100% de ellos son 12 mujeres, y 4 hombres, 8 son militantes del PCC. Además cuentan con 2 adiestrados y 2 estudiantes de práctica.

La categoría ocupacional está distribuida de la siguiente forma: 1 dirigente, 2 técnicos, y 9 de servicio, de ellos hay cuatro técnicos y 2 universitarios.

La estructura organizativa de la tienda La Sport (ver Anexo No. 2) está conformada por el administrador al que se le subordina una oficina de contabilidad, un almacén, y el piso de venta, al cual se le subordinan los departamentos de perfumería, confecciones, ferretería, calzado, todo por un precio, la bodeguita y ferretería gruesa.

El ServiCupet de Zaza del Medio es una dependencia del Complejo Centro Norte, perteneciente a la corporación CIMEX SA. Se encuentra enclavada en esta misma localidad, en la calle Serafín Sánchez, entre Miguel Bodes y José Antonio García Borroto. Es un centro de nueva creación, asumido por la Corporación en marzo del 2006 a raíz del reordenamiento del combustible, dedicada a la venta de mercancía, servicios de gastronomía y venta de combustible B-83, que se mantiene sobre cumpliendo los planes de ventas asignados.

El ServiCupet de Zaza del Medio cuenta con una plantilla aprobada de 15 trabajadores encontrándose cubierta al 100% de ellos son 8 mujeres, y 7 hombres, 4 son militantes del PCC y 5 son militantes de la UJC. Además cuentan con 3 estudiantes de práctica. Por ser una entidad que presta servicios las 24h los trabajadores están distribuidos en 4 turnos, tres obreros en cada uno.

La categoría ocupacional está distribuida de la siguiente forma: 1 dirigente, 1 técnicos, y 4 jefes de turno, 4 cajeros y 5 dependientes, de ellos hay 6 técnicos medios y 1 universitario.

La estructura organizativa del ServiCupet de Zaza del Medio (ver Anexo No. 3) está conformada por el administrador al que se le subordina una oficina de contabilidad y los jefes de turno, a estos últimos se le subordina la pista de gasolina, el punto de venta y el rápido.

Para establecer el grado de implementación de la RM 297, relacionado con la administración de riesgos, se aplican tres instrumentos relacionados con una encuesta a trabajadores (anexo No. 4), para conocer el nivel de preparación y participación de los mismos en este proceso, una encuesta (anexo No. 5), para

valorar la gestión estratégica llevada a cabo por los directivos y funcionarios en la administración de los riesgos y una guía (anexo No. 6), para determinar el estado que presenta el proceso de administración de riesgo en la áreas seleccionadas y que representan el Complejo de manera integral.

Para la realización del diagnóstico se encuestaron 9 trabajadores de las áreas seleccionadas, 3 respectivamente; 3 directivos y se aplicó la guía a las tres áreas, de igual manera. Estos tres instrumentos se hicieron corresponder con entrevistas semiestructuradas y en profundidad para triangular la información obtenida y dar un mayor nivel de objetividad a los datos obtenidos. Los resultados obtenidos se argumentan a continuación.

Resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores

La encuesta a trabajadores perseguía valorar el grado de preparación y participación de los mismos en el proceso de implantación y evaluación del componente Administración de riesgos en su área o puesto de trabajo. (Anexo No. 4).

Los aspectos a comprobar revelaron en su mayoría resultados muy positivos a criterio de los encuestados. Respecto al nivel de preparación que tienen los trabajadores para desarrollar la implementación y evaluación del Control Interno y en particular del componente Administración de Riesgos, 7 de los 9 encuestados, para un 77.8 por ciento consideran que sí tienen conocimientos acerca de los cambios que se van a dar con la introducción de los nuevos conceptos del control interno, han recibido preparación para enfrentarlo, así como han colaborado en la creación de las condiciones para tales transformaciones. 2 encuestados, que representan el 22.2 por ciento, consideran que no están preparados para tales efectos.

Se pudo corroborar por entrevistas semiestructuradas y en profundidad con los trabajadores encuestados y otros tomados al azar, que no tienen conocimiento sobre lo que establece la RM 297, ni conocen o tienen orientación sobre la identificación de los riesgos en su área de trabajo. Solo hacen alusión a las

posibles manifestaciones de corrupción e ilegalidades, según plan de prevención, porque es objeto de análisis en todas las reuniones y matutinos.

En cuanto al segundo y tercer indicador, 6 encuestados, de 9, plantean que sí están motivados para enfrentar el proceso de cambio, y están dispuestos y comprometidos a participar en las transformaciones que ya se gestan. El 33.3 por ciento, representados por 3 trabajadores, expresan en sus respuestas que no están motivados, aunque sí están comprometidos y dispuestos a ser participe del cambio, pero no tienen suficientes conocimiento de cómo contribuir ante las tareas y acciones de control que les puedan ser asignadas.

Las entrevistas en profundidad revelaron en la totalidad de los cuestionados que existe un bajo nivel de motivación hacia la implementación de la 297, así como de conocimiento a la hora de identificar y evaluar los riesgos que puedan originarse en sus puestos de trabajo. Todos manifiestan estar comprometidos con las tareas que se les asignen.

El 100 por ciento de los encuestados plantean que sí tienen conocimiento acerca de la administración de los riesgos. Al realizarse las entrevistas, estas revelaron que el único conocimiento que poseen está asociado a los riesgos que contiene el Plan de Prevención, porque se analiza y se debate en los matutinos y asambleas de trabajadores.

En cuanto a la participación en el proceso de implementación y evaluación de los riesgos, el 100 por ciento de los encuestados, 9 expresan afirmativamente este indicador. Sin embargo al entrevistarse, 3 expresan que nunca han recibido una evaluación en su puesto de trabajo, ni tienen ningún instrumento de control de los riesgos.

Similar a este proceso se le aplicó una encuesta a 3 directivos para valorar la acción estratégica llevada a cabo en la implementación y evaluación de los riesgos. (Anexo No. 5).

En este instrumento se tuvieron en cuenta cuatro indicadores, los cuales, según las encuestas, arrojaron resultados positivos, a favor del proceso que se evalúa. Para corroborar la veracidad de las respuestas expresadas por los encuestados se

procedió a realizar algunas entrevistas en profundidad, revelándose algunas contradicciones.

En el análisis del primer indicador el 100 por ciento de los directivos encuestados expresan existir controles sobre los riesgos, los cuales se debaten y se toman decisiones en las reuniones y demás actividades con los trabajadores.

En las entrevistas semiestructuradas se constataron resultados similares a los obtenidos en las encuestas, lo que fue preciso aplicar un guía de control (anexo No. 6) para verificar las respuestas obtenidas. En correspondencia con la guía aplicada a tres áreas del Complejo se pudo constatar que:

- Si están creadas las estructuras internas de control: Comité de Control, Comisión de prevención y auditoría interna.
- La entidad cuenta con sistemas de control y evaluación de riesgos, pero aquellos que están relacionados con el Plan de prevención, los que son debatidos en reuniones del Consejo de Dirección y Asamblea de Trabajadores.
- Las áreas solo tienen control de las posibles manifestaciones de corrupción e ilegalidades, RM 13/06 del MAC y el Plan de Seguridad Informática.

El resto de los indicadores evaluados en la encuesta son asumidos positivamente por el 100 por ciento de los encuestados. Solo 1 dirigente, que representa el 33.3 por ciento plantea que no todos los trabajadores participan de manera integrada a la dirección en la implantación y evaluación del control interno, alegando en una nota al final de la encuesta, por causas de exceso ya acumulación de operaciones se les imposibilita en muchas ocasiones participar en las actividades relacionadas con el Control Interno.

En el indicador relacionado con la existencia de instrumentos de control de riesgos como son mapas de riesgos u otros tipos, 1 dirigente que representa el 33.3 por ciento plantea que no existe, al menos de su conocimiento.

En cuanto a los resultados obtenidos de la aplicación de la guía (anexo No. 6), como ya se explicó anteriormente, permitió corroborar la no existencia de

controles de riesgos, así como sistemas de inventarización, estimación y evaluación de riesgo. Solo poseen en este componente el concepto de Plan de prevención y de seguridad informática.

Estos resultados evidencian la necesidad de realizar una evaluación al componente Administración de riesgo que permita establecer cuales son las deficiencias más significativas presentes en la implementación de esta componente, que a modo de mejora continua permita al Complejo ir estableciendo una organización más efectiva y funcional del control y evaluación de los riesgos, en sentido general.

2.3 Procedimiento de evaluación para el Subsistema de Control Estratégico. Fundamentación de la Metodología.

De acuerdo a lo establecido en la RM 297 de 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, el Control Interno parte, como condición necesaria, del control estratégico. Este sostiene la visión de concebir el Sistema de Control Interno 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.

Esta visión estratégica parte del ambiente de control que tiene que existir en el entorno de trabajo, que impulse y motive las decisiones y acciones, orientado al logro del direccionamiento de los objetivos y metas, que garantice una adecuada administración de los riesgos para alcanzar la realización de las estrategias previstas. Por lo que, partir de esta visión estratégica, se proporcionan las condiciones físicas, sociales y culturales requeridas para caracterizar la manera de asumir el control interno por parte de los servidores públicos.

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 entidad, 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 gestión adecuada y control sistemático de los riesgos.

Por tanto, la normativa vigente que dinamiza el Control Interno aboga por la evaluación continua del SCI de la institución, además de ser determinante para el logro de sus objetivos, proporciona razonable seguridad en cuanto a confiabilidad de todos los balances informativos y en cuanto al cumplimiento de las leyes y regulaciones, promoviendo además eficiencia y reduciendo el riesgo de pérdida de sus activos.

A partir de aquí se han establecido un conjunto de regulaciones que permiten activar un sistema de evaluación cada vez más eficaz para afianzar la necesidad del Control Interno, por parte del MAC y de las Instituciones y Empresas cubanas.

Considerando estas necesidades como premisas y los requisitos, que se sustentan en las condiciones que poseen las entidades cubanas, se prevé el acondicionamiento de la evaluación del componente de Riesgo, tomando como referente el Modelo de evaluación integral del SCI, propuesto por Viña R., 2007; y el Procedimiento para la evaluación del Subsistema de Control Estratégico, elaborado por Ríos M., 2007; que constituyen las bases epistemológicas y los fundamentos teóricos metodológicos de la presente investigación.

Estos antecedentes científicos, asumen el Control Estratégico como el subsistema que soporta el Sistema de Control Interno, y donde se dinamiza la necesidad de la evaluación del Control Interno, partiendo del adecuado Ambiente de Control, Direccionamiento Estratégico y de una eficaz Administración de Riesgos.

Consideran, para tales efectos evaluativos, partir de la identificación de los siguientes principios aplicables al Subsistema de Control Estratégico:

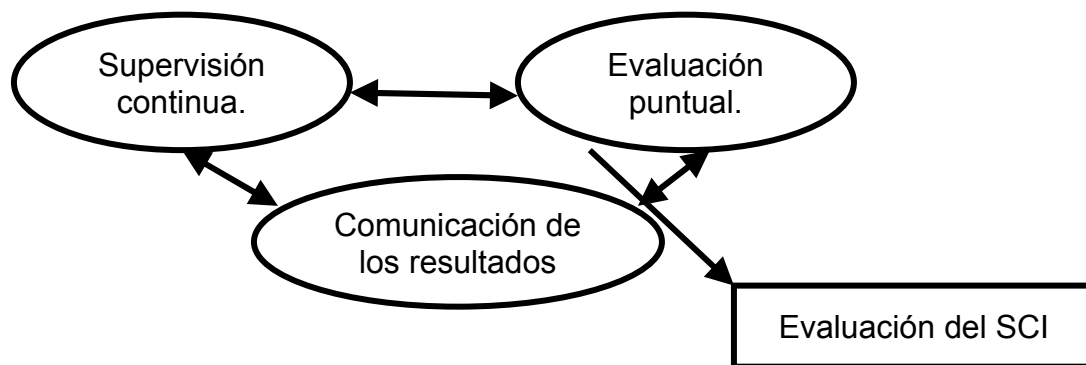
a) Autocontrol: Es la capacidad que ostenta la entidad para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los

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.

b) Autorregulación: Es 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 Sistema de Control Interno bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública.

c) Autogestión: Es 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.

En base a estos principios se concibe la evaluación del Subsistema de Control estratégico, según Ríos M., 2007, como un proceso que se da en un sistema de relaciones que parte de las modalidades de la supervisión y que a su vez son contrarios dialécticos y que encuentran solución en la comunicación de los resultados y en el grado de compromiso de la dirección y el resto del personal en contribuir a mejorar las situaciones presentadas. Este proceso se expresa en la siguiente figura:

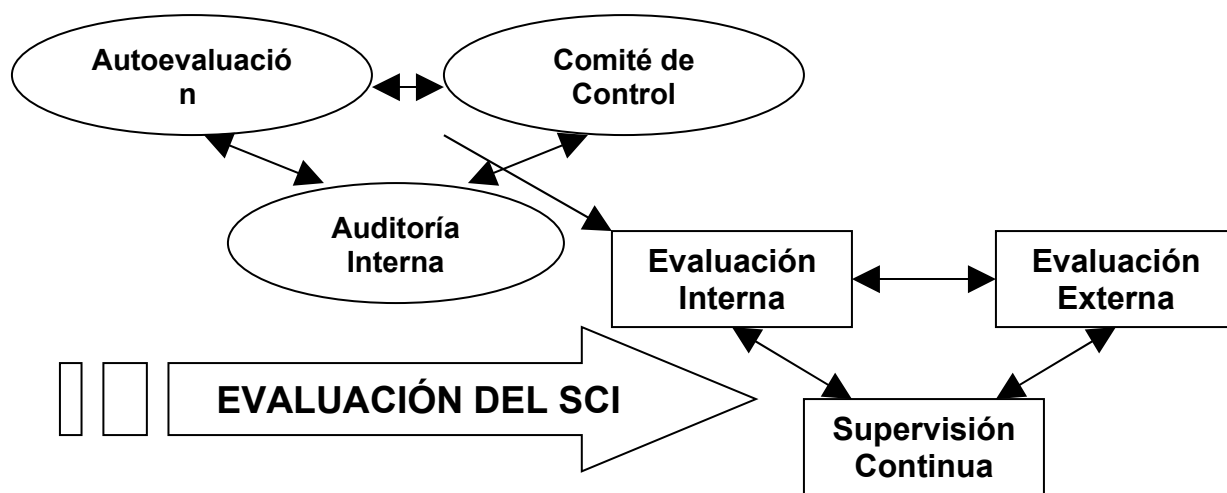


Fuente: Elaboración propia

Los resultados que se van obteniendo deben ser comunicados a todas las personas responsabilizadas e implicadas en el perfeccionamiento del SCI para garantizar sus mejoras y su continuidad.

De esta contradicción surgen nuevas relaciones que traducen la evaluación del Control Interno, desde una visión endógena de la entidad, que parte de la autoevaluación que puede realizarse desde el puesto de trabajo, y que entra en contradicción con las acciones de supervisión del Comité de Control, como estructura interna y la auditoría interna.

De esta evaluación interna, se obtienen resultados, que al enfrentarse a las evaluaciones externas, realizadas por las estructuras exógenas de control, supervisión y auditorías, dan como efectos una valoración integral del estado que presenta el SCI, propiciando las condiciones de establecer mejoras continuas, en aras de alcanzar el perfeccionamiento continuo, como cualidad de orden superior del Control Interno. Este referente se ilustra a continuación:

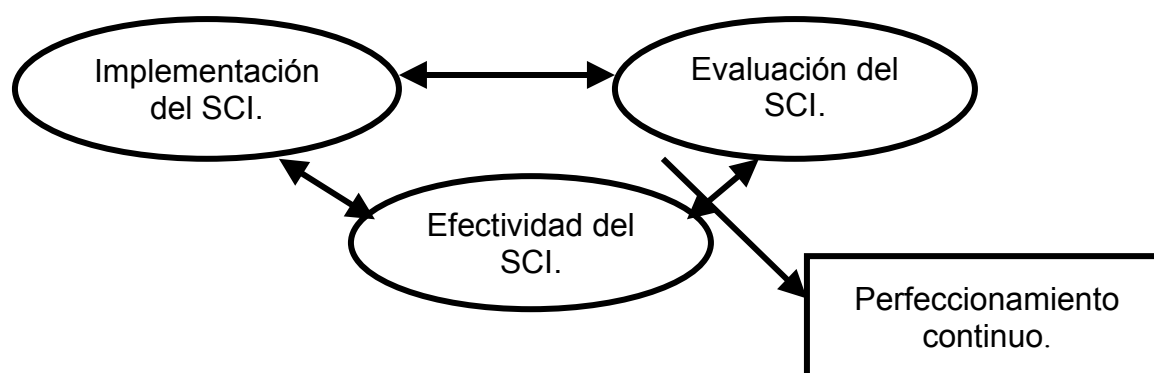


Fuente: Elaboración propia.

Por ello entre la implementación y la evaluación se da una relación que origina la efectividad del proceso de perfeccionamiento, lo que da vida y continuidad al SCI, según refiere Ríos M., 2007, en el procedimiento que propone para al evaluación del Subsistema de Control Estratégico.

En este sentido, la implementación del SCI adquiere en su estadio inicial, una posición estática, porque manifiesta una condición presente en la entidad en un periodo base que se caracteriza por ser determinante. De acuerdo a esto, se precisa que el sistema se active, logrando su funcionabilidad. Esta cualidad dinámica se la garantiza la evaluación. Aquí se convierten en contrarios

dialécticos, la evaluación y la implementación. El resultado de esta contradicción se expresa en la efectividad del SCI, manifestándose el perfeccionamiento del mismo, que da continuidad y actualidad a su propósito, a partir de las regularidades que la identifican. En el siguiente esquema se ilustra la solución de la contradicción:



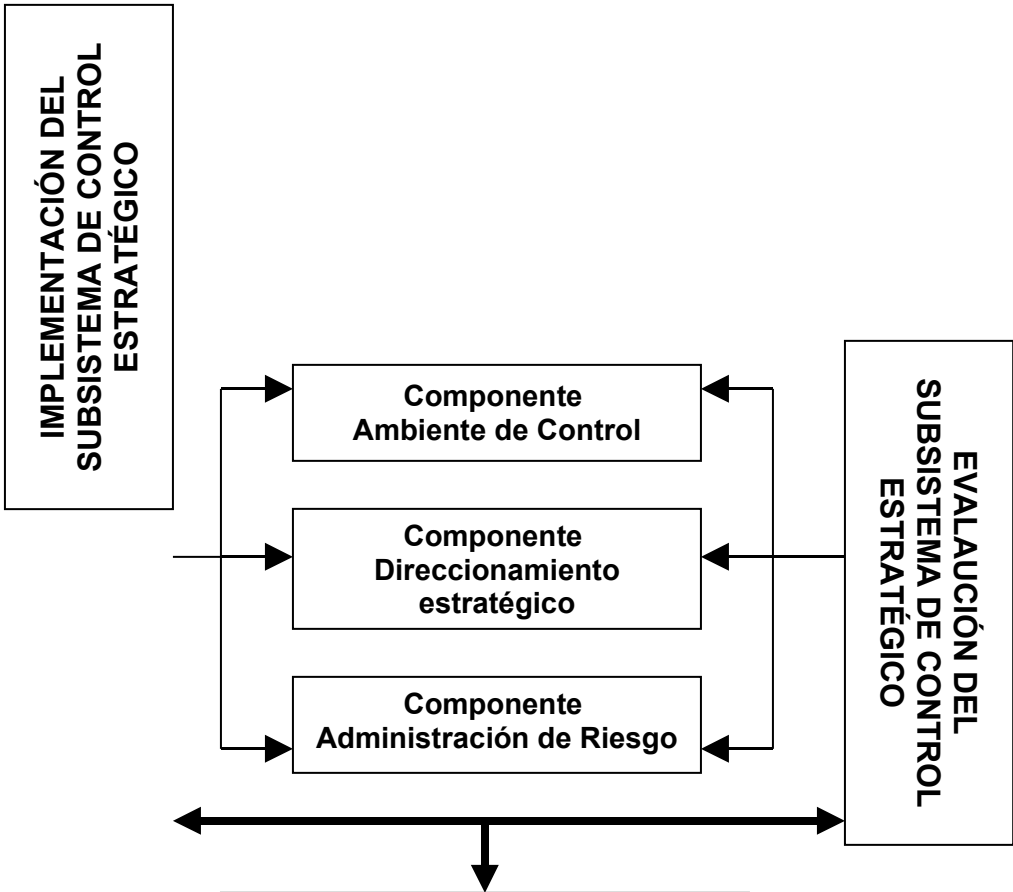
Fuente: Elaboración propia.

Para lograr el perfeccionamiento continuo, que es el proceso que dinamiza al SCI, es preciso seguir las siguientes etapas de acuerdo al modelo de la implementación, según Viña R., 2007:

1. La capacitación permanente.
2. El diagnóstico longitudinal.
3. Las propuestas de mejoras continuas.
4. Las evaluaciones sistemáticas.
5. El seguimiento.

De esta manera el sistema adquiere mayor significatividad para la organización y permite el funcionamiento exitoso de la entidad. Este fundamento se adecua al Subsistema de Control Estratégico, que por considerarse la base del SCI establece las pautas del buen funcionamiento y del éxito de la organización. Por tal razón, según Ríos M., 2007, la evaluación del control interno en su totalidad, debe partir del estudio y análisis del entorno de control y la postura estratégica de la gerencia para organizar y controlar la organización.

En el presente estudio, se asume que ha de considerarse la postura que ocupa la administración de riesgo, como componente en el cual está pensado el control interno. Integrar la evaluación del componente Administración de Riesgo, a la evaluación propuesta y realizada por Ríos M., 2007, de los componentes Ambiente de Control y Direccionamiento Estratégico, contribuye al logro de la evaluación integral del Subsistema de Control Estratégico, el cual se estructura y funciona a partir de la relación entre los tres componentes mencionados.



En todo este proceso, se debe considerar la postura que ocupa la administración de riesgo, como componente en el cual está pensado el control interno. Integrar la evaluación del componente Administración de Riesgo, a la evaluación propuesta y realizada por Ríos M., 2007, de los componentes Ambiente de Control y Direccionamiento Estratégico, contribuye al logro de la evaluación integral del Subsistema de Control Estratégico, el cual se estructura y funciona a partir de la relación entre los tres componentes mencionados.

Fuente: Elaboración propia.

Las herramientas deben concebirse de acuerdo a las etapas. Por lo que se precisan de técnicas e instrumentos tales como:

- Verificación, comprobación, investigación, corroboración, valoración, evaluación.
- Cuestionarios, entrevistas, encuestas, estudios de casos, trabajo de campo, papeles de trabajo.

2.4 Metodología para la evaluación de la Administración de Riesgo, como el componente más dinámico del Subsistema de Control Estratégico.

La metodología propuesta, se basa en los presupuestos metodológicos propuestos por Viña R., 2007 y Ríos M., 2007, asumiendo como objetivo organizar e implementar la evaluación del SCE con el fin de favorecer el proceso de perfeccionamiento continuo. La aplicación de esta metodología en el desarrollo y perfeccionamiento del SCI implicará un conjunto de acciones que favorezcan:

- La construcción de una visión integradora de la evaluación (escenarios deseables) que sea asumida por la organización a modo de valores y expectativas compartidas.
- La reformulación o formulación continua del SCI.
- El análisis de los rasgos que caracterizan el contexto de la entidad y la determinación de las fortalezas y debilidades propias, así como las oportunidades y amenazas a las que está sujeta.
- La formulación de estrategias de evaluación para alcanzar los objetivos.
- El establecimiento de los objetivos de implementación, de evaluación y del mejoramiento continuo del SCI, para los responsables de las diferentes áreas y procesos, en función de las estrategias de control y evaluación.
- Evaluación y retroalimentación permanente del SCI mediante la determinación de nuevas estrategias para alcanzar los objetivos superiores.

La puesta en marcha de un proceso de evaluación tiene que ver con una determinada posición teórico-metodológica. En este caso, se ha optado por el modelo holístico dialéctico, orientado a la toma de decisiones y al cambio. Ello implicará, operativamente, la realización de diversas etapas que podrían resumirse en las siguientes:

1. Etapa de sensibilización.

Esta etapa tiene como objetivo fundamental sensibilizar a la dirección y el resto de los trabajadores en el proceso de la evaluación, quienes por demás serán los artífices del cambio, hacia los objetivos y necesidad de la evaluación, con previa identificación de dichas necesidades.

En esta etapa también se explica a los participantes el significado que tiene la evaluación, reafirmando el sentido de la misma, para fomentar el cambio de actitudes, opiniones y valores.

Esta etapa se materializa a través de la realización de talleres, donde participen de manera activa y creadora, mediante el debate y la discusión, todos los implicados, así como se socializan las bases del proceso de evaluación y se toman acuerdos respecto a su desarrollo.

2. Etapa de planificación y organización del proceso.

Esta etapa tiene dos propósitos esenciales. Por una parte, determinar que se cuenta con los elementos previos al proceso que faciliten el éxito del mismo (como: la existencia de apoyo de la dirección, un mínimo de recursos humanos, materiales y financieros y un cierto grado de motivación, entre otros aspectos) y, por otra, exponer por escrito el proyecto de evaluación que se planea realizar, desde la exposición de los objetivos; las variables seleccionadas (unidad de análisis); los alcances y límites del estudio, los métodos, instrumentos y procedimientos para llevarlo a cabo, así como el cronograma de actividades.

La organización implica establecer las condiciones que hagan factible el estudio. Es imprescindible, en esta etapa, conformar equipos de trabajo, asignar las tareas en función de las actividades planeadas y asegurarse de capacitar al personal en las labores que se espera, realicen. También es fundamental establecer mecanismos flexibles y ágiles de coordinación y comunicación entre el equipo de trabajo y el responsable. En este sentido se verán implicados el Consejo de

Dirección, el Comité de Control, la auditoría interna, de manera directa, y los funcionarios y trabajadores de la entidad, de manera menos directa.

Todo lo anterior se concreta en los siguientes pasos o acciones:

2.1 Identificación de los problemas más importantes, derivados de las áreas o procesos claves y de las recomendaciones dejadas en exámenes anteriores, para el establecimiento de los objetivos.

2.2 Definición de las variables de la evaluación.

2.3 Creación del equipo evaluador, que tendrá como función:

- Definir las tareas básicas a desarrollar en el trabajo.
- Elaborar un plan de acción estratégico a fin con la entidad.
- Informar y motivar a los participantes sobre el propósito, objetivos, justificación y metodología del proceso de evaluación.
- Participar activamente en las deliberaciones de los equipos de trabajo.
- Asegurar recursos e infraestructura de apoyo al proceso de evaluación (información, documentación, instrumentos de recolección y procesamiento de información, sitios de trabajo, etc.).
- Elaborar informes correspondientes.

2.4 Organización de los equipos de trabajo.

2.5 Asignación de responsabilidades dentro de cada equipo.

2.6 Diseño del programa detallado de las actividades de cada equipo y plazos de ejecución.

El proyecto de evaluación debe ser conducido técnica y académicamente por un profesional versado en procesos de evaluación de programas relacionado con la comprobación y el examen del control interno. Le corresponde ejercer seguimiento y control de las tareas y de los tiempos previstos para ejecutarlas, estar presente en las sesiones de trabajo de los equipos sin participar en las discusiones, elaborar síntesis de cada sesión, integrar y conciliar las conclusiones de los grupos.

Los ejecutantes se ocuparán, en forma simultánea de la evaluación de las distintas variables del programa. Les corresponde recolectar, organizar, analizar y valorar la información pertinente; elaborar los informes parciales de evaluación, participar en reuniones de integración con otros grupos y comisiones.

3. Etapa de ejecución.

Una vez que se ha planeado y organizado el examen y se tienen claras las condiciones bajo las cuales habrán de desarrollarse las diferentes acciones, el paso siguiente es el de la ejecución, el que consiste en recopilar la información y analizarla, convirtiéndose en los objetivos principales de esta etapa. Se refiere a acudir a las fuentes previstas con las estrategias e instrumentos planeados, pero prestando atención a los aspectos, situaciones, informaciones y opiniones que pudieran ser de relevancia para los resultados.

3.1 Análisis de las variables a comprobar.

3.2 Aplicación, por parte del equipo evaluador y de los ejecutantes, de los indicadores y criterios, teniendo en cuenta la descripción, el análisis y la reflexión sobre la base de la evidencia obtenida. En tal caso se deberá: recolectar, organizar, analizar y valorar la información pertinente, elaborar informes parciales de evaluación.

3.3 Análisis de resultados y elaboración de informes parciales de evaluación.

3.4 Síntesis de la información recolectada y conclusiones.

Cada equipo de trabajo, luego de recolectada, organizada, analizada y valorada la información pertinente, previa discusión con el equipo, elabora un informe parcial de evaluación, que con posterioridad reportará al coordinador de la comisión evaluadora. Dicho reporte deberá contener:

- puntos analizados,
- argumentos,
- acuerdos,
- conclusiones, y
- recomendaciones del equipo.

El coordinador de la evaluación, a su vez, elaborará un informe integrador, resultado de las valoraciones de cada uno de los equipos. Dicho informe debe ser: objetivo, profesional, equilibrado, conciso, claro y directo, sin considerar los anexos, que de cuenta, con datos y afirmaciones documentadas, de los factores claves en la situación del centro, tanto de aquellos que han tenido un mayor desarrollo o están consolidados, como de los que requieren mejorarse o transformarse.

Este informe debe incluir como mínimo:

- Una introducción general, con una breve descripción de la entidad, haciendo referencia a las características que la tipifican, y del proceso mismo de evaluación.
- Unos análisis evaluativo desde la perspectiva de los fines, objetivos y estándares aplicados, con la correspondiente argumentación de respaldo.
- Las conclusiones, que incorporan recomendaciones específicas de acción y el compromiso de su implantación por los integrantes.
- Los anexos, deben ser los más relevantes y pertinentes, como respaldo de la información incluida en el informe.

Es fundamental tener presente que el informe de evaluación no debe ser, en modo alguno, el cumplimiento inevitable de un trámite de carácter administrativo. Tampoco debe limitarse a una relación de hechos o cifras. Su esencia consiste en trascender el nivel descriptivo por medio de un ejercicio de autocrítica (aunque siempre sustentado en la evidencia) que culmine con un plan realista de acciones a corto, mediano y largo plazo.

El informe, incluyendo el plan de acciones, debe tener amplia difusión en el colectivo de trabajadores y dar lugar a la toma de decisiones en cuanto a la aplicación de las estrategias de mejoras continuas, las que deben estar acompañadas de un plan de seguimiento a fin de verificar, no sólo el cambio que se produzca a partir de ellas, sino también su propia viabilidad y pertinencia.

4. Etapa de toma de decisiones y propuesta de mejoras continuas.

Corresponde a la ejecución de acciones concretas derivadas de las valoraciones y recomendaciones realizadas y concretadas en un plan o programa de acción. Así mismo, de conformidad y aprobado por la dirección y con la participación de todo el personal, elaborar y aplicar un sistema de mejoras continuas que permitan dar solución a los problemas detectados en la evaluación del SCI.

5. Etapa de seguimiento y control.

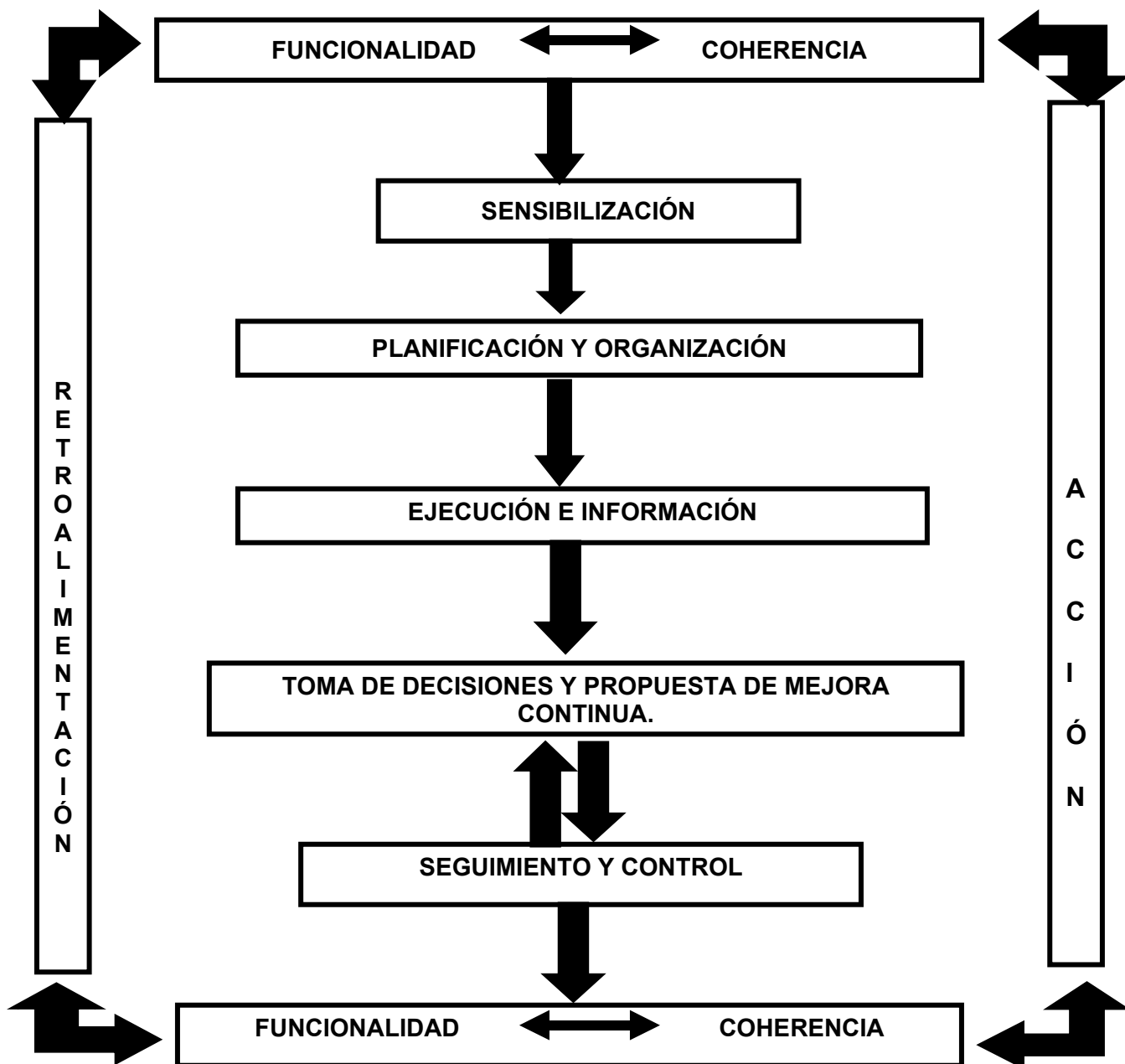
Se establece esta fase con el objetivo de verificar el cumplimiento del plan de acción. Es una etapa dinámica, que incluso permite rectificar el plan de acción.

De este modo, obtenida una pormenorizada evaluación de un aspecto, se pondrían en marcha acciones de mejoramiento contenidas en una programación explícita que pertenecerá a la misma etapa. Ello permitirá, al cabo de un período, evaluar nuevos resultados con una dinámica que conllevará a un mejor nivel del SCI al finalizar la etapa de evaluación.

En este sentido, al finalizar el proceso de evaluación se habrá podido:

- Precisar los aspectos en los cuales el SCI cumple o excede los estándares mínimos establecidos en las normativas y regulaciones vigentes.
- Determinar los aspectos que no alcanzan los estándares mínimos y que por consiguiente deberán ser mejorados.
- Formular recomendaciones concretas sobre las acciones prioritarias para introducir ajustes correctivos.

A continuación se muestra un esquema que ilustra la metodología propuesta y que sintetiza el enfoque dialéctico holístico considerado en la modelación de la evaluación propuesto para el SCI.



Etapas de la metodología para la evaluación del Sistema de Control Interno.

Fuente: Elaboración propia.

Al finalizar este proceso, los resultados de la evaluación deben consignarse en un informe que garantice a la gerencia tomar decisiones en cuanto a las situaciones que se presentan y que garanticen las mejoras continuas del SCI, mencionados en la fase 3 y que se detallan a continuación.

Metodología que se propone para el informe:

1. Introducción: en la introducción debe aparecer el encabezamiento, el cual contiene: el nombre de la entidad, fecha de la evaluación, referencia de la documentación que acredita el examen (ya sea del Comité de Control, auditores internos, evaluadores externos), nombres y apellidos de los evaluadores, entre otros. Debe consignarse, además, una breve descripción de la entidad y del Sistema de Control Interno, así como el objetivo del mismo, el cumplimiento de las regulaciones vigentes y los inconvenientes que atenten contra su desarrollo.
2. Desarrollo: se exponen los resultados más significativos obtenidos en el examen y que determinen las irregularidades detectadas, de acuerdo a la violación de las normas del control interno y otras normativas relativas al sistema de operaciones del proceso examinado.
3. Conclusiones: en este apartado se resumirán los resultados que mayor incidencia tienen sobre el SCI y que avalan la evaluación propuesta. Se propone una evaluación del control Interno.
4. Recomendaciones: se procede a proponer recomendaciones que den posibilidad de un sistema de mejoras continuas al SCI.
5. Generalidades: se precisan los agradecimientos u otros aspectos que sean de interés reflejar.
6. Anexos: no pueden faltar las actividades o acciones que sostengan las mejoras del SCI propuestos por la entidad y que propiciarán en el próximo proceso evaluativo, tomarse como referencia y validar su efectividad.

De esta manera se constituye y se establece la forma de evaluación del Sistema de Control Interno, aplicable al Subsistema de Control Estratégico en la entidad objeto de estudio que permita lograr la determinación de las deficiencias que más inciden en su funcionamiento y la propuesta de mejoras continuas para potenciar el perfeccionamiento y continuidad del mismo.

Capítulo 3. Aplicación del procedimiento para la evaluación del componente Administración de Riesgo en el Complejo Centro Norte de la Corporación CIMEX SA, de Sancti Spíritus.

En el presente capítulo se exponen los resultados derivados de la aplicación de la metodología contenida en el procedimiento para la evaluación del Componente Administración de Riesgos, de acuerdo a lo proyectado en las tareas de investigación tres y cuatro propuestas en la introducción del informe de tesis.

3.1 Resultados del proceso de sensibilización y planeación del componente Administración de Riesgo.

La autoevaluación del control estratégico debe verse como un proceso integrado y de participación, donde los principales actores son los propios trabajadores que tendrán que asumir diferentes roles en el propio desempeño de las diferentes actividades planificadas en la etapa de organización. Los resultados que se van obteniendo en la ejecución propiamente del autocontrol se irán consignando y debatiendo para la búsqueda colegiada de alternativas que permitan dar solución a los principales problemas que puedan ocurrir.

La aplicación de la metodología irá precisando cada eslabón del proceso, a través del análisis y valoración de los resultados, en la cual puedan surgir nuevas formas o interpretaciones para conducirla. En este proceso es de vital importancia la participación de todos, donde el Consejo de Dirección, el Comité de Control y el auditor interno deben estar presentes, conduciendo, organizando y evaluando continuamente los resultados derivados de las diferentes tareas.

La autoevaluación se iniciará con la etapa de sensibilización, cuyos resultados son de vital importancia, porque determinarán la organización del proceso, la precisión de las diferentes acciones y tareas, así como el tiempo y los recursos necesarios en el desarrollo de la evaluación. Finalmente se mostrarán los resultados obtenidos, se tomarán decisiones al respecto y se expondrán recomendaciones que sirvan de base a la elaboración de acciones correctivas y de mejoras, las

cuales a su vez, se irán controlando periódicamente para dar seguimiento al proceso de activación y perfeccionamiento del control interno.

ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN.

Esta etapa inicialmente pretende como máxima aspiración formar una cultura de autocontrol, autoevaluación y autoseguimiento de todos los procesos que se desarrollan en la actividad y a los cuales hay que estar evaluando continuamente para su perfeccionamiento. Este trabajo implica, por su complejidad, la participación de todos los trabajadores, de manera activa, dinámica y creadora, convirtiéndose en una filosofía de trabajo, donde cada aspecto del desarrollo de la evaluación sea una necesidad de mejorar las condiciones existentes e impulse y motive el interés y la decisión de contribuir al mejoramiento interno.

Sensibilizar a todo el personal sobre la importancia del mejoramiento de su actividad, teniendo en cuenta su participación, es un proceso que no siempre tiene como resultado una integración y un protagonismo de forma masiva. De ahí la relevancia de esta etapa, porque solo puede hacerse eficaz la autoevaluación con la participación de todos.

Objetivo.

La sensibilización tiene como objetivo vincular a la dirección y el resto de los trabajadores en el proceso de la evaluación, de manera integrada y participativa, quienes por demás serán los artífices del cambio, hacia los objetivos y necesidad de la evaluación, con previa identificación de dichas necesidades.

Descripción del proceso.

El proceso de la sensibilización se desarrollará en tres momentos fundamentales. El primero estará orientado a la presentación de la autoevaluación como actividad necesaria en el mejoramiento interno del control y ejecución de las diferentes operaciones que cada trabajador desarrolla desde su puesto de trabajo. Se analizarán los aspectos que persigue la autoevaluación y las ventajas que trae

consigo su realización, además, se debatirá la necesidad del proceso, visto desde las diferentes opiniones que cada participante le atribuye, contribuyendo a la realización eficaz de la evaluación.

La presentación la realizarán los expertos de la institución que más experiencia y conocimiento tengan del control interno de la entidad y su funcionamiento, así como los máximos responsables de efectuar el control y evaluación interna. No deben faltar los integrantes del Consejo de Dirección, los integrantes del Comité de Control, el auditor interno y otras autoridades que tengan reconocido prestigio por su desempeño profesional y laboral. Pueden participar de manera indirecta profesionales externos interesados en el desarrollo de la evaluación, como pueden ser: especialistas en la actividad del control interno, investigadores y profesores universitarios encargados de esta labor, así como estudiantes en práctica profesional.

El segundo momento estará dedicado a la preparación teórica y práctica de los participantes del proceso de autoevaluación, acerca de por qué, para qué, cómo y cuándo se efectuará la evaluación, así como el contenido de la misma. La participación masiva de todos los trabajadores está en la necesidad de la comprensión y sensibilización con el proceso de control y evaluación.

Aquí todos los participantes tendrán la oportunidad de esclarecer las dudas que puedan surgir ante la actividad evaluativa que se avecina y qué grado de participación tendrán en la misma, así como la implicación de los resultados en su desempeño. Este debate debe ser consensuado y comunicativo para que no existan interpretaciones erróneas ni manifestaciones negativas que puedan influir en el desarrollo exitoso de la evaluación.

Esta segunda actividad no necesariamente debe realizarse de manera concentrada. Para que no se afecten directamente las operaciones que realiza cada trabajador, la preparación se efectuará por áreas y procesos de acuerdo al número de trabajadores que tenga y la dinámica de las operaciones que realiza, siempre en horarios de actividades pasivas.

Como resultado de la preparación se obtendrán los criterios abordados por los participantes y se tomarán acuerdos que se evaluarán en la planeación de la evaluación y que determinarán las acciones a acometer en la ejecución de la misma.

Finalmente se valoran los resultados de este primer proceso de sensibilización, para medir el grado de disposición y comprensión que los trabajadores asumirán en la evaluación, establecer proyecciones y considerar todos los atenuantes que puedan surgir en el proceso. Además, los responsabilizados asumirán criterios acerca de aquellos trabajadores y funcionarios que podrían formar parte del equipo evaluador. Se debe dejar claro que el grupo evaluador no lo integrarán todos, de manera masiva, sino una selección exhaustiva de cada uno de los integrantes por sus cualidades y competencias.

En este proceso se aplicarán un conjunto de técnicas e instrumentos que permitan conducir la actividad de manera coherente y que consigne los resultados más relevantes. La metodología a seguir está dada por las condiciones que se den en el entorno. Se pueden aplicar grupos de discusión, talleres, entrevistas, encuestas y otras técnicas de interacción y análisis grupal.

Resultados de la sensibilización.

El proceso de sensibilización se realizó en tres áreas, donde se estableció contacto con los trabajadores que allí laboraban. Estas áreas fueron:

Área del CUPET Zaza del Medio.

Hora: 11:30 AM.

Fecha: 29/03/08.

Participantes: 6 trabajadores:

1. Pistero.
2. Contador.
3. Cajero Dependiente de la tienda del CUPET.
4. Cajero Dependiente del Rápido.

5. Jefe de turno.
6. Administrador.

Área de la Gerencia.

Hora: 10:00 AM.

Fecha: 25/03/08.

Participantes: 8 trabajadores:

1. Gerente.
2. Secretaria.
3. Económica.
4. Especialista en Contabilidad, Costo y Finanzas, del Complejo.
5. Contadora de los puntos de ventas.
6. Especialista en Recursos Humanos.
7. Comercial.
8. Almacenero.

Área de la Tienda La Sport.

Hora: 9:00 AM.

Fecha: 27/03/08.

Participantes: 6 trabajadores:

1. Administrador de la Tienda.
2. Contadora.
3. Cajero Dependiente del piso de ventas (3).
4. Almacenero.

En cada uno de los encuentros que se realizaron con los trabajadores, se abordó el tema de la evaluación del Subsistema de Control Estratégico que tiene como objetivo: comprobar y valorar el estado que presenta el Ambiente de Control, el Direccionamiento Estratégico y Administración de Riesgo en la Corporación CIMEX SA, Complejo Centro Norte. Se le dio tratamiento a las temáticas relacionadas con el control interno, el proceso de implementación y de

perfeccionamiento continuo, así como la responsabilidad e implicación de todos los trabajadores en el proceso y se expuso además, que la evaluación busca determinar el clima laboral que se respira en la institución y el cumplimiento de las regulaciones y políticas establecidas, así como de la ética y responsabilidad ante el cumplimiento de las mismas.

Los criterios asumidos giraron alrededor de las siguientes expresiones:

- Manifiestan la necesidad de la evaluación interna en aras de mejorar las condiciones existentes y perfeccionar los sistemas de control de los riesgos, así como asumir un concepto de riesgo más general.
- La importancia que tiene realizar controles sistemáticos a las áreas y puestos de trabajo, relacionado con los riesgos, desde los niveles directivos, hasta las estructuras internas de evaluación en la entidad.
- La participación activa de todos los trabajadores en los análisis de las principales deficiencias detectadas y las decisiones que se toman en la entidad y la necesidad de que éstas sean informadas.
- La necesidad de que todos los trabajadores y áreas tengan control de los riesgos que atentan contra el cumplimiento de los objetivos y metas trazados, desde un nivel primario hasta los niveles generales de dirección.
- La preparación de todo el personal para enfrentar las posibles manifestaciones de riesgos, y desarrollar actividades de control que den respuestas a las limitaciones que puedan presentarse.
- La integración de todos los trabajadores en la evaluación de los puestos de trabajo, para contribuir a la solución de todos los problemas presentados desde una visión más unificada y de integración.

De estos planteamientos se concluyó:

1. La necesidad de la evaluación y el compromiso de todos los trabajadores en participar en el desarrollo de la misma.
2. Las condiciones para que se desarrollen el autocontrol y la autoevaluación, existen y están disponibles para su ejecución.

3. La disposición de la gerencia y demás funcionarios en participar en la autoevaluación como parte del grupo de control.
4. La necesidad de diversificar el concepto de riesgos más allá del Plan de prevención, y el establecimiento de una cultura sistemática de control ante los riesgos y las estrategias de prevención y eliminación.

ETAPA DE PLANEACIÓN.

En esta etapa se establecerán de forma planificada la orientación de los pasos, acciones y tareas a acometer en la ejecución de la evaluación. Los elementos previstos se organizarán metodológicamente de manera dinámica y funcional que permitan la lógica del proceso.

Objetivos:

- Determinar los elementos relacionados con la existencia de apoyo de la dirección, un mínimo de recursos humanos, materiales y financieros y un cierto grado de motivación.
- Exponer el proyecto de evaluación que se planea realizar, desde la exposición de los objetivos; las variables seleccionadas (unidad de análisis e indicadores); los alcances y límites del estudio, los métodos, instrumentos y procedimientos para llevarlo a cabo, así como el cronograma de actividades.

Acciones y actividades a desarrollar:

1. Creación del equipo evaluador.
2. Determinación de los recursos materiales y humanos necesarios para la ejecución, así como el tiempo de duración del proceso.
3. Identificación de los problemas más importantes, derivados de las áreas o procesos claves y de las recomendaciones dejadas en exámenes anteriores, para el establecimiento de los objetivos.
4. Definición de las variables y los indicadores de la evaluación.
5. Organización del equipo de trabajo.

6. Asignación de responsabilidades dentro del equipo.
7. Diseño del programa detallado de las actividades del equipo y plazos de ejecución.

Desarrollo de las acciones establecidas.

El equipo evaluador asignado por la entidad, estará integrado por:

- | | | |
|------------------------------|-------------------|-----------------|
| 1. Luis Brunet Pérez. | Gerente. | Evaluador Jefe. |
| 2. Saily Rodríguez Quiñónez. | Económica. | Supervisora. |
| 3. Juana Rodríguez. | Administración. | Evaluadora. |
| 4. Liván Pérez Pérez. | Recursos Humanos. | Evaluador. |
| 5. Isabel González Martínez. | Administración. | Evaluador. |

En la autoevaluación participarán además:

- Milady García Palmero. Jefa de Auditores. Corporación CIMEX SA.
Sucursal Sancti Spíritus.
- José E. Casdelo Guerra. Estudiante en práctica investigativa, CUSS.
- Rafael E. Viña Echevarría. Profesor investigador, CUSS.

En el desarrollo de la autoevaluación participarán todos los trabajadores implicados en las áreas seleccionadas para el examen. La totalidad de los Recursos Humanos que estarán vinculados a la evaluación suman 20, entre los que se encuentran el 40 por ciento del personal asignado por la entidad para integrar el equipo evaluador.

Los recursos materiales necesarios en el examen estarán relacionados con un grupo de insumos que precisan los evaluadores para confirmar y consignar los resultados que se van obteniendo en el proceso de autoevaluación. Entre estos no deben faltar:

- Equipos informáticos a disposición. (Computadora, impresora, fotocopidora, calculadoras, teléfonos).

- Materiales de oficinas. (Bolígrafos, lápices, papel columnar y de impresión, otros).
- Comestibles.
- Transportación.

Los días previstos de la autoevaluación serán de 29 días. La etapa de sensibilización se realizó del 25 al 29 de marzo del 2008. La planeación se efectuó del 31 de Marzo al 2 Abril de 2008.

La ejecución de la evaluación se efectuará durante 15 días hábiles, comenzando el 3 de abril de 2008 y culminará el 19 de abril de 2008. A partir de esta fecha, el equipo evaluador comenzará el proceso de análisis y procesamiento de los resultados obtenidos y la elaboración del informe final de la autoevaluación. Esta actividad se efectuará del 21 al 26 de abril de 2008.

A continuación y después de haber valorado cada indicador expresado en el informe, se comunicarán los resultados a los diferentes niveles de dirección y al resto del personal. Seguidamente se elaborará una propuesta de mejoras para corregir las deficiencias detectadas y perfeccionar el Subsistema de Control Estratégico. Esta tarea se efectuará en el período comprendido entre el 28 de abril y el 10 de mayo de 2008.

Finalmente se informará por áreas las acciones correctivas y de perfeccionamiento y se diseñará un plan de acción dirigido a la supervisión y seguimiento de las tareas incluidas en la propuesta de mejoras.

Las áreas que serán objeto de evaluación se relacionan a continuación, así como el tiempo en que se establece dicho examen:

- | | |
|--------------------------------|------------------------|
| 1. Área de la Gerencia | Del 3 al 9 de abril. |
| 2. Área de la Tienda La Sport. | Del 10 al 15 de abril. |
| 3. Área del CUPET. | Del 16 al 19 de abril. |

El alcance y la orientación de la evaluación se precisan en los objetivos previstos para la autoevaluación del Subsistema de Control Estratégico en el Complejo Centro Norte, perteneciente a la Corporación CIMEX SA.

Objetivo general de la evaluación:

Evaluar el funcionamiento del control estratégico que el Complejo Centro Norte ha implementado y desarrolla, sobre la base de la Resolución Ministerial 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios y demás regulaciones y lineamientos establecidos por el Ministerio de Auditoría y Control.

Objetivos específicos:

- Evaluar el grado de implementación del componente de riesgo desarrollado por la entidad en correspondencia con la estrategia de implantación de la RM 297 llevada a cabo.
- Medir el comportamiento del componente Administración de Riesgos que se desarrolla en la entidad, mediante la utilización de los indicadores propuestos.
- Valorar los resultados obtenidos en correspondencia con los criterios de medida para el establecimiento de una opinión evaluativa del Componente Administración de Riesgos.

Indicadores de evaluación:

- Documentación.
- Desempeño del Comité de Control.
- Direccionamiento estratégico para la prevención de los riesgos.
- Evaluación de riesgo.
- Seguimiento y control de riesgos.
- Influencias de los cambios en el comportamiento operacional de la entidad.
- Plan de prevención y seguimiento de los riesgos por el Consejo de Dirección.

Proyección de las acciones, tareas y actividades a desarrollar en la autoevaluación del componente Administración de Riesgos.

INDICADOR	PROCEDIMIENTO	REF.
Documentación vigente	<p>Verificar si existen los documentos que a continuación se detallan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los objetivos globales de control establecidos por la entidad para la administración de los riesgos, o nota informativa que indique se localización. ▪ Los objetivos específicos y particulares de control establecidos por la entidad para la administración de los riesgos, o nota informativa que indique se localización. ▪ Metodología, procedimiento y herramientas diseñadas para la identificación de los riesgos. ▪ Sistema de identificación de los posibles factores de riesgo. ▪ Inventario de todos los riesgos, clasificados por su origen (externos e internos) y por sus niveles de ocurrencia (frecuente, moderado o poco frecuente). ▪ Diagnóstico de los riesgos y resultados de su análisis en el Consejo de Dirección o en las reuniones del Comité de Control. ▪ Método para la determinación de los costos y pérdidas originadas por los riesgos. ▪ Mapa de riesgos. ▪ Matriz de riesgos. ▪ Plan de acciones de control estratégicas para la prevención, neutralización y 	<p>P/T Anexo 7</p>

	eliminación de los riesgos.	
Comité de Control	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprobar que esté constituido el Comité de Control bajo resolución del Organismo, estén redactados por escrito las funciones, tareas y deberes de los integrantes del Comité de Control y el personal que integra el Comité de Control conozca su responsabilidad y las funciones que debe realizar. ▪ Verificar que el Comité de Control cuente con un plan de acción para la supervisión del sistema de identificación, evaluación y control de los riesgos. ▪ Verificar que el Comité de Control cuente con un cronograma de reuniones para discutir y analizar los riesgos. ▪ Verificar que el Comité de Control cuente con las actas de las reuniones efectuadas y estas contienen valoraciones sobre el análisis de los riesgos. ▪ Comprobar que exista evidencia documental del resto de las actividades desarrolladas por el Comité de Control relacionadas con los riesgos. ▪ Comprobar que la comisión de prevención esté constituida por las mismas personas que conforman el Comité de Control. ▪ Verificar la relación entre el Consejo de Dirección, la Comisión de Prevención y el Comité de Control en función del análisis y decisiones relacionado con los Riesgos. 	<p>P/T</p> <p>Anexo 8</p>

<p>Direccionamiento estratégico para la prevención de los riesgos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprobar que estén definidos y comunicados los objetivos globales de la entidad. ▪ Comprobar que estén definidos y comunicados los objetivos específicos para cada actividad. 	<p>P/T Anexo 9</p>
<p>Identificación y evaluación de riesgos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprobar la existencia de los mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes externas e internas. ▪ Comprobar la identificación y evaluación de los riesgos significativos para cada objetivo específico por cada actividad. ▪ Verificar la existencia y uso de técnicas de administración de riesgos para la detección, evaluación y control de los mismos por cada área de la entidad. ▪ Verificar la aplicación de medidas correctivas para la neutralización de los riesgos. 	<p>P/T Anexo 9</p>
<p>Seguimiento y control de los riesgos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar la existencia de sistemas de información manuales o computarizados para que muestre el comportamiento de los riesgos. ▪ Comprobar la existencia de un sistema de información que muestre el control y seguimiento que se le da a los riesgos por áreas y los resultados de su análisis. ▪ Verificar si se comunican al resto de los trabajadores los resultados derivados de los análisis, controles y seguimientos de los riesgos. ▪ Comprobar la existencia de los recursos de protección contra incendios, seguridad física, seguridad informática, protección e higiene del trabajo, 	<p>P/T Anexo 9</p>

	pólizas de seguros y otras medidas de protección, y se le comunica a los trabajadores la forma de usarlos.	
Influencias de los cambios en el comportamiento operacional de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprobar la existencia de mecanismos que permitan la gestión y detección de cambio que tengan influencia significativa sobre la entidad o atenten contra la consecución de los objetivos de control. 	P/T Anexo 9
Plan de Prevención.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprobar que esté toda la documentación reglamentada y vigente para la concepción y ejecución del Plan de prevención. ▪ Verificar el grado de cumplimiento del procedimiento para la elaboración y ejecución del Plan de Prevención. ▪ Comprobar la existencia de un sistema de control y actualización del Plan de Prevención. ▪ Comprobar la efectividad del Plan de Prevención. 	P/T Anexo 10
Actas del Consejo de Dirección.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprobar que en las reuniones del Consejo de Dirección se analizan, evalúan y se toman decisiones sobre la situación de los riesgos, incluye el Plan de Prevención. ▪ Verificar la participación activa de todos los miembros del Consejo de Dirección en el análisis y la toma de decisiones acerca de los riesgos. 	P/T Anexo 11

3.2.1 Resultados de la ejecución de la evaluación del componente de Administración de Riesgos. El informe de autoevaluación.

La ejecución de la evaluación es la etapa donde se recolecta, analiza y procesa toda la evidencia obtenida ya sea de fuentes documentales como testimoniales, a través de los diferentes instrumentos aplicados como revisión de documentos, entrevistas, encuestas, cuestionarios, guías de control y evaluación, además de otras técnicas cualitativas como entrevistas en profundidad, grupos de discusión y la observación que debe estar siempre presente.

Posteriormente se desarrollará un proceso de valoración de todos los resultados obtenidos para establecer nuevos argumentos, los cuales deben ser debatidos en colectivo por todo el personal que participó en la evaluación para reflejarse posteriormente en el informe.

Objetivo.

Obtener y evaluar la evidencia suficiente y relevante que permita establecer criterios de medida para corroborar los resultados basados en los procedimientos de evaluación del control interno y así presentarlos en un informe final para su comunicación a los interesados.

Acciones a realizar.

- Elaboración de los instrumentos que serán aplicados en el trabajo de la autoevaluación y que servirán de guía al proceso, incluyendo las escalas de valores y los criterios de medidas.
- Aplicación de las guías de evaluación e instrumentos de recopilación de evidencias para el subsistema de control estratégico.
- Elaboración de papeles de trabajo u hojas de notas, como instrumentos de recepción de las valoraciones y criterios asumidos por los evaluados y las argumentaciones y reflexiones de los evaluadores.

- Exposición de los resultados y hallazgos más significativos en el informe final de autoevaluación.

Descripción del proceso.

En el desarrollo de la ejecución se da cumplimiento al plan de acciones elaborado para el examen y evaluación de las diferentes actividades y procesos relacionados con el componente Administración de Riesgos, no manifestándose situaciones adversas que atenten contra los resultados obtenidos.

Los instrumentos fueron elaborados y aplicados, los cuales reflejan la situación presente en el componente Administración de Riesgos y evidencian racionalmente el comportamiento de los indicadores seleccionados, desde la perspectiva de la autoevaluación.

A continuación se exponen los resultados más significativos obtenidos en la evaluación y que aparecen consignados en los papeles de trabajo. (Del 1/15 hasta 15/15).

Informe de evaluación.

Taguasco, 26 de Abril de 2008.

Año 50 de la Revolución.

Complejo Centro Norte.

Sucursal Sancti Spíritus.

Corporación CIMEX SA.

Autoevaluación del Subsistema de Control Estratégico.

Componente Administración de Riesgo.

Fecha de inicio: 25/03/08.

Fecha de culminación: 10/05/08.

Grupo de evaluación:

- | | | |
|------------------------------|------------|-----------------|
| 1. Luis Brunet Pérez. | Gerente. | Evaluador Jefe. |
| 2. Saily Rodríguez Quiñónez. | Económica. | Supervisora. |

3. Juana Rodríguez.	Administración.	Evaluadora.
4. Liván Pérez Pérez.	Recursos Humanos.	Evaluador.
5. Isabel González Martínez.	Administración.	Evaluador.
6. Milady García Palmero.	Auditora.	Evaluador.
7. José E. Casdelo Guerra.	Investigador.	Evaluador.
8. Rafael E. Viña Echevarría.	Investigador.	Evaluador.

INTRODUCCIÓN

Se ha efectuado la evaluación correspondiente al componente Administración de Riesgo, perteneciente al Subsistema de Control Estratégico del Complejo Centro Norte, Sucursal Sancti Spíritus de la Corporación CIMEX SA, en conformidad con lo previsto en el plan de acción correspondiente para esta actividad por las estructuras internas de la entidad para estos fines.

La autoevaluación fue desarrollada de acuerdo a lo establecido en la RM 297 de 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, así como lo regulado en la RM 26 de 2006 y considerando las orientaciones generales para el proceso de preparación de los sistema de control interno en las entidades cubanas, del Ministerio de Auditoría y Control.

La autoevaluación tuvo como objetivo general evaluar el funcionamiento del control estratégico que el Complejo Centro Norte ha implementado y desarrolla, sobre la base de la Resolución Ministerial 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios y demás regulaciones y lineamientos establecidos por el Ministerio de Auditoría y Control.

Objetivos específicos:

- Evaluar el grado de implementación del componente de riesgo desarrollado por la entidad en correspondencia con la estrategia de implantación de la RM 297 llevada a cabo.
- Medir el comportamiento del componente Administración de Riesgos que se desarrolla en la entidad, mediante la utilización de los indicadores propuestos.

- Valorar los resultados obtenidos en correspondencia con los criterios de medida para el establecimiento de una opinión evaluativa del Componente Administración de Riesgos.

Se tuvieron en cuenta para la elaboración de las guías y los instrumentos de recogida de información los siguientes indicadores de evaluación:

- Documentación.
- Desempeño del Comité de Control.
- Direccionamiento estratégico para la prevención de los riesgos.
- Evaluación de riesgo.
- Seguimiento y control de riesgos.
- Influencias de los cambios en el comportamiento operacional de la entidad.
- Plan de prevención y seguimiento de los riesgos por el Consejo de Dirección.

No se manifestaron inconvenientes que limitaran la posibilidad de alcanzar los resultados y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

DESARROLLO

A continuación se exponen los resultados más significativos que evidencian el estado que presenta el componente Administración de Riesgo, como proceso del Subsistema de Control Estratégico en el Complejo Centro Norte, Sucursal Sancti Spíritus, perteneciente a la Corporación CIMEX SA.

Indicador: Documentación.

La entidad no cuenta con toda la documentación vigente para la administración eficiente y eficaz de los riesgos, concentrando únicamente en este componente la documentación que regula la elaboración y actualización del Plan de prevención, el cual contiene las posibles manifestaciones que conducen a indisciplinas, corrupción e ilegalidades, y los documentos normativos para la confección del Plan de seguridad informática y su seguimiento.

En el expediente no se encuentran los planes de auditoría interna y controles internos al componente administración de riesgo, lo que evidencia el escaso control e ineficiente supervisión de las posibles manifestaciones que puedan atentar contra el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.

Indicador: Desempeño del Comité de Control en la Administración de riesgos.

La entidad cuenta con un Comité de Control, constituido bajo resolución directiva del Gerente del Complejo, el cual cuenta con sus funciones y tareas redactadas, no siendo del conocimiento de todos los integrantes.

Por Instrucción 07/06 del Presidente de la Corporación, el Comité de Control fue unificado a la Comisión de Prevención, los cuales funcionan integralmente, contando con un plan de acción de control y supervisión, cuyas tareas están relacionadas con el contenido de los Planes de prevención y de seguridad informática, constituyendo estos, los únicos elementos analizados y evaluados en las reuniones que desarrolla esta estructura interna.

Esta reestructuración atenta contra la eficiente gestión y administración de los riesgos en la Corporación, no constituyendo el Plan de prevención y el de seguridad informática los únicos sistemas de control de riesgos que expresan una aproximación razonable a la totalidad de los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos y metas, y un criterio de medida que caracterice el nivel de riesgo asociado a la probabilidad e impacto del mismo sobre las estrategias establecidas en la entidad.

Indicador: Direccionamiento estratégico para la prevención de los riesgos.

No están definidos los objetivos de control a nivel global en el Complejo, ni los específicos por áreas que respondan a las condiciones concretas de las actividades que desarrollan y que permitan definir los riesgos que mayor incidencia y probabilidad de ocurrencia puedan generarse, así como aquellos que se manifiestan en el entorno, ya sean como amenazas potenciales o debilidades permanentes.

En este sentido, los objetivos que están establecidos se relacionan con las posibles manifestaciones de indisciplinas, corrupción e ilegalidades, contenidas en el Plan de prevención y los riesgos asociados a la seguridad informática.

Indicador: Evaluación de riesgo.

El Complejo no cuenta con un sistema para la identificación, evaluación y control de los riesgos que se expresen desde los objetivos de control previamente establecidos, hasta los niveles de probabilidad de ocurrencia e impacto sobre las diferentes actividades.

No se cuenta con procedimientos que permitan estimar y determinar las posibles pérdidas financieras o no financieras a las que está expuesta la entidad de ocurrir cualquiera de los riesgos a los que está expuesta.

La evidencia documental que expresa el proceso de evaluación de los riesgos se asocia a los resultados realizados por la Comisión de prevención, anexada al Comité de Control, sobre las posibles manifestaciones de indisciplina, ilegalidades y corrupción, directamente monitoreado por el Consejo de Dirección.

Indicador: Seguimiento y control de riesgos.

El seguimiento y control se centra en el cumplimiento del plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, realizado por la Comisión de Prevención versus Comité de Control y Consejo de Dirección, así como el seguimiento realizado a las posibles violaciones del sistema de seguridad informática y de protección e higiene del trabajo.

Indicador: Influencias de los cambios en el comportamiento operacional de la entidad.

No existe evidencia de mecanismos o algún sistema que permita detectar los acontecimientos o cambios que ocurren en el entorno que puedan influir sobre el buen desempeño de los objetivos y metas establecidos.

Indicador: Plan de prevención.

El plan de Prevención está actualizado y el plan de acciones para el año 2008 está elaborado, así como cumplido hasta Marzo de 2008. Algunas de las acciones que contiene el Plan son de tipo funcional, se aprecia de manera general que existe un trabajo sistemático en la identificación, evaluación y control de los riesgos contenidos en el Plan de Prevención, lo que manifiesta su efectividad.

Un elemento de destacar lo constituye la tendencia a mantenerse los delitos que muestra el combustible, a pesar que se toman las medidas pertinentes. Estas indisciplinas están relacionadas con violaciones de las regulaciones establecidas para al venta del producto.

Este indicador revela, apoyado en el resto de los indicadores evaluados, que todas las áreas y departamentos del Complejo poseen el mismo sistema de prevención elaborado a nivel institucional, no evidenciándose el carácter particular y único que debe expresar los procesos relacionados con el Control Interno. El expediente de las diferentes áreas, así como los sistemas de control y las medidas tomadas son original y copia del expediente central, localizado en la gerencia del Complejo.

Indicador: Plan de prevención y seguimiento de los riesgos por el Consejo de Dirección.

Las actas del Consejo de dirección reflejan los análisis y valoraciones, con nivel de profundidad y seriedad respecto a los riesgos contenidos en los Planes de prevención y seguridad informática, así como las violaciones de la seguridad e higiene del trabajo.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el funcionamiento del Sistema de Control Estratégico que ha implementado y desarrollado el Complejo Centro Norte de acuerdo a lo establecido en la RM 297 de 2003 del MFP y el comportamiento del Componente Administración de Riesgo, en consonancia con las estrategias asumidas por la entidad para el perfeccionamiento continuo del Sistema de control Interno se le otorga la evaluación de **Deficiente** al componente Administración de Riesgo, según la regulación vigente para estos fines contenida en la RM 26 de 2006 del MAC, donde han influido las siguientes limitantes:

- El componente de riesgo se ha interpretado y asumido por la entidad como el proceso que controla y supervisa la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, establecido por la RM 13 de 2006 del MAC, así como el control de la seguridad informática y la protección e higiene del trabajo.
- No existen mecanismos o sistemas de control y evaluación que permitan identificar, evaluar y supervisar de manera continua, desde una aproximación razonable, la totalidad de los riesgos que atentan contra la integridad y efectividad del cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias asumidas por la entidad.
- El Comité de Control desarrolla acciones y tareas que no responden a las funciones básicas de esta estructura.
- En todas las áreas y departamentos del Complejo, el expediente del componente Administración de riesgos contiene los mismos documentos, fotocopios o reproducidos del original, no expresando las particularidades de la actividad o proceso que caracteriza.

RECOMENDACIONES

Elaborar el expediente de Riesgo en correspondencia con las áreas, departamentos o actividades, y que estos contengan la documentación necesaria que norme y

oriente el desarrollo de los procesos de identificación, evaluación y seguimiento de los riesgos.

Aplicar políticas internas en la entidad orientadas al perfeccionamiento del SCI que no contradigan las regulaciones establecidas por el MFP y el MAC.

Establecer los objetivos de control que se correspondan con los objetivos estratégicos propuestos por la entidad y los más particulares por áreas, departamentos y actividades.

Elaborar o aplicar mecanismos, procedimientos y metodologías que orienten los procesos de identificación, evaluación y control de los riesgos, tanto externos como internos, que expresen el nivel de probabilidad de ocurrencia y el impacto que puedan tener sobre la realización de los objetivos y metas trazados por la entidad.

Establecer una organización en el funcionamiento de la administración de los riesgos que no se confundan con los procedimientos de prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, así como el programa de seguridad informática, no descartando la influencia de estos sobre los riesgos de la entidad.

GENERALIDADES

En conformidad con lo establecido en las normativas vigentes para la evaluación del Control Interno, los resultados expuestos en este informe deben ser discutidos con el Consejo de Dirección y comunicados al resto del personal para su análisis y aprobación.

Se expresa el agradecimiento a los dirigentes, funcionarios y trabajadores de la entidad por la colaboración brindada y a los evaluadores en el desarrollo del presente trabajo.

Fraternalmente,

Luis Brunet Pérez
Gerente del Complejo Taguasco Yaguajay
Evaluador Jefe.

3.3.Propuesta de mejora continua para el perfeccionamiento del Componente Administración de Riesgo. Su seguimiento.

La propuesta de mejoras continuas se sustenta en las recomendaciones dejadas en el informe de la evaluación para establecer acciones que permitan mejorar las condiciones presentes en el componente Administración de Riesgo. Estas acciones deben estar caracterizadas por el alcance de las deficiencias detectadas y las medidas que se propongan para su solución.

Las acciones deben ser confeccionadas de acuerdo a los criterios de la dirección y el resto del personal, después de analizarse y aprobarse los resultados expresados en el informe final de la evaluación. Estas acciones deben responder a las recomendaciones y estar dirigida a los indicadores evaluados por áreas. Cada uno de los trabajadores debe asumir las acciones que le corresponde para contribuir a dar solución a los problemas presentes en su departamento o puesto de trabajo.

Objetivo de la propuesta de mejora.

Elaborar y aplicar un conjunto de acciones encaminadas a dar solución a los problemas detectados en la autoevaluación del componente Administración de Riesgo del Complejo encaminada al perfeccionamiento del SCI.

Tareas a ejecutar.

- Discusión y análisis del informe final de evaluación.
- Valoración de las deficiencias más significativa y propuestas para su solución.
- Registro y análisis de las sugerencias.
- Elaboración del plan de acción.
- Discusión y aprobación del plan de acción.

Descripción del proceso.

Se desarrollará un debate donde participarán el Consejo de Dirección y el resto de los trabajadores para analizar los resultados y las deficiencias detectadas, las cuales se valorarán en colectivo y se establecerán posibles medidas de solución que contribuyan a minimizar las irregularidades presentes.

Cada una de las propuestas de solución expuestas se analizará y se incluirán en el plan de acción, sobre todo, aquellas que expresen mayor grado de probabilidad de solución al problema detectado.

El plan de acción contendrá la deficiencia detectada, la acción propuesta, las actividades o tareas a realizar y los responsables y participantes. Este plan de acción también debe darse a conocer a todos los trabajadores, discutirse y aprobarse.

Acciones dirigidas al Plan de mejoras continuas.

1. Cada Unidad debe confeccionar un expediente del SCI, que contenga la documentación necesaria y pertinente que exprese las particularidades propias de cada área, en correspondencia con las normativas y lineamientos, a nivel ministerial, institucional y de la Gerencia del Complejo. Esta documentación no puede ser una reproducción de la contenida en el expediente de la Gerencia, como se manifiesta en la actualidad. El expediente debe estar estructurado por sus cinco componentes, y en cada uno archivada la documentación válida que dinamice el proceso que representa.
2. El Complejo debe elaborar estrategias sobre bases metodológicas establecidas en Resoluciones y otras directivas que permitan organizar y controlar acciones encaminadas a la identificación, evaluación y seguimiento de los riesgos. Todos los riesgos, que a su juicio pueden incidir sobre el cumplimiento de los objetivos y metas, no únicamente los considerados en el Plan de Prevención, de Seguridad Informática y de Seguridad y Protección del Trabajo. Deben estar evaluados sobre criterios financieros y no financieros, para prever las posibles contingencias derivadas de los mismos, expresados en pérdidas de recursos materiales,

financieros y humanos, así como de determinadas características que identifican al Complejo, sin incidencia financiera.

3. Cada Unidad del Complejo debe redactar sus propios objetivos de control, derivados de los objetivos estratégicos trazados, así como procedimientos metodológicos para la administración de los riesgos que determine el nivel de probabilidad e impacto de los riesgos sobre las diferentes actividades que desarrolla.

A continuación se propone una metodología a seguir para la administración de los riesgos en el Complejo Centro Norte, perteneciente a la Corporación CIMET SA, de Sancti Spíritus.

Pasos a seguir:

1. Identificación de los posibles factores de riesgo.

DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGOS.			Entidad.
Proceso, áreas claves o puesto de trabajo.	Objetivos.	Funciones, tareas, procedimientos.	Riesgos.

2. Diagnóstico de Riesgos.

DIAGNOSTICO DE RIESGOS			Procesos		Áreas de responsabilidad			Puesto de trabajo	
No.	Factor de riesgo	Clasificación	Fuente		Descripción causal	Probab.			Nivel del riesgo
			Int.	Ext		F	M	PF	

3. Mapa de riesgos, sobre la base de técnicas de costeo para la estimación de posibles pérdidas financieras y criterios no financieros.

MAPA DE RIESGOS	Procesos	Áreas de responsabilidad	Puesto de trabajo
-----------------	----------	--------------------------	-------------------

No.	Factor de riesgo	Clasif.	Fuentes		Probab.			Impacto			Nivel del riesgo	Consid. Estab.
			Int.	Ext.	F	M	PF	G	M	L		

4. Elaboración de la matriz de riesgo.
5. Establecimiento y aprobación del Plan estratégico para la prevención de riesgos.

PLAN DE ACCIÓN PARA LA PREVENCIÓN ESTRATEGICA DE RIESGO				PROCESO, ÁREA, PUESTO DE TRABAJO	
Riesgos	Objetivos de control	Acciones a desarrollar	Técnicas e instrumentos	Periodo de ejecución	Responsables

De esta manera, la entidad puede establecer un control y supervisión de los riesgos por área, unidades y a nivel de Complejo.

Acciones para el seguimiento.

Objetivo.

Verificar el cumplimiento del plan de acción y rectificar aquellas tareas propuestas que garanticen soluciones más acertadas.

En el presente estudio no se consignan resultados del cumplimiento de actividades incluidas en el plan de acción, pero se propone un sistema de control que permite dar seguimiento a las tareas a través de determinadas técnicas.

Este plan de seguimiento se propone a partir de un plan de Control y Supervisión a desarrollar por las estructuras internas de la entidad encargadas de controlar y evaluar las propuestas de mejoras realizadas.

1. Control y evaluación por parte del Consejo de Dirección.

- Trimestralmente el Consejo de Dirección debe participar en acciones de evaluación al SCI, para poder valorar las situaciones presentadas y tomar decisiones.
- Mensualmente debe darse un informe de estado que presenta el SCI por unidades y subgerencias, a modo de rendición de cuentas.

2. Control y evaluación por parte del Comité de Control.

- Establecer los controles proyectados en el Plan de Supervisión al SCI, por áreas, unidades y subgerencias del Complejo.
- Participar en el seguimiento de las medidas adoptadas por el Consejo de Dirección sobre las deficiencias dejadas por las auditorías internas y externas, así como de la comprobación anual del Control Interno.
- Desarrollar una autocomprobación interna en el periodo Junio-Agosto para evaluar el grado de implementación y perfeccionamiento del SCI, y preparar las condiciones para la Comprobación del MFP, sobre Control Interno.
- Participar en la comprobación anual del Control Interno.

3. Plan de auditorías.

- Realizar anualmente dos auditoría internas al SCI, para evaluar la eficacia del mismo.
- Evaluar en las auditorías internas proyectadas por el Complejo, el SCI.

Todos los resultados derivados de cada autoevaluación deberán recogerse en un expediente y archivarse junto a la documentación relacionada con el Control Interno para que sirva de evidencia documental a evaluaciones externas o auditorías planificadas. Esta tarea es responsabilidad del Comité de Control.

CONCLUSIONES.

Sobre la base de las reflexiones teóricas y empíricas realizadas a partir de un conjunto de métodos y técnicas de investigación se arribaron a las siguientes conclusiones:

Los fundamentos teóricos permitieron desarrollar un análisis tendencial del Control Interno de acuerdo a las transformaciones que ha sufrido su concepción, teniendo en cuenta los antecedentes históricos por los que ha transitado, así como una sistematización de los diferentes enfoques y modelo para la implementación y evaluación del Sistema de Control Interno, tomando como base el control estratégico, para establecer las bases epistemológicas de la evaluación del Componente Administración de Riesgos..

De acuerdo a los resultados obtenidos en la caracterización del estado actual que presenta el Complejo Centro Norte, perteneciente a la Corporación CIMEX SA se pudo determinar que el proceso de evaluación del componente Administración de Riesgos se manifiesta de manera insuficiente debido a que no utilizan instrumentos y criterios metodológicos óptimos que permitan obtener evidencia objetiva que garantice el perfeccionamiento continuo del SCI.

Los resultados derivados del diagnóstico determinaron la necesidad de la aplicación de un procedimiento para la evaluación del componente Administración de Riesgos, el cual se organiza sobre la base de las características propias de la entidad.

El desarrollo de la evaluación permitió la validación del procedimiento en el componente Administración de Riesgos, en el Complejo Centro Norte, obteniéndose información útil a la entidad sobre las insuficiencias presentes en este componente que orienta a la Gerencia hacia la toma de decisiones encaminadas a la mejora continua del Sistema de Control Interno.

RECOMENDACIONES.

Con el propósito de que la Gerencia del Complejo adopte políticas que contribuyan al mejoramiento de la Administración de Riesgos, se recomienda:

Proponer su generalización a otras entidades del territorio que garantice el proceso continuo de perfeccionamiento del SCE debido a que es una necesidad la aplicación del mismo.

Continuar mejorando la funcionalidad del procedimiento, en otras investigaciones, desde el punto de vista teórico y práctico que contribuya a su generalización a otras entidades considerando las características propias del Organismo y la naturaleza flexible del mismo.

BIBLIOGRAFÍA.

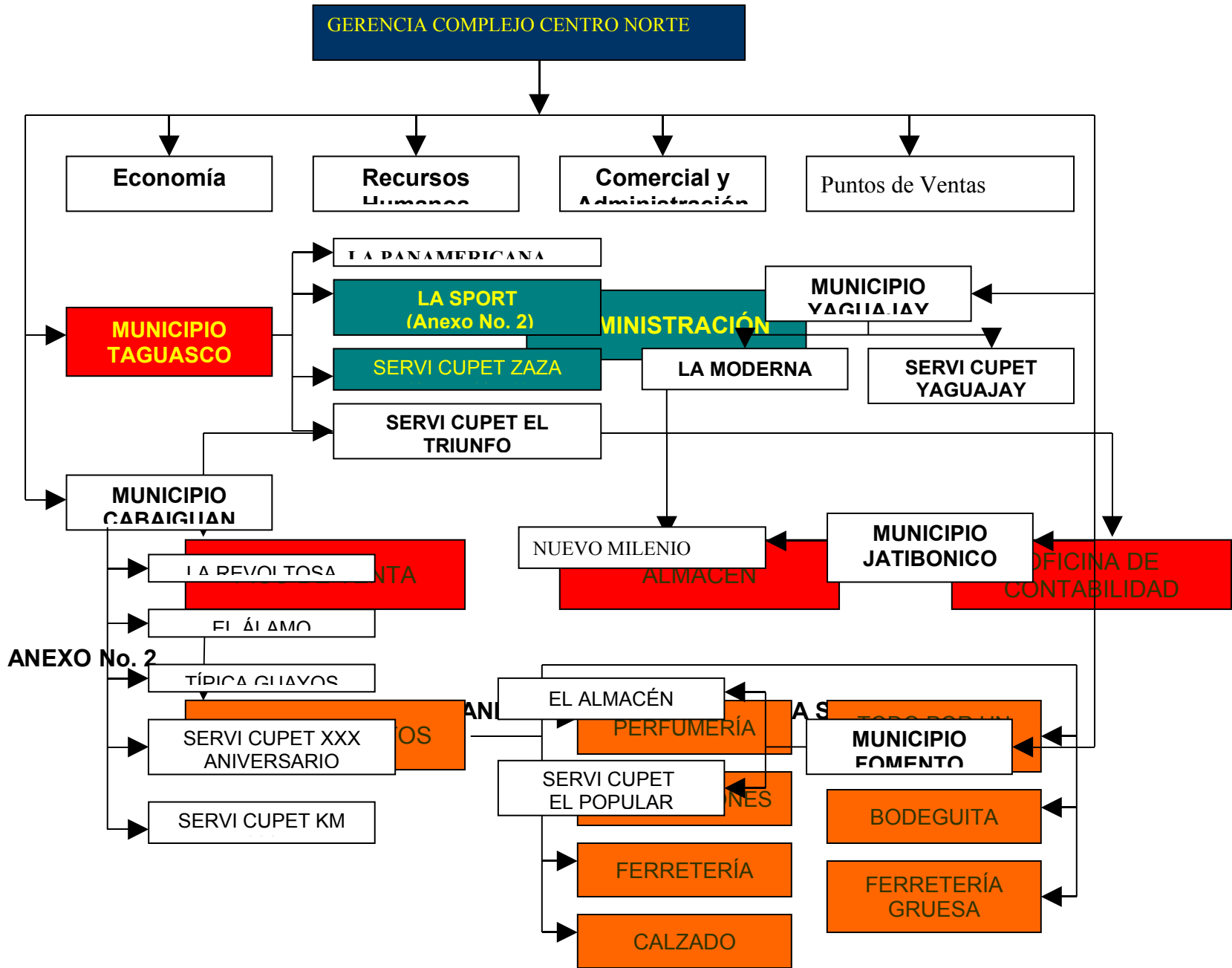
1. Abad, Darío. (1997). Control de Gestión. Colombia.
2. AICPA: Statements on Auditing Standards, núm. 1, Declaraciones sobre normas de auditoría, noviembre. En: American institute of certified public accountants: Declaraciones sobre normas de auditoría. Codificación de normas y procedimientos de auditoría, Vol. I México.
3. AICPA: Statements on Auditing Standards, núm. 55, Evaluación de la estructura del control interno en una auditoría de estados financieros, abril. En: American institute of certified public accountants: Declaraciones sobre normas de auditoría. Codificación de normas y procedimientos de auditoría, Vol. IV, México D. F.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 1988-1995.
4. Almela, B., (1988). Control y Auditoría Internos de la Empresa. Colegio de Economistas de España.
5. American Institute of certified public accountants, (1947). Statement on Auditing Standards (SAS), núm. 1, 320.09.
6. Álvarez López, J. y Blanco Illescas, F., (1993). Enfoque sistémico de la contabilidad de dirección estratégica, Técnica Contable.
7. Banco Central de la República Argentina, Comunicación "A" 2525". Circular CONAU 1-212. 1997.
8. Banco de México (Exposición), V Reunión de Auditores Internos de Banca Central.
9. Cañibano Calvo, L., y otros, (1983). Curso de auditoría contable (tomo Y). Madrid. ICE, pág.30.
10. Carmona G., Mayra, (2005). El control interno y su impacto sobre la gestión pública y la prevención contra la corrupción. IV Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas. C. Habana, Cuba.
11. Collins L., Valin G., (1979). Audit et controle interne. Principes, objectifs e pratiques. Dalloz, París, pág. 7.
12. Conferencia: El control Interno de la Empresa y la Auditoría Interna, Publicación del Instituto de Auditores internos de México, 1990.

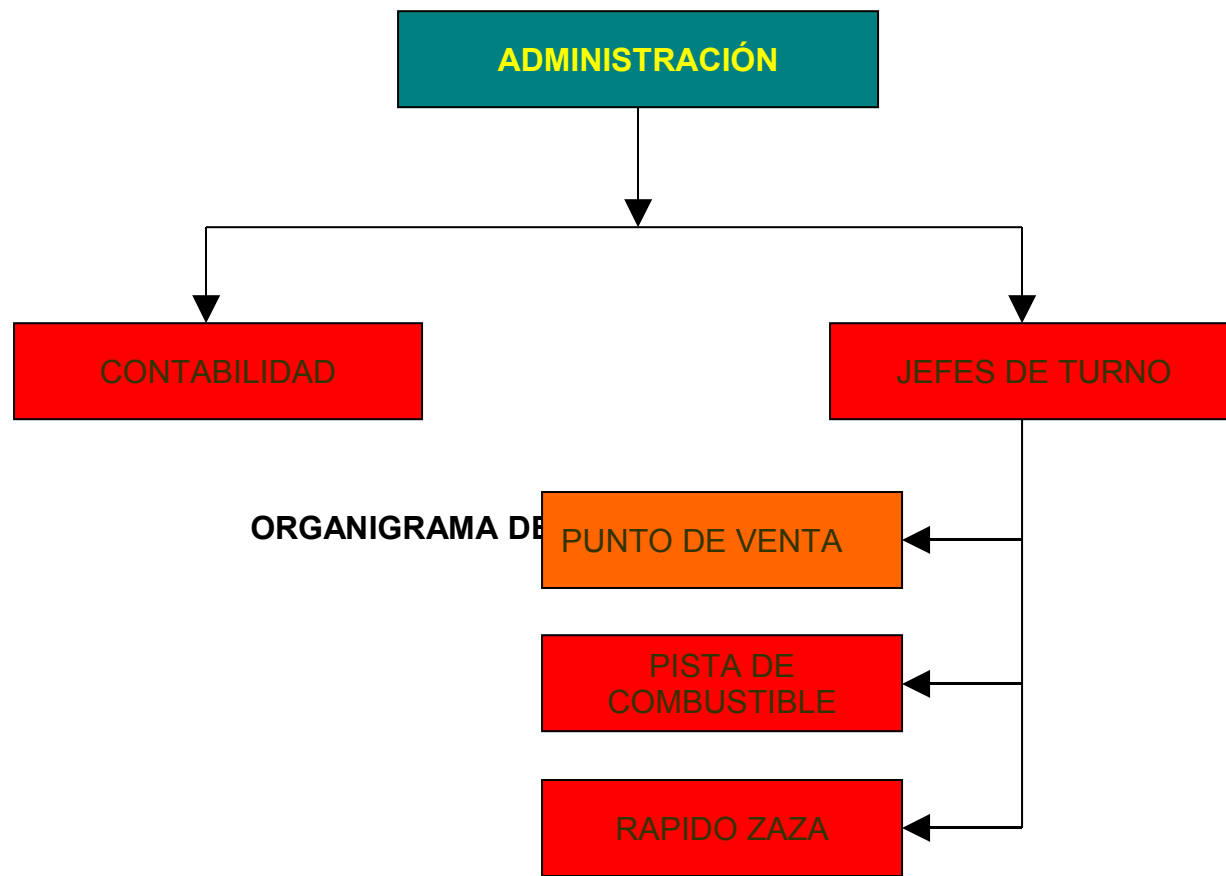
13. Coopers & Lybrand, (1997). Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO). ED. Díaz de Santos, España.
14. Gómez G. (2006). Control interno: una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial. www.gestiopolis.com.
15. Gómez G. (2007). El control de gestión como herramienta fundamental para la misión financiera.
www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.htm.
16. Gómez G. (2007). Introducción a la evaluación del sistema de control interno.
www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.htm
17. Gómez Morfín J., (1968). El control Interno en los negocios. Fondo de cultura económica, México, pág. 22.
18. Dussaulx, P., A., (1972). El control o Auditoría Interna. Madrid, Guadiana, España, pág. 55.
19. El sistema de control interno: problemática de su implantación en la empresa. 14 Hitos de Ciencias Económicas-Administrativas. Universidad Autónoma de Tabasco.
20. Fowler Newton E., (1976). Tratado de auditoría. Ediciones de contabilidad moderna. Buenos Aires, Argentina, pág. 135.
21. Holmes A., W., (1970). Auditoría (Principios y procedimientos). UTEHA, México, pág. 3.
22. Jensen, M. C., (1995). Éxito y fracaso de los sistemas de control interno, Harvard Deusto, Business-Review.
23. Kell W., Boynton W., Ziegler R., (1995). Auditoría Moderna. Segunda edición, editorial Continental, S.A. de C. V. México, pág. 134.
24. Marin G., María A., (2005). Nuevos conceptos del Control Interno. Informe COSO. Sistemas administrativos de control Contable. México, pág. 5.
25. Meigs, W. B., (1971). Principios de Auditoría. Editorial Diana. México, pág.109.
26. Meigs W. B., Larsen E. J., y Meigs R. F., (1977). Principles of auditing, Homewood Ill., Richard D. Irwin Inc., Pág.10.

27. Montgomery R. H., (1949). *Montgomerys Auditing*. Nueva Cork. Reproducida en Poch y Torres R. *La censura de cuentas*, Barcelona. Hispano Europea, 1978, pág. 65.
28. Nader, M., (2001). *Principios de Administración*. Editorial Trillas.
29. Nardelli, Jorge R., (1984). *Auditoría y seguridad de los sistemas de computación*, Buenos Aires, Cangallo.
30. Resolución Ministerial 297, (2003). Ministerio de Finanzas y Precios. Cuba.
31. Ríos O., Melvys, (2007). *Procedimiento para la evaluación del subsistema de control estratégico en el Complejo Taguasco Yaguajay, Corporación CIMEX SA*. Tesis de grado. CUSS.
32. Russenas, Rubén Oscar, (1978). *Manual de control interno*, Buenos Aires, Cangallo.
33. Sindicatura General de la Nación, (1998). *Normas Generales de Control Interno*.
34. Chruden y Sherman, (1987). *Administración de Personal*. Editorial South-Western Publishing.
35. The Institute of Internal Auditors, *Statement of internal auditing standards (SIAS)*, núm. 1 (Julio 1983), *Control: Concepts and Responsibilities*, publicado por The professional Standards and Responsibilities Committee, Altamonte Springs, Florida, 1985, epígrafe: *New Guidelines, Guide, 300.6 (concepts of control)*, pág. 7.
36. Viña E., Rafael E., (2007). *Modelo para la evaluación integral del SCI*. V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas. C. Habana, Cuba.
37. WALKER, D. W., (1996). *Sistemas de información para la administración*, ED. Alfaomega; México.
38. www.lafacu.com. *Glosario de Economía*. 2003.
39. Zegarra, Dora, (1998). *Evaluación y Control del Personal*.

ANEXO No. 1

Estructura Organizativa del Complejo Centro Norte.





ANEXO No. 3

ORGANIGRAMA DE

ANEXO No. 4

Encuesta para los trabajadores.

Objetivo. Valorar el nivel de preparación y participación de los trabajadores del Complejo Centro Norte de la Corporación CIMEX SA de Sancti Spiritus, sobre el proceso de implantación y evaluación del componente administración de riesgo.

Aspectos a comprobar:

1. Nivel de preparación.
2. Nivel de motivación.
3. Nivel de compromiso.
4. Conocimiento acerca de la implementación y evaluación del componente de riesgo.
5. Participación en el proceso de implementación y evaluación del componente de administración de riesgos.

Compañero para responder la siguiente guía sea lo más sincero posible, apóyese en la realidad de su entidad, el resultado de este trabajo lo ayudará a resolver los problemas presentes. Gracias por su cooperación.

Indicadores	Escalas valorativas		
	Sí	No	NP
1. Tienes conocimientos de los cambios ocurridos en la entidad de acuerdo a la nueva concepción del Control Interno.			
2. Has recibido preparación para enfrentar el proceso de implementación del Control Interno.			
3. Tienes las condiciones creadas para enfrentar los procesos de cambios que se están generando.			
4. Estás motivado a participar en la preparación, diagnóstico, diseño, implementación y evaluación del Sistema de Control Interno.			
5. Tienes disposición para participar en los cambios que han de producirse.			
6. Tienes conocimiento de los riesgos que se manifiestan en tu			

puesto de trabajo o área donde laboras.			
7. Conoces la necesidad de tenerlos controlados.			
8. Posees alguna herramienta de control y evaluación de los riesgos.			
9. Tienes conocimiento de la existencia del Comité de Control.			
10. El Comité de Control u otra estructura directiva de la entidad te evalúa periódicamente el plan de riesgo o algún informe sobre estos.			
11. Se analizan y valoran los riesgos en tu área de trabajo.			
12. Has recibido algún control o evaluación de Riesgos en tu área o puesto de trabajo de alguna estructura externa a tu entidad.			
13. Tienes conocimientos de la existencia de alguna estrategia o plan de acción para controlar, dar seguimiento y prevenir riesgos.			
14. Cuenta tu área de trabajo o entidad con algunos de los siguientes instrumentos de control de riesgos. (Marca con una X las que son de su conocimiento).			
<input type="checkbox"/> Estrategia de prevención, identificación y evaluación de riesgo.			
<input type="checkbox"/> Plan de acción para la prevención de riesgos.			
<input type="checkbox"/> Plan de prevención de posibles manifestaciones de corrupción, indisciplinas e ilegalidades.			
<input type="checkbox"/> Sistema de control y evaluación de las estrategias o planes de prevención de los riesgos.			
<input type="checkbox"/> De existir otros, méncionelos al final de este cuestionario.			
15. Se le comunican los resultados de los controles y evaluaciones de los riesgos.			
16. Se toman medidas y se supervisan el cumplimiento de los mismos.			
17. Ha influido el control de los riesgos en el incremento de los resultados de su trabajo.			

A continuación exponga cualquier criterio que desee expresar.

ANEXO No. 5

Encuesta para los directivos y funcionarios.

Objetivo. Valorar la gestión estratégica llevada a cabo por los directivos y funcionarios del Complejo Centro Norte de la Corporación CIMEX SA de Sancti Spiritus, sobre el proceso de implantación y evaluación del componente administración de riesgo.

Aspectos a comprobar:

6. Control sobre los riesgos.
7. Existencia de estrategias y acciones para la prevención de los riesgos.
8. Análisis conjunto de las posibles manifestaciones de riesgos, toma de decisiones y comunicación de los resultados.
9. Participación en el proceso de implementación y evaluación del componente de administración de riesgos.

Compañero para responder la siguiente guía sea lo más sincero posible, apóyese en la realidad de su entidad, el resultado de este trabajo lo ayudará a resolver los problemas presentes. Gracias por su cooperación.

Indicadores	Escalas valorativas		
	Sí	No	NP
18. Están creadas las estructuras internas (Comité de Control, UAI) en la entidad para el control y evaluación del SCI.			
19. Cuentan estas estructuras de control con estrategias de control, evaluación y supervisión del SCI.			
20. Contienen las estrategias, acciones orientadas al control y			

evaluación de los riesgos.			
21. Están creadas las condiciones en la entidad para la sistematicidad de proceso de identificación, evaluación, control y prevención de los riesgos.			
22. Cada área posee un sistema de identificación, evaluación y prevención de los riesgos.			
23. En el proceso de administración de los riesgos la participación de todos es activa e integrada, tanto por los directivos como por los trabajadores.			
24. Posee la entidad un mapa de riesgo, jerarquizándolos de acuerdo al nivel de importancia de los mismos.			
25. Se actualizan periódicamente los controles de riesgos.			
26. Se comunican a todo el personal las posibles manifestaciones, los más significativos, sus implicaciones y formas de prevenirlos.			
27. Se aprecia entre los trabajadores y directivos altos niveles de motivación y disposición para colaborar en el proceso de administración de riesgos.			
28. Contribuyen los diferentes mecanismos e instrumentos de control creados por la entidad en el logro de los objetivos y metas.			
29. Cuenta su entidad con algunos de los siguientes instrumentos de control de riesgos. (Marca con una X las que son de su conocimiento).			
<input type="checkbox"/> Estrategia de prevención, identificación y evaluación de riesgo.			
<input type="checkbox"/> Plan de acción para la prevención de riesgos.			
<input type="checkbox"/> Plan de prevención de posibles manifestaciones de corrupción, indisciplinas e ilegalidades.			
<input type="checkbox"/> Sistema de control y evaluación de las estrategias o planes de prevención de los riesgos.			
<input type="checkbox"/> De existir otros, menciónelos al final de este cuestionario.			

A continuación exponga cualquier criterio que desee expresar.

ANEXO No. 6

Cuestionario de Control Interno para la administración de riesgos.

Objetivo. Determinar el estado que presenta el proceso de administración de riesgo en el Complejo Centro Norte de la Corporación CIMEX SA de Sancti Spíritus.

Aspectos a comprobar:

- 10. Direccionamiento estratégico para la prevención de los riesgos.
- 11. Evaluación de riesgo.
- 12. Influencias de los cambios en el comportamiento operacional de la entidad.

Aspectos a comprobar	Indicador	Escala valorativa			
		B	R	D	NP

Direccionamiento estratégico para la prevención de los riesgos.	1. Están definidos los objetivos generales de la entidad.				
	2. Se corresponden estos con los objetivos de control de riesgos establecidos.				
	3. Los objetivos globales se comunican con efectividad a los trabajadores y al consejo de administración.				
	4. Están definidos los objetivos específicos para cada actividad.				
	5. Se corresponden estos con los objetivos de control de los riesgos por cada área.				
	6. Son del conocimiento de todos los trabajadores.				
Evaluación de los riesgos	7. Existen los mecanismos y sistemas de Identificación y evaluación de riesgos.				
Influencias de los cambios en el comportamiento operacional de la entidad.	8. Existen mecanismos para la Gestión y detección del cambio.				

Anexo No. 7

Guía de control de la documentación vigente en el expediente del SCI.

Objetivo. Comprobar que el expediente de Control Interno del Complejo Centro Norte de la Corporación CIMEX SA de Sancti Spíritus cuenta con la documentación exigida para el funcionamiento del componente de Administración de Riesgo y esta se encuentra actualizada.

Componente: Administración de Riesgo.

Indicador: Documentación vigente.

Verificar si existen los documentos que a continuación se detallan.	Si	No	NP
Sobre la Administración de los Riesgos.			

1. Los objetivos globales de control establecidos por la entidad para la administración de los riesgos, o nota informativa que indique se localización.			
2. Los objetivos específicos y particulares de control establecidos por la entidad para la administración de los riesgos, o nota informativa que indique se localización.			
3. Metodología, procedimiento y herramientas diseñadas para la identificación de los riesgos.			
4. Sistema de identificación de los posibles factores de riesgo.			
5. Inventario de todos los riesgos, clasificados por su origen (externos e internos) y por sus niveles de ocurrencia (frecuente, moderado o poco frecuente).			
6. Diagnóstico de los riesgos y resultados de su análisis en el Consejo de Dirección o en las reuniones del Comité de Control.			
7. Método para la determinación de los costos y pérdidas originadas por los riesgos.			
8. Mapa de riesgos.			
9. Matriz de riesgos.			
10. Plan de acciones de control estratégicas para la prevención, neutralización y eliminación de los riesgos.			
Sobre el Plan de Prevención:			
1. La entidad posee la legislación vigente relacionada con el tema:			
a) Resolución 13/2006 del MAC.			
b) Regulaciones o disposiciones adoptadas por su Organismo sobre el tema.			
2. Acta de constitución de la Comisión de Prevención o Grupo de Trabajo para orientar el proceso de elaboración y actualización del Plan, o nota informativa que refiera su localización.			
3. Control de los principales problemas, tendencias, áreas de mayor complejidad.			
4. Programa de reuniones de Trabajo de la Comisión de Prevención, por áreas o colectivos de trabajo.			
5. El Plan de Prevención de la entidad.			
6. Plan de acciones de control estratégica relacionado con la evaluación y actualización de las posibles manifestaciones de			

corrupción e ilegalidades y hechos delictivos detectados.			
7. Plan de auditorías y/o controles sistemáticos al Plan de prevención.			
8. Resumen de los resultados más significativos de las evaluaciones preventivas y Plan de medidas a desarrollar.			
9. Resumen de los resultados de los análisis en las reuniones del Consejo de Dirección, Comité de Control y/o Comisión de Prevención, o nota informativa de su localización.			

Anexo No. 8

Guía para la evaluación del desempeño del Comité de Control en la Administración de los Riesgos.

Objetivo. Evaluar el desempeño del Comité de Control en el proceso de Administración de Riesgos en el Complejo Centro Norte de la Corporación CIMEX SA de Sancti Spíritus.

Componente: administración de Riesgos.

Indicador: Comité de Control.

1. Verificar si el Comité de Control cumple con las funciones y acciones asignadas en relación con la Administración de los Riesgos, puede incluir el Plan de Prevención.

Indicador	Bien	Regular	Mal
Está constituido el Comité de Control bajo resolución del Organismo.			
Están redactados por escrito las funciones, tareas y deberes de los integrantes del Comité de Control.			
El personal que integra el Comité de Control conoce su responsabilidad y las funciones que debe realizar.			

El Comité de Control cuenta con un plan de acción para la supervisión del sistema de identificación, evaluación y control de los riesgos.			
El Comité de Control cuenta con un cronograma de reuniones para discutir y analizar los riesgos.			
El Comité de Control cuenta con las actas de las reuniones efectuadas y estas contienen valoraciones sobre el análisis de los riesgos.			
Existe evidencia documental del resto de las actividades desarrolladas por el Comité de Control relacionadas con los riesgos.			
La comisión de prevención está constituida por las mismas personas que conforman el Comité de Control.			
Existe un vínculo directo entre el Consejo de Dirección, la Comisión de Prevención y el Comité de Control en función del análisis y decisiones relacionado con los Riesgos.			

ANEXO No. 9

Guía de Control Interno para la evaluación del componente de Administración de Riesgos.

Objetivo. Determinar el estado que presenta el proceso de administración de riesgo en el Complejo Centro Norte de la Corporación CIMEX SA de Sancti Spíritus.

Aspectos a comprobar:

13. Direccionamiento estratégico para la prevención de los riesgos.
14. Evaluación de riesgo.
15. Seguimiento y control de riesgos.
16. Influencias de los cambios en el comportamiento operacional de la entidad.

Aspectos a comprobar	Descripción del indicador	Indicador	Escala valorativa			
			B	R	M	NP

Direccionamiento o estratégico para la prevención de los riesgos.	Para que una entidad tenga un control eficaz, debe tener los objetivos establecidos. Los objetivos globales de la entidad incluyen aseveraciones generales acerca de sus metas y están apoyados por los planes estratégicos correspondientes. Describir los objetivos globales de la entidad y las estrategias clave que se han establecido.	9. Definición y comunicación de los objetivos de la entidad.				
		Los objetivos globales de la entidad proporcionan una descripción y orientación suficientemente amplias y específicas de las metas de la misma.				
		Los objetivos globales se comunican con efectividad a los trabajadores y al consejo de administración.				
		Existe relación y coherencia entre las estrategias y los objetivos globales.				
		Se garantiza la coherencia de los planes de negocios y los presupuestos con los objetivos globales, los planes estratégicos y las circunstancias actuales de la entidad.				
	Los objetivos específicos surgen de los objetivos y estrategias globales y están vinculados con ellos. Los objetivos específicos suelen expresarse como metas a conseguir, con unos fines y plazos determinados. Se deben establecer objetivos para cada actividad importante, siendo estos objetivos específicos coherentes los unos con los otros.	10. Objetivos específicos para cada actividad.				
		Existe vinculación de los objetivos específicos de cada actividad con los objetivos globales y los planes estratégicos.				
		Existe coherencia en los objetivos específicos entre si.				
		Se han establecido los objetivos específicos para todos los procesos importantes de la entidad.				
		Los objetivos incluyen criterios de medidas.				
La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.						
	Se han identificado los objetivos importantes (factores críticos de éxito) para conseguir los objetivos globales de la entidad.					
	Todos los niveles de la					

Evaluación de los riesgos	de El proceso de evaluación de los riesgos de una entidad debe identificar y analizar las implicaciones de los riesgos relevantes, tanto para la entidad como para cada una de las actividades. Dicho proceso ha de tener en cuenta los factores externos e internos que pudiesen influir en la consecución de los objetivos, debe efectuar un análisis de los riesgos y proporcionar una base para la gestión de los mismos.	11. Identificación y evaluación de riesgos.				
		Existen los mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes externas.				
		Existen los mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes internas.				
		Se han identificado los riesgos significativos para cada objetivo específico importante por cada actividad.				
		Se evalúa la importancia y probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como las medidas necesarias para abordarlos.				
		Se aplican técnicas de Administración de riesgos para la detección de los riesgos de su área (Mapas de riesgos, Evaluaciones técnicas, trabajo en grupo).				
		Los riesgos detectados se asocian a las causas que lo motivan y estas a su vez están contenidas en los instrumentos elaborados.				
		Se determina la frecuencia o probabilidad de ocurrencia de los riesgos detectados.				
		Se calcula el estimado de pérdidas que podría resultar de la ocurrencia del riesgo.				
		Se identifican o han identificado riesgos asociados con el desempeño de la dirección, el manejo de la información, las operaciones, los recursos humanos, financieros, entre otros.				
Se han establecido medidas o acciones dirigidas a eliminar o neutralizar los principales riesgos.						

Seguimiento y control de riesgos.	El proceso de monitoreo sistemático de los riesgos permite actualizar el mapa de riesgos y establecer un control y seguimiento permanente de los riesgos ya manifestados y de aquellos que puedan derivarse o las nuevas probabilidades de ocurrencia. Para dicho proceso ha de tenerse en cuenta los procedimientos y herramientas para el control y seguimiento de los riesgos.	12. Seguimiento y control de los riesgos.				
		Existe un sistema de información (manual o digital) que permita conocer el comportamiento de los riesgos identificados.				
		Existe en su área un sistema de control sobre los riesgos identificados y estos se chequean y analizan periódicamente en las reuniones del Consejo de Dirección (incluye los contenidos en el plan de Prevención).				
		Se le informan al resto de los trabajadores en las reuniones sindicales o de otro tipo la existencia de los riesgos, los resultados derivados de los análisis de los mismos y las decisiones tomadas.				
		Existen los recursos de protección contra incendios, seguridad física, seguridad informática, protección e higiene del trabajo, pólizas de seguros y otras medidas de protección, y se le comunica a los trabajadores la forma de usarlos.				

Influencias de los cambios en el comportamiento operacional de la entidad.	Los entornos económicos, industriales y legales cambian y las actividades de las entidades evolucionan. Hacen falta mecanismos para detectar tales cambios y reaccionar ante ellos.	13. Gestión y detección del cambio.				
		Existen los mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los acontecimientos o cambio rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos específicos o globales.				
		Existen mecanismos para detectar y reaccionar ante los cambios que pueden tener un efecto importante sobre la entidad y que, consecuentemente, requieran la atención de la alta dirección. Estos cambios pueden ser:				
		▪ Cambio en el entorno de las operaciones.				
		▪ Nuevos trabajadores				
		▪ Sistemas de información nuevos o modificados				
		▪ Crecimiento acelerado				
		▪ Nuevas tecnologías				
		▪ Líneas, productos, actividades y adquisiciones nuevas				
▪ Reestructuración de la entidad						
▪ Operaciones en el extranjero						

Anexo No. 10

Guía de control para la evaluación del Plan de Prevención.

Objetivo. Comprobar la existencia, objetividad y efectividad del Plan de Prevención en el Complejo Centro Norte de la Corporación CIMEX SA de Sancti Spíritus.

Componente: Administración de Riesgos.

Indicador: Plan de Prevención.

FILA	INDICADORES	CRITERIOS		
		SI	NO	NP
I	PROCEDIMIENTO SEGUIDO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE PREVENCIÓN			
01	La entidad posee la legislación vigente relacionada con el tema			
	a) Resolución 13/2003 del MAC			
	b) Regulaciones o disposiciones adoptadas por su Organismo sobre el tema			
02	Las indicaciones emitidas fueron estudiadas y analizadas en el Consejo de Dirección de la Entidad			
03	Se constituyó una Comisión o Grupo de Trabajo para orientar el proceso de elaboración y actualización del			

	Plan.			
04	La integración del Grupo o Comisión, cuenta con la presencia de las diversas áreas o actividades que tienen a su cargo funciones de control: Cuadros: ____ Jurídico: ____ Auditoría: ____ Inspección: ____ Seg. y Protec: ____ Atec.Poblac: ____			
05	Hay evidencia de que trabajaron con los antecedentes que ofrecen las informaciones de acciones de control realizadas a la entidad con anterioridad. Están identificados los principales problemas, tendencias, áreas de mayor complejidad, etc.			
06	Se reunió el órgano de dirección, con la participación de las organizaciones políticas y de masas para analizar el trabajo realizado por la Comisión y el Programa de Trabajo, para la realización de reuniones por áreas o colectivos de trabajo.			
07	Se efectuó la reunión con los trabajadores por áreas o colectivos de trabajo, para definir el diagnóstico de riesgos o peligros potenciales y el análisis de las actas que lo provocan, y en consecuencia las medidas a adoptar.			
	a) Se comprobó documentalmente, mediante acta o documento donde consta el análisis y sus resultados.			
	b) Mediante entrevista con los trabajadores			
08	Cada área o colectivo definido para estos fines, tiene su plan de prevención.			
09	El Plan está conformado siguiendo el modelo establecido, es decir: Puntos Vulnerables: ____ Posible manifestación: ____ Medidas a tomar: ____ Responsable: ____ Ejec: ____ Fecha de cumplimiento: ____			
10	Para cada manifestación se incorporan medidas que entrelacen acciones organizativas, técnicas y político ideológicas			
11	Las acciones relacionadas con la identificación y estudio de los preceptos éticos, está presente en las medidas propuestas.			
II	SOBRE EL SISTEMA DE CONTROL Y ACTUALIZACION DE LOS PLANES DE PREVENCIÓN.			
01	a) Para cada acción están bien definidos los ejecutantes y responsables.			
	b) Las fechas son precisas. No presentan la dificultad de poner como términos permanente, sin identificar momentos de control y evaluación			

02	El Consejo de Dirección mantiene control y evaluación mensual sobre el cumplimiento del Plan: Análisis específicos:____ Evaluación general de su cumplimiento:____ Ambas alternativas:____ Está previsto en su plan de temas:____ Se comprobó en actas:_____			
03	Se analiza el cumplimiento del Plan de Prevención en Asamblea de Afiliados. Se comprobó mediante: Actas:____ Entrevista con dirg.sindicales:____ Entrevistas con trabajadores:_____			
04	Se analizan sistemáticamente los hechos o manifestaciones que se presenten, relacionándolos con las acciones contenidas en el Plan de Prevención para medir su efectividad o limitaciones: En el C. Dirección:____ En Asamblea de Trab:_____			
05	Se han incorporado al Plan de Prevención nuevas medidas.			
06	Se divulgan las indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción: Asamblea de Trabajadores:____ Boletines:____ Otros medios:_____			
07	Los cuadros de los niveles superiores que visitan el centro, han analizado la existencia del Plan de Prevención y su efectividad.			
III	EFFECTIVIDAD DEL PLAN DE PREVENCION			
01	a) Existe el Expediente Único			
	b) Refleja mejoría en los resultados de las auditorías realizadas, posterior al Plan.			
	c) Se han efectuado auditorías, comprobaciones o inspecciones, observar si como resultado de ello se enriqueció el Plan.			
	d) Los delitos muestran tendencia creciente____ se mantienen _____ disminuyen _____			
	e) Se han reportado hechos de corrupción:____ Se conocen las indicaciones de la Resolución 101 _____			
02	Criterio de los trabajadores sobre el clima de control Positivo:____ Negativo:____ No observan avances _____			
03	Las Medidas Disciplinarias se corresponden con la gravedad de los hechos ocurridos			
04	Se realizó el levantamiento sobre relaciones de familiaridad: Se detectaron casos que afectan la contrapartida:____ Se adoptaron medidas o existe un programa para			

	rectificar la situación:			
--	--------------------------	--	--	--

Anexo No. 11

Guía de control y evaluación a las actas del Consejo de Dirección.

Objetivo. Evaluar el grado de análisis y de toma de decisiones, en las actas del Consejo de Dirección, de las acciones relacionadas con la Administración de los Riesgos, incluye el Plan de Prevención, en el Complejo Centro Norte de la Corporación CIMEX SA de Sancti Spíritus.

Componente: Administración de Riesgos.

INDICADORES	SI	NO	NO PROCEDE
Se evalúan, al menos trimestralmente, la situación de los riesgos.			
Se comprueba y evalúa, al menos trimestralmente, el comportamiento de las acciones y medidas de prevención de cada área sobre los riesgos.			

Se analizan los resultados de los riesgos, obtenidos de las auditorías, comprobaciones e inspecciones y adoptan las medidas necesarias para solucionar las deficiencias.			
Se desarrollan los análisis de riesgos y el plan de prevención y se adoptan medidas correctivas.			
Se precisan las funciones del Comité de Control relacionado con el seguimiento de los riesgos.			
Se analizan y evalúan los resultados de los controles a las acciones contenidas en plan de prevención de la entidad.			

Complejo Centro Norte

Corporación CIMEX SA Sancti Spiritus

Gerencia del Complejo

Componente: Administración de Riesgos

Indicador: Documentación

Periodo: Del 1 de Enero al 31 de Marzo de 2008

P/T SCI 1/15

Pág. 1/2

Información obtenida.

La guía de control de la documentación (anexo No 7) fue aplicada al expediente del Sistema de Control Interno, al componente Administración de Riesgo de la Gerencia del Complejo Centro Norte, para el periodo Enero Marzo de 2008, con el objetivo comprobar que el expediente cuenta con la documentación exigida para el funcionamiento del componente de Administración de Riesgo y esta se encuentra actualizada.

Se pudo evidenciar que el expediente de Control Interno no contenía los objetivos globales y específicos de control establecidos por la entidad para la administración de los riesgos, o nota informativa que ubique su localización. No cuentan con una metodología que contenga los procedimientos para la identificación de los riesgos.

Se constató que el expediente muestra un sistema de identificación de los posibles factores de riesgo, vinculados con el Plan de Prevención de las manifestaciones de corrupción e ilegalidades y el Plan de Seguridad Informática.

No se cuentan con un sistema de control de todos los riesgos a los que están sujetos. No poseen mapas de riesgos, ni matrices u otro tipo de técnica de análisis de los riesgos, que no sean los ya mencionados.

Se comprobó que en la sección del expediente están archivados los siguientes documentos:

1.RM 13 de 2006, del MAC.

Pág. 2/2

2.Instrucción No. 01/06 del MAC. Sistema de información oficial de reportes y análisis de los casos de corrupción.

3.Directiva 16/07, reglamentada por el Gerente para la aplicación de la RM 13 de 2006.

4.Instrucción 07/06, reglamentada por el Presidente de la Corporación para unificar el Comité de Control con la Comisión de Prevención.

5.Instrucción 15/07, reglamentada por el Presidente de la Corporación para la aprobación del Plan de Prevención de la Corporación APRA el año 2007.

6.Lineamientos del Consejo de Ministros según acuerdos 200/03.

7.Instrucción 35/07, reglamentada por el Presidente de la Corporación sobre la actualización del plan de Prevención de acuerdo a los nuevos lineamientos.

8.Directiva 17/07, reglamentada por el Gerente del Complejo para la elaboración y actualización del Plan de Prevención.

Toda esta documentación se encuentra en una carpeta del sistema informático con que opera la entidad, denominado Descarga.

No se encuentra en esta sección un plan de auditorias al componente de riesgo. Solo cuenta con un plan de control al Plan de Prevención, el cual está actualizado y cumplido hasta al fecha. Las deficiencias derivadas de los controles realizados al plan de prevención no están documentalmente consignadas, quedando su evidencia de manera verbal, de acuerdo a lo expresado por la persona responsabilizada con esta actividad.

Los resultados se actualizan directamente en el Plan de prevención. Ocurre de igual manera con el Plan de seguridad informática.

Confeccionó:	Supervisó:	Aprobó:
José E. Casdelo Guerra.	Saily Rodríguez Quiñones	Luis Brunet Pérez
Fecha: 03/04/08	Fecha: 03/04/08	Fecha: 03/04/08

Complejo Centro Norte

P/T SCI 2/15

Corporación CIMEX SA Sancti Spíritus

Pág. 1/1

Gerencia del Complejo

Componente: Administración de Riesgos

Indicador: Desempeño del Comité de Control en la Administración de riesgos.

Periodo: Del 1 de Enero al 31 de Marzo de 2008

Información obtenida.

La guía de evaluación (anexo No. 8) fue aplicada con el fin de evaluar el desempeño del Comité de Control en el proceso de Administración de Riesgos en el Complejo Centro Norte de la Corporación CIMEX SA de Sancti Spíritus. Evaluación que se centra en el periodo Enero Marzo de 2008.

Se pudo comprobar que está constituido el Comité de Control bajo resolución del organismo, el cual se rige por las funciones y tareas redactadas. Esta estructura

interna cuenta con un plan de acción para la supervisión del sistema de identificación, evaluación y control de los riesgos, así como el cronograma de reuniones y las actas donde se evidencian los resultados de los análisis desarrollados con respecto a los riesgos.

Se constató que todas las actividades desarrolladas por el Comité de Control, respecto a los riesgos, están relacionadas con el contenido del Plan de Prevención y de Seguridad Informática. No existe evidencia acerca de otros tipos de riesgos. De aquí se verificó que esta estructura funciona en unidad con la Comisión de prevención, constituyendo una misma organización, según Instrucción 07/06 del Presidente de la Corporación.

Se pudo comprobar en entrevistas con los miembros del Comité de Control que 3 de ellos no conocen sus responsabilidades y las funciones que deben realizar.

Confeccionó:	Supervisó:	Aprobó:
José E. Casdelo Guerra.	Saily Rodríguez Quiñones	Luis Brunet Pérez
Fecha: 04/04/08	Fecha: 04/04/08	Fecha: 04/04/08

Complejo Centro Norte

P/T SCI 3/15

Corporación CIMEX SA Sancti Spíritus

Pág. 1/2

Gerencia del Complejo

Componente: Administración de Riesgos

Indicadores:

17. Direccionamiento estratégico para la prevención de los riesgos.
18. Evaluación de riesgo.
19. Seguimiento y control de riesgos.
20. Influencias de los cambios en el comportamiento operacional de la entidad.

Periodo: Del 1 de Enero al 31 de Marzo de 2008

Información obtenida.

La guía de control aplicada a la Gerencia para determinar el estado que presenta el proceso de administración de riesgo en el Complejo, (anexo No. 9), para el periodo Enero Marzo de 2008, arrojó los siguientes resultados:

1.No tienen definido a nivel de Complejo los objetivos generales ni específicos de control que direccionen estratégicamente la administración de los riesgos. Los objetivos establecidos están en función del Plan de prevención y seguridad informática.

2.En el indicador de evaluación de los riesgos, los procesos de identificación de riesgos, seguimiento y control están establecidos sobre la base de un sistema de control, contenido en el Plan de Prevención, de seguridad informática y el Plan de protección e higiene del trabajo. La Gerencia no cuenta con el control de los riesgos en ninguna de sus áreas analizadas.

3.En el Plan de prevención y en el de seguridad informática no se tienen en cuenta los tipos de riesgos a los que está expuesta el área o la entidad, el nivel de importancia y la probabilidad de ocurrencia de los mismo, por lo que ^{Pág. 2/2} no muestra un análisis detallado del nivel de impacto de los mismos sobre los objetivos y metas de la entidad, afectando la eficiencia y eficacia de las diferentes actividades evaluadas.

4.Los riesgos que están determinados en el Plan de prevención y en el Plan de seguridad informática no ofrecen información del nivel pérdidas materiales, financieras o de mano de obra que puedan generar, o de otro tipo no monetaria, vinculada con los Recursos Humanos, calidad de los servicios o satisfacción de los clientes.

5.Con respecto al Plan de prevención existe evidencia en las actas del Consejo de Dirección, Asamblea de los Trabajadores y del Comité de Control sobre su análisis, evaluación y control.

6.La entidad cuenta con los recursos de protección contra incendios, seguridad física, seguridad informática, protección e higiene del trabajo, pólizas de seguros y otras medidas de protección, y se le comunica a los trabajadores la forma de usarlos.

7.No existe evidencia de mecanismos o algún sistema que permita detectar los acontecimientos o cambios que ocurren en el entorno que puedan influir sobre el buen desempeño de los objetivos y metas establecidos.

Confeccionó:	Supervisó:	Aprobó:
José E. Casdelo Guerra.	Saily Rodríguez Quiñones	Luis Brunet Pérez
Fecha: 07/04/08	Fecha: 07/04/08	Fecha: 07/04/08

Complejo Centro Norte

P/T SCI 4/15

Corporación CIMEX SA Sancti Spíritus

Pág. 1/2

Gerencia del Complejo

Componente: Administración de Riesgos

Indicador: Plan de prevención.

Periodo: Del 1 de Enero al 31 de Marzo de 2008

Información obtenida.

La guía de control al Plan de prevención (anexo No. 10) tiene como propósito comprobar la existencia, objetividad y efectividad del Plan de Prevención en el Complejo, para el periodo Enero Marzo de 2008.

Se pudo comprobar que el Plan de Prevención está elaborado de acuerdo al procedimiento establecido en la RM 13 de 2006 del MAC, el cual funciona de acuerdo a las indicaciones emitidas por el Consejo de Dirección de la entidad y se actualiza y controla de acuerdo a la Comisión de prevención, que está unificada al

Comité de Control. Esta comisión está integrada por los miembros que exige la resolución. En el caso del auditor y el jurídico, estos no se incluyen, al no contar el Complejo con estos puestos de trabajo en su estructura organizativa y funcional.

Existe evidencia de los análisis y evaluaciones de las posibles manifestaciones de corrupción e ilegalidades a través de los puntos y acuerdos tomados en las reuniones del Consejo de Dirección, Asambleas de Trabajadores, actas del Comité de Riesgos de la entidad.

Existe evidencia documental de las medidas tomadas en los casos ocurridos de corrupción e ilegalidades por los trabajadores del centro, sobre todo de las violaciones a las normas establecidas para la venta de combustible en los CUPET.

Pag. 2/2

De acuerdo a entrevista con los trabajadores se pudo constatar que las indisciplinas cometidas y las medidas adoptadas son comunicadas a los trabajadores.

El plan de Prevención está actualizado y el plan de acciones para el año 2008 está elaborado, así como cumplido hasta Marzo de 2008.

Algunas de las acciones que contiene el Plan son de tipo funcional, se aprecia de manera general que existe un trabajo sistemático en la identificación, evaluación y control de los riesgos contenidos en el Plan de Prevención, lo que manifiesta su efectividad.

Un elemento de destacar lo constituye la tendencia a mantenerse los delitos que muestra el combustible, a pesar que se toman las medidas pertinentes. Estas indisciplinas están relacionadas con violaciones de las regulaciones establecidas para la venta del producto.

Confeccionó:	Supervisó:	Aprobó:
José E. Casdelo Guerra.	Saily Rodríguez Quiñones	Luis Brunet Pérez
Fecha: 08/04/08	Fecha: 08/04/08	Fecha: 08/04/08

Complejo Centro Norte

P/T SCI 5/15

Corporación CIMEX SA Sancti Spiritus

Pág. 1/1

Gerencia del Complejo

Componente: Administración de Riesgos

Indicador: Actas del Consejo de Dirección.

Periodo: Del 1 de Enero al 31 de Marzo de 2008

Información obtenida.

La guía de control y evaluación de las actas del Consejo de Dirección (anexo No. 11) tiene como objetivo evaluar el grado de análisis y de toma de decisiones, en las actas del Consejo de Dirección, de las acciones relacionadas con la Administración de los Riesgos, incluye el Plan de Prevención, en el Complejo en el trimestre Enero marzo de 2008.

Se pudo comprobar en las actas del Consejo de Dirección que se evalúan mensualmente la situación de los riesgos, el comportamiento de las acciones y medidas de prevención por área de resultado clave. Se analizan y toman decisiones

acerca de las medidas tomadas sobre los resultados de los controles y evoluciones externas al centro y las propias que realizan las diferentes estructuras internas para estos fines.

Se analizan las medidas correctivas a aplicar a trabajadores o directivos.

Todas estas acciones de análisis y decisiones que se valoran en las reuniones del Consejo de Dirección son relacionadas con los riesgos contenidos en el Plan de Prevención y de Seguridad Informática.

Confeccionó:	Supervisó:	Aprobó:
José E. Casdelo Guerra.	Saily Rodríguez Quiñones	Luis Brunet Pérez
Fecha: 09/04/08	Fecha: 09/04/08	Fecha: 09/04/08

Complejo Centro Norte

P/T SCI 6/15

Corporación CIMEX SA Sancti Spiritus

Pág. 1/2

Unidad La Sport

Componente: Administración de Riesgos

Indicador: Documentación

Periodo: Del 1 de Enero al 31 de Marzo de 2008

Información obtenida.

La guía de control de la documentación (anexo No 7) fue aplicada al expediente del Sistema de Control Interno, al componente Administración de Riesgo de la Tienda la Sport perteneciente al Complejo Centro Norte, para el periodo Enero Marzo de 2008, con el objetivo comprobar que el expediente cuenta con la documentación exigida para el funcionamiento del componente de Administración de Riesgo y esta se encuentra actualizada.

Se pudo constatar que el expediente de Control Interno no contenía los objetivos globales y específicos de control establecidos por la entidad para la administración de los riesgos, o nota informativa que ubique su localización. No cuentan con una metodología que contenga los procedimientos para la identificación de los riesgos.

Se evidenció que el expediente muestra un sistema de identificación de los posibles factores de riesgo, vinculados con el Plan de Prevención de las manifestaciones de corrupción e ilegalidades y el Plan de Seguridad Informática, el cual constituye una copia del Plan de Prevención a nivel de Complejo, sin detallarse los riesgos que se manifiestan a nivel de Unidad, y dentro de esta, por áreas o departamentos.

No se cuentan con un sistema de control de todos los riesgos a los que están sujetos. No poseen mapas de riesgos, ni matrices u otro tipo de técnica de análisis de los riesgos, que no sean los ya mencionados.

Pág. 2/2

Se comprobó que en la sección del expediente para el archivo de los documentos relacionados con la Administración de los riesgos, están archivados los mismos documentos que contiene el expediente de la Gerencia, que representa el Complejo a nivel de Empresa.

No se encuentra en esta sección un plan de auditorías al componente de riesgo. Solo cuenta con un plan de control al Plan de Prevención, copia del existente a nivel de la Gerencia. Las deficiencias derivadas de los controles realizados a las acciones de prevención en la unidad no están documentalmente consignadas, quedando su evidencia de manera verbal, de acuerdo a lo expresado por la persona responsabilizada con esta actividad. Cuando se hace una inspección integral a la entidad el informe general que dejan por escrito se encuentra archivado en un documento aparte del expediente de control Interno, a nivel de Complejo.

Los resultados se actualizan directamente en el Plan de prevención. Ocurre de igual manera con el Plan de seguridad informática, procedimiento similar al realizado por la Gerencia.

Confeccionó:	Supervisó:	Aprobó:
José E. Casdelo Guerra.	Juana Rodríguez	Luis Brunet Pérez
Fecha: 10/04/08	Fecha: 10/04/08	Fecha: 10/04/08

Complejo Centro Norte

P/T SCI 7/15

Corporación CIMEX SA Sancti Spíritus

Pág. 1/1

Unidad La Sport

Componente: Administración de Riesgos

Indicador: Desempeño del Comité de Control en la Administración de riesgos.

Periodo: Del 1 de Enero al 31 de Marzo de 2008

Información obtenida.

La guía de evaluación (anexo No. 8) fue aplicada con el fin de evaluar el desempeño del Comité de Control en el proceso de Administración de Riesgos en la Tienda la Sport perteneciente al Complejo Centro Norte.

Se pudo comprobar que está constituido el Comité de Control bajo resolución del organismo, el cual se rige por las funciones y tareas redactadas. Esta estructura interna es la misma que funciona a nivel de Complejo, no existiendo un grupo o subcomité que opere a nivel de la unidad.

Se constató que todas las actividades desarrolladas por el Comité de Control en la unidad, respecto a los riesgos, están relacionadas con el contenido del Plan de Prevención y de Seguridad Informática. No existe evidencia acerca de otros tipos de

riesgos. De aquí se verificó que esta estructura funciona en relación con la Comisión de prevención, constituyendo una misma organización, según Instrucción 07/06 del Presidente de la Corporación.

Se pudo comprobar en entrevistas con un miembro del Comité de Control que labora en la unidad, que sus responsabilidades y funciones frente al control de riesgos están contenidos en el Plan de Prevención y de seguridad informática.

Confeccionó:	Supervisó:	Aprobó:
José E. Casdelo Guerra.	Juana Rodríguez	Luis Brunet Pérez
Fecha: 11/04/08	Fecha: 11/04/08	Fecha: 11/04/08

Complejo Centro Norte

P/T SCI 8/15

Corporación CIMEX SA Sancti Spiritus

Pág. 1/2

Unidad La Sport

Componente: Administración de Riesgos

Indicadores:

21. Direccionamiento estratégico para la prevención de los riesgos.
22. Evaluación de riesgo.
23. Seguimiento y control de riesgos.
24. Influencias de los cambios en el comportamiento operacional de la entidad.

Periodo: Del 1 de Enero al 31 de Marzo de 2008

Información obtenida.

La guía de control aplicada para determinar el estado que presenta el proceso de administración de riesgo en la Tienda La Sport perteneciente al Complejo, (anexo No. 9), para el periodo Enero Marzo de 2008, arrojó los siguientes resultados:

1. No tienen definido a nivel de Unidad los objetivos generales ni específicos de control que direccionen estratégicamente la administración de los riesgos. Los objetivos establecidos están en función del Plan de prevención y seguridad informática.

2.En el indicador de evaluación de los riesgos, los procesos de identificación de riesgos, seguimiento y control están establecidos sobre la base de un sistema de control contenido en el Plan de Prevención, de seguridad informática y el Plan de protección e higiene del trabajo.

3.Con respecto al Plan de prevención existe evidencia en las actas del Consejo de Dirección de la Unidad y Asamblea de los Trabajadores, sobre su análisis, evaluación y control, no expresando el carácter estratégico del mismo, ya que son las mismas manifestaciones identificadas a nivel de Gerencia. **Pág. 2/2**

4.La entidad cuenta con los recursos de protección contra incendios, seguridad física, seguridad informática, protección e higiene del trabajo y otras medidas de protección, y los trabajadores conocen la forma de usarlos.

5.No existe evidencia de mecanismos o algún sistema que permita detectar los acontecimientos o cambios que ocurren en el entorno que puedan influir sobre el buen desempeño de los objetivos y metas establecidos.

Confeccionó:	Supervisó:	Aprobó:
José E. Casdelo Guerra.	Juana Rodríguez	Luis Brunet Pérez
Fecha: 12/04/08	Fecha: 12/04/08	Fecha: 12/04/08

Complejo Centro Norte

P/T SCI 9/15

Corporación CIMEX SA Sancti Spiritus

Pág. 1/2

Unidad La Sport

Componente: Administración de Riesgos

Indicador: Plan de prevención.

Periodo: Del 1 de Enero al 31 de Marzo de 2008

Información obtenida.

La guía de control al Plan de prevención (anexo No. 10) tiene como propósito comprobar la existencia, objetividad y efectividad del Plan de Prevención en la Tienda La Sport perteneciente al Complejo, para el periodo Enero Marzo de 2008.

Se pudo comprobar que el Plan de Prevención está elaborado de acuerdo al procedimiento establecido en la RM 13 de 2006 del MAC, el cual funciona de acuerdo a las indicaciones emitidas por el Consejo de Dirección de la entidad y se actualiza y controla de acuerdo a la Comisión de prevención, que está unificada al Comité de Control siempre que existan hechos delictivos. Esta comisión está integrada por los miembros que exige la resolución, a nivel de Complejo.

Como ya se expresó en los PT anteriores, el Plan de Prevención de la Unidad La Sport, constituye una copia del Plan de la Gerencia, no evidenciándose la estrategia de trabajo a seguir a nivel de unidad.

Existe evidencia de los análisis y evaluaciones de las posibles manifestaciones de corrupción e ilegalidades a través de los puntos y acuerdos tomados en las reuniones del Consejo de Dirección de la entidad.

Existe evidencia documental de las medidas tomadas en los casos ocurridos de corrupción e ilegalidades por los trabajadores del centro.

Pág. 2/2

De acuerdo a entrevista con los trabajadores se pudo constatar que las indisciplinas cometidas y las medidas adoptadas son comunicadas a los trabajadores.

El plan de Prevención está actualizado y el plan de acciones para el año 2008 está elaborado, así como cumplido hasta Marzo de 2008.

Algunas de las acciones que contiene el Plan son de tipo funcional, se aprecia de manera general que existe un trabajo sistemático en la identificación, evaluación y control de los riesgos contenidos en el Plan de Prevención, lo que manifiesta su efectividad.

Un elemento de destacar lo constituye la tendencia a disminuir los delitos en la entidad, evidenciándose la efectividad de las medidas tomadas.

Confeccionó:	Supervisó:	Aprobó:
José E. Casdelo Guerra.	Juan Rodríguez	Luis Brunet Pérez
Fecha: 14/04/08	Fecha: 14/04/08	Fecha: 14/04/08

Complejo Centro Norte

P/T SCI 10/15

Corporación CIMEX SA Sancti Spíritus

Pág. 1/1

Unidad La Sport

Componente: Administración de Riesgos

Indicador: Actas del Consejo de Dirección.

Periodo: Del 1 de Enero al 31 de Marzo de 2008

Información obtenida.

La guía de control y evaluación de las actas del Consejo de Dirección (anexo No. 11) tiene como objetivo evaluar el grado de análisis y de toma de decisiones, en las actas del Consejo de Dirección, de las acciones relacionadas con la Administración de los Riesgos, incluye el Plan de Prevención, en la Tienda La Sport perteneciente al Complejo en el trimestre Enero marzo de 2008.

Se pudo comprobar en las actas del Consejo de Dirección que se evalúan mensualmente la situación de los riesgos, contenidos en el Plan de Prevención y seguridad informática, el comportamiento de las acciones y medidas de prevención por área. Se analizan y toman decisiones acerca de las medidas tomadas sobre los resultados de los controles y evoluciones la unidad.

Se analizan las medidas correctivas a aplicar a trabajadores o directivos.

Todas estas acciones de análisis y decisiones que se valoran en las reuniones del Consejo de Dirección son relacionadas con los riesgos contenidos en el Plan de Prevención y de Seguridad Informática.

Confeccionó:	Supervisó:	Aprobó:
José E. Casdelo Guerra.	Juana Rodríguez	Luis Brunet Pérez
Fecha: 15/04/08	Fecha: 15/04/08	Fecha: 15/04/08

Complejo Centro Norte
Corporación CIMEX SA Sancti Spíritus
Área del CUPET de Zaza del Medio

P/T SCI 11/15

Pág. 1/2

Componente: Administración de Riesgos

Indicador: Documentación

Periodo: Del 1 de Enero al 31 de Marzo de 2008

Información obtenida.

La guía de control de la documentación (anexo No 7) fue aplicada al expediente del Sistema de Control Interno, al componente Administración de Riesgo en el CUPET Zaza perteneciente al Complejo Centro Norte, para el periodo Enero Marzo de 2008, con el objetivo comprobar que el expediente cuenta con la documentación exigida para el funcionamiento del componente de Administración de Riesgo, esta se encuentra actualizada.

Se pudo constatar que el expediente de Control Interno no contenía los objetivos globales y específicos de control establecidos por la entidad para la administración de los riesgos, o nota informativa que ubique su localización. No cuentan con una metodología que contenga los procedimientos para la identificación de los riesgos.

Se evidenció que el expediente muestra un sistema de identificación de los posibles factores de riesgo, vinculados con el Plan de Prevención de las manifestaciones de corrupción e ilegalidades y el Plan de Seguridad Informática estos son confeccionados a nivel de la gerencia. Este es copia fiel del original, archivado en el expediente de la Gerencia.

No se cuentan con un sistema de control de todos los riesgos a los que están sujetos. No poseen mapas de riesgos, ni matrices u otro tipo de técnica de análisis de los riesgos, que no sean los ya mencionados.

Pág. 2/2

La carpeta donde se archivan los documentos del Control Interno en la Unidad, son los mismos que están contenidos en el expediente de la Gerencia. No hay evidencia en este expediente de la documentación necesaria para el control del combustible y otras mercancías que se comercializan a nivel de unidad.

No existe en esta sección un plan de auditorias al componente de riesgo. Solo cuenta con un plan de control al Plan de Prevención, el cual está actualizado y cumplido hasta al fecha. Este, a su vez es una copia del Plan de la Gerencia.

Los resultados se actualizan directamente en el Plan de prevención. Ocurre de igual manera con el Plan de seguridad informática.

Confeccionó:	Supervisó:	Aprobó:
José E. Casdelo Guerra.	Isabel González Martínez	Luis Brunet Pérez
Fecha: 16/04/08	Fecha: 16/04/08	Fecha: 16/04/08

Complejo Centro Norte

P/T SCI 12/15

Corporación CIMEX SA Sancti Spíritus

Pág. 1/1

Área del CUPET de Zaza del Medio

Componente: Administración de Riesgos

Indicador: Desempeño del Comité de Control en la Administración de riesgos.

Periodo: Del 1 de Enero al 31 de Marzo de 2008

Información obtenida.

La guía de evaluación (anexo No. 8) fue aplicada con el fin de evaluar el desempeño del Comité de Control en el proceso de Administración de Riesgos al CUPET Zaza perteneciente al Complejo Centro Norte de la Corporación CIMEX SA de Sancti Spíritus. Evaluación que se centra en el periodo Enero Marzo de 2008.

Se pudo comprobar que no existe un subcomité o grupo de control a nivel de la unidad que controle las actividades de control, y ninguno de los trabajadores de esta área del Complejo forman parte del Comité de Control. Esta estructura funciona a nivel de Gerencia, el cual se rige por las funciones y tareas redactadas.

Se constató que todas las actividades desarrolladas por el Comité de Control, respecto a los riesgos, están relacionadas con el contenido del Plan de Prevención y de Seguridad Informática. No existe evidencia acerca de otros tipos de riesgos. De aquí se verificó que esta estructura funciona en unidad con la Comisión de prevención, constituyendo una misma organización, según Instrucción 07/06 del Presidente de la Corporación.

Confeccionó:	Supervisó:	Aprobó:
José E. Casdelo Guerra.	Isabel González Martínez	Luis Brunet Pérez
Fecha: 17/04/08	Fecha: 17/04/08	Fecha: 17/04/08

Complejo Centro Norte

P/T SCI 13/15

Corporación CIMEX SA Sancti Spíritus

Pág. 1/2

Área del CUPET de Zaza del Medio

Componente: Administración de Riesgos

Indicadores:

- 25. Direccionamiento estratégico para la prevención de los riesgos.
- 26. Evaluación de riesgo.
- 27. Seguimiento y control de riesgos.
- 28. Influencias de los cambios en el comportamiento operacional de la entidad.

Periodo: Del 1 de Enero al 31 de Marzo de 2008

Información obtenida.

La guía de control aplicada para determinar el estado que presenta el proceso de administración de riesgo al CUPET Zaza perteneciente al el Complejo, (anexo No. 9), para el periodo Enero Marzo de 2008, arrojó los siguientes resultados:

1. No tienen definido a nivel de Unidad los objetivos generales ni específicos de control que direccionen estratégicamente la administración de los riesgos. Los objetivos establecidos están en función del Plan de prevención y seguridad informática.
2. En el indicador de evaluación de los riesgos, los procesos de identificación de riesgos, seguimiento y control están establecidos sobre la base de un sistema de control contenido en el Plan de Prevención, de seguridad informática y el Plan de protección e higiene del trabajo.

1. Con respecto al Plan de prevención, existe evidencia en las actas del Consejo de Dirección y Reuniones de Sindicato sobre su análisis, evaluación y control.
2. La entidad cuenta con los recursos de protección contra incendios, seguridad física, seguridad informática, protección e higiene del trabajo, y otras medidas de protección, y los trabajadores conocen la forma de usarlos.
3. No existe evidencia de mecanismos o algún sistema que permita detectar los acontecimientos o cambios que ocurren en el entorno que puedan influir sobre el buen desempeño de los objetivos y metas establecidos.

Confeccionó:	Supervisó:	Aprobó:
José E. Casdelo Guerra.	Isabel González Martínez	Luis Brunet Pérez
Fecha: 18/04/08	Fecha: 18/04/08	Fecha: 18/04/08

Complejo Centro Norte

P/T SCI 14/15

Corporación CIMEX SA Sancti Spíritus

Pág. 1/2

Área del CUPET de Zaza del Medio

Componente: Administración de Riesgos

Indicador: Plan de prevención.

Periodo: Del 1 de Enero al 31 de Marzo de 2008

Información obtenida.

La guía de control al Plan de prevención (anexo No. 10) tiene como propósito comprobar la existencia, objetividad y efectividad del Plan de Prevención al CUPET Zaza perteneciente al Complejo, para el periodo Enero Marzo de 2008.

Se pudo comprobar que el Plan de Prevención está elaborado de acuerdo al procedimiento establecido en la RM 13 de 2006 del MAC, el cual funciona de acuerdo a las indicaciones emitidas por el Consejo de Dirección de la entidad y se actualiza y controla de acuerdo a la Comisión de prevención, que está unificada al Comité de Control siempre que existan hechos delictivos. Esta comisión está integrada por los miembros que exige la resolución.

El Plan de prevención existente en la Unidad, constituye una copia de las acciones contenidas en el Plan a nivel de Gerencia, manifestándose su infuncionalidad y la naturaleza estratégica del mismo.

Existe evidencia de los análisis y evaluaciones de las posibles manifestaciones de corrupción e ilegalidades a través de los puntos y acuerdos tomados en las reuniones del Consejo de Dirección y reuniones de Sindicato de la entidad.

Existe evidencia documental de las medidas tomadas en los casos ocurridos de corrupción e ilegalidades por los trabajadores del centro, sobre todo de las violaciones a las normas establecidas para la venta de combustible. **Pág. 2/2**

De acuerdo a entrevista con los trabajadores se pudo constatar que las indisciplinas cometidas y las medidas adoptadas son comunicadas a los trabajadores.

El plan de Prevención está actualizado y el plan de acciones para el año 2008 está elaborado, así como cumplido hasta Marzo de 2008.

Algunas de las acciones que contiene el Plan son de tipo funcional, se aprecia de manera general que existe un trabajo sistemático en la identificación, evaluación y control de los riesgos contenidos en el Plan de Prevención, lo que manifiesta su efectividad.

Un elemento negativo lo constituye la tendencia a mantenerse los delitos que muestra el combustible, a pesar que se toman las medidas pertinentes. Estas indisciplinas están relacionadas con violaciones de las regulaciones establecidas para al venta del producto.

Confeccionó:	Supervisó:	Aprobó:
---------------------	-------------------	----------------

José E. Casdelo Guerra.	Isabel González Martínez	Luis Brunet Pérez
Fecha: 19/04/08	Fecha: 19/04/08	Fecha: 19/04/08

Complejo Centro Norte

P/T SCI 15/15

Corporación CIMEX SA Sancti Spiritus

Pág. 1/1

Área del CUPET de Zaza del Medio

Componente: Administración de Riesgos

Indicador: Actas del Consejo de Dirección.

Periodo: Del 1 de Enero al 31 de Marzo de 2008

Información obtenida.

La guía de control y evaluación de las actas del Consejo de Dirección (anexo No. 11) tiene como objetivo evaluar el grado de análisis y de toma de decisiones, en las actas del Consejo de Dirección, de las acciones relacionadas con la Administración de los Riesgos, incluye el Plan de Prevención, al CUPET Zaza perteneciente al Complejo en el trimestre Enero marzo de 2008.

Se pudo comprobar en las actas del Consejo de Dirección de la unidad que se evalúan mensualmente la situación de los riesgos, el comportamiento de las acciones y medidas de prevención por áreas. Se analizan y toman decisiones acerca de las medidas tomadas sobre los resultados de los controles y evaluaciones que realizan las diferentes estructuras internas para estos fines, a nivel de Gerencia.

Se analizan las medidas correctivas a aplicar a trabajadores o directivos.

Todas estas acciones de análisis y decisiones que se valoran en las reuniones del Consejo de Dirección son relacionadas con los riesgos contenidos en el Plan de Prevención y de Seguridad Informática.

Confeccionó:	Supervisó:	Aprobó:
José E. Casdelo Guerra.	Isabel González Martínez	Luis Brunet Pérez

Fecha: 17/04/08

Fecha: 17/04/08

Fecha: 17/04/08