



**SEDE UNIVERSITARIA MUNICIPAL**  
**ABREUS**

# TRABAJO DE DIPLOMA

**Título: Gestión y Prevención de Riesgos en la Unidad Presupuestada Comunales.**

**Autora: Caridad Teresa Mora Calderón.**

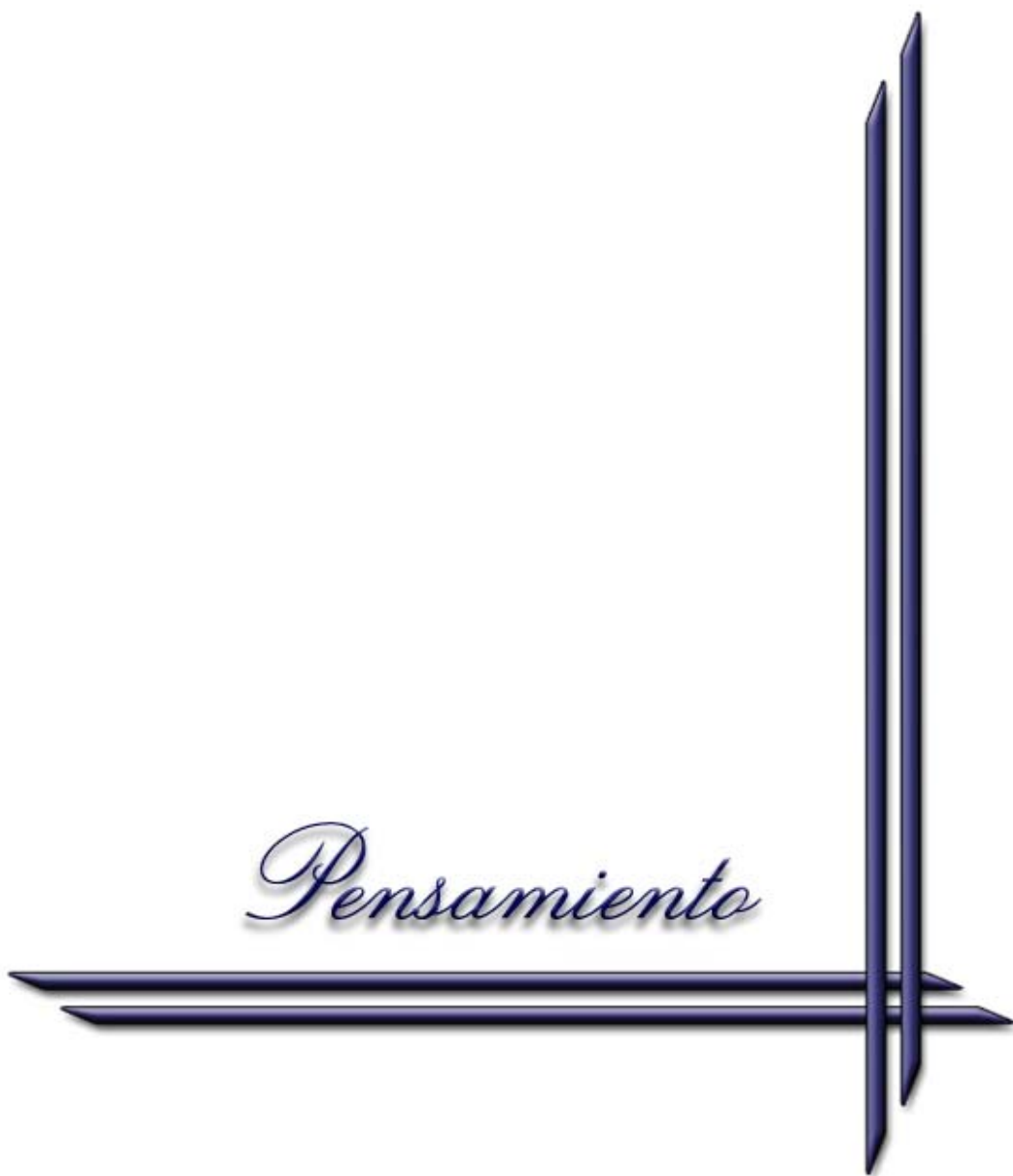
**Tutor: Mcs Álvaro Calzada Díaz de Villegas**

**Disciplina: Auditoría**

**“Año 55 de la Revolución”**

**Curso 2012-2013**

*Pensamiento*





...Sólo triunfan los atrevidos, los que creen en sus ideas, los que sueñan con un mundo mejor, los que poseen un pensamiento sano y fuerte, por ello, nunca dejáis de luchar, continua hasta el fin, creé y defiende las ideas que broten de lo más profundo de tu ser, no admitas nunca que nada externo te arrastre y te alejes de tus convicciones y creencias, demuestra con hechos prácticos y convence con resultados concretos, siempre utilizando para ello tu inteligencia y voluntad...

***CHE***

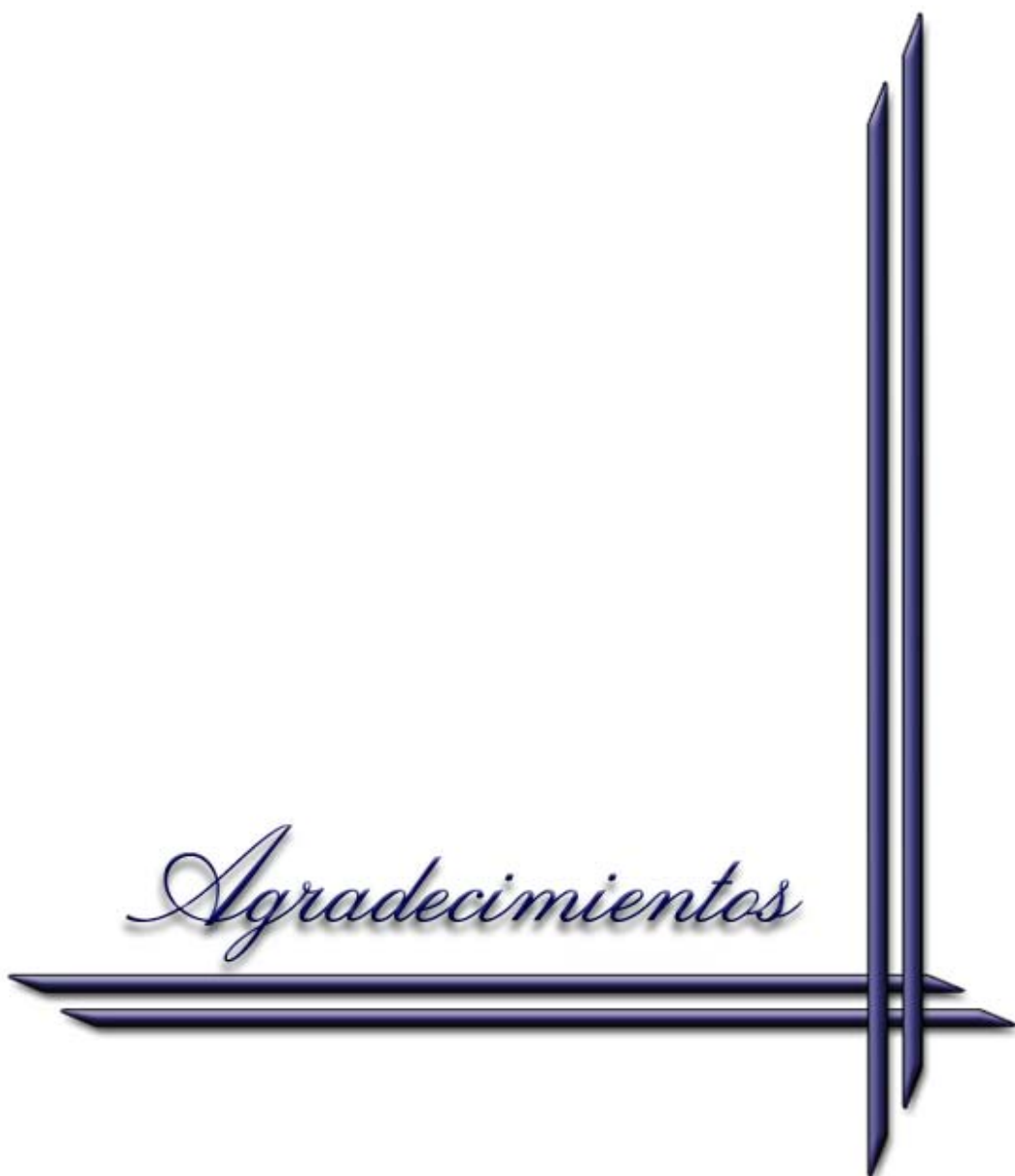
*Dedicatoria*



# **DEDICATORIA**

- *A mi esposo, mis hijos.*
- *A mis padres por su dedicación constante.*
- *A todos mis profesores de la sede.*
- *A todos los profesores de la universidad.*
- *A mis suegros que me han apoyado en todo momento.*

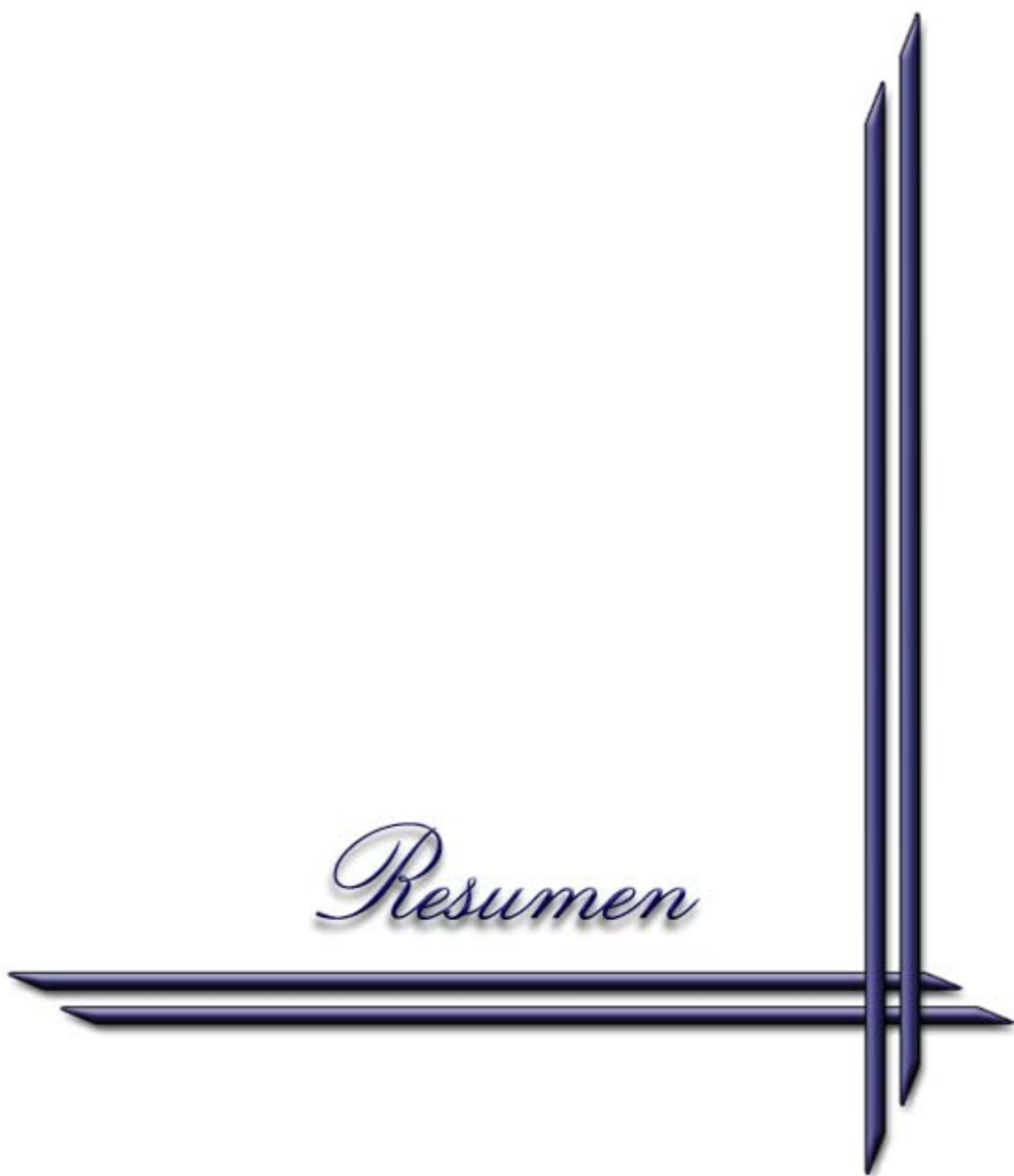
*Agradecimientos*



## **AGRADECIMIENTOS**

- *A los trabajadores de la Unidad Presupuestada Municipal de Comunes Abreus por toda su ayuda.*
- *A mi tutor Álvaro Calzada que tanto esfuerzo y tiempo me brinda.*
- *A mis profesores de la sede por todos estos años de esfuerzo y dedicación.*
- *A los profesores de la universidad que nos apoyaron y guiaron siempre.*
- *A nuestra revolución y a nuestro comandante en Jefe Fidel Castro Ruz quien ha hecho posible la sociedad de hoy y el derecho a la formación integral de las nuevas generaciones.*
- *A todos ¡Muchas Gracias!*

*Resumen*



## **RESUMEN**

Las exigencias y prioridades de la empresa cubana actual están muy vinculadas a los nuevos conceptos del Control Interno por resultar significativos y determinantes para el desarrollo de la misma. En tal sentido el Ministerio de Finanzas y Precios y, Auditoría y Control implantan la Resolución 60/2011 sobre Control Interno, la cual toma como punto de partida los conceptos definidos en el “Informe COSO”.

El trabajo de diploma “Gestión y prevención de riesgos en la Unidad Presupuestada dirección Municipal de Comunales Abreus.” responde a igual objetivo al no existir en la entidad un sistema de control interno con enfoque integral, con el que se garantizara un control oportuno de la actividad económica y de las operaciones, el uso eficiente de los recursos de todo tipo a su disposición; en sentido general, que aportara un grado de seguridad razonable en relación con los objetivos fijados por la entidad..Para lograr este objetivo se hace un diagnóstico de la entidad y se analiza y programa cada uno de los componentes del control interno. Para el desarrollo de este trabajo se tuvo en cuenta lo establecido en las Resoluciones antes mencionadas y a partir de estas se confeccionaron las herramientas que permitieron diseñar y evaluar el Sistema de Control Interno mediante el Método Delphi con el objeto de revisar el funcionamiento en la práctica del sistema propuesto.

- Palabras clave: Gestión y Prevención de Riesgos, Unidad presupuestda, Comunales Municipal.

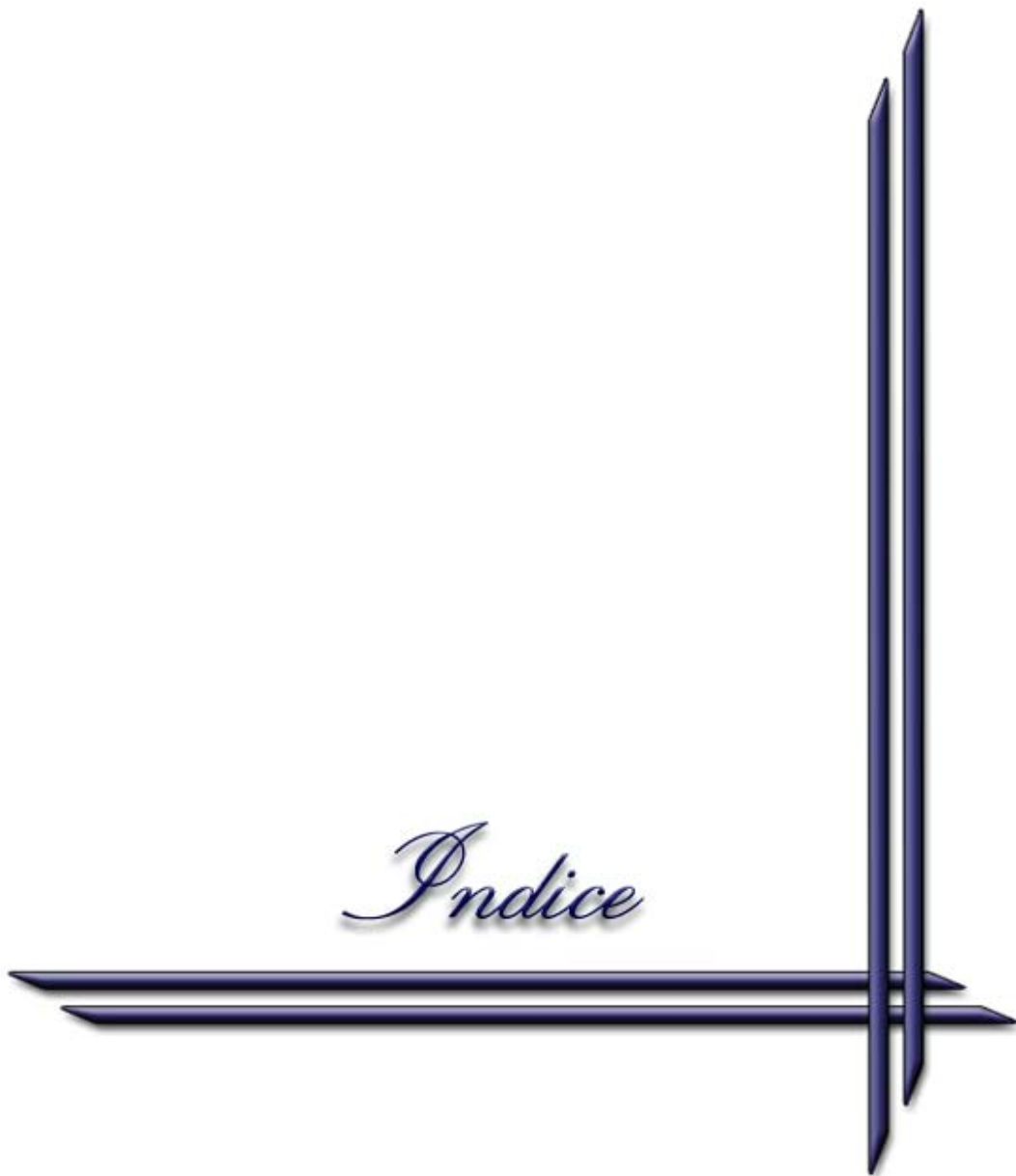
The demands and priorities of the current Cuban company are very linked to the new concepts of the Internal Control to be significant and determinant for the development of the same one. In such a sense the Ministry of Finances and Prices and, Audit and Control implant the Resolution 60/2011 but Internal Control, which takes as starting point those concepts defined in the "Report COSO."

The diploma work "Design and Evaluation of an Integrative System of Internal Control for the Budgeted Unit of unit presupposed direction municipal Abreus " responds to objective equal when not existing in the entity a system of internal control with integral focus, with this was guaranteed an opportune control of the economic activity and the operations, the efficient use of the resources of all type to its disposition; in general sense that contributed a grade of reasonable security in connection with the objectives fixed by the entity.

To achieve this objective it made a diagnosis of the entity and it is analyzed and programs each one of the components of the internal control. For the development of this work one kept in mind settled down before in the resolutions mentioned and starting from these the tools were made that allowed to design and to evaluate the System of Internal Control by means of Delphi Method in order to revising the operation in the practice of the proposed system.

-Keywords: Risk Management and Prevention, Budgeted Unit, Municipal Communes

*Indice*



# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPITULO I. MARCO TEÓRICO</b>	
1.1- Antecedentes y Evolución del Sistema del Control Interno.....	6
1.2- La importancia de evaluar los Riesgos. Normas.....	19
<b>CAPÍTULO II: GESTION DE RIESGO EN LA UNIDAD PRESUPUESTADA ABREUS.</b>	
2.1- Caracterización de la entidad .....	25
2.1.1- Objeto social.....	27
2.1.2- Misión.....	30
2.1.3- Visión.....	30
2.1.4- MATRIZ DAFO.....	31
2.1.5- Objetivos Estratégicos 2013.....	33
2.2- Identificación de riesgos .....	36
2.2.1- Resultados obtenidos .....	36
<b>CAPITULO III: PLAN DE PREVENCIÓN Y VALIDACIÓN DEL COMPONENTE GESTION DE RIESGOS.</b>	
3.1. Plan de Prevención.....	52
3.2 Validación.....	60
<b>Conclusiones Generales.....</b>	<b>71</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>72</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>73</b>
<b>Anexos</b>	

# *Introducción*



El fenómeno Económico conocido como Revolución Industrial es una de las dos transformaciones fundamentales del ámbito económico de la civilización. La industrialización ha acarreado consecuencias abrumadoras. Cuando finaliza el siglo XIX precisamente en la época en que se inicia la gran transformación en la forma de encarar la producción, como consecuencia del creciente desarrollo industrial, comenzó un proceso originario ante la necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios, ya que la evolución en la fase de producción y comercialización se desarrolló en forma más acelerada que en las fases administrativas u organizativas. Debido al desarrollo industrial y económico, los industriales y comerciantes propietarios no pudieron continuar atendiendo de forma personal los problemas productivos, comerciales y administrativos, y se vieron obligados por la propia necesidad a subdividir o delegar funciones dentro de la organización y la respectiva responsabilidad de los hechos operativos o de gestión.

Así nace como necesidad el control en la función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas y se obtengan los resultados deseados, pero todo lo logrado era aun insuficiente y urgía de un constante desarrollo y modernización.

En el año 1992, la Comisión de Normas de Control Interno INTOSAI, elaboró las “Directrices referentes a los Informes sobre la Eficacia de los Controles Internos: Experiencias de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) en la implantación y evaluación de los controles internos.” Paralelamente, y entre otras acciones que se desarrollaban a nivel internacional.

El alcance de control interno abarca todo el ámbito de las entidades privadas y públicas, y los problemas que se generan al controlar las actividades que tienen origen en los distintos sectores de la organización, según las tareas que estos desarrollan. Sobre el tema se han utilizado distintas definiciones, provenientes de destacados autores e instituciones que se abordan en este trabajo.

A principios del siglo XX nuestro país adopta la contabilidad internacional, formando parte de los 133 miembros de la IASC con sede en Londres. Nace el Ministerio de Hacienda. No obstante al neocolonial desarrollo económico imperante, la contabilidad inicia un desarrollo importante y con ello sus estudios intermedios y superiores destacándose sus profesionales en la comunidad continental.

A partir de 1965 como resultado de la supresión de las relaciones mercantiles, la acción de la auditoria estatal se debilitó notablemente por un periodo de 10 años. Es en 1976 que mediante la Ley 1323 de la Organización de la Administración Central del Estado, se funda el Comité Estatal de Finanzas, restableciéndose a través de su Dirección de Comprobación la función



rectora en materia de la auditoría estatal en el país. No es hasta el 25 de noviembre del año 1994 que mediante Acuerdo 2914 del Comité Ejecutivo de Consejo de Ministros se crea la Oficina Nacional de Auditoría adscrita al recientemente creado Ministerio de Finanzas y Precios. Durante seis años se perfeccionó la dirección y organización del sistema de auditoría en el país.

Entre los años 1997 y 1998 entra en vigor el Decreto Ley 187 de las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Exigiéndose un eficiente Control Interno, una contabilidad exacta, un sistema de costos preciso y un continuo análisis para perfeccionar métodos, fórmulas y sistemas. Es el más profundo, extenso y trascendente cambio económico que ha tenido lugar en la economía cubana.

Con pleno conocimiento de la significación que tiene el Control Interno en el plano económico y político donde la eficiencia es por tanto el objetivo central de la Política Económica al constituir una de las mayores potencialidades con que cuenta el país, el 13 de marzo de 1999, se plantea la necesidad de efectuar un trabajo de carácter nacional con el objetivo de fortalecer la implantación de los principios del Control Interno en la totalidad de las organizaciones económicas del país.

Todo este esfuerzo arriba con el surgimiento de la necesidad de implementar en el país el control interno como un proceso integrador de las operaciones que realizan las direcciones a todos los niveles. Dentro de las medidas aprobadas para el fortalecimiento de esta actividad se acordó instruir, al Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, que estableciera el concepto de Control Interno acorde con las condiciones de la economía cubana para su aplicación.

Surge así la Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios de fecha 23 de septiembre del 2003, publicada en la gaceta oficial extraordinaria No 17 del 14 de noviembre del propio año y entro en vigor a partir del 14 de diciembre del precitado año. La misma debía aplicarse de forma gradual en todas las entidades del país; en el transcurso de un año para aquellas empresas que se encontraban en perfeccionamiento empresarial y en el transcurso de hasta dos años para el resto de las entidades.

Por primera vez el país dispone de cuerpo legal que establece las definiciones del Control Interno, el contenido de sus componentes y sus normas se instrumenta entonces los nuevos criterios para la elaboración de un Sistema de Control Interno adaptado a las condiciones específicas de cada entidad.

La experiencia acumulada durante todos estos años y en especial desde la creación del Ministerio de Auditoría y Control ha demostrado la necesidad de una legislación que perfeccione la organización y funcionamiento del control y preservación de las finanzas y los bienes patrimoniales del Estado socialista cubano y le otorgue la debida jerarquización y autoridad a esta labor, una de las fundamentales del Estado, y cumplimentar, en lo atinente, con la encomienda asignada por el inciso a) del Artículo 9 de la Constitución de la República, de proteger el trabajo creador del pueblo y la propiedad y la riqueza de la nación socialista.

La Constitución de la República de Cuba en el artículo 75 inciso p) atribuye a la Asamblea Nacional del Poder Popular la facultad de ejercer la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno y para alcanzar estos propósitos se precisó la creación de un órgano que, con autonomía funcional, subordinado jerárquicamente a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado, tenga como objetivo y misión esencial la de proponer a los órganos superiores de dirección estatal la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas, el control económico administrativo, su dirección, ejecución y comprobación así como la dirección metodológica y supervisión del sistema nacional de auditoria; además de ejecutar las acciones que considere necesarias con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio publico, prevenir y luchar contra la corrupción. Se instituye así a través de la Ley No. 107 "DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA" de fecha 1ro. De agosto de 2009 que define un Sistema de Control Interno. Por primera vez en Cuba el Control Interno forma parte activa de una Ley y no lo exige un ministerio sino la más alta representación del Estado y el Gobierno.

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

En la actualidad el país se encuentra inmerso en el Perfeccionamiento de los Sistemas de Control Interno, como lo establece la Resolución No. 60/2011 por la Contraloría General de Republica, dicha disposición tiene por objetivo establecer normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este Órgano. Constituye un modelo estándar del Sistema de Control Interno.

## **Situación Problemática**

El control existente en la Unidad Presupuestada Comunes Abreus, no logra una integralidad ya que en evaluaciones realizadas, auditoría en la identificación de los acontecimientos que puedan interferir en la comunicación de sus metas y es precisamente de esta insuficiencia de donde surge la idea del presente trabajo que define como problema científico la investigación.

## **PROBLEMA DE INVESTIGACION**

¿Cómo contribuir a la determinación de aquellos sucesos que atentan contra el logro de un buen funcionamiento de la Unidad Presupuestada Comunes de Abreus?

## **Hipótesis**

Con el diseño del componente Gestión y Prevención de los riesgos de la Unidad Presupuestada Comunes la entidad contara con un mapa de riesgos y plan de prevención que le permita gestionar los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de la organización.

## **Objetivo General**

Estructurar el componente Gestión y Prevención de los riesgos en la Unidad Presupuestada Comunes Abreus.

### Objetivos Específicos

- 1- Estudio del Marco Teórico referencial.
- 2- Caracterización de la entidad objeto de estudio.
- 3- Identificación y Evaluación de los Riesgos en la Unidad Presupuestada Comunes.
- 4- Validar el resultado de la investigación.

Variable independiente: Control Interno.

Variable dependiente: Componente Gestión y Prevención de Riesgos

En el desarrollo de esta investigación se utilizaron los siguientes métodos

### **Del nivel teórico:**

- **Analítico-Sintético:** Se utilizó en el análisis de las diferentes fuentes bibliográficas consultadas y de la información recopilada a través de todos los instrumentos aplicados. Permite además, conocer cómo se comportó esta problemática en otras partes de Cuba y del mundo así como las experiencias de otros autores en el tema.
- **Inductivo-Deductivo:** Se utilizó para el trabajo con la bibliografía, así como para la valoración de los resultados de la investigación.

- **Histórico-Lógico:** Se aplicó en la sistematización de los antecedentes del problema de investigación teniendo en cuenta la experiencia de otros investigadores y permitió el estudio detallado de todos los antecedentes y condiciones históricas en que se desarrolla el Sistema de Control Interno.

### **Métodos empíricos:**

- **Análisis documental:** Se utilizó para el estudio de los documentos que norman y regulan el Sistema de Control Interno y pudimos constatar lo que está recogido sobre el tema en la literatura consultada.
- **Entrevistas:** Se utilizó para identificar y evaluar integralmente los riesgos del Comité Municipal de la Unión de Jóvenes Comunistas de Abreus.

**Métodos matemático-estadísticos:** El análisis estadístico de los datos, comprende estudios de frecuencia y porcentaje, los cuales se presentaron en tablas y gráficos para su mejor comprensión.

### Estructura de la Investigación

La investigación está diseñada de acuerdo a los objetivos generales y específicos definidos, y en correspondencia con ellos, contando de tres capítulos:

Capítulo I: Marco Teórico. Expone los antecedentes del control interno, sus definiciones y la evolución del mismo, además realiza un análisis de los riesgos, donde recoge sus orígenes, conceptos, normas para su evaluación y otros aspectos que brindan una amplia información sobre el tema en cuestión.

Capítulo II: Gestión de Riesgos en la unidad presupuestada Comunales Abreus. Se realiza en un primer momento una caracterización de la entidad, su ubicación, la misión, la visión, sus objetivos estratégicos y en un segundo momento se realiza un diagnóstico de los riesgos en la Unidad Presupuestada.

Capítulo III: Plan de Prevención y Validación del componente Gestión y Prevención en la Unidad Presupuestada Comunales Abreus.

# Capítulo I

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.**

En el actual capítulo se realizó una revisión bibliográfica relacionada con el Control Interno y dentro de este el componente de Gestión y Prevención de Riesgo, a través de la fundamentación teórica. El análisis desarrollado nos permitió conocer diferentes opiniones acerca del tema

### **1.1 - Antecedentes y Evolución del Sistema del control interno**

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras regidas por el control interno.

Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico, el mejor sistema de control interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa, a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrón a empleado.

La necesidad de ejercer el control dentro de las organizaciones fue constatada por los primeros gobernantes, jefes religiosos y dirigentes empresariales. Debido a la necesidad de dirigir y supervisar las actividades de la organización, se establecieron controles para asegurar la consecución de los objetivos. Con el tiempo, la importancia del control interno para el éxito de una entidad ha sido reconocida, no sólo por sus responsables sino también por un gran número de terceros. Algunos han acudido al control interno para resolver temas que van más allá de aquellos que los empresarios consideran, relevantes para sus necesidades.

En los últimos años, diversos órganos públicos, privados y profesionales han dedicado una considerable atención al control interno y han propuesto recomendaciones o directrices sobre el tema. De este creciente interés han surgido diversas filosofías que han originado distintas opiniones sobre la naturaleza, el objetivo y la forma de conseguir un control interno eficaz.

En 1985, en los Estados Unidos de Norteamérica se crea un grupo de trabajo por la Treadway Comisión, denominado Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos (Nacional Commission of Fraudulent Financial Reporting), bajo las siglas en inglés COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), nombrado Comité de Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway.

Desde entonces se han adoptado diversas iniciativas en el ámbito del control interno, siempre con el fin de definir claramente la obligación por parte de la dirección de evaluar e informar sobre la eficacia de sus controles internos, y que un auditor externo acreditara la validez de dichos informes. La proliferación de códigos de buen gobierno, así como la publicación y debate sobre ciertos escándalos protagonizados por algunos directivos de grandes

corporaciones mostraron la necesidad de que los ejecutivos y los órganos directivos de las grandes empresas desplieguen un comportamiento ético adecuado.

El mundo económico integrado que existe hoy en día ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo concepto de control interno donde se brinda una estructura común el cual es documentado en el denominado informe COSO.

El Informe COSO es el resultado del esfuerzo que un grupo de trabajo, llevó a cabo por más de cinco años. Constituye un trabajo de investigación teórica desarrollado en EU por una comisión de profesionales de institutos y colegios de la auditoria y las finanzas, contadores públicos, la administración y la Organización Empresarial. La diversidad de instituciones de reconocido prestigio participantes, involucradas directamente con el Control Interno, es una gran fortaleza del proceso de desarrollo, análisis y aceptación del informe COSO, así como de la difusión rápida, a través del mundo de los nuevos conceptos.

Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoria interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

En resumen el Informe COSO, propone recomendaciones de cómo evaluar, informar e implementar sistemas de control, teniendo como objetivo de control la efectividad y eficiencia de las operaciones, la información financiera y el cumplimiento de las regulaciones. Razón por la cual, en Cuba, el Consejo de Ministros aprueba como medida que permita el fortalecimiento de esta actividad, instruir al Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, estableciera el concepto de Control Interno teniendo en cuenta las condiciones de la economía cubana de forma que pudiera aplicarse a todas las entidades y ser exigido por las autoridades competentes.

El primer cambio importante en la manera de considerar el control interno surgió de la necesidad de contar con información fiable como un medio indispensable para llevar a cabo un control eficaz. Los directivos de empresas en expansión han venido dando cada vez más importancia al uso de información financiera y no financiera para controlar las actividades de las mismas. Se elaboraron sistemas para mejorar la utilidad y la fiabilidad de la información.

Con el de cursar de los años, se ha desarrollado una gran diversidad de conceptos y puntos de vista relacionados con el control interno, materializados en proyecto de ley, reglamentos, normas profesionales y directrices, informes públicos y privados y bibliografía especializada.

El mayor énfasis dado al control interno, tanto por el sector público como el privado, ha aumentado la sensibilidad de la dirección, los auditores internos y externos, legisladores y organismos de control y académicos en general, hacia la necesidad de un sistema eficaz de control interno para dirigir y controlar las actividades de una entidad.

Nuevamente se presentan aquellos aspectos necesarios e imprescindibles para identificar las tareas propias del Control Interno, en sus resultados prácticos para elaborar procedimientos, los cuales en definitiva, servirán de respaldo para la elaboración e implementación de los Manuales de Procedimientos.

La necesidad de implementar lo establecido por la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, que trata el tema del Control Interno, así como en la importancia que estos principios tienen en el funcionamiento de las entidades, y el logro de lo que por la misma se persigue, un Manual de Procedimientos, que se identifique con todos aquellos Componentes y Normas que regulen y fijen las actividades a llevar a cabo en lo relacionado con el Control Interno. Para satisfacer la implementación del Control Interno es necesario:

La aplicación de los cinco componentes que integran el Control Interno establecido en la mencionada Resolución.

Existe una relación directa entre los objetivos, que son aquellos que una entidad busca conseguir y estos componentes, que son los que se requieren para lograr los objetivos.

Todos ellos se modifican y se actualizan por cambios ocurridos en la organización, motivados por cualquier situación, ya sea interna, como externa. También tienen una relación directa con las tareas y aspectos que se toman en cuenta en el Plan de Prevención, los cuales hacen variar consecuentemente tanto los riesgos, como las actividades de control, concebidas en los procedimientos definidos y en el propio sistema.

Las actividades de control usualmente implican dos elementos: El establecimiento de una política que pueda cumplirse y, sirviendo como base para el segundo elemento, el procedimiento para llevar a cabo la política a seguir.

Los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos de pérdidas y ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros, y el cumplimiento de las normas y regulaciones vigentes.

El Control Interno se define ampliamente como un proceso realizado por las direcciones de las empresas para proporcionar SEGURIDAD RAZONABLE de sus objetivos. Para llevar a cabo todo el trabajo de investigación, análisis y diseño de los Procedimientos que en su conjunto

conformarán los Manuales de Procedimientos, es necesario realizar un estudio profundo que en cada caso se hace necesario por cada uno de los Componentes.

#### Evolución y Definiciones de Control Interno

El control en su concepción más general examina, censura, con anterioridad suficiente determinada realidad que aprueba o corrige. Este puede ser externo, de gestión e interno. Es conveniente destacar que en la práctica los dos últimos convergen en uno solo.

El sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, cumple y alcanza los objetivos que persigue esta. Los grandes avances tecnológicos aceleran los procesos productivos que indiscutiblemente repercuten en una mejora en los campos de la organización y la administración, pues esta debe reordenarse para subsistir. Ya a finales del siglo XIX se demostró la importancia del control sobre la gestión de los negocios y que este se había quedado rezagado frente a un acelerado proceso de la producción.

El alcance de control interno abarca todo el ámbito de la empresa, y los problemas que se generan al controlar las actividades que tienen origen en los distintos sectores de la organización, según las tareas que estos desarrollan.

El método de control existente en las empresas incluye la comparación de una actuación real, con una acción pronosticada, tal como un objetivo, estándar de actuación o regulación previa. En cada caso o situación, el sistema, método o procedimiento debe prever la posibilidad de practicar un control o análisis de lo que está sucediendo y, en caso de encontrar diferencias, desvíos o errores, poder obtener la explicación lógica de por qué esos hechos ocurrieron, y, finalmente, tratar de adoptar las medidas correctivas correspondientes.

Tradicionalmente, al conjunto de procedimientos de control que se establecen y ejecutan en una entidad bajo la responsabilidad de su administración, se le ha denominado Control Interno en contraposición a los procedimientos o acciones de control que ejecutan las organizaciones externas de la entidad, conocido como Control Externo y cuya planificación, diseño y ejecución corresponden a las atribuciones de las entidades que ejercen ese control.

Sobre el tema se han utilizado distintas definiciones, provenientes de destacados autores e instituciones nacionales y extranjeras, se detalla a continuación una recopilación de las mismas.

Holmes, lo define como: "Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización".

Moreno Montaña Eliana,( 2005).” Se entiende por Control Interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el

fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas y objetivos previstos.”

González María (2005) “El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno.

Naranjo Alise.” El Control Interno es la evaluación de métodos y procesos que se interrelacionan en una unidad para la protección de sus activos, la obtención de información veraz y oportuna, la medición de la eficacia en las operaciones y la observación de políticas dictadas así como el cumplimiento de objetivos y metas establecidas.

Control Interno Administrativo: Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables. Ejemplo de un control administrativo, es el requisito de que los trabajadores deben ser instruidos en las normas de seguridad y salud de su puesto de trabajo, o la definición de quienes pueden pasar a determinadas áreas de la empresa. Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos. Entonces el Control Interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por la entidad. (monografias.com, 2008)

Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, (2008) se dice: El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adaptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.

Universidad del Cauco. El Control Interno constituye un conjunto de normas, métodos y medidas coordinadas, que adopta una organización con el propósito de salvaguardar los recursos, propiciar información de toda clase en forma oportuna, adecuada y confiable, promover la eficiencia operativa, el mejoramiento continuo y estimular la adhesión a las políticas establecidas por la dirección de la entidad.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, (1957). En un sentido más amplio el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus

relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento.

(Sánchez, 2009)" El control interno es un instrumento gerencial por excelencia que permite a las entidades alcanzar sus objetivos e identificar aquellos cambios internos y externos que pudieran afectar el logro de los mismos."

William L (1982).Por Control Interno se entiende: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a afectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa.

Control Interno Contable: Son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto materiales como financieros, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable, ejemplo: la normativa de efectuar un conteo físico parcial mensual y sorpresivo de los bienes almacenados. Consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables. (monografias.com, 2008)

Segunda Convención Nacional de Auditores Internos. Es el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción, con el objetivo de lograr: Razonable protección del patrimonio, cumplimiento de políticas prescritas por la organización, información confiable y eficiente, eficiencia operativa.

Oficina Nacional de Auditoria. El control interno incluye el plan de organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar su activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión de las políticas generales establecidas...Un "sistema de control interno se extiende mas allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas.

(Fowler, 1976) expresa que puede conceptuarse al Sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización.

Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI, 1992). El control interno puede ser definido como el plan

de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales: Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma; obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos. Es conveniente señalar entonces dentro de los nuevos conceptos del control interno, la definición que sobre el mismo definió el Informe COSO:

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

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

Por todo ello se puede aseverar que el control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos. Estos controles internos, son efectuados por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos. El control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

A manera de conclusiones se deduce que el control interno es el sistema nervioso de una empresa, ya que abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de una empresa

específica. Incluye mucho más que sistema contable y cubre cosas tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento, control de calidad, planeación de la producción, política de venta de auditoría interna. Toda operación lleva implícito el control interno. El trabajador lo ejecuta sin percatarse de que es miembro activo de su ejecución. Cuando se ejecuta un proceso el concepto de control debe funcionar dentro de ella.

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, y están integrados al proceso de administración. Aunque los componentes se aplican a todas las entidades, las compañías pequeñas y medianas pueden implementarlos de forma diferente que las grandes. Sus controles pueden ser menos formales o menos estructurados, no obstante lo cual una compañía pequeña puede tener un control interno efectivo.

**Ambiente Control.** El componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conforman el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance.

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

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

**Información y comunicación:** Precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los

objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas.

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

Estas definiciones de los componentes del Control Interno, con un enfoque estratégico en el desarrollo de las entidades, incluyen normas o procedimientos de carácter general para ser considerados en el diseño de los Sistemas de Control Interno en cada entidad, acompañados de criterios de control y de evaluación en algunas áreas de la organización.

Lo que se puede lograr con el Control Interno:

El control interno permite ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable. También puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen, puede ayudar a que una entidad llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

Con respecto a los objetivos operacionales es evidente la amplitud y no siempre estarán bajo la decisión total o global de la entidad. El control interno tiene la capacidad de prevenir las opiniones y decisiones equivocadas o los acontecimientos externos que podrían afectar el cumplimiento de las metas operativas.

En los objetivos operativos, el control interno integrado puede aportar datos sobre la seguridad con que la dirección y el consejo de administración esta informando puntual y ampliamente sobre el grado de avance logrado en los objetivos y que constituye la base para las decisiones que deban tomar.

Orígenes de los Riesgos:

En muchos de los idiomas modernos el significado de la palabra riesgo tiene las mismas raíces, la española “riesgo”, la francesa “risque”, la italiana “rischio”, la alemana “risiko” vienen del latín “risicare”. En la antigüedad llamaban risicare (latín) a la capacidad d navegar alrededor de un arrecife o roca. (Koprinarov, Batroy; El riesgo empresarial y su gestión, 2005)

El riesgo ha estado ligado a la humanidad desde sus mismos orígenes, en diferentes aspectos de su quehacer cotidiano como la salud, las cosechas, el préstamo de dinero, el ser asaltado por bandidos o el paso de un agente meteorológico.

El riesgo ha tenido un efecto significativo en la vida personal y nacional de muchos países. La palabra riesgo implica dudas sobre el futuro y el hecho de que los resultados pueden dejarnos en una situación peor de la que nos encontrábamos.

Definiciones, componentes y fuentes de riesgo

Ante todo, la palabra riesgo nos transmite sensación de incertidumbre e inseguridad, pues existe la posibilidad de que el resultado de una situación en un momento dado sea o no favorable para nosotros.

El riesgo ha tenido un efecto significativo en la vida personal y nacional de muchos países. La palabra riesgo implica dudas sobre el futuro y el hecho de que los resultados, pueden dejarnos, en una situación peor de la que nos encontrábamos (Control Interno Introducción a los nuevos conceptos del Control Interno)

Definiciones de Riesgo Aceptadas

Incertidumbre de que un suceso pueda ocurrir.

Exposición a determinada eventualidad económica desfavorable.

Acontecimiento futuro, posible e incierto de naturaleza objetiva, cuya realización causa un daño concreto.

- Grado de probabilidad de pérdida.
- Amenaza de contingencia dañosa.
- Probabilidad de ocurrencia de un suceso fortuito que puede ser o no súbito, violento y producir daños o pérdidas en las personas, animales o cosas en las que se presenta.
- Causa primaria que da lugar a una pérdida o factor que influencia el resultado de una situación en un momento dado.

Entiende el concepto de riesgo como un factor cualitativo que describe cierto grado de incertidumbre sobre los resultados futuros de la inversión. También lo conceptualiza como “situaciones desde la probabilidad puede aplicarse a los resultados futuros” (García Soldevilla, Emilio, 1990)

El riesgo incontrolado hace que el logro de los objetivos sea incierto. (Barca Gómez, Antonio, 1997) Contingencia o eventualidad desde un daño o de una pérdida como consecuencia de cualquier clase de actividad y cuyo aseguramiento, cuando sea posible, puede ser objeto de contrato. (Banco Central de Cuba, 1997)

La posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto sobre los objetivos. (Estándar Australiano (AS/NZS 4360), 1999)

Posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos. (Universidad Nacional de Colombia, 2001)

El riesgo se puede definir como la combinación de la probabilidad de un suceso y sus consecuencias. (Federation of European Risk Management Associations (FERMA), 2003)

El riesgo es una posibilidad de sufrir una pérdida o no. (Dorta, José Andrés, 2004)

Desde el punto de vista estadístico, el riesgo se define como la esperanza matemática de la pérdida. (Gonzalo Alonso, Félix, 2005)

Desde una perspectiva más económica, se entiende por riesgo como algo que en caso de materializarse puede producir tantos efectos positivos para la empresa (fortalezas y oportunidades) como negativos (debilidades y amenaza). (Gonzalo Alonso, Félix, 2006.)

Entiéndase por riesgo la existencia de contextos con resultados diferentes a los previstos, debido a la ocurrencia de un acontecimiento fortuito e incierto que en un momento dado podrá interponerse en el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la organización y que tendrá su origen en la interrelación de tres componentes esenciales: Severidad o magnitud.

Frecuencia o incertidumbre de ocurrencia. Nivel de Riesgos (Hurtado Turiño, Anelsy, 2007).

En muchos trabajos en los que se ha definido el riesgo se resalta como algo determinante, “el impedimento, el obstáculo la amenaza, el problema” que ponen en duda el alcance de los objetivos empresariales; apareciendo algunas diferencias en los fragmentos de la conceptualización, pero en la mayoría de las definiciones el riesgo empresarial se interpreta en el espacio de categorías como incertidumbre, probabilidades, alternativas, pérdidas.

Cuando conversamos y expresamos que "corremos o existe el riesgo de...", estamos asumiendo que podemos perder. Esta sensación se puede contraponerla a la que nos transmite la palabra oportunidad, mediante la cual podemos inferir que tenemos posibilidades de ganar algo.

Componentes esenciales de la definición de riesgo

#### 1. Incertidumbre:

El primer componente de la definición de riesgo es la incertidumbre, la cual puede ser entendida como la imposibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento dado.

Esta imposibilidad se debe principalmente al desconocimiento o insuficiencia de conocimiento sobre el futuro, independientemente de que este desconocimiento sea reconocido o no por los individuos. Si conociéramos con certeza lo que va a suceder no estaríamos corriendo ningún riesgo.

Existen inclusive ocasiones donde conocemos con certeza que algo va a ocurrir, como es la muerte de una persona, e incluso el paso de un huracán, pero no tenemos certidumbre acerca de cuándo se producirá y la magnitud de los hechos.

#### 2. Probabilidad:

Es la proporción de veces que un evento en particular, ocurre, en un tiempo determinado, asumiendo que las condiciones fundamentales permanecen constantes.

#### 3. Otra definición es:

Estimado de que un suceso ocurra o no.

La idea de probabilidad se relaciona con la incertidumbre, estableciendo una tendencia en el resultado de un evento. La primera es una tendencia medible y la segunda nos determina la posibilidad de realización del hecho o no.

Otros componentes de la definición de riesgo

#### 4. Nivel de riesgo:

Como habíamos indicado anteriormente, aún conociendo la posibilidad de ocurrencia de un hecho siempre existe cierta incertidumbre acerca de cuántas veces y cuánto efecto podrá tener. Estos dos factores se expresan mediante los conceptos de frecuencia y severidad de la ocurrencia de un riesgo.

La frecuencia a su vez esta dada por el número de ocurrencias en un período de tiempo definido y por severidad la magnitud de los efectos de la ocurrencia, es decir, el monto de daños o pérdidas ocasionadas por la misma.

La relación de frecuencia y severidad puede presentarse de forma diferente según el tipo de riesgo que se este analizando.

#### 5. Peligro y azarosidad:

Se utiliza este término para denotar la causa que da origen a una pérdida y en otras ocasiones a los factores que pueden influenciar el resultado de una situación en un momento dado. La azarosidad es el factor o los factores que influyen (incrementan o disminuyen) el efecto provocado por la ocurrencia del peligro

#### 6. Actitud ante el riesgo:

No todas las personas reaccionan de igual forma ante los riesgos. Existen varios factores que influyen en el grado de aversión al riesgo y que pueden afectar el comportamiento de las personas en situaciones de incertidumbre como son: la situación económica, percepción de la magnitud del problema, personalidad, etc. Estos factores implican actitudes de los sujetos ante el suceso futuro que pueden ser: activa o pasiva, consciente o inconsciente, voluntaria o involuntaria, responsable o irresponsable, diligente o negligente.

El Administrador de Riesgos, debe estar consciente del efecto de sus propias actitudes frente al riesgo cuando se tomen decisiones de gran relevancia para la empresa. Es por ello que es indispensable que sea una persona que tenga conocimiento pleno de los alcances y limitaciones de su empresa, que conozca las ventajas de trabajar en equipo y que tenga bastante experiencia en la toma de decisiones.

#### 7. Fuentes de Riesgos:

Las fuentes de riesgos tienen numerosos componentes, cualquiera de los cuales pueden dar lugar a un riesgo. Algunos componentes estarán bajo el control de la organización, mientras que otros estarán fuera por lo que es importante a la hora de identificar riesgos, considerar tanto los componentes que están bajo control de la empresa como aquellos que no lo están. (Grupo Kaisen S.A. Fuentes de Riesgo. San José, Costa Rica. Pág. 1-2.)

Se puede mencionar como fuentes genéricas de riesgo las siguientes:

- Relaciones comerciales y legales.
- Circunstancias económicas.
- Comportamiento humano.
- Eventos naturales.
- Circunstancias políticas.
- Aspectos tecnológicos y técnicos.
- Actividades y controles gerenciales.
- Actividades individuales.

Dando lugar a impactos en áreas como:

- Los activos y recursos de la organización, incluyendo a su personal.
- Sus ingresos y a sus derechos.
- Costos en las actividades, tanto directos como indirectos.
- En la gente.
- En la comunidad.
- En el desempeño de la organización.
- En la ejecución y en el programa de actividades.
- En el ambiente.
- En los activos intangibles tales como la reputación, la imagen, los clientes, entre otros.
- En el comportamiento organizacional.

Identificación de Riesgos

La identificación de los riesgos es un proceso interactivo que se encuentra integrado a la estrategia y planificación. Para la identificación del riesgo es conveniente partir de cero y no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.

Para definir un riesgo es necesario conocer su causa, que es la que va determinar la existencia de este y si se puede afectar a la empresa o no. (Toledano 2003).

Entre las herramientas fundamentales para identificar los riesgos se encuentran:

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Organigramas
- Inspecciones.
- Diagramas de flujo

Las técnicas empleadas dependerán de las necesidades y naturaleza de cada entidad.

La identificación de los riesgos constituye un elemento de gran importancia para propiciar que la entidad logre administrar correctamente los riesgos.

La identificación de los riesgos es continua y depende de la red de comunicación dentro de la organización, generando un flujo constante de la información acerca de las actividades de la organización.

## **1.2 La importancia de evaluar los Riesgos. Normas**

La Evaluación de Riesgos es un proceso interactivo y continuo, que constituye el componente fundamental de un Sistema de Control Interno eficaz, dirigido a identificar y analizar, en cada nivel de la estructura de dirección y gestión, aquellas amenazas relevantes para el logro de los objetivos.

Constituye la base para determinar la forma en que tales amenazas deben ser manejadas para minimizar su impacto. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios que identifican y operan riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen desde el entorno de la organización (externos), como en el interior de la misma (internos).

La Evaluación de Riesgo es una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos. Determinar y caracterizar un riesgo constituye un proceso de auto evaluación en cada uno de los momentos de la actividad productiva, de servicios, administrativa o de dirección, razón por la cual deben ser identificados y evaluados en correspondencia con su importancia, nivel de ocurrencia y magnitud del impacto que se le atribuye.

La Evaluación de Riesgos cobra importancia capital en cualquier organización, ya que representa la vía ideal para proporcionar una sólida base para estructurar un efectivo Control Interno y proteger los recursos y valores, materiales y humanos, de la organización, tanto tangible como intangible.

Fijar los objetivos de la entidad y evaluar sus principales riesgos, es el camino adecuado para identificar amenazas y factores críticos de éxito.

Una vez que tales factores han sido identificados, la gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos, prevenir y atenuar su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información. Toda entidad enfrenta riesgos y éstos deben ser analizados y evaluados.

Normas para la evaluación de los riesgos:

a) Identificación del riesgo:

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en el logro de sus objetivos, ya sean de origen interno, es decir, provocados por la empresa teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento, como externos que son los elementos finca de la organización que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos.

La identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación, en este proceso es conveniente partir de cero.

Su desarrollo debe comprender la realización de un análisis del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares y las amenazas y riesgos que se pueden afrontar.

Un dominio o punto clave de la entidad puede ser:

- Un proceso que es crítico para su supervivencia.
- Una o varias actividades que sean responsables de parte de prestaciones importantes de servicios a la ciudadanía.
- Un área que está sujeta a leyes, decretos o reglamentos de estricto cumplimiento con amenazas de severas penas por incumplimiento.
- Un área de vital importancia estratégica para el Gobierno (Ejemplo: defensa, investigaciones tecnológicas de avanzada).

Al determinar estas actividades o procesos claves, fuertemente ligados a los objetivos de la entidad, debe tenerse en cuenta que pueden existir algunos de estos que no están

formalmente expresados, lo cual no debe ser impedimento para su consideración. El análisis se relaciona con lo crítico del proceso o actividad y con la importancia del objetivo, más allá que éste sea explícito o implícito.

Existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas. A título puramente ilustrativo se pueden mencionar, entre las externas:

- Desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia de la organización.
- Cambios en las necesidades y expectativas de la población.
- Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos.
- Alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto de la entidad, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

Entre las internas, podemos citar:

La estructura de organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos, tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado.

- La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación.
- La propia naturaleza de las actividades de la entidad.

Una vez identificados los riesgos a nivel de la entidad, deberá practicarse similar proceso al nivel de programa y actividad. Se considerará, en consecuencia, un campo más limitado, enfocado a los componentes de las áreas y objetivos claves identificados en el análisis global de la entidad.

b) Estimación del riesgo:

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.

Una vez identificados los riesgos a nivel de institución, y de programa o actividad debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo:

- Una estimación de su frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia.
- Una valoración de la pérdida que podría resultar.

En general, aquellos riesgos cuya concreción esté estimada como de baja frecuencia, no justifican preocupaciones mayores, por el contrario, los que se estiman de alta frecuencia

deben merecer preferente atención. Entre estos extremos se encuentran casos que deben ser analizados cuidadosamente, aplicando elevadas dosis de buen juicio y sentido común.

Existen muchos riesgos difíciles de cuantificar que, como máximo, se prestan a calificaciones de “grande”, “moderado” o “pequeño”; pero no debe cederse a la difundida inclinación de conceptuarlos rápidamente como “no medidos”. En muchos casos, con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria.

Esto se puede expresar matemáticamente en la llamada Ecuación de la Exposición

$$PE = F \times V$$

En donde:

PE = Pérdida Esperada o Exposición expresada en pesos y en forma anual.

F = Frecuencia, veces probables en que el riesgo se concrete en el año.

V = Pérdida estimada para cada caso en que riesgo se concrete, expresada en pesos

c) Determinación de los objetivos de control:

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la máxima dirección y los responsables de otras áreas deben determinar los objetivos específicos de control y, en relación con ellos, establecer los procedimientos de control más convenientes.

Una vez que la máxima dirección y los responsables de otras áreas han identificado y estimado el nivel de riesgo, deben adoptarse las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible.

Se deberán establecer los objetivos específicos de control de la entidad que estarán adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales.

En función de los objetivos de control determinados, se seleccionarán las medidas o salvaguardas que se estimen más efectivas al menor costo, para minimizar la exposición.

d) Detección del cambio:

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

Una etapa fundamental del proceso de Evaluación del Riesgo, es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que la entidad desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera.

Se requiere un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan cambios ante los cuáles la entidad debe reaccionar.

A título de ejemplo se consignan algunas condiciones que deben merecer particular atención:

- Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología, cambios de autoridades, etc.
- Crecimiento acelerado: una entidad que crece a un ritmo demasiado rápido está sujeta a muchas tensiones internas y a presiones externas.
- Nuevas líneas de productos y servicios: la inversión en la producción de nuevos bienes o servicios generalmente ocasionan desajustes en el Sistema de Control Interno, el que debe ser revisado.
- Reorganizaciones: generalmente significan reducciones de personal que ocasionan, si no son racionalmente practicadas. Alteraciones en la separación de funciones y en el nivel de supervisión.
- Creación del sistema de información o su reorganización: puede llegar a generar un período de exceso o defecto en la información emitida, ocasionando en ambos casos la probabilidad de la adopción de decisiones incorrectas.

Administración de Riesgos. Experiencias en Cuba.

La administración de riesgos es la disciplina que combina los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos de la empresa para identificar y evaluar los riesgos potenciales y decidir como manejarlos con una combinación optima de costo – efectividad. Juan López García (2004).

Justo cuando aparecía la Administración de Riesgos en los países desarrollados, se originaban en Cuba los cambios sociopolíticos más trascendentes de su historia. El fomento de una predominante economía estatal y el desarrollo de un programa social de largo alcance, condicionaron rasgos muy particulares de la Administración de Riesgos.

La práctica de la Administración de Riesgos cubana se ha caracterizado por la existencia de numerosas instituciones administrativas y científico-técnicas que norman aspectos parciales, ejemplo de las mismas lo constituye la Defensa Civil Cubana, la cual se fundó en 1966; a partir de esta fecha fue creado el Sistema Nacional de la Defensa Civil, el que fue resultado de los análisis posteriores realizados luego de ser gravemente afectado el país por el paso del huracán Flora en octubre de 1963. De tal modo la Defensa Civil de Cuba por su propia concepción, principios de organización, funcionamiento y participación masiva de la población acumula gran experiencia en la Administración de Riesgos de desastres originados por

peligros hidrometeorológicos, convirtiéndose así en un verdadero sistema de medidas de protección de la población y de la economía del país. (Diplomado formación sistematizadotes. Administración de riesgos. Año 2009. Pág. 6 -20)

Un rasgo peculiar de nuestra práctica de Administración de Riesgos, consiste en que los trabajos han tenido un enfoque eminentemente operacional, y muy pocos han elaborado la arista económico-financiera, como expresión resumida del impacto de los riesgos sobre la posición general del objeto analizado.

La carencia de especialistas de Administración de Riesgos y la inexistencia de un perfil laboral específico para atender la actividad en las entidades, parecen entonces una consecuencia de la falta de integralidad en la aplicación de una política de Administración de Riesgos.

La Administración de Riesgos deberá ser una componente fundamental que contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas de las empresas, y desde ese punto de vista se identificará más con la dirección general corporativa, no obstante no sería posible desarrollar esta dirección estratégica sin fortalecer la preparación y apoyar la posición del Administrador de Riesgos en las empresas.

Las empresas deben desarrollar su gestión cotidiana en un mundo cada vez más globalizado, en el cual los recursos humanos, económicos, financieros y medioambientales van en detrimento día a día, desplazándose en conceptos denominados por la incertidumbre e inseguridad y a los cuales tendrán que adaptarse, con el primordial objetivo de subsistir.

Anteponerse a los cambios que puedan suceder en esos contextos será vital, no solo para subsistir sino también para darle cumplimiento a los objetivos propuestos por la entidad.

La administración de riesgos debe partir de una política institucional definida y respaldada por la alta dirección que se comprometa a manejar el tema dentro de la organización, este compromiso incluye la sensibilización de los funcionarios de la empresa, dándoles a conocer la importancia de su integración y participación en este proceso.

El objetivo fundamental, es el de minimizar los efectos adversos de los riesgos, con un costo mínimo mediante la identificación, evaluación y control de los mismos.

## *Capitula* II



## **CAPITULO II: Gestión de Riesgos en la Unidad Presupuestada Comunales Abreus.**

El presente capitulo tiene como objetivo realizar Identificación y Evaluación de los riesgos de la Unidad Presupuestada Objeto de estudio. Para dar cumplimiento al objetivo propuesto, en un primer momento se realiza una caracterización de la entidad y en un segundo momento se presenta la identificación y evaluación realizada.

### **Síntesis del Municipio:**

Nuestro municipio se encuentra ubicado en el centro sur de la provincia de Cienfuegos limitando al norte con los municipios de Aguada de Pasajeros y Rodas, al sur con la Provincia de Matanzas (Municipio Ciénaga de Zapata), al oeste con el municipio de Aguada de Pasajeros y al este con la Bahía de Cienfuegos.

Abreus es un Municipio marcadamente agrícola, la mayoría de los asentamientos están en zonas rurales. Consta de 7 Consejos Populares en los cuales todos tienen cementerios, florerías trabajadores que atienden la higienización y el barrido de las calles.

### **Organigrama.**

Se verificó que la entidad cuenta con el organigrama según estructura organizativa aprobada **(anexo 1)**, el mismo está debidamente actualizado dando cumplimiento a la misión y objetivos de la Unidad Presupuestada Abreus, respondiendo de manera adecuada a las funciones y responsabilidades asignadas. En cada departamento están definidas adecuadamente las tareas de los principales de los directivos, los cuales poseen los conocimientos y experiencias requeridas para ocupar esos puestos de trabajo..

### **2.1 Caracterización de la entidad.**

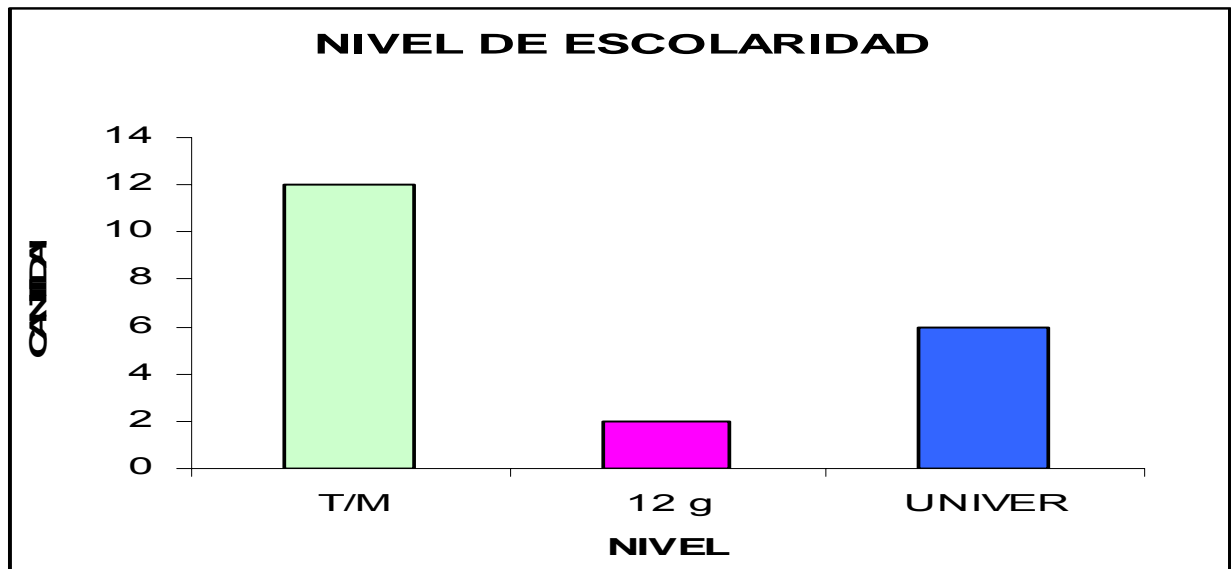
La unidad presupuestada dirección municipal de servicios comunales la misma fue creada según Resolución 1276/05 del Ministerio de Economía y Planificación se encuentra situada en calle Maceo s/n % Aulet y Serafín Sánchez la misma se dedica a prestación de servicios necrológicos y floricultura a la población.

**Tabla 1:** Distribución de los trabajadores según categoría ocupacional. Unidad Presupuestada Abreus.

<b>Categorías</b>	<b>Aprobada</b>	<b>Cubierta</b>	<b>%</b>
Dirigentes	13	13	100
Técnicos	14	13	99
Administrativos	5	5	100
Servicios	12	12	100
Obrero	153	146	92
Total	197	189	92

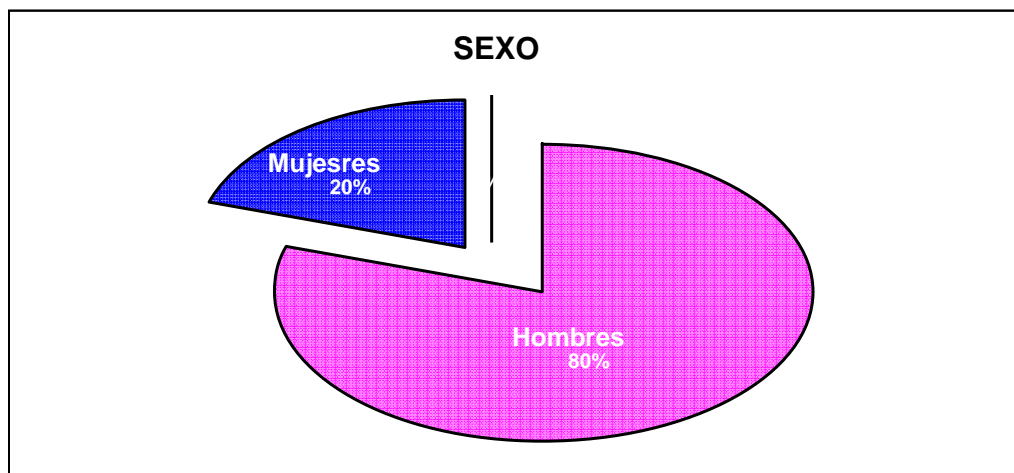
**Fuente:** Recursos Humanos

**Gráfico 1:** Distribución de los trabajadores según nivel de escolaridad. Unidad Presupuestada Abreus.



**Fuente:** Recursos Humanos

**Gráfico 2:** Distribución de los trabajadores según sexo. Unidad Presupuestada Abreus.



**Fuente:** Elaboración Propia.

### 2.1.1 OBJETO SOCIAL.

1. Brindar servicios públicos de recogida manual y mecanizada de los residuos sólidos urbanos, así como de tratamiento y disposición final de los mismos. A entidades estatales autorizadas en MN y en divisas a empresas mixtas, asociaciones económicas internacionales, al cuerpo diplomático, firmas y representaciones extranjeras inmobiliarias y residencias de extranjeros.
2. Financiar en MN y en divisas el mantenimiento, reparación y reposición de los grupos electrógenos aislados en montañas, atendidos por servicios comunales.
3. Financiar el gasto con el presupuesto asignado por concepto de la señalización del tránsito de ciudades, poblados y caminos.
4. Financiar por el presupuesto del estado la conservación, mantenimiento, reparación y construcción de calles, puentes, aceras carreteras, terraplenes, y caminos bajo la jurisdicción del CAP.
5. Financiar con el presupuesto asignado la actividad de alumbrado público.
6. Financiar con el presupuesto asignado el pago de los servicios de pipas de agua a la población.
7. Brindar en moneda nacional financiamiento presupuestario a otras entidades ejecutoras de limpieza de canales, cañadas y márgenes de río en zonas urbanas.
8. Atender metodológicamente el sistema de inspección relacionado con la higiene medioambiental del territorio.

9. Brindar servicios de barrido y baldeo de limpieza de calles, aceras y parterres, entidades estatales autorizadas en moneda nacional y en divisas a empresas mixtas. Asociaciones económicas internacionales, al cuerpo diplomático, firmas y representaciones extranjeras inmobiliarias y residencias de extranjeros.
10. Brindar servicios de limpieza en fuentes y tarjas ,piscinas ,monumentos ,parques solares yermos ,playas ,edificaciones y otras áreas comunales, entidades estatales autorizadas en moneda nacional y en divisas a empresas mixtas , asociaciones económicas internacionales , al cuerpo diplomático , firmas y representaciones extranjeras inmobiliarias y residencias de extranjeros .
11. Recoger y comercializar de forma mayorista, en moneda nacional las materias primas y otros recursos contenidos en los residuos sólidos urbanos .En divisas a unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas.
12. Brindar en moneda nacional y divisas servicios de limpieza, mantenimiento y conservación en las áreas de las playas dedicadas al turismo.
13. Brindar servicios en divisas y MN de recogida de desechos sólidos a Hoteles y entidades ubicadas en polos turísticos.
14. Ejecutar en divisas la limpieza de registros de ETECSA.
15. Brindar servicios neurológicos a la población.
16. Realizar en divisas traslados y otros servicios fúnebres a extranjeros fallecidos en el territorio nacional.
17. Realizar el fomento reconstrucción y mantenimiento, conservación y atención cultural de las áreas verdes, entidades estatales autorizadas en MN y en divisas a empresas mixtas, asociaciones extranjeras inmobiliarias y residencias de extranjeros .A entidades estatales autorizadas en MN y en divisas a empresas mixtas, asociaciones económicas internacionales al cuerpo diplomático firmas y representaciones extranjeras y mobiliarias y residencias en el extranjero.
18. Producir y comercializar en moneda nacional de forma minorista flores naturales y artificiales, plantas naturales, ornamentales, medicinales y follaje así como artículos de decoración e insumos de jardinería y floristería.
19. Producir y comercializar en moneda nacional de forma mayorista decoraciones ambientales de flores y arreglos florales, plantas naturales y artificiales, ornamentales a entidades estatales en divisas, a empresas mixtas, asociaciones económicas internacionales al cuerpo diplomático firmas y representaciones extranjeras y mobiliarias y residencias de extranjero.

20. Realizar en moneda nacional el diseño, proyección y cálculo de presupuesto para inversiones en áreas verdes así como el trabajo con madera a entidades estatales.
21. Comercializar en moneda nacional tecnologías para el uso y manejo de elementos de floristería, jardinería y plantas ornamentales, brindar en moneda nacional asesoramiento especializado, formación técnica y profesional en esta actividad.
22. Producir y comercializar en MN de forma mayorista a entidades estatales el humus de lombriz y compost e divisas a empresas mixtas asociaciones económicas internacionales, al cuerpo diplomático firmas y representaciones, firmas y representaciones extranjeras inmobiliarias y residencias de extranjeros.
23. Brindar servicios de podas y talas de árboles. A entidades estatales autorizadas y población en moneda nacional y en divisas a empresas mixtas, asociaciones económicas internacionales, al cuerpo diplomático, firmas y representaciones extranjeras inmobiliarias y residencias de extranjeros.
24. Brindar servicios de mensajería floral en MN .En le caso de la mensajería internacional solo será a entidades autorizadas y su cobro en divisas.
25. Efectuar el cobro en MN por la entrada y disfrute de los equipos en los parques de diversiones y zoológicos previamente aprobados sin extender los mismos a nuevas entidades. En el caso de extranjeros el servicio se cobrara en divisas.
26. Desarrollar en MN por los zoológicos la comercialización de animales excedentes, tecnologías y asesoramientos técnico especializado, animales conservados, amaestramiento y reproducción de animales en cautiverio a entidades cubanas especializadas y en divisas a extranjeros.
27. Brindar servicios de guía o información en parques y cementerios, en divisas a extranjeros.
28. Producir y comercializar objetos de cerámicas de forma mayorista en MN y divisas y de forma minorista a la población en MN.
29. Producir y comercializar de forma mayorista en MN sombrillas de playas en divisas .A entidades estatales autorizadas en MN y divisas a empresas mixtas, asociaciones económicas internacionales, al cuerpo diplomático firmas y representaciones extranjeras inmobiliarias y residencias de extranjeros.
30. Efectuar en MN cobro de parqueo de motos y bicicleta en la funeraria.
31. Brindar servicios de decoración de locales y plazas a entidades estatales en MN.
32. Prestar servicio en MN de alquiler de locales y áreas para actividades culturales y recreativas a la población y organismo.
33. Brindar en MN servicio de aserrado de madera a entidades y población.

34. Brindar servicios de reparación y mantenimiento y ambientación en MN y en divisas a instituciones y hoteles de los polos turísticos ubicados en el territorio.
35. Construir y reparar en moneda nacional y en divisas, muelles y embarcaciones en los polos turísticos pertenecientes al territorio.
36. Construir muebles de madera rolliza y guano en MN y en divisas en los polos turísticos del territorio.
37. Brindar servicios de alquiler de espacios autorizados a personas naturales que desarrollen ventas en esas áreas en MN.
38. Brindar servicios de baños públicos en MN.
39. Brindar en MN servicio de comedor y cafetería a los trabajadores.

### **2.1.2 Misión**

Contribuir al mejoramiento y mantenimiento del medio ambiente preservando la salud y el bienestar ciudadano a través del cumplimiento de los programas de higienización, los servicios necrológicos, mantenimiento de las Áreas verdes y Floricultura.

### **2.1.3 Visión.**

Por ser el pilar fundamental en la preservación del medio ambiente, orgullo de nuestros ciudadanos por el estricto cumplimiento de los programas de higienización, los servicios necrológicos, mantenimiento Áreas Verdes y Floricultura.

Los valores compartidos dentro de la entidad son los siguientes:

- Profesionalidad:

Aplicar los conocimientos y experiencias requeridos para la realización de los objetivos planteados. Valor al trabajo en equipo. Interés por la superación constante

- Compromiso:

Con nuestra organización y trabajadores.

- Solidaridad:

Ser sensibles ante los problemas de nuestros trabajadores y la atención al hombre.

- Responsabilidad:

Con la vida humana y el medioambiente

Valores Esperados

En la Unidad Presupuestada Comunales Abreus se espera que el colectivo de trabajadores en general tenga los valores que se mencionaran a continuación:

- Moral revolucionaria de los Cuadros y demás trabajadores.
- Profesionalidad e interés por la superación.
- Trabajo continuo en equipo.
- Unidad de acción.

- Sentido de responsabilidad y competitividad.
- Audacia y disposición para enfrentar el proceso de cambio
- Respeto, humanidad.
- Espíritu de trabajo para desarrollar la creatividad.
- Sentido de pertenencia para desarrollar la identidad.

#### **2.1.4 Análisis de la Matriz DAFO.**

El Análisis FODA o Análisis DAFO (SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, en inglés) es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La situación interna se compone de 2 factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de 2 factores no controlables: oportunidades y amenazas. Esta matriz, constituye una herramienta.

#### **Principales debilidades y fortalezas.**

Debilidades:

- No constar con la plantilla de cargos cubierta totalmente en todos los casos. Elevado índice de fluctuación de la fuerza de trabajo.
- No tener creadas las condiciones para la capacitación de los obreros y superación de los directivos.
- No estar incluidos los servicios de Higiene y Necrología en los programas del sistema nacional de enseñanza.
- Fuerza laboral con bajo nivel cultural y en muchos casos en procesos de reeducación, reincorporación a la sociedad.
- Carencia de medios de trabajo y transporte para realizar la actividad.
- La no existencia de un procedimiento y carencia de un correcto registro para el control del combustible.
- El departamento de economía no se encuentra plenamente capacitado para asimilar los nuevos procedimientos para el control y contabilización del combustible.
- No existe correspondencia entre la información contenida en hojas de ruta y tarjetas de circulación con las distancias recorridas y el combustible consumido.
- La información a estadísticas contenida en el modelo 5073 no está en correspondencia con lo consumido en el mes.

- Carencia de piezas de repuesto.

#### **Fortalezas:**

- Constar con una estructura organizativa efectiva tanto a nivel municipal como provincial.
- Contar con autonomía para operar en CUC a partir de los propios ingresos.
- Contar con cuadros y trabajadores con suficiente experiencia en la prestación de los principales servicios a la población.
- Posibilidad de aplicar diferentes formas de pago que mejoran sustancialmente la economía de los trabajadores.
- Elaborar proyectos de colaboración con otras entidades.
- Alta capacidad de respuesta en condiciones difíciles. (Ciclones, inundaciones, etc.
- Buenas relaciones entre el departamento de economía y recursos humanos.
- Cumplimiento de los planes de ingreso por la venta de Arreglos florales

#### **Amenazas:**

- Creación de áreas dedicadas a la jardinería en otros sectores.
- Ofertas de empleo con mejor remuneración y condiciones de trabajo
- Poco conocimiento de la actividad por parte de la sociedad.
- Presencia de bloqueo económico y financiero a nuestro país.
- Aumento en los precios de las piezas de repuestos.
- Inestabilidad en el suministro de piezas de repuestos y energéticos.
- Tendencia de alta de los precios del petróleo en el mercado mundial.
- Elevación de exigencias en cuanto a la revisión técnica. (Somaton)

#### **Oportunidades:**

- Contar en el territorio con una sede Universitaria.
- Dar posibilidades de empleo a todas las fuentes priorizadas.
- Inclusión de la Jardinería con subprograma de la agricultura urbana.
- Contar con los lineamientos del V Congreso del Partido.

- Potencialidades en el Sistema Informático de la entidad.
- Incremento en las tareas que se acometen por indicación de la alta Dirección del PCC, que favorecen el trabajo de la entidad.

Logros Fundamentales de la entidad desde su fundación hasta el presente.

- 1) Elevación de la efectividad en la Producción y los Servicios.
- 2) El Mantenimiento y Desarrollo de la agricultura urbana.
- 3) Incremento del nivel de compromiso de los trabajadores y los directivos.
- 4) Cambio en la mentalidad de los recursos humanos.
- 5) Elevación del prestigio, competitividad e imagen empresarial.

Metas a Corto y Mediano Plazo.

- 1- Poseer un Sistema de Gestión de la Calidad acreditado por Entidades Facultadas.
- 2- Poseer un Sistema de Gestión acreditados por Entidades Facultadas.

#### **2.1.5 Objetivos estratégicos 2013.**

1. Consolidar el funcionamiento Organizacional de la Unidad Presupuestada comunales Abreus.
2. Aumentar la eficiencia Económica Y calidad de los servicios por el cumplimiento de la utilización del presupuesto de gastos e ingresos , con la participación de cuadros, dirigentes y trabajadores

CRITERIO DE MEDIDAS:

- Cumplir con el presupuesto de gastos e ingresos.
  - Que las cifras aprobadas de ingresos por concepto de Arreglos florales y servicios fúnebres sean cumplidas.
  - En la moneda nacional se velara porque los gastos a incurrir se ajusten al límite del presupuesto aprobado, sin ejecutar importes adicionales imprevistos.
  - Mantener la evaluación y asesoramiento de los presupuestos e informes contables a los trabajadores.
  - Estructurar los métodos y estilos de dirección de manera que propicien interrelación entre las áreas y trabajo en equipos.
3. Elaboración de programas que garantice la captación, selección y preparación de dirigentes y cuadros.

CRITERIO DE MEDIDAS:

- Chequeo sistemático del cumplimiento de la estrategia de capacitación selección y preparación de los cuadros y trabajadores tomándose las medidas para su cumplimiento según programa.
  - Potenciar la atención al hombre y mejorar las condiciones de vida de los trabajadores.
  - Asegurar la actualización, calificación y recalcificación de los trabajadores en correspondencia con los avances técnicos y el desarrollo económico social actual del organismo.
  - Mantener la incorporación de los trabajadores, en el programa de superación en las diferentes modalidades de estudio.
  - Perfeccionar el desempeño laboral de los trabajadores mediante su capacitación técnica.
  - Capacitar al 100 % de los cuadros y trabajadores.
  - Preparar a todos los integrantes del consejo de dirección, potenciando la superación cultural e integral de los mismos.
  - Lograr una gestión eficiente de los recursos humanos potenciando la organización del 100 % de los trabajadores en colectivos laborales, mediante una gestión más eficiente de los recursos humanos.
4. La planificación como vía principal de dirección de nuestra economía buscando nuevas formas de gestión, ahorrando recursos financieros y materiales sin afectar la calidad del servicio.

#### CRITERIO DE MEDIDAS

- Cumplir con la planificación.
  - Cumplir con las obligaciones que establecen la entrega en fecha de la información solicitada.
  - Chequeo del cumplimiento del plan de alimento tanto en cifra asignada como en cifras entregadas.
  - El ahorro de recursos financieros y materiales de todo tipo, sin afectar la calidad del trabajo de aseguramiento y servicios.
5. Priorizar el control interno, el trabajo administrativo y de servicios, elevando la eficiencia y eficacia responsabilizando a cada trabajador, cuadro, funcionario de Dirección con la necesidad de controlar los recursos humanos, contables y financieros y elevar la cultura económica.

#### CRITERIO DE MEDIDAS

- Cumplir lo establecido por el control interno según R/60-11
- Garantizar el correcto funcionamiento de las comisiones de control.

- Continuar el proceso de análisis y revisión de los planes de prevención y otros instrumentos jurídicos vigentes en la actividad, mediante las inspecciones de prevención.
  - Controlar la ejecución de las asambleas trimestrales.
  - Chequeo y evaluación del cumplimiento de los lineamientos, indicaciones y medidas del consejo de ministro, para intensificar el trabajo de prevención.
  - Perfeccionar el control interno, el trabajo administrativo y de servicios, elevando la eficiencia en todos los sentidos, lograr que todos los dirigentes y trabajadores a todos los niveles, conozcan las normas financieras del Organismo y la apliquen con rigor en cada área de trabajo.
6. Priorizar el trabajo de auditoria, profundizando y ampliando su alcance con el objetivo de prevenir y detectar los errores y violaciones que puedan ocurrir en el desempeño de las actividades económico y administrativo.

#### CRITERIO DE MEDIDAS.

- Cumplir todas las regulaciones del manual de normas y procedimientos para el control interno.
  - Contabilizar diariamente todas las operaciones.
  - Evaluación sistemática de los resultados económicos.
  - Control sistemático y tramitación de la documentación establecida cuando existe deterioro y actualización de los registros o tarjetas posibilitando el descontrol y actividad delictiva.
  - Evaluar los resultados de las auditorias en el Consejo de Dirección.
  - Perfeccionar el trabajo de auditoria, profundizando y ampliando el alcance de los Programas que se apliquen con el objetivo de prevenir y detectar los errores y violaciones que pueda ocurrir en el desempeño de las actividades Económicas y administrativas de la Unidad Presupuestada Comunales Abreus. Los programas y proyectos.
7. .- Perfeccionar el trabajo en el control y uso de los portadores energéticos y las labores de protección medio ambiental.

#### CRITERIO DE MEDIDAS

- Dar seguimiento a las tareas relacionadas con el ahorro de portadores energético y preservación del medio ambiente.
- Cumplir con los planes de ahorro de los portadores Energéticos con la debida discusión previa con los trabajadores.

- Tramitar medidas de ahorro.
  - Aprobar nuevas acciones que contribuyan al ahorro, que por situaciones emergentes se deban realizar.
8. Continuar con la recuperación, mantenimiento y reorganización del parque automotor con el objetivo de mejorar la calidad y eficiencia del servicio.

#### CRITERIO DE MEDIDAS

- Cumplir con los mantenimientos previstos.
  - Garantizar los recursos para los mantenimientos.
  - Recuperar las piezas que se puedan e Informar las piezas recuperadas.
  - Se perfecciona la actividad de explotación, mantenimiento y reparación de la técnica.
9. Consolidación de los sistemas de pago vinculados a los resultados del trabajo que motiven a un mejor desempeño de las funciones de trabajo por áreas.
10. Proyectar y aplicar un programa de inversiones que garantice la reparación en Cementerios, parques infantiles y de estar, prado.
11. Elevar el nivel de seguridad y protección en la entidad.

#### **2.2 Identificación de riesgos.**

Para desarrollar la investigación, se efectuó una reunión con todos los trabajadores donde estuvo presente la máxima dirección del organismo, el dirigente sindical, donde se les informó el procedimiento a seguir en la identificación y análisis de los riesgos, posteriormente se realiza dicha identificación a través de una entrevista aplicada al responsable de cada área. Entre las herramientas fundamentales para identificar los riesgos se encuentran los cuestionarios, entrevistas, organigramas, inspecciones, diagramas de flujo entre otras. Las técnicas empleadas dependerán de las necesidades y naturaleza de cada entidad. La identificación de los riesgos constituye un elemento de gran importancia para propiciar que la entidad logre administrar correctamente los riesgos.

Las entrevistas fueron confeccionadas por cada una de las personas involucradas su actitud con el objetivo de identificar los riesgos.

#### **2.2.2 A continuación una breve explicación de los resultados obtenidos**

- Director de la Unidad Presupuestada de Abreus **(Anexo 2)**
- Especialista de Cuadro de la unidad Presupuestada de Abreus **(Anexo 3)**
- Especialista de Recursos Humanos de la unidad Presupuestada de Abreus **(Anexo 4)**
- Técnico de Gestión Económica de la Unidad Presupuestada de Abreus **(Anexo 5)**
- Agente de Seguridad y Protección de la Unidad presupuestada de Abreus **(Anexo 6)**
- Técnico de Informática de la Unidad Presupuestada de Abreus **(Anexo 7)**
- Jefe de Transporte y aseguramiento de la Unidad presupuestada de Abreus.**(Anexo 8)**

Resultados que arrojó la entrevista realizada Director de la Unidad Presupuestada de Abreus  
(Anexo 2)

- 1.-Si conoce el contenido del cargo que ocupa obteniendo resultados positivos.
- 2.- Los trabajadores no conocen el Plan de Prevención de Riesgos.
- 3.-No se encuentra confeccionado y actualizado el Plan de Prevención de Riesgos.
- 4.-No se discute el plan de prevención de Riesgo en las reuniones del consejo de dirección.
- 5.- No se supervisa las acciones de control al Sistema de Control Interno.
- 6.- No se tienen identificadas todas las áreas vulnerables a delitos.
- 7.- La entidad si cumple con su objeto social.

**Tabla 2:** Resultados de la entrevista realizada al Director de la Unidad Presupuestada de Abreus.

TOTAL DE PREGUNTA	POSITIVAS		NEGATIVAS	
	No.	%	No.	%
7	2	28.6	5	71.4

**Fuente:** Entrevista

Resultados que arrojó la entrevista realizada al Especialista de Cuadro de la unidad Presupuestada de Abreus (Anexo 3)

- 1.-Si conoce el contenido del cargo que ocupa.
- 2.-No se encuentra cubierta la Plantilla de Cuadros, ya que no se ha trabajado con la reserva ni se ha realizado una correcta aplicación de la política de cuadro.
- 3.-No existe, ya que estos cuadros no han sido capaces de seleccionar y preparar a su reserva.
- 4.-Si se evalúan sistemáticamente, donde se le hacen señalamientos y estos se reflejan en el expediente de cuadro.
- 5.-No siempre se cumple con el plan de preparación de cuadros, debido a la planificación ya que en ocasiones coinciden con otras tareas.

**Tabla 3:** Resultados de la entrevista realizada al especialista de cuadro de la Unidad Presupuestada de Abreus.

TOTAL DE PREGUNTA	POSITIVAS		NEGATIVAS	
	No.	%	No.	%
5	2	40.0	3	60.0

**Fuente:** Entrevista

Resultados que arrojó la entrevista realizada al especialista de Recursos Humanos de la Unidad Presupuestada de Abreus **(Anexo 4)**

- 1.-Si domina el contenido del cargo que ocupa.
- 2.-No se ha cumplido con el procedimiento establecido para otorgar plazas en todas las ocasiones.
- 3.-No se encuentra cubierta la Plantilla de Cargos.
- 4.-Todos trabajadores tienen expedientes laborales y se encuentran actualizados.
- 5.-Se encuentra conformado el comité de experto, y está conformado por seis compañeros.
- 6.-No existen trabajadores ficticios en las nóminas.
- 7.- Si existe correspondencia entre el análisis periódico, las pre nóminas y el resumen EP-4.
- 8.-No realizan estudios de organización del trabajo y de aprovechamiento de la jornada laboral.
- 9.- No se controla diario las hojas de firma por parte de los jefes inmediatos.
- 10- No se realizan la evaluación del desempeño con la calidad requerida.
- 11-No tienen hecho el levantamiento de riesgos de Seguridad y Protección del trabajo.
- 12- No se cumple con el reglamento disciplinario interno.
- 13- Si se confecciona el contrato de trabajo a los trabajadores de nuevo ingreso.

**Tabla 4:** Resultados de la entrevista realizada al especialista de Recursos Humanos de la Unidad Presupuestada de Abreus.

TOTAL DE PREGUNTA	POSITIVAS		NEGATIVAS	
	No.	%	No.	%
13	6	46.1	7	53.8

**Fuente:** Entrevista

Resultados que arrojó la entrevista realizada al Técnico de Gestión Económica de la Unidad Presupuestada de Abreus **(Anexo 5)**

- 1.-Si domina el contenido del cargo que ocupa.
- 2.-Existe el desglose del presupuesto por actividades, pero no siempre se ejecuta lo asignado por meses.
- 3.-Los Registros Contables tienen tachaduras.
- 4.- Existen pagos envejecidos
- 5.- Si se reflejan todas las operaciones contables en el submayor de efectivo en banco.

- 6.-Se realizan las conciliaciones bancarias mensualmente.
- 7.-Existe un riguroso control de los cheques emitidos donde se deja plasmado el nombre y firma de la persona que recibe el cheque.
- 8.-Se deposita el efectivo en el término establecido.
- 9.-En el área del la caja hay entrada de personal no autorizado.
- 10.-Se actualizan las tarjetas de salario con la confección de las nóminas estando firmadas por cada trabajador al final de cada año.
- 11.- Se encuentran firmadas las nóminas correctamente.
- 12.- Si se reintegra los salarios no cobrados en su término establecido.
- 13.- Existe relación entre el importe de la nómina y la extracción del cheque.
- 14.-Si están actualizados los medios básicos.
- 15.-No se realiza el 10% de los Activos Fijos.
- 16.- Se encuentran actualizadas las actas de responsabilidad.
- 17.- Se realizan conteos físicos de los activos y sus conciliaciones con los registros contables.
- 18.-La utilización del combustible se realiza de acuerdo a lo planificado.
- 19.- No está actualizada la inspección técnica y el somatón.
- 20.- Las tarjetas magnéticas tienen su acta de responsabilidad material por el personal autorizado.

**Tabla 5:** Resultados de la entrevista realizada al técnico de gestión económica de la unidad Presupuestada de Abreus.

TOTAL DE PREGUNTA	POSITIVAS		NEGATIVAS	
	No.	%	No.	%
20	14	70	6	30

**Fuente:** Entrevista

Resultados que arrojó la entrevista realizada al Agente de Seguridad y Protección de la Unidad presupuestada de Abreus **(Anexo 6)**

- 1.-Si se conoce el contenido del cargo que ocupa.
- 2.-Si se verifican a los agente de seguridad.
- 3.-No tienen identificadas las áreas vulnerables a posibles delitos.
- 4.-No está confeccionado el plan seguridad y protección.
- 5- El local no tiene la seguridad requerida por lo que esta expuesto a posibles hechos de delitos y corrupción.

**Tabla 6:** Resultados de la entrevista realizada al Agente de seguridad y protección de la Unidad Presupuestada de Abreus.

TOTAL DE PREGUNTA	POSITIVAS		NEGATIVAS	
	No.	%	No.	%
5	2	40	3	60

**Fuente:** Entrevista

Resultados que arrojó la entrevista realizada al Técnico de Informática de la Unidad Presupuestada de Abreus **(Anexo 7)**

- 1.-Si domina el contenido del cargo que ocupa.
- 2.- No todo el personal que usa las computadoras son las personas autorizadas.
- 3.-No se controla el gasto de energía aprobada por equipo.
- 4.-No siempre se lleva el control del usuario como esta establecido
- 5.- El local no tiene la seguridad requerida
- 6.-El local no tiene las condiciones de climatización necesaria para el uso de las computadoras.

**Tabla 7:** Resultados de la entrevista realizada al Técnico de informática de la Unidad Presupuestada de Abreus.

TOTAL DE PREGUNTA	POSITIVAS		NEGATIVAS	
	No.	%	No.	%
6	1	16.7	5	83.3

**Fuente:** Entrevista

Resultados que arrojó la entrevista realizada al Jefe de Transporte y aseguramiento de la Unidad presupuestada de Abreus.**(Anexo 8)**

- 1.-Si domina el contenido del cargo que ocupa.
- 2.-No se cumple con el reglamento de seguridad de los chóferes.
- 3.-Si se elabora el modelo de ingreso como esta establecido.
- 4.-No se guarda la información en un lugar seguro y resguardado.
- 5.- No todos los chóferes tienen la recalificación de la licencia de conducción
- 6.- El local no tiene la seguridad requerida.

**Tabla 8:** Resultados de la entrevista realizada al Jefe de Transporte Y aseguramiento de la Unidad presupuestada de Abreus.

TOTAL DE PREGUNTA	POSITIVAS		NEGATIVAS	
	No.	%	No.	%
6	2	33.3	4	66.7

**Fuente:** Entrevista

Con la realización de la identificación de los riesgos se pudo comprobar que la Unidad presupuestada de comunales de Abreus no cuenta con un Sistema de control Interno eficiente pues los riesgos no están definidos en función del cumplimiento de los objetivos a lograr ni se encuentra valorada la probabilidad de su ocurrencia. Por lo anteriormente expuesto consideramos de gran importancia identificar y evaluar los Riesgos en esta unidad presupuestada comunales de Abreus teniendo en consideración las deficiencias que presenta el sistema actual.

### 2.2.3. Evaluación de los riesgos.

Una vez identificados los riesgos se procede.

En los efectos de evaluar los riesgos se tendrá en cuenta si son internos o externos así como su probabilidad y severidad.

Para evaluar la severidad de los riesgos se procederá de la siguiente forma.

**Tabla 10:** Escala de Probabilidad.

Nivel	Denominación	Descripción
1	<b>BAJA</b>	Es muy poco factible que el hecho se presente Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales
2-3	<b>MEDIA</b>	Es factible que el hecho se presente Podría ocurrir en algún momento
4-5	<b>ALTA</b>	Es muy factible que el hecho se presente Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 11:** Escala de consecuencia

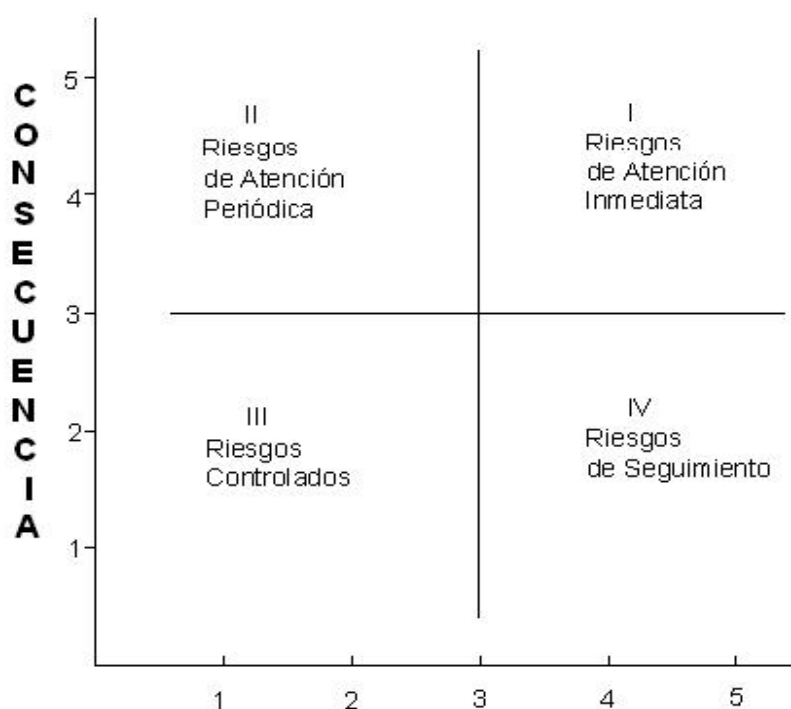
Nivel	Denominación	Descripción
1	<b>BAJA</b>	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo efecto en la entidad.
2-3	<b>MEDIA</b>	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medio impacto o efecto en la entidad.
4-5	<b>ALTA</b>	Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la entidad.

Fuente: Elaboración Propia

➤ **Mapa de Riesgos**

Con los resultados anteriormente obtenidos se elabora el mapa de riesgos.

**Figura 2.2 Mapa de Riesgo**



**PROBABILIDAD**  
Fuente: Elaboración propia

**2.3 Identificación, Inventario y descripción de los Riesgos.**

En la identificación de los riesgos pudimos constatar que el 53.2% de las preguntas realizadas en las entrevistas fueron detectadas como riesgos para el organismo donde se detallan a continuación según área:

**DIRECCION**

No	Riesgos	Ext	Int	Objetivos de Control	Probabilidad	Consecuencia
1	Deficiente información hacia los trabajadores sobre la Resolución 60		x	Revisar si se hacen reuniones para informar a los trabajadores sobre la Resolución 60, y tomar acciones de control para eliminar las deficiencias detectadas	Alta	Alta
2	No confección y deficiente Actualización control y fiscalización del plan de prevención.		x	Comprobar si está confeccionado el plan de prevención y actualizarlo cuando existan dificultades. Verificar las medidas a aplicar realizándose el autocontrol para medir la efectividad del Plan	Alta	Alta
3	No discutir el Plan de prevención con los trabajadores		X	Comprobar el dominio del plan de prevención de los trabajadores	Alta	Alta
4	No supervisar y hacer acciones de control al Sistema de Control Interno		x	Revisar si se hacen acciones de control y si se eliminan las deficiencias detectadas	Alta	Alta
5	No tener identificados los Riesgos que afectan e impactan con mayor fuerza en la economía de la Entidad.		X	Identificar riesgos que puedan afectar la economía de la entidad.	Alta	Alta

**SECCIÓN DE CUADROS.**

No	Riesgos	Ext	Int	Objetivos de Control	Probabilidad	Consecuencia
1	No se encuentra cubierta la Plantilla de Cuadros		x	Aplicar los procedimientos para una mejor selección de los cuadros.	Media	Alta
2	No existe reserva de los cuadros		x	Realizar análisis objetivo de las Reservas.	Media	Alta
3	No se cumple con el plan de preparación de cuadros		x	Revisar el plan de capacitación y comprobar las acciones de preparación y profesionalidad en la labor que desempeña.	Media	Media

## RECURSOS HUMANOS

No	Riesgo	Ext	Int	Objetivos de Control	Probabilidad	Consecuencia
1	Mal Proceso de captación y selección para otorgar plazas		x	Revisar la selección y captación de cuadros y trabajadores sin los requisitos exigidos para el cargo.	Media	Alta
2	No esta cubierta la plantilla de cargo		x	Completar la plantilla y asegurar el nivel profesional que exige la actividad	Media	Alta
3	No realizar estudios de organización del trabajo y de aprovechamiento laboral		x	Realizar estudios con los trabajadores en cuanto a los preceptos del Convenio Colectivo y aprovechamiento de la jornada laboral	Media	Media
4	No se controla el libro de firma diario por los jefes inmediatos		x	- Verificar a través de controles que los registro de firmas no sean falsificados por otros trabajadores.	Media	Alta
5	No se realiza la evaluación del desempeño con la calidad requerida		x	Realizar un análisis objetivo de las evaluaciones	Media	Media
6	No se tienen identificados los riesgos de seguridad y protección del trabajo.		x	Aprovechar la jornada laboral	Media	Media
7	No se cumple con el reglamento interno.		x	Realizar estudios con los trabajadores en cuanto a los preceptos del Convenio Colectivo y reglamento interno	Media	Media

## ECONOMIA

No	Riesgo	Ext	Int	Objetivo de Control	Probabilidad	Consecuencia
1	No se ejecuta por meses lo planificado en el Presupuesto		x	Ejecutar el presupuesto	Media	Alta
2	Los registros presentan borrones y tachaduras		x	Detectar errores y violaciones contables	Media	Media
3	Existen saldos envejecidos		x	Cumplir con las legislaciones vigentes	Media	Alta
4	El área de la caja tiene acceso a personas no autorizadas.		x	Limitar el acceso al área de caja	Alta	Alta
5	No se realiza el conteo físico del 10 %		x	Realizar control sistemático de los activos	Media	Media
6	El transporte no tiene la inspección técnica		x	Chuequear que los vehículos tengan la documentación establecida en orden	Alta	Alta

## SEGURIDAD Y PROTECCION

No	Riesgo	Ext	Int	Objetivo de Control	Probabilidad	Consecuencia
1	No se tienen identificados los riesgos de seguridad y protección de la entidad		x	Elaborar el plan de seguridad y protección acorde a lo legislado por los 5 sub. Sistemas de la actividad.	Media	Media
2	No tener elaborado el plan de seguridad y protección acorde a lo legislado por los 5 sub. Sistemas de la actividad.		x	Verificar si se actualiza el plan de seguridad y protección y si se efectúan las visitas a las áreas según programa.	Alta	Alta
3	Violación de las medidas de Seguridad, par la entrada y salida de personas en la empresa		x	. Comprobar acciones realizadas por parte de la administración para evitar la entrada de intrusos a la Unidad Presupuestada. Comprobar que se realiza el cierre y sellaje de las puertas.	Media	Media

## INFORMATICA

No	Riesgos	Ext	Int	Objetivo de Control	Probabilidad	Consecuencia
1	Violación de las medidas de Seguridad, par la entrada y salida de personas en la empresa	x	x	Evitar la entrada de personal no autorizado y posibles presuntos hechos delictivos	Media	Alta
2	Incumplimiento del gasto aprobado por equipo.		x	Evitar el uso indebido de los servicios de red.	Media	Media
3	No tener elaborado el control del usuario para la seguridad y protección acorde a lo legislado		x	Cumplir con las medidas de seguridad y protección	Media	Baja
4	No tener elaborado el plan de seguridad y protección acorde a lo legislado por los 5 sub. Sistemas de la actividad.		x	Cumplir con las medidas del plan de seguridad y protección en la entidad	Media	Alta
5	El local no tiene las condiciones de climatización para las computadoras		x	Verificar cumplimiento de las medidas de seguridad y protección para las computadoras	Media	Media

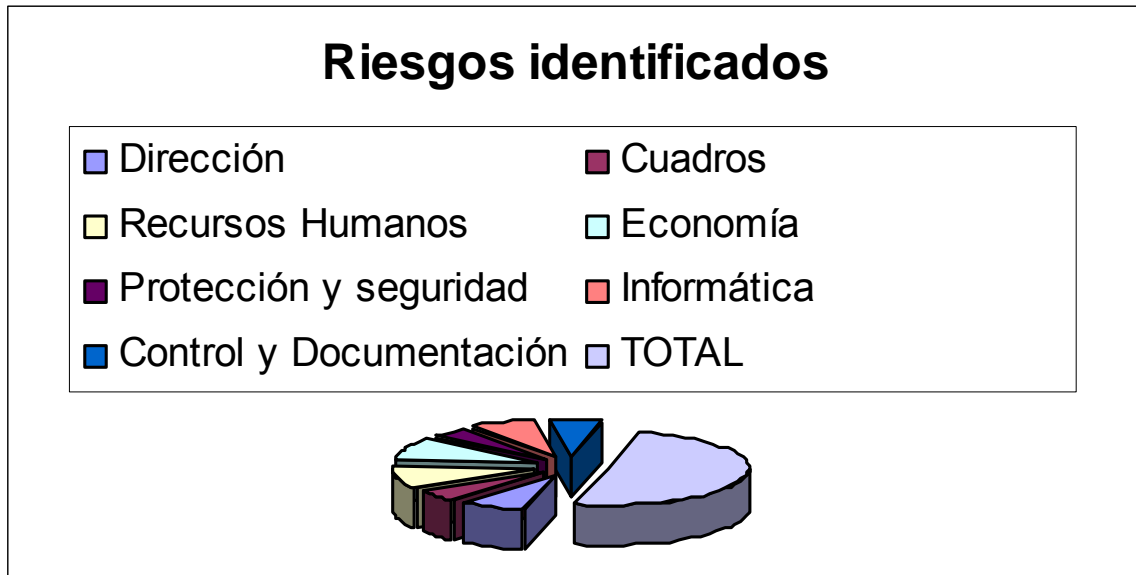
#### DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE Y ASEGURAMIENTO

No	Riesgos	Ext	Int	Objetivo de Control	Probabilidad	Consecuencia
1	Incumplimiento del reglamento de seguridad de los expediente de los Vehículos.		x	Comprobar la seguridad de los expedientes de los Vehículos.	Alta	Alta
2	No se Guarda la tarjetas de combustible en un lugar seguro y resguardado		x	Verificar los procedimientos de seguridad, pérdidas y deterioro de tarjetas	Alta	Alta
3	Descontrol en el uso del combustible		x	. Chequear el control el control del combustible y los índices de consumo por vehiculo, la sistematicidad y uso de la información. Informar al consejo.	Alta	Alta
4	Uso indebido del		x	Controlar la correcta utilización de las hojas de	Media	Media

transporte

ruta y la correspondencia entre los viajes y las actividades planificadas. Informar al consejo de dirección .

**Fuente:** Entrevista



**Fuente:** Entrevista,

**Tabla 15:** Riesgo según clasificación en la Unidad presupuestada de Abreus.

Área	Riesgo Identificado	Interno	Externo
Dirección	5	5	
Cuadros	3	3	
Recursos Humanos	7	7	
Economía	6	6	
Protección y seguridad	3	3	
Informática	5	5	1
Transporte Y Aseguramiento	4	4	
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>1</b>

El nivel de severidad del riesgo relaciona la frecuencia o probabilidad de la ocurrencia del hecho y las consecuencias potenciales que generaría este hecho, en caso de ocurrir. En la medida que la frecuencia o el impacto aumenten, aumentará el nivel de riesgo, y viceversa. El nivel de riesgo está influenciado por cualquier control o acción; actualmente implementada para minimizar la probabilidad de ocurrencia o sus consecuencias.

**AREA: Dirección General**

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	% Severidad
	A (5-4)	M (3-2)	B -1	A (5-4)	M (3-2)	B -1		
1	5	-		5	-	-	25	100
2	5	-	-	5	-		25	100
3	5		-	5		-	25	100
4	5		-	5		-	25	100
5	5		-	5	-		25	100

ALTO (Riesgos 1, 2, 3, 4, 5) necesita atención de la alta dirección

#### AREA: Dirección de Cuadro

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	% Severidad
	A (5-4)	M (3-2)	B -1	A (5-4)	M (3-2)	B -1		
1		3		5			15	60
2		3		4			12	48
3		3			3		9	36

MEDIO (Riesgos 2, 3,) se debe especificar la responsabilidad gerencial.

ALTO (Riesgos 1) necesita atención de la alta dirección

#### AREA: Recursos Humanos

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	% Severidad
	A (5-4)	M (3-2)	B -1	A (5-4)	M (3-2)	B -1		
1		3		5			15	60
2		3		4			12	48
3		3			3		9	36
4		3		5			15	60
5		3			3		9	36
6		3			3		9	36
7		3			3		9	36

MEDIO (Riesgos 2, 3, 5, 6, 7) se debe especificar la responsabilidad gerencial.

ALTO (Riesgos 1, 4) necesita atención de la alta dirección.

#### AREA: Economía.

##### Procesos contables

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	% Severidad
	A (5-4)	M (3-2)	B -1	A (5-4)	M (3-2)	B -1		
1		3		5			15	60
2		3			3		9	36
3		3		5			15	60

MEDIO (Riesgos 2) se debe especificar la responsabilidad gerencial.

ALTO (Riesgos 1, 3) necesita atención de la alta dirección

#### Banco y caja

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	% Severidad
	A (5-4)	M (3-2)	B -1	A (5-4)	M (3-2)	B -1		
1	5			5			25	100

ALTO (Riesgos 11) necesita atención de la alta dirección

#### Activo Fijo Tangible

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	% Severidad
	A (5-4)	M (3-2)	B -1	A (5-4)	M (3-2)	B -1		
1		3			3		9	36

ALTO (Riesgos 1) necesita atención de la alta dirección

#### Combustible

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	% Severidad
	A (5-4)	M (3-2)	B -1	A (5-4)	M (3-2)	B -1		
1	5			5			25	100

ALTO (Riesgos 1) necesita atención de la alta dirección

**AREA: Seguridad y protección**

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	% Severidad
	A (5-4)	M (3-2)	B -1	A (5-4)	M (3-2)	B -1		
1		3		5	-	-	15	60
2	5			5	-		25	100
3		2	-		2	-	16	100

MEDIO (Riesgos 3) se debe especificar la responsabilidad gerencial.

ALTO (Riesgos 1, 2) necesita atención de la alta dirección.

**AREA: Seguridad Informática**

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	% Severidad
	A (5-4)	M (3-2)	B -1	A (5-4)	M (3-2)	B -1		
1		3		5	-	-	15	60
2		3			3		9	36
3		2				1	2	8
4		3		5		-	15	60
5		3			3		9	36

BAJO (Riesgo 3)

MEDIO (Riesgos 2, 5) se debe especificar la responsabilidad gerencial.

ALTO (Riesgos 1, 4) necesita atención de la alta dirección.

**AREA: Transporte Y aseguramiento**

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	% Severidad
	A	M	B	A	M	B		
	(5-4)	(3-2)	-1	(5-4)	(3-2)	-1		
1	5			5	-	-	25	100
2	5			5			25	100
3	5			5			25	100
4		3			3	-	9	36

MEDIO (Riesgos 4) se debe especificar la responsabilidad gerencial.

ALTO (Riesgos 1, 2, 3) necesita atención de la alta dirección.

En la siguiente tabla exponemos por área la severidad de los riesgos detectados, observándose que el 57.6% están clasificados en alto donde el área de dirección tiene una mayor incidencia.

**Tabla 16:** Riesgo según severidad en la Unidad presupuestada de Abreus.

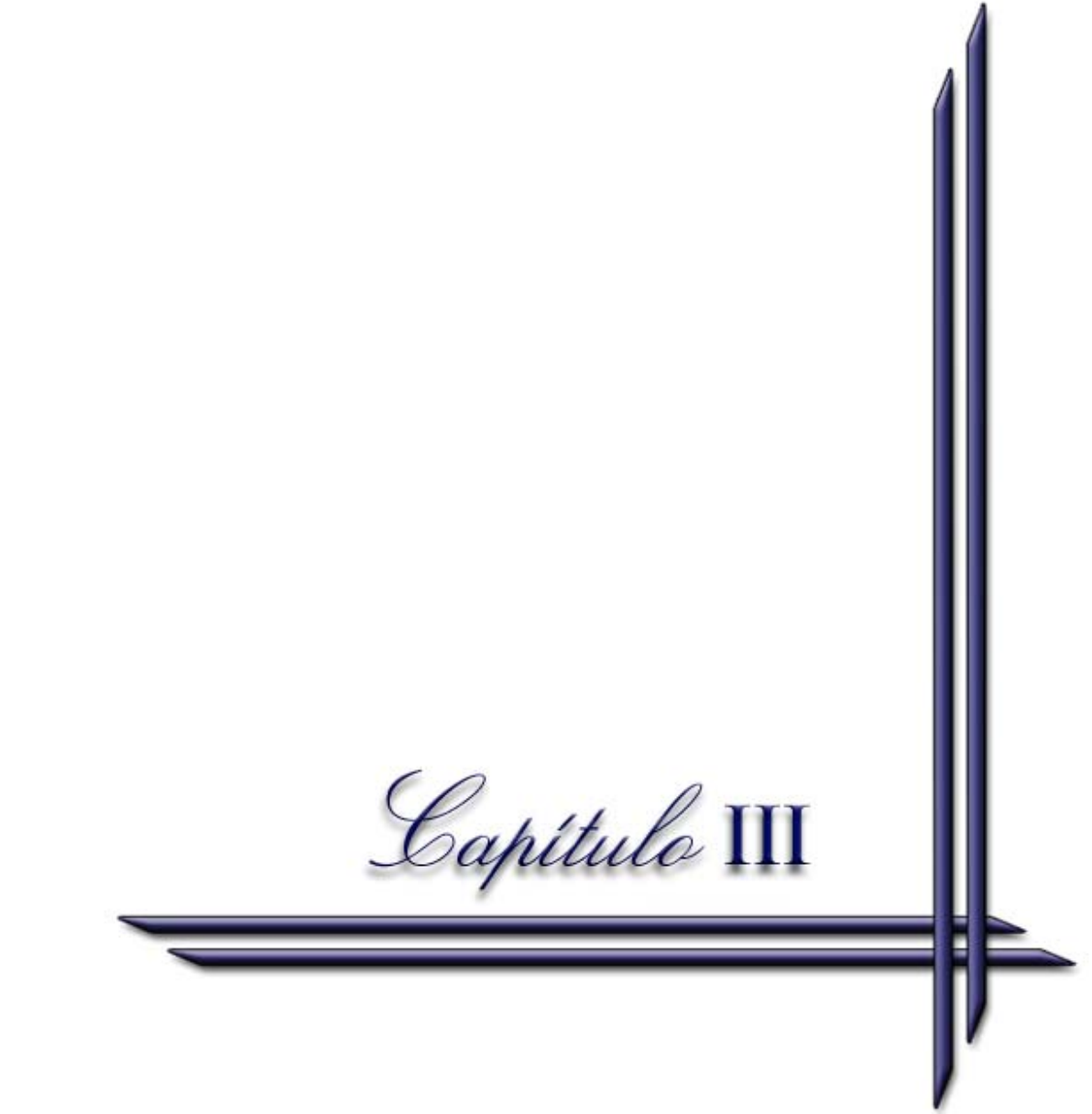
Área	SEVERIDAD DEL RIESGO		
	ALTO (1)	MEDIO (2)	BAJO (3)
Dirección	5		
Cuadros	1	2	
Recursos Humanos	2	5	
Economía	4	2	
Protección y seguridad	2	1	
Informática	2	2	1
Trasporte y Aseguramiento	3	1	
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>1</b>
%	<b>57.6</b>	<b>39.4</b>	<b>3.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Fuente:** Elaboración propia

*Capitula III*



### **Capítulo III: Plan de Prevención y Validación del componente Gestión y Prevención en la Unidad Presupuestada Comunes Abreus.**

El Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran. Como su nombre lo indica, fue concebido para prevenir los hechos de indisciplina, las ilegalidades o manifestaciones de corrupción y se debe apoyar en un cuidadoso ordenamiento de un conjunto de acciones político-ideológicas, técnico-organizativas y de control, que nos permitan obtener un clima de disciplina, organización y control en la entidad.

El mismo se estructuró por áreas. En su elaboración se identificaron los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas. . **(Anexo 10)**

La elaboración del Plan de Prevención, requiere de la realización de un trabajo previo de búsqueda, organización y sistematización de toda la información que se posee al respecto, en el interés de que el Órgano de Dirección conduzca este proceso con la prioridad y atención diferenciada que requiere, y esté en capacidad de informar y dirigir con tacto al colectivo laboral.

En la entidad se debe actualizar sistemáticamente el Plan de Prevención, analizando de forma crítica las medidas trazadas y su efectividad, se debe valorar las causas de los incumplimientos que favorecen cualquier hecho de indisciplina, ilegalidades y corrupción ocurridos en la entidad o fuera de ésta; todo esto deberá ser efectuado a partir del entorno de la actividad, cambios de estructura y hechos que se produzcan que no estén incluidos en el “Plan de Prevención”; por tanto la administración de la entidad debe estar clara para actualizar este plan, para que no se produzca ningún hecho delictivo.

Como resultado de esto, la entidad debe llevar a cabo la revisión y evaluación constante de las normas y con ellas su contenido. La evaluación debe conducir a que de una forma muy efectiva, se logre reducir los impactos adversos a niveles aceptables. **(Anexos 11, 12, 13, 14,15)**

**PLAN DE PREVENCIÓN CONTRA EL DELITO, LA CORRUPCION Y LAS ILEGALIDADES,  
DE LA UNIDAD PRESUPUESTADA DE ABREUS.**

No	Actividad o Área	Riesgos	Posibles Manifestaciones Negativas.	Medidas a Aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de Cumplimiento de las medidas
1	Dirección	Deficiente información hacia los trabajadores sobre la Resolución 60	Ocurrencia de Hechos de Indisciplina, Delitos y Corrupción	Revisar si se hacen reuniones para informar a los trabajadores sobre la Resolución 60, y tomar acciones de control para eliminar las deficiencias detectadas. Comprobar el dominio del plan de prevención de los trabajadores.	Director	Director	Analizar en las reuniones del consejo de Dirección.
2	Dirección	No tener confeccionado el Plan de Prevención de Riesgo..	Ocurrencia de Hechos de Indisciplina, Delitos y Corrupción	Comprobar si existe el plan de prevención y si este se actualiza cuando existan dificultades.	Director	Director	3er Miércoles de marzo, junio, septiembre y diciembre
3	Dirección	No discutir el Plan de prevención de riesgos con los trabajadores	No identificar todos los riesgos y no tener todas las medidas para eliminarlos.	Comprobar el dominio del plan de prevención de los trabajadores	Director	Director	3er miércoles Junio y Noviembre
4	Dirección	No supervisar y hacer acciones de control al Sistema de Control Interno	Deficiencias en el Sistema de control Interno	Comprobar si se hacen acciones de control y si se eliminan las deficiencias detectadas	Director	Director	2do miércoles Marzo, Julio, Octubre y Enero

5	Dirección	No identificación de los riesgos por objetivos de trabajo y el diagnóstico de los objetivos de control	No cumplimiento de todos los objetivos propuestos	Verificar como tienen diagnosticado los riesgos y si están discutidos con los trabajadores los objetivos de control	miembros de comité de Prevención y Control	J Áreas y departamento	3er Miércoles de marzo, junio, septiembre y diciembre
6	Cuadro	No se encuentra cubierta la Plantilla de Cuadros	No cumplimiento de todos los objetivos propuestos	Aplicar los procedimientos para una mejor selección de los cuadros.	Director	Jefe de Cuadro	Analizar en las Reuniones del consejo de dirección
7	Cuadro	No existe reserva de los cuadros	Errores en el proceso de selección y promoción de los cuadros	Realizar análisis objetivo de la selección de las reservas	Director	Jefe de cuadro	2do miércoles de enero, abril, julio y octubre
8	Cuadro	No se cumple con el plan de preparación de cuadros.	No tener preparación y no cumplir con los objetivos trazados.	Revisar el plan de capacitación y comprobar las acciones de preparación y profesionalidad en la labor que desempeña.	Director	Jefe de cuadro	2do miércoles de Mayo y Noviembre
9	Recursos Humanos	Mal Proceso de captación y selección para otorgar plazas	Incompetencia desconocimiento falta de profesionalidad e insuficiencias en el trabajo.	Revisar la calidad del proceso de selección y captación de los trabajadores	Director	Jefe de Recursos Humanos	2do miércoles de enero, abril, julio y octubre
10	Recursos Humanos	No esta cubierta la plantilla de cargo	Plantilla incompleta que incide en los términos en que debe organizarse la	Completar la plantilla y asegurar el nivel profesional que exige la actividad.	Director	Jefe de Recursos Humanos	2do miércoles de enero, abril, julio y octubre

11	Recursos Humanos	No se realizan estudios de de organización del trabajo y de aprovechamiento laboral	actividad de la Unidad presupuestada Falta de divulgación a los trabajadores de las normativas que regulan la actividad y Obligaciones laborales.	Realizar estudios con los trabajadores en cuanto a los Preceptos del Convenio Colectivo y aprovechamiento de la jornada laboral.	Jefe Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	todos los meses entre los días del 20 al 25.
12	Recursos Humanos	No se controla el libro de firma diario por jefes inmediatos	Permitir la realización de pagos indebidos u otras acciones de pago sin estar amparados por los documentos primarios correspondientes	- Verificar a través de controles que los registro de firmas no sean falsificados por otros trabajadores.	Jefe Recursos Humanos	Jefe de recursos humanos	Todos los meses
13	Recursos Humanos	No se realizan evaluaciones con la calidad requerida	Violaciones en las realización de las evaluaciones	.Verificar que se cumpla lo establecido y se analizan las evaluaciones en el Comité de Contratación	Director	Jefe de recursos humanos	2do miércoles de marzo y Septiembre.
14	Recursos Humanos	No se tienen identificados los riesgos de seguridad y protección del trabajo	Violaciones en la seguridad y protección de la empresa	Verificar si se actualiza el plan de seguridad y protección y si se efectúan las visitas a las áreas según programa.	Jefe de recursos humanos	Jefe de recursos humanos	2do martes de enero, abril y septiembre
15	Recursos Humanos	No se cumple con el reglamento interno.	Es insuficiente el Control del cumplimiento del reglamento interno, que se refleja en la impuntualidad y	Realizar estudios con los trabajadores en cuanto a los preceptos del Convenio Colectivo y aprovechamiento de la jornada	Jefe Recursos Humanos	Jefe Recursos humanos	todos los meses entre los días del 1 al 15.

			desaprovechamiento de la jornada laboral					
16	Economía	No se ejecuta por meses lo planificado en el Presupuesto	Inejecución del presupuesto aprobado	Realizar la ejecución del presupuesto aprobado por meses	Económico	Económico	Todos los meses	
17	Economía	Los registros presentan borrones y tachaduras	Errores y violaciones contables	Comprobar si existen errores y violaciones contables	Económico	Técnico en gestión económica	2do miércoles de Febrero, abril, Julio y noviembre	
18	Economía	Existen saldos envejecidos	Incumplimiento de las legislaciones vigentes, dinero inmovilizado	Cumplir con las legislaciones vigentes	Económico	Económico	2do miércoles enero, abril, agosto y noviembre	
19	Economía	El área de la caja tiene acceso a personas no autorizadas.	Posibles robos	Controlar el personal que entra y sale del lugar donde se encuentra la caja fuerte	Económico	Cajera	Todos los meses	
20	Economía	No se realiza el conteo físico del 10 %	Perdida de Activos Fijos Tangibles	Realizar control de los activos.	Económico	Técnico en gestión económica	2do miércoles enero, abril, agosto y noviembre	
21	Economía	El transporte no tiene la inspección técnica	Violaciones en el motor.	Chuequear que los vehículos tengan la documentación establecida en orden	Director	Jefe de Transporte	2do miércoles enero y agosto	
22	Seguridad y Protección	No se tienen identificados los riesgos de seguridad y	Violaciones en la seguridad y protección de la empresa	Verificar si se actualiza la identificación de los riesgos en el plan de seguridad y protección	Director	Jefe de Seguridad y protección	Todos los meses	

		protección de la entidad		que se efectúan a las áreas según programa		cción		
23	Seguridad y Protección	No tener elaborado el plan de seguridad y protección acorde a lo legislado	Violaciones en la seguridad y protección de la Unidad Presupuestada.	Verificar si se actualiza el plan de seguridad y protección y si se efectúan las visitas a las áreas según programa.	Director	Jefe Seguridad y Protección	2do enero y	miércoles agosto
24	Seguridad y Protección	Violación de las medidas de Seguridad, para la entrada y salida de personas en la unidad presupuesta Da.	Posible entrada de intrusos por lo que pueden conllevar a robos .	. Comprobar acciones realizadas por parte de la administración para evitar la entrada de intrusos a la Unidad Presupuestada. Comprobar que se realiza el cierre y sellaje de las puertas.	Director	Jefe Seguridad y protección	2do enero, agosto y	miércoles abril, noviembre
25	Informática	Violación de las medidas de Seguridad, para la entrada y salida de personas en la entidad.	Entrada de personal no autorizado y posibles presuntos hechos delictivos.	Comprobar a través de inspecciones que se lleven los controles en los libros habilitados en la entrada, con todos los datos que llevan, que no tengan tachaduras o borrones, para autorizar al personal y prevenir hechos delictivos	Jefe Seguridad y protección.	Informático	2do Febrero, Septiembre y	miércoles de mayo y diciembre
26	informática	Incumplimiento del gasto aprobado por	No cumplir con el índice plan de consumo aprobado por	Verificar que se trabaja por cumplir con el índice de consumo y se hacen	Jefe Transporte y Aseguramient	Informático	Todos los lunes de	cada mes

27	informática	equipo No tener elaborado el control del usuario para la seguridad y protección acorde a lo legislado	actividad. Sobre consumo Presuntos delictivos hechos	los controles establecidos Comprobar que se cumple con el control del usuario y la documentación para evitar posible delitos	informático	Informático	2do martes de cada mes
28	informática	No tener elaborado el plan de seguridad y protección acorde a lo legislado por los 5 sub. Sistemas de la actividad	Violación del cumplimiento de las medidas previstas en los planes.	Verificar a través de chequeos que se le de cumplimiento a las medidas adoptadas en los planes de seguridad previstos, para enfrentar fenómenos atmosféricos o cualquier hecho delictivo.	informático	Informático	2do martes de mayo y octubre
29	informática	El local no tiene las condiciones de climatización para las computadoras	Deterioro de las computadoras.	Verificar que se trabaja por cumplir con las condiciones para el cuidado de los medios.	Director	Informático	3er viernes de cada Febrero, abril, junio. septiembre
30	Transporte y aseguramiento	Incumplimiento del reglamento de seguridad de los expediente de los Vehículos.	Deterioro y perdida de los expediente de los Vehículos	Comprobar la seguridad de los expedientes de los Vehículos.	Jefe de Transporte y Aseguramiento	Jefe de Transporte	Todos los meses

31	Transporte y aseguramiento	No se Guarda la tarjetas de combustible en un lugar seguro y resguardado	Violación de los procedimientos de seguridad, pérdidas y deterioro	Supervisar que se cumple con todos los procedimientos para la guarda y custodia de los tarjetas magnéticas de combustible..	Jefe de Transporte y aseguramiento	Jefe de Transporte y aseguramiento	2 do miércoles de Enero, Abril, Julio y Noviembre
32	Transporte y aseguramiento	Descontrol en el uso del combustible	Sustracción y / o venta ilegal de combustibles.	Chequear el control el control del combustible y los índices de consumo por vehículo, la sistematicidad y uso de la información. Informar al consejo.	Director	Jefe de Transporte y aseguramiento	
33	Transporte y aseguramiento	Uso indebido del transporte	Uso del transporte en actividades ilícitas o ajenas al trabajo.	Controlar la correcta utilización de las hojas de ruta y la correspondencia entre los viajes y las actividades planificadas. Informar al consejo de dirección.	Jefe de transporte	Jefe de Transporte y aseguramiento	2 do miércoles de Febrero, abril, Julio y noviembre

### **3.2 Concepción inicial del problema:**

Por mucho tiempo el alcance del sistema de Control Interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de Control Interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas; el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados. No todos los directivos de nuestras organizaciones veían en el sistema de Control Interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto. Otro elemento que atentaba contra la eficiencia de los sistemas de Control Interno era que las actividades de control ya venían establecidas de forma global para todas las entidades del país, minimizando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y actividades de control que fueran más eficaces según las características de su entidad. 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.

Tal situación materializó un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, y una visión integradora que satisfaga las demandas de todos los entes involucrados. En tal sentido, el Ministerio de Finanzas y Precios pone en vigor la Resolución No. 60/2011 que comprende la definición de Control Interno, el contenido de los componentes y las normas para su implementación y evaluación.

La inexistencia del plan de prevención es un problema que también afecta a toda la unidad presupuestada de Abreus. Se decide entonces aplicar el Método Delphi de Expertos o Método Delphi con el objetivo de validar el plan de prevención del Control Interno.

En la aplicación del método se realiza una sola ronda por lo que se puede decir que el método tiene una única circulación, en la cual los expertos no tienen concordancia, debido al desconocimiento que tienen sobre dicho tema; siendo tomadas en cuenta las observaciones. Las observaciones que aportan los expertos son procesadas estadísticamente y van a ser incluidas en las recomendaciones. La información arrojada se incluye directamente en la propuesta.

Selección de los expertos:

Elaboración del listado de los candidatos a expertos

El grupo de expertos necesarios fue seleccionado utilizando las siguientes razones:

- Cargo que desempeñan y su política de reservas y cuadros sustitutos.
- Grado de incidencia en la tarea de dirección.
- Conocimiento teórico del tema en materia de Control Interno, auditoría e inspecciones, grados científicos y categorías docentes.
- Años de experiencia práctica en el tema.

Teniendo en cuenta estos requisitos se logra reunir un grupo de 5 expertos.

A continuación se muestra el resultado del cálculo del número de expertos realizado:

Donde:

$$p = 0,05, \quad K = 3,8416, \quad i = 0,12$$

$$n = 12.67 \approx 13$$

Primera circulación.

El primer cuestionario es desestructurado, no existe un guión prefijado, sino que se pide a los expertos que establezcan cuáles son los eventos y tendencias más importantes que van a suceder en el futuro referentes al área en estudio.

Cuando los cuestionarios son devueltos, este realiza una labor de síntesis y selección, obteniéndose un conjunto manejable de eventos, en el que cada uno está definido de la forma más clara posible. Este conjunto formará el cuestionario de la segunda circulación.

Segunda circulación.

Los expertos reciben el cuestionario con los sucesos y se les pregunta por la fecha de ocurrencia. Una vez contestados, los cuestionarios son devueltos al moderador, que realiza un análisis estadístico de las previsiones de cada evento. El análisis se centra en el cálculo de la mediana (año en que hay un 50% de expertos que piensan que va a suceder en ese año o antes), el primer cuartil o cuartil inferior (en el que se produce lo mismo para el 25% de los expertos) y tercer cuartil o cuartil superior (para el 75%).

El moderador confecciona el cuestionario de la tercera circulación que comprende la lista de eventos y los estadísticos calculados para cada evento.

Tercera circulación.

Los expertos reciben el tercer cuestionario y se les solicita que realicen nuevas previsiones. Si se reafirman en su previsión anterior y esta queda fuera de los márgenes entre los cuartiles inferior y superior, deben dar una explicación del motivo por el que creen que su previsión es correcta y la del resto del panel no. Estos argumentos se realimentarán al panel en la siguiente circulación. Al ser estos comentarios anónimos, los expertos pueden expresarse con total libertad, no estando sometidos a los problemas que aparecen en las reuniones cara a cara.

Cuando el moderador recibe las respuestas, realiza de nuevo el análisis estadístico y, además, organiza los argumentos dados por los expertos cuyas previsiones se salen de los márgenes intercuartiles. El cuestionario de la cuarta circulación va a contener el análisis estadístico y el resumen de los argumentos

Cuarta circulación.

Se solicita a los expertos que hagan nuevas previsiones, teniendo en cuenta las explicaciones dadas por los expertos. Se pide a todos los expertos que den su opinión en relación con las discrepancias que han surgido en el cuestionario. Cuando el moderador recibe los cuestionarios, realiza un nuevo análisis y sintetiza los argumentos utilizados por los expertos.

Teóricamente, ya habría terminado el Kendall, quedando tan sólo la elaboración de un informe en el que se indicarían las fechas calculadas a partir del análisis de las respuestas de los expertos y los comentarios realizados por los panelistas. Sin embargo, si no se hubiese llegado a un consenso, existiendo posturas muy distantes, el moderador debería confrontar los distintos argumentos para averiguar si se ha cometido algún error en el proceso.

Otros autores opinan que en una investigación donde se aplique este método el número de rondas se determinan por la evolución de las curvas de distribución de las respuestas, hasta llegar a una congruencia de las opiniones, eliminando los valores dispersos.

En este paso se definen los elementos básicos del trabajo, el objetivo a alcanzar, la situación actual y los componentes o elementos necesarios para llevar a cabo el trabajo.

## 2. Selección de expertos.

Para la selección de los expertos en primer lugar se debe determinar la cantidad (n) y Después la relación de los candidatos atendiendo a los criterios de idoneidad,

competencia y creatividad, disposición a participar, conformismo, capacidad de análisis y de pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico.

Este método de selección de expertos se clasifica dentro de los métodos cualitativos, específicamente el método de nominación. Este método basa la selección en la existencia y aceptación de una opinión cualificada, ya que se identifican como expertos aquellos que otros creen que tienen conocimiento suficiente para serlo. Los criterios pueden basarse en la relevancia de sus trabajos, en la posición que ocupan, en lo destacado de sus opiniones, creatividad, disposición a participar, experiencia científica y profesional en el tema, capacidad de análisis y pensamiento lógico y espíritu de trabajo en equipo.

El número de expertos se calcula por la siguiente expresión:

$(1-\alpha).$	K
99%	6.6564
95%	3.8416
90%	2.6896

**Donde:**

K: constante que depende del nivel de significación estadística  $(1-\alpha)$ .

p: proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos.

i: precisión del experimento.  $(i \leq 12)$

3. Preparación de los cuestionarios o encuestas.

En la elaboración de las herramientas para la recopilación de la información de los expertos se debe tener en cuenta los principios de la Teoría de la Comunicación y en las posibilidades de procesamiento de las respuestas. Puede realizarse un pilotaje para validar los instrumentos, donde pueden incluirse preguntas abiertas, con el propósito de variarlas posteriormente, una vez que haya sido posible la conformación del universo de la respuestas. Las preguntas deben hacerse por escrito, para evitar de esta forma la influencia de un experto sobre otro.

4. Procesamiento y análisis de la información.

Para realizar el procesamiento de la información se debe tener en cuenta el tipo de pregunta, ya sea cuantitativa o cualitativa. En el procesamiento por el tipo cuantitativo es posible utilizar valores que caracterizan la variable susceptible de definir a partir de lo que está midiendo. Las variables definidas de esta forma tendrán un determinado recorrido,

lo cual posibilita la fácil utilización de Procedimientos Estadísticos.

Las características cualitativas están asociadas a atributos, donde solamente será posible asignar dos valores a la variable. Cuando se presenta la característica deseada, se le asigna digamos el valor 1 y si esta no se presenta, el valor 0, lo cual tiene un tratamiento específico desde el punto de vista estadístico.

Para el primer caso, es necesario definir la escala de puntuaciones que puede tomar la variable la cual permite conformar una tabla de doble entrada.

Se confecciona una matriz con la respuesta de los expertos:

Expertos	Preguntas			
	1	2	3	.....K
1	$R_{11}$	$R_{12}$	$R_{13}$	... $R_{1k}$
2	$R_{21}$	$R_{22}$	$R_{23}$	... $R_{2k}$
i	$R_{i1}$	$R_{i2}$	$R_{i3}$	... $R_{ik}$
n	$R_{n1}$	$R_{n2}$	$R_{n3}$	... $R_{nk}$

**Donde:**

n: Cantidad de expertos.

K: Cantidad de preguntas, requisitos o atributos de calidad.

$m_j$ : Cantidad de expertos que evalúan la pregunta J;  $J = 1..k$

$R_{ij}$ : Evaluación en puntos de la escala establecida para la pregunta j realizada por el experto i de acuerdo al rango prefijado;  $i = 1..n$

Para el procesamiento estadístico no se utilizan los valores directos de la puntuación, sino que se utilizan los rangos de dichas evaluaciones. Los rangos son el resultado

de la media aritmética de las posiciones que deben ser adjudicadas si el experto emplea la misma puntuación a más de una pregunta.

Los rangos se calculan por la siguiente expresión:

$$R_{ij} = \frac{\sum R_{ij}}{K} \text{ donde } i = 1 \text{ hasta } K$$

$R_{ij}$ : Evaluación en puntos de la escala establecida por la pregunta  $j$  por el experto  $i$  de acuerdo al rango establecido.

El hecho de que se calculen rangos indica que existe la posibilidad de que un experto dé la misma evaluación a más de una pregunta. Cuando esto sucede estamos en presencia de las ligaduras.

Las ligaduras se calculan de la siguiente manera:

$$T_i = \frac{t^2 - t}{12} \text{ donde } j = 1 \text{ hasta } L$$

$T_i$ : Ligaduras del experto  $i$  a las preguntas.

$L$ : Número de grupos con evaluaciones iguales para el experto  $i$ .

$t$ : Número de observaciones dentro de cada uno de los grupos para el experto  $i$ .

Para determinar el resultado de las diferentes respuestas se utiliza el parámetro  $\Delta$  que se define para cada pregunta como sigue:

$$\Delta = R_{ij} - s \text{ (donde } i = 1 \text{ hasta } n), \quad s = \frac{n(K+1)}{2}$$

Para medir el grado de concordancia de los expertos, para valores de  $K \geq 7$ , se calcula el coeficiente de Kendall:

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{n(K-K) - n \sum T_i}$$

Si de todas las evaluaciones realizadas por el experto  $i$  son diferentes  $T_i = 0$  y  $W \in (0,1)$

Si  $W = 0$  No hay comunidad de preferencia.

Si  $W = 1$  Existe concordancia perfecta.

La hipótesis de que los expertos tienen o no comunidad de preferencia puede probarse si  $K \geq 7$  calculando:

$$\chi^2 \text{ calculado} = n(K-1)W$$

Se plantean las hipótesis:

**$H_0$** : No hay comunidad de preferencia entre los expertos.

**$H_1$** : Existe comunidad de preferencia entre los expertos.

Se calcula un estadígrafo Chi-Cuadrado con K-1 grados de libertad y un nivel de significación prefijada, generalmente  $\alpha = 0,05$  ó  $\alpha = 0,01$ .

**$X^2$  Tabulado** =  $X^2(\alpha, K-1)$

Si  $K > 30$  el estadígrafo  **$X^2$**  tabulado se determina de la siguiente forma:

$$X^2 \text{ Tabulada} = X^2_p = \frac{1}{2} (Z_p + \sqrt{2K-1})^2 \#$$

donde  $Z_p$ , que es el valor que hay que buscar en la tabla se determina por la siguiente expresión:

Para que exista comunidad de preferencia debe cumplirse que: #

Región Crítica  **$X^2$**  calculado >  **$X^2$**  tabulado

Para el caso en que  $K < 7$  se calcula:  $s = \sum \Delta^2$  (desde  $j = 1$  hasta  $K$ )

Región Crítica:  $s \geq$  Estabulada

Estabulada: Siegel, "Estadística no perimétrica", Tabla R.

Si se cumple la región crítica, se usa el valor  $\Delta$  la importancia de las diferentes características, de modo que el menor valor significará una mayor importancia ( $\Delta$  menor = mayor importancia).

La inexistencia de un Manual de Control Interno es un problema que también afecta al Ministerio de Educación Superior (MES) y a sus entidades. En especial a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Se decide entonces aplicar el Método de Expertos o Método Delphi con el objetivo de validar si dicho manual se puede utilizar en busca de la prevención de la toma de decisiones a tiempo para la eficacia y efectividad.

En la aplicación del método se realizan una sola ronda por lo que se puede decir que el Delphi tiene una única circulación, en cual los expertos no tienen concordancia, debido al desconocimiento que tienen sobre dicho tema; siendo tomadas en cuenta las observaciones. Las observaciones que aportan los expertos son procesadas estadísticamente y van a ser incluidas en las recomendaciones.

La información arrojada se incluye directamente en la propuesta. No se realiza una segunda ronda pues se consideran que los expertos no cuentan con un amplio conocimiento de dicho Manual pues se confeccionó en un período de tiempo muy corto.

Selección de los expertos:

A continuación se muestra el resultado del cálculo del número de expertos realizado:

	$n = \frac{p(1-p)K}{i^2}$
$p = 0,05, K = 3,8416, i = 0,12$	$n = 12,67 \approx 13$

Para la selección de los 5 expertos se aplicó el siguiente procedimiento que consta de las etapas que siguen a continuación:

1º.Elaboración de una lista de candidatos a expertos que cumplan los siguientes requisitos:

- Cargo que desempeña, su política de reserva de cuadros y sustitutos así como la incidencia en la tarea de la dirección.
- Conocimiento teórico de la actividad del tema en materia de control interno, auditoría, inspecciones, grado científico y Categoría Docente.
- Años de experiencia práctica en el tema.

Teniendo en cuenta estos requisitos se logra reunir un grupo de 5 expertos.

2º.Determinación del coeficiente de competencia de cada experto.

Este es un método de auto evaluación totalmente anónimo (Ronda Pupo, 2002). Se aplicó una encuesta (en la cual el candidato expresa el grado de conocimiento sobre el tema “ Diseño de un Manual de Control Interno en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.” y las fuentes de dicho conocimiento.

En el procesamiento se calcula el coeficiente de competencia de la siguiente forma:

$$K_{comp} = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$$

**Donde:**

K<sub>comp</sub>: Coeficiente de competencia.

K<sub>C</sub>: Resulta del promedio de los valores que cada candidato le otorga a cada una de las preguntas, según el conocimiento que considere tenga al respecto.

K<sub>A</sub>: Coeficiente de argumentación: constituye la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación.

El K<sub>A</sub> resulta de la tabla de valores que maneja el conductor:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en su conocimiento		
	Alta	Media	Baja
Análisis teórico por usted realizado	0.3	0.2	0.1
Experiencia adquirida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores internacionales que conoce	0.05	0.05	0.05
Conocimientos propios sobre el estado del tema	0.05	0.05	0.05
Intuición	0.05	0.05	0.05

A continuación se muestra los cálculos del coeficiente de competencia de los expertos:

No.	Coeficiente de Competencia (kc.)
1	0.9242
2	0.9545
3	0.9045
4	0.9242
5	0.7681
6	0.7984
7	0.7939

8	0.7759
9	0.5272
10	0.6469
11	0.8590
12	0.7333
13	0.7181

Se concluye que:

La competencia del experto es Alta (A): Si  $K_{comp} > 0,8$

La competencia del experto es Media (M): Si  $0,5 < K_{comp} \leq 0,8$

La competencia del experto es Baja (B): Si  $K_{comp} < 0,5$

Como resultado del procesamiento, 5 de los candidatos a expertos se auto evalúan “competencia alta” en el tema.

En este caso, como el número de expertos seleccionados fue de 5, o sea, la cantidad de especialistas no excede a la que establece el método, no fue necesario aplicar el TZ Combinado.

Preparación de los cuestionarios o encuestas.

Se aplicaron en la investigación una encuesta, esto se puede encontrar en los anexos.

3°.Procesamiento y análisis de la información.

Para el procesamiento y análisis de la información contenida en los cuestionarios se utilizó el paquete de programa estadístico SPSS en su versión 11.0. Para la codificación de los indicadores en la primera ronda se utilizó la siguiente escala, la cual fue utilizada para las (29) interrogantes:

1. No mide la validez del manual.
2. Mide la validez en pequeña proporción.
3. Mide la validez en mediana proporción.
4. Mide la validez en mayor medida.
5. Mide la validez del manual con exactitud.

Al codificar todos los indicadores se utilizó una escala ordinal dado que se le dio prioridad a una respuesta sobre otra en un orden ascendente., la etiqueta de valor donde aparecen codificados todos los indicadores de la encuesta del método.

La matriz de la primera ronda, luego de la entrada de las interrogantes en la vista de variables y su respectiva codificación, se entraron las respuestas que cada uno de los expertos dieron sobre la interrogante presentada en la encuesta. Una selección de la

matriz de datos de la encuesta se pueden observar.

Seguidamente se mostrarán los resultados de la encuesta del método delphi los cuales aparecen en anexos.

Para desarrollar la única ronda del método se le propuso a los expertos un grupo de interrogantes para ser evaluadas, después de aplicada y procesada esta ronda los resultados fueron los siguientes:

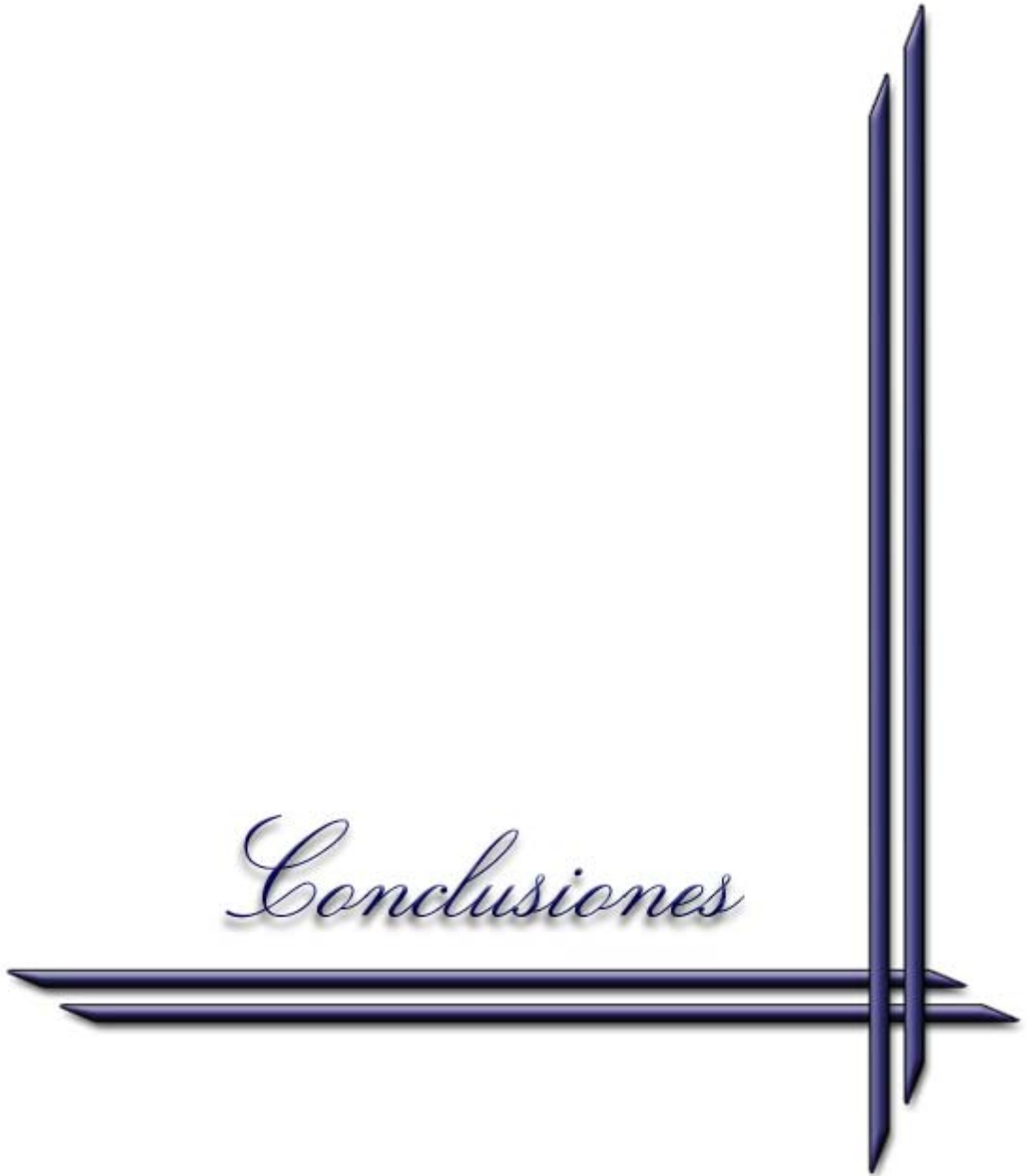
El coeficiente W de Kendall , que mide la concordancia de los expertos, según esta ronda resultó de 0.099 con un nivel de significación de 0,142 por lo que podemos plantear que no existe comunidad de preferencia entre estos. Se calculó además el estadígrafo Chi Cuadrado , el cual resultó de 34.889 y se comparó con el Chi Cuadrado Tabulado con K-1 grados de libertad igual a 27 y un nivel de significación de 0,05 resultando este de 18.5; esto confirma que no se rechaza la hipótesis nula (Ho), por lo tanto, no existe comunidad de preferencia entre los expertos.

$$\text{Estadígrafo: } X^2_{\text{cal}} = n (K - 1) W$$

$$\text{Tabla de distribución: } X^2_{\text{tab}} = X^2 (a, K - 1)$$

Hipótesis:  $X^2_{\text{cal}} < X^2_{\text{tab}}$ , entonces se acepta H

*Conclusiones*

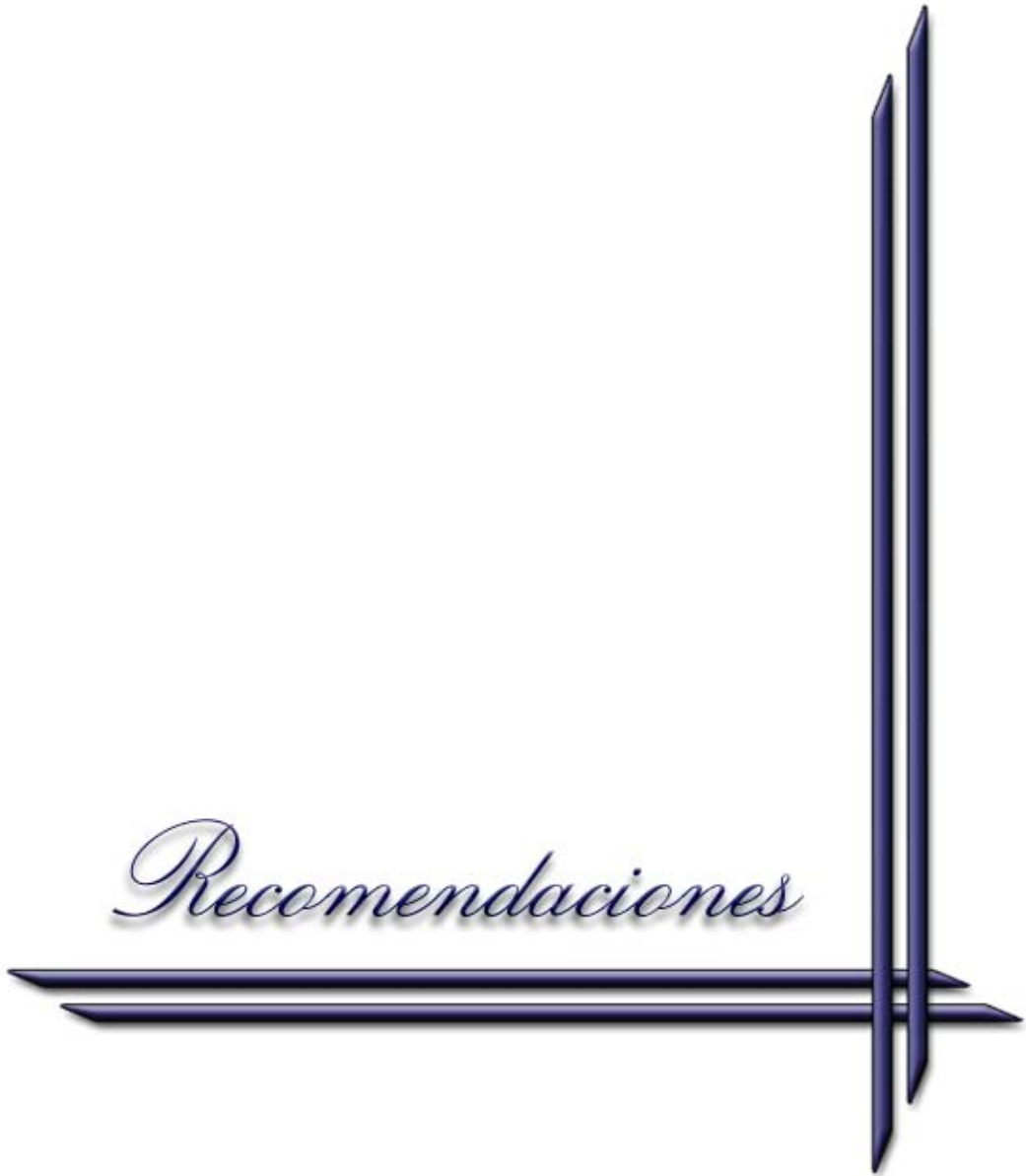


## CONCLUSIONES

Una vez concluida la identificación, evaluación de los riesgos, plan de prevención y validación del mismo del Sistema de Control Interno en la U/P dirección municipal de comunales Abreus se arriban a las siguientes conclusiones:

1. El estudio bibliográfico desarrollado en el marco teórico de la investigación reveló que la definición de Control Interno ha ido evolucionando, con la aplicación de nuevas resoluciones implicando en el proceso todas las áreas.
2. . En la literatura consultada se encontró diversidad de conceptos en materia de riesgos y de acuerdo a los diferentes puntos de vistas de los autores, se brinda especial atención a los elementos coincidentes o comunes referentes a las etapas y los enfoques para la gestión y prevención de los Riesgos de Control Interno, como son: la Identificación, análisis y valoración por tipos de riesgos.
3. Se diseñó el componente Gestión y Prevención de Riesgos tomando como punto de partida la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la Republica para la Unidad Presupuestada de Abreus.

# *Recomendaciones*



## **RECOMENDACIONES**

Teniendo en cuenta la investigación realizada.

1. Utilizar la investigación, como una herramienta bibliográfica para ampliar los conocimientos de los implicados en el tema “Componente Gestión y Prevención de Riesgos “.
2. Insistir en el estudio y contenido de la Resolución 60/2011 De La Contraloría De La Republica De Cuba para ello preparar seminarios, conferencias y talleres como alternativa de estudio.
3. Elaborar por parte del funcionario correspondiente, las funciones del Comité de Control Interno de la entidad.
4. Definir los mecanismos para accionar y erradicar estas deficiencias encontradas en este trabajo.
5. Utilizar el plan de prevención definido como documento e instrumento para la preparación, organización, evaluación y control en la toma de decisiones.
6. Se continúe perfeccionando el Plan de Riesgos acorde a su seguimiento y control sistemático.
7. Realizar una evaluación sistemática para determinar posible existencia de nuevos riesgos y mantener una actualización continua en el plan de prevención.

# *Bibliografia*



## **Bibliografía**

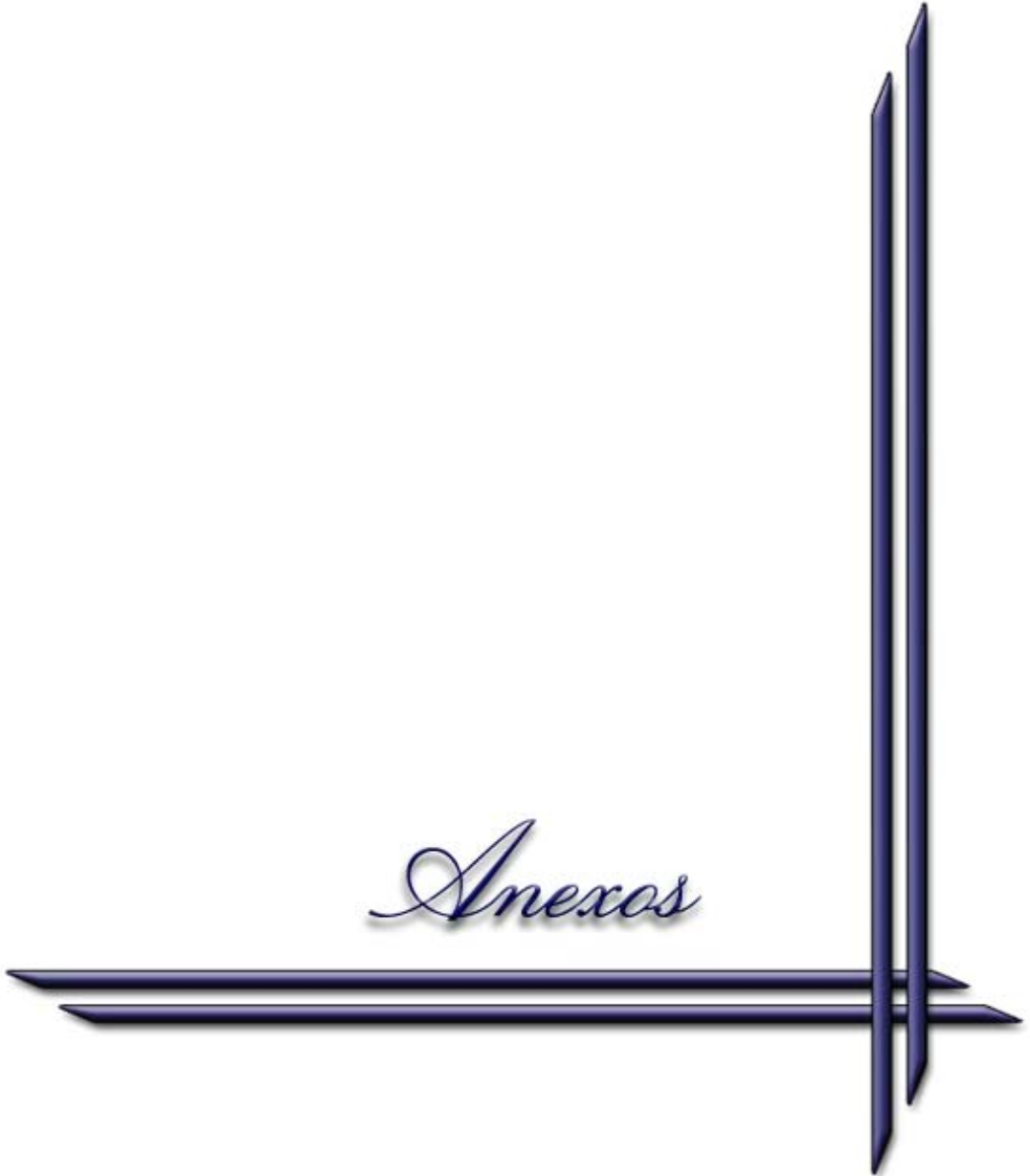
- A Holmes. (2009). Principios y Procedimientos. Auditorias. <http://www.ecgi.org>, .
- Agra, Sara. (2007). La eficacia de los sistemas de Control Interno. Técnica del instituto de Auditores. <http://www.gestipolis.com.htm>.
- Alham Belamine, Rafael, Francisco Alonso Arrastía, & Rafael Cuevas Cañizares. (2008). Perfeccionamiento Empresarial, realidades y retos.
- Análisis de Riesgo Auditoria de Control/ MAC. (2008).
- Antonio Vizcaino. (2007). *Programa de Preparación económica para cuadros*. Cuba: Material de Consulta.
- Auditoria Administrativa. (2008).
- Bantroy Koprionarov. (2009). *El riesgo empresarial y su gestión*.
- Colectivo de Autores. (2010).
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros 2011).
- Control interno una responsabilidad de todos los integrantes. (2011). <http://www.gestipolis.com>.
- Cruz. (1995). Economía de la Empresa. Análisis de decisiones empresariales (1976° ed.).
- Díaz de Santos. (2007). Programa de Preparación económica para cuadros.
- Díaz, de Santos. (2007). Los nuevos conceptos del Control Interno. Informe COSO.
- Dorta Velázquez, José Andrés. (2010). La Evaluación de Riesgos como componente básico del sistema de Control Interno.
- Eduardo Hevia. (2007). Manual de Auditoría Interna.
- El archivo de la contabilidad Auditoria y Control. (2002).
- Grupo Kaisen S.A. (2007). Fuentes de Riesgo.
- José Carlos Del Toro, Ríos. (2010). Control Interno como herramienta fundamental contable.
- José Durán. (n.d.). Análisis de Riesgo Operativo.
- Los Sistemas de Control Interno. (2007). [www.coso.org](http://www.coso.org). Estados Unidos.
- Los Sistemas de Control Interno. (2008). [www.eleconomista.cubaweb.cu](http://www.eleconomista.cubaweb.cu).Cuba.
- Los Sistemas de Control Interno. (n.d.).[www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com).Mexico.
- Manual de instrucciones y Procedimientos. (2009).
- Resolución No. 60 del 2011 de la Contraloría General de la República de Cuba.
- Orígen de la Auditoría Universidad Tecnológica de Panamá- Centro Regional de Cocté*. (1998). Panamá.
- Políticas, metodologías y niveles de Riesgos asumidos y demás medidas relevantes adoptadas para la Administración de Riesgos.Montrial. (2008).

Silvio Fontes Díaz. (2002). Curso de Control Interno para Directivos de Organismos Globales de la Economía.

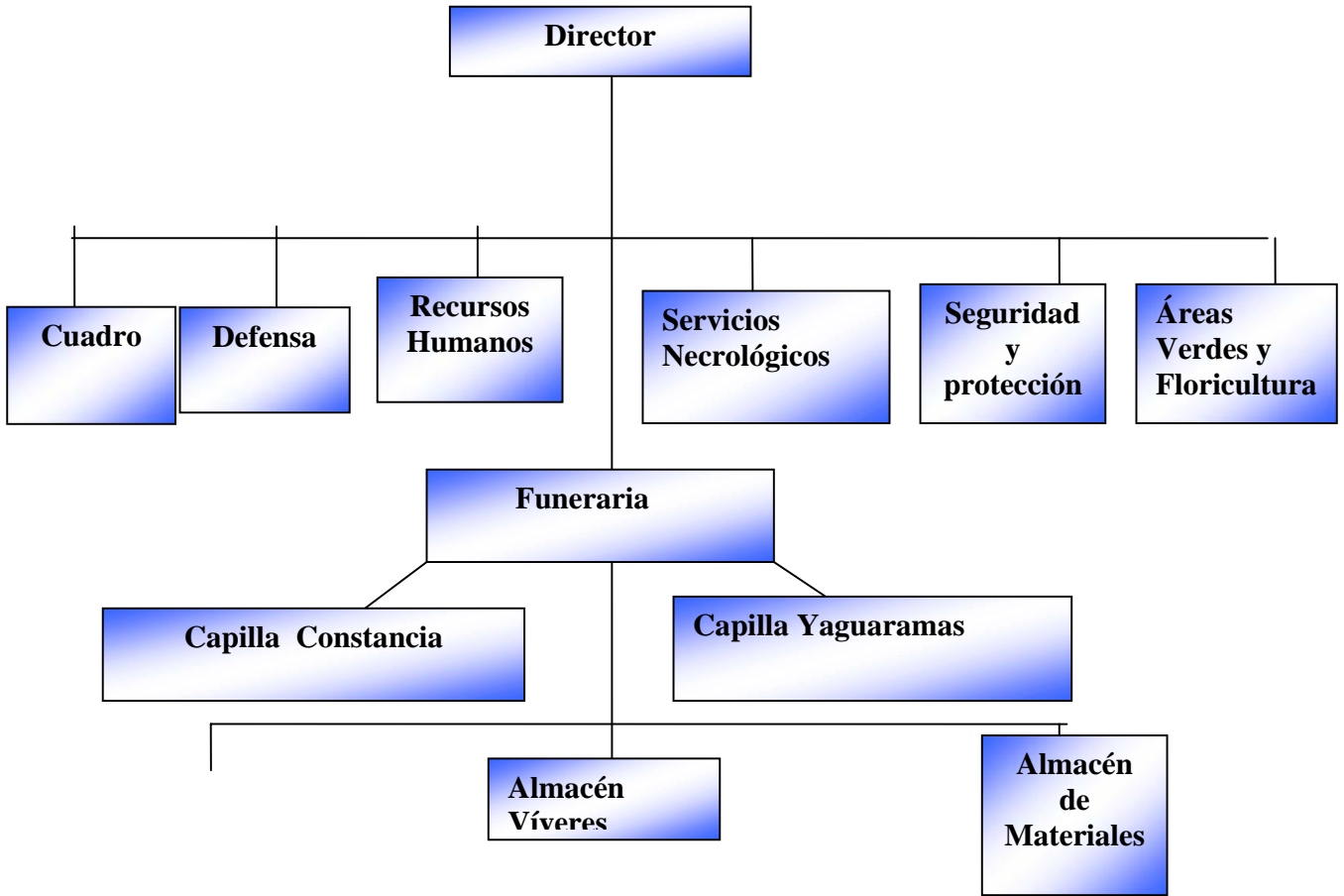
W Larsen Meing. (1994). Principios de Auditoria.

W Leonard. (1999). Evaluación de métodos y eficiencia administrativa.

*Anexos*



Anexo 1 Organigrama.



## Anexo 2: Entrevista al Director de la Unidad Presupuestada de Abreus.

Preguntas
1. ¿Dominas el contenido del cargo que ocupas?
2. ¿ Los trabajadores conocen el Plan de Prevención de Riesgo?
3. ¿Se encuentra confeccionado y actualizado el Plan de Prevención de Riesgo?
4. ¿Se discute el Plan de Prevención de Riesgo en las reuniones en el Consejo de Dirección?
5. ¿Se supervisa las acciones de control al Sistema de Control Interno?
6. ¿Tienes identificadas las áreas vulnerables a posibles delitos?
7. ¿Se cumple con el objeto social?



**Anexo 3: Entrevista al Especialista de Cuadro del Comité Municipal de la Unidad Presupuestada de Abreus.**

<b>Preguntas</b>
1. ¿Dominas el contenido del cargo que ocupas?
2. ¿Se encuentra cubierta la plantilla de cuadro?
3. ¿Existe la reserva de cada cuadro?
4. ¿Se evalúan sistemáticamente los cuadros?
5. ¿Se cumple con el plan de preparación de cuadros?



**Anexo 4: Entrevista al Especialista de Recursos Humanos de Unidad Presupuestada de Abreus.**

<b>Preguntas</b>
1. ¿Dominas el contenido del cargo que ocupas?
2. ¿Se cumple los procedimientos establecidos para otorgar plazas?
3. ¿Se encuentra cubierta la plantilla de cargo?
4. ¿Todos los trabajadores tienen expedientes laborales y están actualizados?
5. ¿Está conformado el comité de experto?
6. ¿Existen trabajadores ficticios en las nóminas?
7. ¿Existe correspondencia entre el análisis periódico, las pre nóminas y el resumen EP-4?
8. ¿Se realizan estudios de organización del trabajo y de aprovechamiento de la jornada laboral?
9. ¿Se controla diario las hojas de firma por parte de los jefes inmediatos?
10. ¿Se realiza la evaluación del desempeño con la calidad requerida?
11. ¿Tienen hecho el levantamiento de riesgos de Seguridad y Protección del trabajo?
12. ¿Se cumple con el reglamento disciplinario interno?
13. ¿Se le confecciona el contrato de trabajo a los trabajadores de nuevo ingreso?



**Anexo 5: Entrevista al Técnico de Gestión Económica de la Unidad Presupuestada de Abreus.**

<b>Preguntas</b>
1. ¿Dominas el contenido del cargo que ocupas?
2. ¿Si existe el desglose del presupuesto y si se le da cumplimiento?
3. ¿Si los registros contables están actualizados sin enmienda y tachaduras?
4. ¿Existen pagos envejecidos?
5. ¿Se reflejan todas las operaciones contables en el submayor de efectivo en banco?
6. ¿Se realiza la conciliación bancaria?
7. ¿Existe un riguroso control de los cheques emitidos?
8. ¿Se deposita el efectivo en el término establecido?
9. ¿En el área de la caja se controla la entrada de personal no autorizado?
10. ¿Se actualizan las tarjetas de salario con la confección de la nómina?
11. ¿Se encuentran firmadas las nóminas correctamente?
12. ¿Se reintegra los salarios no cobrados en su término establecido?
13. ¿Existe relación entre el importe de la nómina y la extracción del cheque?
14. ¿Están actualizados los medios básicos?
15. ¿Se realiza el 10% de los Activos Fijos?
16. ¿Están actualizadas las actas de responsabilidad?
17. ¿Se realizan los conteos físicos, periódicos de los activos y sus conciliaciones con los registros contables?
18. ¿La utilización del combustible se realiza de acuerdo a lo planificado?
19. ¿No está actualizada la inspección técnica y el somatón?
20. ¿Si existen actualizadas las actas de responsabilidad de las tarjetas magnéticas?



**Anexo 6: Entrevista al Agente de Seguridad y Protección de la Unidad Presupuestada de Abreus.**

<b>Preguntas</b>
1. ¿Dominas el contenido del cargo que ocupas?
2. ¿Se verifica y controla a los Agentes de Seguridad?
3. ¿Si se tiene identificadas las áreas vulnerables a posibles delitos?
4. ¿Está conformado el plan de Seguridad y Protección?
5. ¿El Local tiene la seguridad ante posibles hechos de corrupción?



**Anexo 7: Entrevista al Técnico de Informática de la Unidad Presupuestada de Abreus.**

<b>Preguntas</b>
1. ¿Dominas el contenido del cargo que ocupas?
2. ¿Se lleva el control del personal autorizado?
3. ¿Si se controla el gasto de energía según el plan aprobado?
4. ¿Si se lleva el control del usuario?
5. ¿El local tiene la seguridad requerida?
6. ¿El local tiene la climatización necesaria para los equipos?



**Anexo 8: Entrevista al Jefe del Departamento de transporte y Aseguramiento de la Unidad Presupuestada de Abreus.**

<b>Preguntas</b>	
1	¿Dominas el contenido del cargo que ocupas?
2	¿Se cumple con del reglamento de seguridad de los expediente de los Vehículos?
3	¿Se elaboran los modelos de ingreso como esta establecido?
4	¿Se Guarda la información de los militantes en un lugar seguro y resguardado?
5	¿Tienen todos los chóferes la recalificación de la licencia de conducción?
6	¿El local tiene la seguridad requerida?



## **Anexo 9**

### **Resolución No. 60/11**

POR CUANTO: Por la Ley No. 107, aprobada el 1ro. de agosto de 2009 por la Asamblea Nacional del Poder Popular, se crea la Contraloría General de la República, la que tiene entre sus funciones específicas, según lo establecido en el Artículo 31 inciso I), normar, supervisar y evaluar los sistemas de control interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo.

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

POR CUANTO: Por Acuerdo de la Asamblea Nacional del Poder Popular, de 1ro de Agosto de 2009, la que suscribe fue elegida para ocupar el cargo de Contraloría General de la República.

POR TANTO: En el ejercicio de las facultades que me han sido conferidas,

#### **RESUELVO:**

PRIMERO: Aprobar las:

NORMAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

#### **CAPÍTULO I**

#### **DISPOSICIONES GENERALES**

ARTÍCULO 1. La presente disposición tiene por objetivo establecer normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este Órgano. Constituye un modelo estándar del Sistema de Control Interno.

ARTÍCULO 2. A los efectos de la aplicación de la presente resolución, se anexan como parte de esta con los números I y II respectivamente, el glosario de términos de las normas del Sistema de Control Interno y el modelo del Plan de Prevención de Riesgos.



ARTÍCULO 3. El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

ARTÍCULO 4. Cada órgano, organismo, organización y entidad diseña, armoniza, implementa y autocontrola de forma sistemática de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones, en correspondencia con lo establecido en la Ley No. 107 y validan el Sistema de Control Interno de las dependencias que le están subordinadas, de acuerdo con su estructura.

ARTÍCULO 5. Conforme a lo establecido en los artículos 15 y 16 de la Ley No. 107, respecto a la responsabilidad de la máxima autoridad, le corresponde a ésta la aprobación del Sistema de Control Interno que se diseñe y se decida implementar en su órgano, organismo, organización y entidad.

### **Sección primera**

### **DE LOS PRINCIPIOS BÁSICOS**

ARTÍCULO 6. En el diseño e implementación del Sistema de Control Interno, los órganos, organismos, organizaciones y entidades deben cumplir con los principios básicos siguientes:

- a. Legalidad. Los órganos, organismos, organizaciones y entidades dictan normas legales y procedimientos en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente, para el diseño, armonización e implementación de los Sistemas de Control Interno en el cumplimiento de su función rectora o interna a su sistema, para el desarrollo de los procesos, actividades y operaciones, tal como lo consigna el Reglamento de la Ley No. 107 en el Artículo 78.
- b. Objetividad. Se fundamenta en un criterio profesional a partir de comparar lo realizado de forma cuantitativa y cualitativa, con parámetros y normas establecidas.
- c. Probidad administrativa. Se relaciona con el acto de promover con honradez la correcta y transparente administración del patrimonio público y en consecuencia exigir, cuando corresponda, las responsabilidades ante cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidades o acto ilícito.



d. División de funciones. Garantiza que los procesos, actividades y operaciones sean controlados y supervisados de manera que no pongan en riesgo su ejecución, contrapartida y limiten su revisión.

e. Fijación de responsabilidades. Se establecen las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, que prevean las funciones y responsabilidades de cada área, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo, así como la consecuente responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización, estableciendo en forma obligatoria que se deje evidencia documental, de quién y cuándo efectúa cada una de las operaciones en los documentos y registros. f. Cargo y descargo. Este principio está íntimamente relacionado con el de fijación de responsabilidades y facilita su aplicación. La responsabilidad sobre el control y registro de las operaciones de un recurso, transacción, hecho económico o administrativo, debe quedar claramente definida en la forma establecida.

Debe entenderse como el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza, la entrega de recursos (descargo) debe tener una contrapartida o recepción (cargo) y cuando esta operación se formaliza documentalmente la persona que recibe firma el documento asumiendo la custodia de lo recibido.

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

## **Sección segunda**

### **DE LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES**

ARTÍCULO 7. El Sistema de Control Interno diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, tiene las características generales siguientes:

a. Integral. Considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores.



b. Flexible. Responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica. En entidades que cuenten con reducido personal, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, previendo que la máxima autoridad o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.

c. Razonable. Diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades.

### **Sección tercera**

#### **DE LAS LIMITACIONES**

ARTÍCULO 8. El Sistema de Control Interno está relacionado con el concepto de seguridad razonable, al reconocer la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones, originados por errores en interpretaciones de normas legales, en la toma de decisiones, por acuerdos entre personas y al evaluar la relación costo – beneficio.

### **CAPÍTULO II**

#### **DE LOS COMPONENTES Y NORMAS DE CARÁCTER GENERAL**

ARTÍCULO 9. El Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre si, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son los siguientes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, los que se encuentran estructurados en normas.

### **Sección primera**

#### **AMBIENTE DE CONTROL**

ARTÍCULO 10. El componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conformar el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo



que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance. Se estructura en las siguientes normas:

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

b) integridad y valores éticos: el Sistema de Control Interno se sustenta en la observancia de valores éticos por parte de los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios y trabajadores de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, cuya dirección desempeña un papel principal al contribuir con su ejemplo personal a elevar el compromiso ético y sentido de pertenencia de todos sus integrantes, los que deben conocer y cumplir el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, el Reglamento Orgánico, el Manual de Procedimiento, el Convenio Colectivo de Trabajo, el Código de Conducta Especifico si lo hubiere y su Reglamento Disciplinario Interno, según corresponda.

El desarrollo de estos valores conforma una cultura organizacional definida, la cual permite preservarlos y contribuir a su fortalecimiento en el marco de la organización y su entorno. Para esto, los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben definir de manera participativa sus valores, los que deben formar parte de la gestión y se miden de forma cualitativa mediante el actuar de sus miembros.

c) idoneidad demostrada: la idoneidad demostrada del personal es un elemento esencial a tener en cuenta para garantizar la efectividad del Sistema de Control Interno, lo cual facilita el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo.

El proceso de selección y aprobación del personal, debe asegurar que el candidato seleccionado posea el nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos y competencias exigidos; una vez incorporado a la entidad, debe consultar los manuales de funcionamiento y técnicos, los cuales se aprueban por la máxima autoridad, así como recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios para desempeñar su trabajo.

d) estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades elaboran su estructura organizativa, para el



cumplimiento de su misión y objetivos, la que se grafica mediante un organigrama, se formaliza con las disposiciones legales y procedimientos que se diseñan, donde se establecen las atribuciones y obligaciones de los cargos, que constituyen el marco formal de autoridad y responsabilidad, así como las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales en correspondencia con los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan.

e) políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades establecen y cumplen las políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos, para ello diseñan los procedimientos donde se relacionan las acciones a desarrollar en cumplimiento de las disposiciones legales establecidas a tal efecto; prestan especial atención a la formación de valores; al desarrollo en función de incrementar sus capacidades; así como deben mantener por parte de los jefes inmediatos un control sistemático y evaluación del cumplimiento de lo establecido en los planes de sus subordinados.

## **Sección segunda**

### **GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS**

ARTÍCULO 11. El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos. El componente se estructura en las siguientes normas:

a) identificación de riesgos y detección del cambio: en la identificación de los riesgos, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La identificación de riesgos se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar.

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



La identificación de riesgos se realiza de forma permanente, en el contexto externo pueden presentarse modificaciones en las disposiciones legales que conduzcan a cambios en la estrategia y procedimientos, alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto y de ahí en sus planes y programas, y desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse provocarían obsolescencia técnica, entre otros; en el contexto interno, variaciones de los niveles de producción o servicios, modificaciones de carácter organizativo y de estructura u otros.

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

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

b) determinación de los objetivos de control: los objetivos de control son el resultado o propósito que se desea alcanzar con la aplicación de procedimientos de control, los que deben verificar los riesgos identificados y estar en función de la política y estrategia de la organización.

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

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



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

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

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

El Plan de Prevención de Riesgos se estructura por áreas o actividad y el de la entidad. En su elaboración se identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas. (Anexo No. II)

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

### **Sección tercera**

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

ARTÍCULO 12. El componente Actividades de Control establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la



gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades.

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

a) Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización: el Sistema de Control Interno para que sea efectivo requiere de una adecuada interrelación y coordinación de trabajo entre las áreas que ejecutan los procesos, actividades y operaciones; cada operación necesita de la autorización de la autoridad facultada y debe quedar específicamente definida, documentada, asignada y comunicada al responsable de su ejecución.

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

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

Las transacciones o hechos deben ejecutarse de acuerdo con la autorización general o específica de la administración y registrarse conforme a su clasificación, en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad.

c) acceso restringido a los recursos, activos y registros: el acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe ser protegido, otorgándosele permisos sólo a las personas



autorizadas, quienes están obligadas a firmar actas con las cuales se responsabilizan de su utilización y custodia.

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

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

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

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

#### **Sección cuarta**

### **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

ARTÍCULO 13. El componente Información y Comunicación precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna,



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

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

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

Se establecen y funcionan adecuados canales y medios de comunicación, que permitan trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos).

Con el objetivo de generalizar las medidas que por su importancia o significación lo requieran, a partir de la investigación, estudio y análisis realizado acerca de los principales problemas, la máxima dirección decide las acciones de divulgación a desarrollar.

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

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



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

El sistema de rendición de cuentas diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades debe incluir todos los elementos que permitan conocer el destino de los recursos y les garanticen el mejor uso posible de estos para satisfacer las necesidades públicas. Con la rendición de cuentas debe lograrse que toda persona asuma con plena responsabilidad sus actos, informando no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación, sin olvidar la importancia del componente ético en su actuación y conducta.

#### **Sección quinta**

### **SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

ARTÍCULO 14. El componente Supervisión y Monitoreo está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas. Se estructura en las siguientes normas:

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

Cuando se detecte alguna deficiencia en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, los jefes de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades emprenden oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento, de



conformidad con los objetivos y recursos disponibles. También verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.

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

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

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

Entre sus funciones fundamentales se encuentran: conocer las disposiciones legales relativas al Sistema de Control Interno, con el propósito de formular propuestas, auxiliar a la dirección en el diagnóstico de los objetivos de control; en la organización, conducción y revisión del proceso de elaboración del Plan de Prevención de Riesgos y su posterior seguimiento, a partir del análisis integral de los resultados de acciones de control y la evaluación de las causas y condiciones que generan las deficiencias detectadas y propone las acciones y recomendaciones que considere necesarias para el mejor funcionamiento y eficacia del Sistema de Control Interno; coordinar y orientar la divulgación de información y capacitación a los trabajadores acerca de políticas, disposiciones legales y procedimientos



emitidos por la entidad o de carácter vinculante, apoyando a la dirección; así como otras funciones que se consideren necesarias por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para la gestión de riesgos y el cumplimiento de su misión y objetivos.

### **CAPÍTULO III**

## **DE LOS CONTROLES ASOCIADOS A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES**

#### **Sección primera.**

### **DE LOS CONTROLES GENERALES**

ARTÍCULO 15. Los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades que poseen tecnologías de la información y las comunicaciones para el diseño e implementación del Sistema de Control Interno, garantizan la seguridad de la información durante el proceso, intercambio, reproducción y conservación de la misma, adoptando las medidas que permitan la integridad, confidencialidad, oportunidad y disponibilidad de datos y recursos, mediante la aplicación efectiva de los controles generales de las tecnologías de la información y las comunicaciones: controles de seguridad lógica, de seguridad física, de adquisición y desarrollo de programas, de garantía de la continuidad del proceso de información, de organización, entre otros.

#### **Sección segunda**

### **DE LOS CONTROLES A LOS SISTEMAS DE APLICACIÓN**

ARTÍCULO 16. Los controles a los sistemas de aplicación soportados sobre las tecnologías de la información y las comunicaciones, garantizan la seguridad del procesamiento de las transacciones u operaciones, incluyen los procedimientos manuales asociados, requiriéndose una efectiva combinación con los controles generales para asegurar el cumplimiento de los requisitos de la información en correspondencia con los principios básicos del Sistema de Control Interno.

Sección tercera

### **DE LA CERTIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS CONTABLE – FINANCIEROS SOPORTADOS SOBRE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**



ARTÍCULO 17. Los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para mantener de forma razonable la efectividad del Sistema de Control Interno, están obligados a utilizar sistemas contable – financieros, certificados por los ministerios de Finanzas y Precios y de la Informática y las Comunicaciones, de forma tal que se garantice la seguridad y protección de los sistemas automatizados expuestos en el Plan de Seguridad Informática.

#### **CAPÍTULO IV DE LOS VÍNCULOS CON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN**

ARTÍCULO 18. Los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades que tienen implementados sistemas de gestión, integran estos al Sistema de Control Interno.

SEGUNDO: Toda acción de control que ejecute el Sistema de Control y Supervisión del Estado establecido mediante la Ley No. 107, verifica el Sistema de Control Interno implementado en el tema objeto de revisión.

TERCERO: A partir de la entrada en vigor de la presente resolución, los jefes de los órganos, organismos de la Administración del Estado y entidades nacionales establecen en un término de sesenta (60) días naturales, la definición de los plazos para el diseño e implementación de los sistemas de control interno, de cada una de las organizaciones y entidades que se les subordinan o de las cuales son órgano de relación.

CUARTO: Esta resolución entra en vigor a los quince (15) días posteriores a su publicación en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

DÉSE CUENTA al Presidente de la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.

ARCHÍVESE el original en la Dirección Jurídica de este Órgano.

PUBLÍQUESE en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Dada en La Habana, el día 1 del mes de marzo de 2011.

Gladys María Bejerano Portela

Contralora General de la República

El Dr. José M. Betancourt Araos, Asesor Jurídico de la Dirección Jurídica de la  
CONTRALORÍA GENERAL



CERTIFICA QUE: El presente documento es copia fiel y exacta de su original que obra en los archivos de esta Dirección.

Dada en la ciudad de La Habana, a los 1 días del mes de marzo de 2011.

Firma

Resolución No. 60/11

GLOSARIO DE TÉRMINOS

TÉRMINOS

SIGNIFICADO

**Acción correctiva** Acción para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

**Acción preventiva** Acción para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.



**Acciones técnico-organizativas en el Plan de Prevención de Riesgos** Son las vinculadas a la precisión, divulgación y control del cumplimiento: del encargo estatal u objeto social, de la misión y de los objetivos, de las funciones y atribuciones de la entidad u organismo, de la De limitación de las responsabilidades, facultades individuales y colectivas, así como de las disposiciones legales.

**Acciones de carácter ético – moral** Son acciones dirigidas de modo consciente a eliminar las actuaciones contrarias a las normas legales y a la ética de los cuadros, funcionarios del Estado y trabajadores en el ejercicio de su cargo o en el desempeño de la función asignada; caracterizadas por una pérdida de valores ético-morales incompatibles con la sociedad cubana, que se comenten para satisfacer intereses personales o de un tercero.

En el Plan de Prevención de Riesgos van encaminadas a despertar motivaciones, cultivar atributos, formar valores éticos y morales, fortalecer principios y convicciones de los trabajadores en general. No se trata de elaborar una lista de tareas sino llevar las ideas que sustentan y fortalecen nuestro sistema social, a todos los campos y esferas de trabajo, en cada acción, para que incida cotidianamente, con mayor integralidad en la formación de una cultura ética, con un carácter educativo sobre las conductas de las personas.

Acciones de carácter ético – moral Son acciones dirigidas de modo consciente a eliminar las actuaciones contrarias a las normas legales y a la ética de los cuadros, funcionarios del Estado y trabajadores en el ejercicio de su cargo o en el desempeño de la función asignada; caracterizadas por una pérdida de valores ético-morales incompatibles con la sociedad cubana, que se comenten para satisfacer intereses personales o de un tercero. En el Plan de Prevención de Riesgos van encaminadas a despertar motivaciones, cultivar atributos, formar valores éticos y morales, fortalecer principios y convicciones de los trabajadores en general. No se trata de elaborar una lista de tareas sino llevar las ideas que sustentan y fortalecen nuestro sistema social, a todos los campos y esferas de trabajo, en cada acción, para que incida cotidianamente, con mayor integralidad en la formación de una cultura ética, con un carácter educativo sobre las conductas de las personas.

Acciones de control en el Plan de Prevención de Riesgos Son las acciones dirigidas al chequeo de la elaboración y cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos y el control de los planes de las entidades subordinadas.

Actividad Conjunto de operaciones o tareas propias de una entidad o persona realizadas con el propósito de obtener un resultado esperado.



**Actividades continuas** Actividades de control que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas.

**Código de ética** Documento donde se establecen los principios y valores éticos que deben regir el comportamiento de los miembros de la organización, las actuaciones que han de ser evitadas y el modo de resolver determinados conflictos éticos que puedan presentarse.

**Competencia profesional** Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociada a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

**Componentes del Sistema de Control Interno** Son elementos que de manera integrada ejercen una función específica para el cumplimiento de los objetivos del Sistema de Control Interno; se estructuran en normas de carácter general.

**Confabulación** Ponerse de acuerdo para emprender algún plan, generalmente ilícito.

**Confiabilidad de la información** Condición de información apropiada para la administración con el fin de operar la entidad.

**Confidencialidad** Condición que determina que la información no esté disponible ni sea revelada a individuos, entidades o procesos no autorizados.

**Control** Conjunto de acciones que se ejecutan para comprobar la aplicación de las políticas del Estado, así como del cumplimiento del plan de la economía y su presupuesto.

**Controles de acceso** Controles referidos a la práctica de restringir la entrada a un bien o propiedad a personas autorizadas.

**Corrupción administrativa** Es la actuación contraria a las normas legales y a la ética por los cuadros, dirigentes, funcionarios del Estado, el Gobierno y de otras organizaciones consideradas sujetos de la Contraloría General de la República, en el ejercicio de su cargo o en el desempeño de la función asignada; caracterizada por una pérdida de valores ético-morales, incompatible con los principios de la sociedad cubana, que se comete para satisfacer intereses personales o de un tercero, con el uso indebido de las facultades,



servicios y bienes destinados a la satisfacción del interés público o social para obtener beneficios materiales o ventajas de cualquier clase y que tiene como base el engaño, el soborno, la deslealtad, el tráfico de influencias, el descontrol administrativo y la violación de los compromisos contraídos al acceder a los cargos; cuyas prerrogativas fueron empleadas en función de tales actividades de corrupción.

**Cultura organizacional** Interrelación entre la estructura de creencias, valores y formas de manifestarlas y transmitirlos, así como de actuación de las personas integrantes en situaciones correctas, que condicionan la conducta de sus miembros y que van a caracterizar los procesos y comportamientos individuales, grupales y de la organización, además, de su influencia en las funciones directivas y las decisiones a todos los niveles.

**Detección del cambio** Conjunto de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados en el entorno externo e interno, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar los objetivos de la entidad en las condiciones deseadas.

**Directivos superiores** Son los que dirigen, aprueban y controlan las políticas; por su alcance ocupan los cargos de dirección del más alto rango en los órganos superiores y demás órganos estatales, organismos de la administración central de estado, entidades nacionales, consejos de los órganos locales del poder popular y organizaciones superiores de dirección del sistema empresarial y su designación corresponde a la nomenclatura superior de ellos.

**Directivos** Son los que elaboran, orientan, controlan, guían y despliegan las políticas; por su alcance ocupan los cargos de dirección de nivel intermedio y su designación corresponde generalmente a la nomenclatura de los jefes de los órganos superiores y demás órganos estatales, organismos de la administración central del estado, entidades nacionales, consejos de la administración de los órganos locales del poder popular y el sistema empresarial, por excepción algunos cargos pertenecen a la nomenclatura superior.

**Disponibilidad de la información** Calidad o condición que debe cumplir la información de ser accesible y utilizable por solicitud de una entidad o persona autorizada

**Diagnóstico de riesgos e identificación de objetivos de control** Procesos encaminados a determinar las áreas de mayor complejidad, identificando y evaluando por cada una de ellas los riesgos, puntos vulnerables y objetivos de control, para así enfrentar las posibles manifestaciones negativas que favorecen la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades, delitos



y manifestaciones de corrupción administrativa. Estos procesos deben ser continuos, dinámicos, participativos, preventivos y transformadores.

**Ejecutivos** Es la categoría de cuadros más amplia, son los que participan en la elaboración, realizan, ejecutan y controlan el cumplimiento de las políticas en lo que les corresponde, por su alcance ocupan cargos de dirección u otros en los órganos estatales, organismos de la administración central del estado, entidades nacionales, entidades presupuestadas y el sistema empresarial; su designación corresponde a la nomenclatura inmediata superior a la entidad o a su jefe según corresponda.

**Entidad Organización con personalidad jurídica propia**, constituida conforme a las leyes cubanas, con fines económicos, administrativos, sociales, culturales, u otros definidos en su objeto social.

**Estructura organizativa** Distribución y orden con que está compuesta una entidad (cargos, funciones, unidades organizativas y niveles de autoridad), incluyendo el conjunto de relaciones entre todos los miembros.

**Evaluación costo – beneficio** Procedimiento para evaluar programas o proyectos, que consiste en la comparación de costos y beneficios, con el propósito de que estos últimos excedan a los primeros pudiendo ser de tipo monetario o social, directo o indirecto.

**Fondos Públicos** Son los recursos, valores, bienes y derechos provenientes del patrimonio público, asignados por el Estado.

**Función** Conjunto de actividades o tareas asignadas a un cargo.

**Funcionario** Los designados para desempeñar cargos de carácter profesional de complejidad y responsabilidad en la función pública o en las organizaciones de producción, servicios, administración y otras, teniendo atribuciones específicas y alguna esfera de decisión limitada. Pueden organizar, distribuir y controlar la labor de un pequeño grupo de trabajadores. Fecha de cumplimiento de las medidas en el Plan de Prevención de Riesgos

La fecha de cumplimiento no se debe identificar con los plazos diarios, permanentes, bimensuales o trimestrales, atendiendo a lo establecido para su ejecución. En todos los casos se precisa la fecha en la que se controla el cumplimiento de las medidas o evalúan sus resultados. Se deben realizar acciones de autocontrol sobre el cumplimiento anterior



como una medida más del Plan de Prevención de Riesgos según se establezca por la entidad.

**Gestión** Conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**Gestión del conocimiento** Comprende el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el conocimiento de la entidad (capital intelectual) aumente de forma significativa mediante la gestión de las capacidades del personal y el aprendizaje producto de la solución de problemas, para el cumplimiento de los objetivos y metas. **Indicadores de desempeño** Son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores.

**Indicadores de rendimiento** Son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan información acerca del grado de eficiencia, economía y eficacia en la ejecución de las operaciones. **Idoneidad demostrada** Principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.

**Integridad** Calidad de las personas que mantienen principios morales sólidos, rectitud, honestidad, sinceridad y el deseo de hacer lo correcto, así como profesar y vivir en un marco de valores.

**Integridad de la información** Precisión y suficiencia de la información, así como su validez de acuerdo con los valores y expectativas de la entidad.

**Impacto** Efecto en los compromisos y objetivos de la política de la organización, en sus partes interesadas, en la propia organización, en los colectivos de trabajadores, en la sociedad y en el medio ambiente. El efecto puede ser positivo o negativo.

**Importancia relativa** Todo aquello que afecte el resultado de una organización, bien sea en forma cualitativa o cuantitativa.



Implementar Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar a cabo algo.

Impunidad Quedar la conducta sin sanción.

Medidas a tomar en el Plan de Prevención de Riesgos Acciones concertadas que se emprenden de forma colegiada por la administración y el colectivo laboral, dirigidas a eliminar o disminuir al máximo posible, las causas y condiciones que propician la comisión de indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción administrativa. No deben reproducir funciones u orientaciones metodológicas ya establecidas; cuando se identifiquen peligros por el incumplimiento o violación de éstas, las acciones deben estar dirigidas a su verificación, comprobación y evaluación, con métodos participativos. Las medidas no deben expresarse en forma de aspiraciones o anhelos, sino en acciones concretas y medibles, que respondan al cómo lograr lo plasmado con anterioridad.

Mejora continua Actividad recurrente desarrollada en los procesos, actividades y tareas de una entidad con el objetivo de lograr mejoras en la productividad en términos de eficacia, eficiencia y economía, y por ende mejorar su competitividad.

Misión Es el objetivo supremo de la organización y expresa la necesidad social que debe satisfacer la entidad, la razón más amplia que justifica la existencia de la organización. Debe orientar el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la organización en un plazo determinado. Aceptable

Nivel de riesgo Nivel de riesgo que la entidad está dispuesta y en capacidad de asumir para cumplir con sus objetivos, sin incurrir en costos ni efectos adversos excesivos en relación con sus beneficios esperados o ser interesados.

Objetivos de control Resultados o propósitos que se desean alcanzar, se corresponde con la política y estrategia de la organización, y es el fin a que se dirigen o encaminan uno o varios procedimientos o acciones de control para evitar las manifestaciones negativas.

Oportunidad Ocasión para efectuar las actividades de recopilar, procesar y generar información, las que deben realizarse cumpliendo las conveniencias de tiempo y de lugar, de acuerdo con los fines institucionales.

Organismo Conjunto de oficinas, dependencias y entidades que forman un cuerpo o institución y se rigen por un conjunto de leyes.



**Órgano** Conjunto de personas que actúan en representación de una organización o persona jurídica en un ámbito de competencia determinado.

**Organización** Conjunto de personas e instalaciones organizadas y reguladas por un conjunto de normas con responsabilidades, autoridades y relaciones en función de determinados fines

**Participación activa y consciente de los trabajadores** Proceso sistemático en el cual la administración propicia la intervención de los trabajadores e interactúa con ellos, desde la identificación de riesgos o puntos vulnerables y sus posibles manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades, presuntos hechos delictivos o de corrupción administrativa hasta la identificación y el análisis de sus causas y condiciones. La participación de los trabajadores debe estar presente en la elaboración del Plan de Prevención de Riesgos; en la ejecución de las medidas; en el control de la efectividad de éstas, así como, en su actualización. Incluir en la Asamblea de Afiliados, el análisis del cumplimiento del Plan de Prevención de Riesgos y de las causas y condiciones que propician los hechos que se produzcan, promoviendo en tales casos la evaluación crítica sobre los incumplimientos y enriquecerlas y divulgarlas.

**Patrimonio** Conjunto de bienes y derechos propios adquiridos por

**Patrimonio público** El conjunto de bienes, derechos y obligaciones cuya titularidad pertenece al Estado.

**Planeación** Proceso de planificación, en el cual se establecen las proyecciones sobre la base de un análisis exhaustivo del entorno de la organización, los objetivos de trabajo y sus criterios de medidas o indicadores, las acciones que aseguran su cumplimiento y el de otras misiones y funciones expresadas en los correspondientes planes de trabajo. Políticas Pautas, reglas o directrices de acción elegidas como guías en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional. Sirven como base para la implementación de los procedimientos y la ejecución de las actividades de control.

**Posible manifestación negativa** Acción u omisión con o sin intención, que cometida por un sujeto propio o ajeno a la entidad, lesiona un punto vulnerable de la misma, constituyendo en esencia el modo de operar, la forma mediante la cual se expresa una indisciplina, ilegalidad o manifestación de corrupción administrativa.



**Punto vulnerable** Es la actividad, área, operación, relación, documentación o procedimiento legal, proceso técnico-productivo, comportamiento ético profesional de directivos, funcionarios y trabajadores, o elemento físico, que por sus características de exposición a riesgos internos o externos es susceptible de que recaiga sobre él la acción u omisión del sujeto comisor, consistente en una indisciplina, ilegalidad, presunto hecho delictivo o manifestación de corrupción administrativa. En el Plan de Prevención de Riesgo en un punto vulnerable pueden identificarse uno o varios riesgos y posibles manifestaciones negativas.

**Prevención** Acción y efecto de prevenir. Es la preparación, la disposición que se forma para evitar algún riesgo, preparar con anticipación alguna cosa, prever el daño o peligro, anticiparse a la ocurrencia del riesgo de un evento o tarea. En el Plan de Prevención de Riesgos son las acciones organizadas previamente que promueven un mayor control para fortalecer la disciplina, el respeto a la legalidad, la ejemplaridad y el desarrollo de una cultura de máxima honradez y eficiencia.

**Probabilidad de ocurrencia** La posibilidad de que un evento dado ocurra.

**Procedimiento** Manera específica de realizar una actividad, que debe estar contenida en documentos aprobados, la cual incluye el objeto y el alcance de una actividad, qué debe hacerse y quien debe hacerlo, cuándo, dónde y cómo debe hacerse, qué materiales y equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse.

**Proceso** Conjunto de recursos y actividades que transforman elementos de entrada (insumos) en elementos de salida (producto/servicio); los recursos incluyen el personal, las finanzas, las instalaciones, los equipos, las tecnologías, las técnicas y los métodos.

**Proceso de actualización sistemática, análisis y perfeccionamiento continuo de los planes de prevención de riesgos** Proceso dirigido a la búsqueda, análisis y superación de los componentes del Plan de Prevención de Riesgos donde se analizan de forma crítica la correspondencia entre las medidas trazadas y su efectividad, en relación con el análisis de las causas y condiciones que favorecen las deficiencias e irregularidades detectadas, en las acciones de control y ante cualquier riesgo interno o externo, así como hecho de indisciplinas, ilegalidades y corrupción ocurridos en la entidad o fuera de esta. Además, determina la existencia de nuevos riesgos y las medidas a aplicar, por cambios en las condiciones en que las organizaciones desarrollan sus actividades, ya sean en el contexto externo o interno, pudiendo ser temporales o permanentes.



**Reglamento Disciplinario Interno** Reglamento Disciplinario de cada organización, constituye el complemento de las normas, disposiciones legales de aplicación general en materia de disciplina, que tiene como objeto fortalecer el orden laboral, la educación de los trabajadores y el enfrentamiento a las indisciplinas e ilegalidades en ocasión del desempeño del trabajo.

**Revisión** Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia de un tema, para alcanzar los objetivos establecidos.

**Riesgo** Es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. El riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia.

**Seguridad** Conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes; eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a las personas, acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.

**Seguridad razonable** Nivel de seguridad alcanzable, debido a limitaciones objetivas que impiden lograr la seguridad total.

**Sistema de aplicación** Se entiende como sistemas de aplicación la suma de procedimientos manuales y programados mediante la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

**Sistema de gestión** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos, y para lograr dichos objetivos. Un sistema de gestión de una organización, podría incluir diferentes sistemas de gestión.

**Sistema de información** Está constituido por los métodos y procedimientos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de los directivos y ejecutivos para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad.

**Sujetos interesados** Personas naturales y jurídicas, internas o externas a la institución, que pueden afectar o ser afectadas directamente por las decisiones.

**Tareas claves** Tareas cuya concentración en las competencias de una sola persona, podría permitir la realización o el ocultamiento de fraudes, errores, omisiones cualquier tipo de irregularidades, y en consecuencia debilitar el Sistema de Control Interno y el logro de los objetivos.



**Tecnologías de la información y las comunicaciones** Conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de información, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética.

**Tolerancia al riesgo** Nivel de aceptación en la variación de los objetivos.

**Transacción Operación** administrativa, económica y comercial que implica un proceso de decisión.

**Transparencia de la gestión** Deber de los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de permitir que sus actos de gestión puedan ser informados y evidenciados con claridad a las autoridades de gobierno y a la ciudadanía en general, a fin de que estos puedan conocer y evaluar cómo se desarrolla la gestión con relación a los objetivos y metas institucionales y cómo se invierten los recursos públicos.

**Trazabilidad** Es un conjunto de medidas, acciones y procedimientos que permiten registrar e identificar cada producto, servicio o transacción desde su origen hasta su destino final.

**Validar** Confirmar mediante la aportación de evidencia objetiva, que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.

**Valores** Principios morales, éticos, patrióticos, de solidaridad humana; preferencias culturales; espíritu de sacrificio y actitudes psicológicas que guían los juicios personales y su comportamiento.

**Visión** Valores y aspiraciones genéricas de la organización, concebidas a largo plazo.

**Vulnerabilidad** Grado en el que los objetivos pueden ser afectados adversamente por los riesgos a los que están expuestos.

La Habana, 1 de marzo de 2011.



Resolución No. 60/11

**MODELO DEL PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS**

No	Actividad O área	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas aplicar	responsable	Ejecutante	Fecha De cumplimiento De las medidas

La Habana, 1 de marzo de 2011.



## Anexo 11.

### **ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA UNIDAD PRESUPUESTADA COMUNALES PROVINCIAL.**

Nombre Y Apellidos: Florencio Piovet Moreira.

Profesión Ing. Mecánico

Años de experiencia  13  Tiempo en el cargo  7

#### **Métodos y estilos de dirección.**

1. Sobre los órganos de dirección colectiva diga:

2. ¿Está reglamentado su funcionamiento? Si.

Contribuir al mejoramiento y mantenimiento del medio ambiente preservando la salud y el bienestar ciudadano a través del cumplimiento de los programas de higienización, los servicios necrológicos, mantenimiento de las Áreas verdes y Floricultura.

3. ¿Quiénes lo integran? Está integrado por el Director que lo preside, y los Jefes de departamentos

4. ¿En qué consisten sus funciones?

1. Brindar servicios públicos de recogida manual y mecanizada de los residuos sólidos urbanos, así como de tratamiento y disposición final de los mismos. A entidades estatales autorizadas en MN y en divisas a empresas mixtas, asociaciones económicas internacionales, al cuerpo diplomático, firmas y representaciones extranjeras inmobiliarias y residencias de extranjeros.

2. Financiar en MN y en divisas el mantenimiento, reparación y reposición de los grupos electrógenos aislados en montañas, atendidos por servicios comunales.

3. Financiar el gasto con el presupuesto asignado por concepto de la señalización del tránsito de ciudades, poblados y caminos.

4. Financiar por el presupuesto del estado la conservación, mantenimiento, reparación y construcción de calles, puentes, aceras carreteras, terraplenes, y caminos bajo la jurisdicción del CAP.

5. Financiar con el presupuesto asignado la actividad de alumbrado público.

6. Financiar con el presupuesto asignado el pago de los servicios de pipas de agua a la población.

7. Brindar en moneda nacional financiamiento presupuestario a otras entidades ejecutoras de limpieza de canales, cañadas y márgenes de río en zonas urbanas.

8. Atender metodológicamente el sistema de inspección relacionado con la higiene medioambiental del territorio.



9. Brindar servicios de barrido y baldeo de limpieza de calles, aceras y parterres, entidades estatales autorizadas en moneda nacional y en divisas a empresas mixtas. Asociaciones económicas internacionales, al cuerpo diplomático, firmas y representaciones extranjeras inmobiliarias y residencias de extranjeros.
10. Brindar servicios de limpieza en fuentes y tarjas ,piscinas ,monumentos ,parques solares yermos ,playas ,edificaciones y otras áreas comunales, entidades estatales autorizadas en moneda nacional y en divisas a empresas mixtas , asociaciones económicas internacionales , al cuerpo diplomático , firmas y representaciones extranjeras inmobiliarias y residencias de extranjeros .
11. Recoger y comercializar de forma mayorista, en moneda nacional las materias primas y otros recursos contenidos en los residuos sólidos urbanos .En divisas a unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas.
12. Brindar en moneda nacional y divisas servicios de limpieza, mantenimiento y conservación en las áreas de las playas dedicadas al turismo.
13. Brindar servicios en divisas y MN de recogida de desechos sólidos a Hoteles y entidades ubicadas en polos turísticos.
14. Ejecutar en divisas la limpieza de registros de ETECSA.
15. Brindar servicios neurológicos a la población.
16. Realizar en divisas traslados y otros servicios fúnebres a extranjeros fallecidos en le territorio nacional.
17. Realizar el fomento reconstrucción y mantenimiento, conservación y atención cultural de las áreas verdes, entidades estatales autorizadas en MN y en divisas a empresas mixtas, asociaciones extranjeras inmobiliarias y residencias de extranjeros .A entidades estatales autorizadas en MN y en divisas a empresas mixtas, asociaciones económicas internacionales al cuerpo diplomático firmas y representaciones extranjeras y mobiliarias y residencias en el extranjero.
18. Producir y comercializar en moneda nacional de forma minorista flores naturales y artificiales, plantas naturales, ornamentales, medicinales y follaje así como artículos de decoración e insumos de jardinería y floristería.
19. Producir y comercializar en moneda nacional de forma mayorista decoraciones ambientales de flores y arreglos florales, plantas naturales y artificiales, ornamentales a entidades estatales en divisas, a empresas mixtas, asociaciones económicas internacionales al cuerpo diplomático firmas y representaciones extranjeras y mobiliarias y residencias de extranjero.



20. Realizar en moneda nacional el diseño, proyección y cálculo de presupuesto para inversiones en áreas verdes así como el trabajo con madera a entidades estatales.
21. Comercializar en moneda nacional tecnologías para el uso y manejo de elementos de floristería, jardinería y plantas ornamentales, brindar en moneda nacional asesoramiento especializado, formación técnica y profesional en esta actividad.
22. Producir y comercializar en MN de forma mayorista a entidades estatales el humus de lombriz y compost en divisas a empresas mixtas asociaciones económicas internacionales, al cuerpo diplomático firmas y representaciones, firmas y representaciones extranjeras inmobiliarias y residencias de extranjeros.
23. Brindar servicios de podas y talas de árboles. A entidades estatales autorizadas y población en moneda nacional y en divisas a empresas mixtas, asociaciones económicas internacionales, al cuerpo diplomático, firmas y representaciones extranjeras inmobiliarias y residencias de extranjeros.
24. Brindar servicios de mensajería floral en MN .En le caso de la mensajería internacional solo será a entidades autorizadas y su cobro en divisas.
25. Efectuar el cobro en MN por la entrada y disfrute de los equipos en los parques de diversiones y zoológicos previamente aprobados sin extender los mismos a nuevas entidades. En el caso de extranjeros el servicio se cobrara en divisas.
26. Desarrollar en MN por los zoológicos la comercialización de animales excedentes, tecnologías y asesoramientos técnico especializado, animales conservados, amaestramiento y reproducción de animales en cautiverio a entidades cubanas especializadas y en divisas a extranjeros.
27. Brindar servicios de guía o información en parques y cementerios, en divisas a extranjeros.
28. Producir y comercializar objetos de cerámicas de forma mayorista en MN y divisas y de forma minorista a la población en MN.
29. Producir y comercializar de forma mayorista en MN sombrillas de playas en divisas .A entidades estatales autorizadas en MN y divisas a empresas mixtas, asociaciones económicas internacionales, al cuerpo diplomático firmas y representaciones extranjeras inmobiliarias y residencias de extranjeros.
30. Efectuar en MN cobro de parqueo de motos y bicicleta en la funeraria.
31. Brindar servicios de decoración de locales y plazas a entidades estatales en MN.
32. Prestar servicio en MN de alquiler de locales y áreas para actividades culturales y recreativas a la población y organismo.
33. Brindar en MN servicio de aserrado de madera a entidades y población.



34. Brindar servicios de reparación y mantenimiento y ambientación en MN y en divisas a instituciones y hoteles de los polos turísticos ubicados en el territorio.
35. Construir y reparar en moneda nacional y en divisas, muelles y embarcaciones en los polos turísticos pertenecientes al territorio.
- . Construir muebles de madera rolliza y guano en MN y en divisas en los polos turísticos del territorio.
37. Brindar servicios de alquiler de espacios autorizados a personas naturales que desarrollen ventas en esas áreas en MN.
38. Brindar servicios de baños públicos en MN.
39. Brindar en MN servicio de comedor y cafetería a los trabajadores.
  - ¿Con que periodicidad se reúnen? Mensualmente.
  - ¿Qué temas tratan?

Aprobación de los objetivos trazados en el año 2013.

Funcionamiento del Órgano Colectivo de Dirección

Selección y contratación de los trabajadores.

Completamiento de la Plantilla.

Expedientes Laborales.

Evaluación del Desempeño.

Programa de vacaciones a trabajadores.

Cumplimiento de la Resolución 187 y 188.

Evaluación de los objetivos trazados para el año 2013

Seguimiento e instrumentación de los acuerdos adoptados por el CAM.

Análisis de la Política de Cuadro (Preparación con la Reserva).

Análisis de las Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción (Res 60).

Cuentas por pagar.



Uso del Presupuesto (Salario y Bienes y Servicio)
Energía y Combustible.
A. F. T. Medios de rotación.
Tarjetas Magnéticas y hojas de rutas
Estados Financieros (Comedor).
Balances Contables y Financieros, entrega de informaciones U/P
Análisis y cumplimiento de la Resolución 124 (Defensa) y Seguridad y Protección
Análisis del proceso de fortalecimiento e implementación de la Resolución 60/11.
Organización y limpieza
Chequeo de la guardia obrera
Resultado del comedor
Análisis de la disciplina interna

¿Qué deficiencias presentan en su funcionamiento?

- Aprobación de los objetivos trazados en el año 2013.
- Deficiente análisis de la ejecución del presupuesto.
- Incumplimiento en el control de las Resolución 187y 188.
- Incumplimiento en la implementación de la Resolución 60/11.
- Reserva de cuadro incompleta.

¿Esta bien definido el contenido, funciones y responsabilidades de cada miembro de la unidad? Si

¿Se controlan el cumplimiento de estas funciones y responsabilidades periódicamente por los jefes?



- Evaluación del grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones y formas en que se materializan estos en las asambleas de afiliados.
- Las relaciones que se establecen entre el sindicato y la administración, PCC y la UJC en función de cumplir la misión, funciones y objetivos de la organización de la unidad deben ser más oportunos y de mayor rigor en sus análisis.

### **Sobre la motivación de los dirigentes y trabajadores.**

1. ¿Los dirigentes conocen si los trabajadores se encuentran motivado en la labor que realiza? Si

2. ¿Qué mecanismos existen y que métodos se utilizan para lograr la motivación de los cuadros y trabajadores?

Se estimulan moralmente mediante matutinos, asamblea de afiliados.

3. ¿Se conoce en la unidad presupuestada, las necesidades fundamentales, laborales y no laborales de los cuadros y trabajadores? Si

Por ser el pilar fundamental en la preservación del medio ambiente, orgullo de nuestros ciudadanos por el estricto cumplimiento de los programas de higienización, los servicios necrológicos, mantenimiento Áreas Verdes y Floricultura.

4. ¿Se conoce el grado de satisfacción de estas necesidades principales (sí es: alta, media o baja)?

Es media ya que muchos trabajadores se ven afectados por la falta de medios de trabajo para un buen desempeño de sus funciones.

### **Sobre la solución de problemas.**

1. ¿Existen trabas entre los directivos para resolver los problemas? No.

### **Sobre el manejo del cambio organizacional.**

1. ¿Considera que se producen cambios en las unidades presupuestadas?

- Se producen mediante órdenes.
- Señalando objetivos a los dirigentes.
- Motivando a participar en el proceso de cambio.

Si, se producen señalando objetivos a los dirigentes.



## Anexo 12

### ENTREVISTA AL SUBDIRECTOR DE CUADROS DE LA U/P SERVICIOS COMUNALES PROVINCIAL CIENFUEGOS.

Nombre Y Apellidos Yamila Lima Pérez

Profesión Ing. Construcción Civil.

Años de experiencia 18 Tiempo en el cargo 15

#### **Sobre el trabajo con los cuadros:**

1. ¿Están definidas las facultades y funciones de cada jefe? Si ¿Se cumple? Si ¿Están acordes con las exigencias actuales en la gestión de la unidad? SI
2. ¿Están los cuadros lo suficientemente calificados para el desempeño de sus funciones? SI
3. ¿Existe un plan de capacitación y entrenamiento para los dirigentes en función de sus necesidades de aprendizaje? Si ¿Se cumple? NO.

- Elaboración de programas que garantice la captación, selección y preparación de dirigentes y cuadros.
- Chequeo sistemático del cumplimiento de la estrategia de capacitación selección y preparación de los cuadros y trabajadores tomándose las medidas para su cumplimiento según programa.
- Asegurar la actualización, calificación y recalcificación de los trabajadores en correspondencia con los avances técnicos y el desarrollo económico social actual del organismo.
- Mantener la incorporación de los trabajadores, en el programa de superación en las diferentes modalidades de estudio.
- Preparar a todos los integrantes del consejo de dirección, potenciando la superación cultural e integral de los mismos.

4. ¿Evaluación del trabajo con la reserva de cuadros? Se trabaja con la reserva pero aun no es suficiente ya que esta incompleta. ¿Está definido el segundo de cada cargo? Si ¿Existe algún plan que garantice la continuidad de la dirección en un futuro? Si

5. ¿Cuantos movimientos y nombramientos de cargos se han hecho en los últimos 12 meses?. 1

De ellos, en los nuevos nombramientos. ¿Cuantos cuadros contemplan como relevos?. 1

#### **Sobre el trabajo de los dirigentes.**

1. Caracterice las relaciones de coordinación que se establecen entre el Director y los demás dirigentes.



- Constar con una estructura organizativa efectiva tanto a nivel municipal como provincial. \*Contar con autonomía para operar en CUC a partir de los propios ingresos.
- Contar con cuadros y trabajadores con suficiente experiencia en la prestación de los principales servicios a la población.
- Posibilidad de aplicar diferentes formas de pago que mejoran sustancialmente la economía de los trabajadores.
- Elaborar proyectos de colaboración con otras entidades.
- Alta capacidad de respuesta en condiciones difíciles. (Ciclones, inundaciones,
- Buenas relaciones entre el departamento de economía y recursos humanos.
- Cumplimiento de los planes de ingreso por la venta de Arreglos florales

2. ¿El Director tiene claridad de los objetivos a alcanzar en la unidad?. Si ¿ Y el resto de los dirigentes? si

- Consolidar el funcionamiento Organizacional de la Unidad Presupuestada comunales Abreus.
- Aumentar la eficiencia Económica Y calidad de los servicios por el cumplimiento de la utilización del presupuesto de gastos e ingresos , con la participación de cuadros, dirigentes y trabajadores
- Elaboración de programas que garantice la captación, selección y preparación de dirigentes y cuadros.
- La planificación como vía principal de dirección de nuestra economía buscando nuevas formas de gestión, ahorrando recursos financieros y materiales sin afectar la calidad del servicio.
- Priorizar el control interno, el trabajo administrativo y de servicios, elevando la eficiencia y eficacia responsabilizando a cada trabajador, cuadro, funcionario de Dirección con la necesidad de controlar los recursos humanos, contables y financieros y elevar la cultura económica.
- Priorizar el trabajo de auditoria, profundizando y ampliando su alcance con el objetivo de prevenir y detectar los errores y violaciones que puedan ocurrir en el desempeño de las actividades económico y administrativo.
- .- Perfeccionar el trabajo en el control y uso de los portadores energéticos y las labores de protección medio ambiental.



- Continuar con la recuperación, mantenimiento y reorganización del parque automotor con el objetivo de mejorar la calidad y eficiencia del servicio.
  - Consolidación de los sistemas de pago vinculados a los resultados del trabajo que motiven a un mejor desempeño de las funciones de trabajo por áreas.
  - Proyectar y aplicar un programa de inversiones que garantice la reparación en Cementerios, parques infantiles y de estar, prado.
  - Elevar el nivel de seguridad y protección en la entidad.
3. ¿Se controla sistemáticamente la marcha de la unidad presupuestada?.Si.
4. ¿Sabe el dirigente delegar?.Si ¿Delega en la práctica?. Si
5. ¿Se considera que el Director y los demás miembros del consejo de dirección reúnen los conocimientos necesarios en la actividad que desempeñan para llevar a cabo correctamente su trabajo y contribuir al desarrollo de la unidad? si
6. ¿Qué les faltaría para demostrar un buen funcionamiento de su trabajo?
- Cumplir con el presupuesto de gastos e ingresos.
  - Que las cifras aprobadas de ingresos por concepto de Arreglos florales y servicios fúnebres sean cumplidas.
  - Potenciar la atención al hombre y mejorar las condiciones de vida de los trabajadores.
  - Mantener la incorporación de los trabajadores, en el programa de superación en las diferentes modalidades de estudio.
  - Cumplir con las obligaciones que establecen la entrega en fecha de la información solicitada.
  - El ahorro de recursos financieros y materiales de todo tipo, sin afectar la calidad del trabajo de aseguramiento y servicios.
  - Cumplir lo establecido por el control interno según R/60-11
  - Contabilizar diariamente todas las operaciones.
  - Evaluar los resultados de las auditorias en el Consejo de Dirección.
  - Dar seguimiento a las tareas relacionadas con el ahorro de portadores energético y preservación del medio ambiente.
  - Cumplir con los mantenimientos previstos.



### Anexo 13

#### ENTREVISTA AL SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DE LA U/P SERVICIOS COMUNALES PROVINCIAL CIENFUEGOS.

Nombre Y Apellidos Berkis Pérez Noa

Profesión Lic. Psicología.

Años de experiencia 9 Tiempo en el cargo 6

#### Atención al hombre.

1. ¿Cómo se cumple la asignación de medios de trabajo, y demás necesidades básicas para el desarrollo funcional de los trabajadores?

En la actualidad los medios de trabajo son puestos disposición según prioridad de la administración por departamentos.

Valore los mecanismos de estimulación implementados en la unidad presupuestada.

Los mecanismos de estimulación implementados son de la satisfacción de los trabajadores independientemente del estricto control por parte de la administración.

2. Valoración de la existencia y funcionamiento de mecanismos, para obtener reclamaciones, quejas, conflictos laborales, etc.

- Estado de la alimentación de los trabajadores.
- Funcionamiento de comedores u otros servicios gastronómicos.
- Relación calidad – precios de los alimentos,
- Rentabilidad de la prestación de servicios a los trabajadores.

1.2. Asamblea general de afiliados (Trabajadores).

1. La asamblea se prepara de entre administración y dirección sindical conforme a lo establecido. Si

2. ¿Se discuten sistemáticamente, balance económico, atención al hombre, emulación y otras? Si

3. ¿Se toman acuerdos? ¿Se chequean los mismos sistemáticamente, exigiendo por la responsabilidad de los ejecutores y responsables de los mismos? Si

4. ¿Son analizados los incumplimientos y violaciones de cada asociado para adoptar las medidas correspondientes?.Si

5. ¿El Director y subdirectores rinden cuenta de sus actividades en la asamblea general mensualmente?Si

6. ¿Se discuten en la asamblea de afiliados el cumplimiento del plan de venta de flores? Si, teniendo en cuenta los siguientes aspectos.

- Es analizado la rotación de siembra por variedad de flores.
- Preparación de tierra.



- Limpieza del jardín.
- Pago de los trabajadores.

7. ¿Los trabajadores aportan soluciones para el desarrollo del trabajo en la unidad mediante su participación en la asamblea? Si.

- Trabajo continuo en equipo.
- Unidad de acción.
- Disposición para enfrentar el proceso de cambio.
- Sentido de pertenencia para desarrollar la actividad.

### **Sobre el flujo informativo interno**

1. ¿Se elabora información mensual? Si ¿Quién las solicita? MTSS Y Dirección provincial.
2. ¿Se solicita información por parte de los homólogos provinciales? Si
3. ¿Se entrega al nivel superior información solicitada, sin que sea firmada por el director?  
No

### **Política laboral y salarial:**

1. Evaluar los criterios aplicados y limitaciones existentes en la política laboral vigente y el efecto que ella tiene sobre el funcionamiento y desarrollo de la unidad, fundamentalmente en los aspectos siguientes:

- La determinación del ingreso al empleo, permanencia y promoción de los trabajadores. Procedimientos que se utilizan.
- La contratación. Tipos de contratos que se utilizan.
  1. Periodo a prueba
  2. Contrato Determinado.
  3. Contrato indeterminado
  4. Resolución de nombramiento.

2. La evaluación de los resultados del trabajo. Si se efectúa solo a los técnicos o abarca a otro personal.

La misma es efectuada a todos los trabajadores.

3. La motivación y estimulación a los trabajadores.

- Contar en el territorio con una sede Universitaria.
- Dar posibilidades de empleo a todas las fuentes priorizadas.
- Inclusión de la Jardinería con subprograma de la agricultura urbana.
- Incremento del nivel de compromiso de los trabajadores y los directivos.



- Cambio en la mentalidad de los recursos humanos.
- Elevación del prestigio, competitividad e imagen empresarial.
- Trabajo serio y sostenido en las obras de la Batalla de Ideas.

### **Capacitación del personal.**

1. ¿Los planes de capacitación responden a las necesidades inmediatas y perspectivas de la unidad presupuestada? Si

2. ¿Se realiza la determinación de necesidades de aprendizaje en cada nivel estructural, atendiendo a las funciones y tareas a desarrollar por el personal? Si fundamentalmente en.

- Poco conocimiento del sistema contable Versat Sarasola.
- Desconocimiento total de los trabajadores de la Resolución 60/11.
- Desconocimiento en cuanto a la ejecución del presupuesto.
- Perfeccionar el control de los portadores energéticos
- Perfeccionar los métodos y estilos de dirección.

### **Seguridad y salud en el trabajo.**

1. Especificar la cantidad de accidentes, fatales o no, ocurridos en la unidad presupuestada en los últimos 3 años, señalando sus causas.

En la unidad presupuestada en 12 años no han ocurrido accidentes.

2. Comportamiento de los índices de accidentalidad en los últimos 3 años. Especificar, causas y medidas para la erradicación de los riesgos.

#### **Causas**

- Ocurrencia de Hechos de Indisciplina, delitos y Corrupción.
- No cumplimiento de todos los objetivos propuestos.
- Errores en el proceso de selección y promoción de los cuadros.
- Plantilla incompleta.
- Uso del transporte en actividades ilícitas o ajenas al trabajo.

#### **Medidas**

- Comprobar si existe el plan de prevención y si este se actualiza cuando existan dificultades.
- Verificar como tienen diagnosticado los riesgos y si están discutidos con los trabajadores los objetivos de control
- Aplicar los procedimientos para una mejor selección de los cuadros.
- Completamiento de la plantilla y asegurar el nivel profesional que exige la actividad.
- El control sobre la correcta utilización de las hojas de ruta y la correspondencia entre los viajes y las actividades planificadas. Informar al consejo de dirección reducido.

3. ¿Se conocen las reglas de seguridad para cada puesto de trabajo? Si, pero no existen todas las condiciones para el cumplimiento de las mismas.

4. Explique que situación presentan los medios de protección de los trabajadores. ¿Cuáles faltan?



- Déficit de guantes para los arreglos fúnebres.
- Déficit de algodón.
- No existencia de Formol.
- No suficientes implemento para el desarrollo del trabajo en los jardines y cementerios.
- No cuentan con las caretas para la utilización del crematorio.

### **Disciplina laboral.**

1. En el análisis de la disciplina laboral se tienen en cuenta los siguientes parámetros
  - El comportamiento del índice de ausentismo,
  - El aprovechamiento de la jornada laboral.
  - El cumplimiento de la doble jornada (últimos 3 años).
  - El sistema de control de la entrada y salida del personal.

### **Organización del salario.**

1. Efectuar un análisis de la política salarial aplicada en las unidades presupuestadas, destacando los aspectos siguientes:

¿Qué modalidades del sistema de pago son aplicadas en estos momentos en la unidad? Se aplican sistemas de pago a destajo individual y a resultados, el destajo individual en las áreas de Limpieza de Calles y Áreas Verdes y a resultados específicos para las áreas de jardín, florería, vertedero, saneamiento ambiental, viveros.

¿Los sistemas de pagos y de estimulación por los resultados han proporcionado la motivación y el estímulo al trabajo y a la elevación de la productividad del trabajo? si

1. Se ha ganado en disciplina.
2. Los trabajadores realizan el trabajo con mayor calidad.
3. Buscan vías de solución a los problemas.
4. Emulan entre si.

- ¿Está vinculado el salario del personal dirigente a los resultados de eficiencia de la unidad presupuestada? *No*.

**2.** ¿Que ha proporcionado la efectividad de los sistemas de estimulación aplicados?

- El incremento de la productividad del trabajo
- La estabilidad de la fuerza de trabajo
- La motivación de los trabajadores
- El ahorro de recursos, etc.



## Anexo 14

### ENTREVISTA AL SUBDIRECTOR ECONOMICO U/P DIRECCION DE SERVICIOS COMUNALES PROVINCIAL.

Nombre y Apellidos: Odalís Álvarez Pérez

Profesión: Licenciada en Contabilidad y Finanzas

Años de experiencia: 14 Tiempo en el cargo 9

#### **Información interna**

1. ¿Se compara la información con periodos anteriores? Si teniendo en cuenta.

- Cumplimiento con el presupuesto de gastos e ingresos
- Que las cifras aprobadas de ingresos por concepto de Arreglos florales y servicios fúnebres sean cumplidas.
- En la moneda nacional se velara porque los gastos a incurrir se ajusten al límite del presupuesto aprobado, sin ejecutar importes adicionales imprevistos.
- Mantener la evaluación y asesoramiento de los presupuestos e informes contables a los trabajadores.
- Cumplimiento de la planificación.
- Priorizar el control interno, el trabajo administrativo y de servicios, elevando la eficiencia y eficacia responsabilizando a cada trabajador, cuadro, funcionario de Dirección con la necesidad de controlar los recursos humanos, contables y financieros y elevar la cultura económica.
- Cumplir con las obligaciones que establecen la entrega en fecha de la información solicitada.
- Cumplir lo establecido por el control interno según R/60-11
- Chequeo y evaluación del cumplimiento de los lineamientos, indicaciones y medidas del consejo de ministro, para intensificar el trabajo de prevención.
- Contabilización diaria de todas las operaciones.
- Evaluar los resultados de las auditorias en el Consejo de Dirección.
- Cumplir con los planes de ahorro de los portadores Energéticos.

2. ¿Se solicita información directamente por parte de los homólogos de unidad provincial? Si



Tabla para la elaboración del flujo de información.

No	información	Responsable de la información	Tema a tratar	Periodicidad	Destino	observación
----	-------------	-------------------------------	---------------	--------------	---------	-------------

### **Contabilidad**

1. ¿Esta dotada el área de contabilidad del personal adecuado? NO
2. ¿Se revisa la información contable antes de transmitirla? Si
3. ¿Se han adoptado en su totalidad las normas de contabilidad? Si
4. ¿Los informes de control contable son oportunos, sencillos y están diseñado de forma adecuada? Si
5. ¿Existe y funciona adecuadamente los principios, políticas y normas que sirvan a la contabilidad? Si
6. ¿Existe un sistema elaborado de recolección de datos con las prioridades necesarias? Si
7. ¿Existe un sistema de cuenta para planear la contabilidad por área? Si
8. ¿Esta actualizada la contabilidad de la entidad en cuanto a los cambios metodológicos que requiere esta actividad? Si
9. ¿Se lleva a cabo la planeación de la actividad contable de tal forma que facilite la ejecución de todas las funciones y que sirva de instrumento para la toma de decisiones? Si
10. ¿Los datos registrados por la contabilidad son comparables, idóneos y veraces? Si
11. ¿Se llevan los datos contables por áreas de responsabilidad? Si
12. ¿Se utilizan los resultados del balance para medir la eficiencia de la unidad presupuestada? Si
13. ¿Se prepara periódicamente información contable para las direcciones externas, para el consejo Económico y de administración y para la asamblea de afiliados? Si.
14. ¿Se realiza el control de todas las actividades a partir de los informes a rendir por los frentes de trabajo de diferentes áreas y que muestran su resultado final en el área de contabilidad? Si
15. ¿Apoya el área de contabilidad al resto de las áreas en las decisiones fundamentales? Si
16. ¿Con qué periodicidad se elaboran los estados financieros? Mensual
17. ¿Cuanto se tarda normalmente en disponer del balance? 5-6días
18. ¿Se realiza la desagregación del presupuesto por epígrafes y partidas? Si
19. ¿Se controla la ejecución del presupuesto? Si

### **Cuentas por cobrar**



1. ¿Participa la dirección en la fijación de los objetivos y políticas de cobros y pagos, considerando los objetivos generales de la unidad presupuestada? Si
2. ¿Se tramita el cobro de acuerdo a diferentes procedimientos?
  - Presentación de facturas
  - Envíos de facturas
  - Vigilancia de los cobros y pagos a través del banco .
3. ¿Se elaboran y firman convenios de cobro que reflejen la forma de entrega de los productos o de la prestación de los servicios y los términos de pago? Si
4. ¿Se realizan análisis periódicos de los ciclos de cobro y de las consecuencias de las demoras en el cobro? Si.
5. ¿Se llevan las cuentas por cobrar y por pagar, por deudores y por acreedores? Si
6. ¿Se lleva acabo el seguimiento de los cobros tomando en cuenta las particularidades de clientes dejando constancia de los resultados? Si mediante las visitas efectuadas a los proveedores con deudas.

#### **Activos fijos tangibles.**

1. ¿Se exige que todos los movimientos de activos fijos tangibles estén debidamente aprobados y autorizados antes de proceder a su contabilización? Si
2. ¿Se codifica y numera de inmediato cada medio que cause alta en la entidad? Si
3. ¿Se exige evidencia testifical respecto al destino final de los medios dados de baja? Si
4. ¿La baja de los activos fijos tangibles se ejecuta sobre la base de los expedientes de investigación, debidamente autorizado, por la autoridad competente? Si

#### **Inversiones**

1. Análisis al final de cada mes hasta tanto es terminada la inversión.
2. Tratamiento a las inversiones paralizada que no van a continuarse en el futuro inmediato.

#### **Caja y banco**

1. ¿Las extracciones de efectivos están respaldadas en todos los casos con los documentos justificantes correspondientes, de acuerdo con las regulaciones vigentes? Si
2. ¿Se confecciona diariamente, por el cajero o custodio del efectivo en caja, el modelo movimiento diario del efectivo en caja, o libro de caja, con la finalidad de controlar la situación? si .
3. ¿Se controlan, las tarjetas por tipo de combustible? Si
4. ¿Se emiten cheques en blanco? No.

#### **Comedor y florerías**



1. ¿El modelo control de inventario a precio de venta se confecciona con todos los requisitos que garanticen la integridad de los ingresos, donde corresponda? Si
2. ¿Se controla los gastos de insumos contra las razones y productos vendidos por consumidor, para comprobar si existen desvíos de productos? Si
3. ¿Se encuentra actualizada la documentación de representante vendedor para la participación en la gestión de ventas en ferias, mercado, etc.? . ¿Se controla su gestión? si

### **Nóminas**

1. ¿Cómo se controla el real de horas trabajadas o resultados de los ajustes de trabajo conforme al pago por resultado?
  - Mediante tarjetas de firmas.
  - Registro de asistencia.
  - Visitas directas al área de trabajo.
2. Se firman las nominas antes de comenzar a efectuar pago a los trabajadores. Si
3. ¿Existe correspondencia entre los datos, según el registro de asistencia, y los importes de ausencias emitidos? Si

Tabla para la elaboración del flujo de información.

### **Relaciones financieras**

1. ¿Está la actividad de finanzas dotada del personal adecuado? ¿Existen descripción adecuadas para el trabajo en la actividad de finanzas? Si
2. ¿Se lleva a cabo la planificación financiera que facilita la ejecución de todas las funciones que sirve de instrumento para la toma de decisiones? Si
3. ¿Para la toma de decisiones se tienen en cuenta las problemáticas de las finanzas? SI
4. ¿Se mide periódicamente el desempeño respecto a los planes a largo y a mediano plazo?
5. ¿Se comparan los datos financieros con años anteriores?
6. ¿Se analizan periódicamente sobre la base de las informaciones, la situación económica financiera de la entidad, el comportamiento de los gastos e ingresos y los resultados obtenidos? Si
7. ¿Se mantiene actualizada la información financiera interna? SI
8. ¿Se aplican adecuadamente los planes de medidas para disminuir las perdidas? Si
9. ¿Se preparan oportunamente y se analizan los estados financieros y el presupuesto entidad? Si
10. ¿Se analizan el presupuesto de gasto y su ejecución se prepara informe y se discuten en la asamblea de afiliados?
11. ¿Se lleva el control y cálculo de los subsidios? Si



## Anexo 15

### ENTREVISTA AL SUBDIRECTOR SERVICIOS NECROLOGICOS U/P DIRECCION DE SERVICIOS COMUNALES PROVINCIAL.

Nombre y Apellidos Rafael Acuña Álvarez

Profesión Licenciado en Ciencias Sociales

Años de experiencia 14 Tiempo en el cargo 10

#### **Asuntos Generales**

1. ¿Considera Usted que el levantamiento de los riesgos identificados proporciona solución al problema planteado en la investigación? Si
2. ¿Considera usted que la investigación cumple lo establecido en la Resolución No. 60/11? Si
3. ¿Considera usted como prioridad la actualización del Plan de Prevención? Si
4. ¿Se cumple el procedimiento de la legislación establecida para el transporte? Si
5. ¿Existe control del sellaje y cierre de las puertas de los departamentos? Si
6. ¿La plantilla de cuadro esta completa? Si
7. ¿Existen las reservas de cada cuadro? NO
8. ¿Se evalúan sistemáticamente los cuadros? Si
9. ¿Se cumple con el objeto social? Si
10. ¿Se verifica y controla a los Agentes de Seguridad? Si
11. ¿La utilización del combustible se realiza de acuerdo a lo planificado? Si
12. ¿Las hojas de ruta están correctamente actualizadas? Si
13. ¿Se controla las tarjetas magnéticas por las contra partidas (técnico de transporte, energético, cajera y chofer)? Si
14. ¿Se encuentra actualizado el plan de reducción de desastre naturales? Si
15. ¿Existe actualizado el plan de prevención? No
16. ¿Los trabajadores conocen el plan de prevención? No
17. ¿Se cumple con el programa de estudio del código de ética de los cuadros? Si

#### **Seguridad Y Protección**

1. ¿Existe actualizado el Plan de Seguridad y Protección? Si
2. ¿Existe Identificadas las áreas vulnerables a posibles delitos? Si
3. ¿Existe y esta actualizado el contrato legal que representan a las unidades? Si
4. ¿Existe el levantamiento de los riesgos de seguridad y salud de trabajo? Si



5. ¿El personal que utilizan las computadoras están autorizado? Si
6. ¿Se verifican y controlan las guardias de los agente de seguridad? Si

### **Control Contable y Financieros**

1. ¿Se cumple con el índice del plan de consumo de energía por actividad?.Si
2. ¿Se registra el chequeo del 10 % de los inventarios? Si
3. ¿Se realiza el depósito a la caja y al banco como esta establecido? Si
4. ¿Se realiza el arqueo de caja como esta establecido? Si
5. ¿En el lugar que ocupa la Caja Fuerte existe la limitación de accesos?.Si
6. ¿Se le dan baja a los AFT sin aplicar el procedimiento establecido?.No

### **Recursos Humanos**

1. ¿Es insuficiente el Control del cumplimiento de la Legislación laboral, que se refleja en la impuntualidad y desaprovechamiento de la jornada laboral? Si
2. ¿ Se encuentra capacitado al comité de expertos y no logre buen funcionamiento?Si
3. ¿ Se realiza la evaluación del desempeño con la calidad requerida?No
4. ¿ Se controlan los casos de nepotismo y familiaridad?Si
5. ¿ Se ha confeccionado el levantamiento de riesgos de Seguridad y Salud del trabajo?Si
6. ¿ Existen aplicadas, acciones de atención al hombre?Si
7. ¿Existe Incumplimiento del Plan de rotación del personal que ocupa puestos claves?Si
8. ¿Esta actualizado el convenio colectivo y existe dominio por los trabajadores?Si pero los trabajadores no tienen suficiente dominio.
9. ¿Existe conocimiento del contenido de trabajo por parte de los trabajadores y funcionarios? Si

### **Servicios Necrológicos**

1. ¿Es utilizado el nasa buco por parte de los trabajadores? No
2. ¿Tienen los chóferes a su disposición gomas de repuestos y caja de herramienta?  
Si
3. ¿Existe Formol para la aplicación a los fallecidos? No
4. ¿Existe control del combustible? Si
5. ¿El carro fúnebre es utilizado en otras actividades ajenas a su actividad? No
6. ¿Existe control de los agente de seguridad? Si

