



Ciencias Económicas

Facultad: Administración Pública y Empresarial

Trabajo de Diploma

Para Optar por el Título de

Licenciado en Contabilidad y Finanzas

Título: Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en el Consejo de Administración Municipal de Sagua de Tánamo.

Autora: Maillet Arias Cuba

Tutora: MSc. Yaniset Fuentes Londres

Lic. Tomys Llorente Herrera

Moa, 2017

“Año 59 de la Revolución



Declaración de Autoría

Declaro que soy la única autora de este trabajo y autorizo al Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa para que hagan el uso que estimen pertinente con este trabajo. Para que así conste firmo la presente a los _ días del mes de junio del año 2017

Mailet Arias Cuba

Firma del Autor

Ms.C. Yaniset Fuentes Londres

Firma del Tutor



Pensamiento



*“Emprenderemos la marcha y perfeccionaremos lo que debamos
perfeccionar, con lealtad meridiana y la fuerza unida”*

Fidel Castro Ruz



Dedicatoria

El esfuerzo de nuestras manos y pensamientos tienen un solo regocijo y es ver en el rostro de nuestros seres queridos la felicidad de vernos graduados. Para ellos que todo lo merecen y nada piden.

A todos mis amigos, compañeros de aula, a los profesores que contribuyeron en mi formación profesional, a los trabajadores del Consejo de Administración de Sagua de Tánamo, por su colaboración, a mis tutores y consultante Yaniset Fuentes Londres, Tomys Llorente Herrera y Amauris Fuentes por hacer posible la realización de este trabajo, a todos mis seres queridos y especialmente a mi hermana Marian Lianet Arias y a mis padres Relvis Arias y Vilmaris Cuba que me dieron ánimo para seguir adelante y su apoyo incondicional durante mi carrera universitaria y fuera de ella.



Agradecimientos

A la Revolución por darme la oportunidad de graduarme como profesional en este Instituto donde se han graduado miles de estudiantes, al claustro de profesores que con su esfuerzo y dedicación contribuyeron al logro de mis objetivos como estudiante, especialmente a mis padres y hermanos por ese apoyo que me han profesado, y a mis tutores y consultante Yaniset, Tomys y Amauris, por su empeño, entrega y sacrificio en el desarrollo de esta investigación contribuyendo en mi preparación para hacer posible mi graduación en la especialidad de Contabilidad y Finanzas, a mis compañeros de aula por su solidaridad para con migo durante estos cinco años y a todos los que de alguna forma me alentaron en esta ardua tarea.

A todos muchas gracias.



RESUMEN

El presente trabajo tiene como título: Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno de Consejo de Administración de Sagua de Tánamo. El objetivo fundamental de esta investigación es perfeccionar el Sistema de control interno de manera que responda a las necesidades del Consejo de Administración Municipal de Sagua de Tánamo en el control y utilización de los recursos humanos, materiales y financieros diseñar estrategias que contribuyan a mejorar el diseño del sistema dentro de la empresa, teniendo en cuenta las orientaciones que sobre el tema son reguladas por la Contraloría General de la República,

El trabajo consta con dos capítulos, en el primero, se aborda la evolución histórica del control interno en Cuba y en el mundo, la necesidad e importancia de su aplicación, las características generales y su obligatoriedad, se especifican las nuevas disposiciones legales, sus componentes y normas.

En el segundo capítulo se caracteriza la organización y se procede a perfeccionar el Sistema de Control Interno en el CAM Sagua de Tánamo, diagnosticando el mismo mediante la aplicación de la Guía de Autocontrol, con el objetivo de conocer la situación real que presenta el Consejo de Administración de Sagua de Tánamo en esta temática; luego se realiza el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno dando solución a las deficiencias detectadas en cada uno de los componentes de la guía de autocontrol de la Contraloría General de la República. Finalmente se propone un plan de acción para solucionar las deficiencias de carácter interno en la organización para lograr un mejor funcionamiento del Control Interno en la organización.

Los resultados alcanzados con el trabajo realizado en cada uno de los componentes contribuyeron al mejoramiento del Sistema de Control Interno en la organización y demostraron la necesidad de actualización y perfeccionamiento en la organización.



SUMMARY

This paper is entitled: Improvement of the Internal Control System of the Sagua de Tánamo Board of Directors. The main objective of this research is to perfect the internal control system in a way that responds to the needs of the Municipal Council of Sagua de Tánamo in the control and use of human, material and financial resources to design strategies that contribute to improve the design of the system within the company, taking into account the orientations that on the subject are regulated by the Comptroller General of the Republic.

The work consists of two chapters, in the first, it addresses the historical evolution of internal control in Cuba and in the world, the necessity and importance of its application, the general characteristics and their obligatoriness, it specifies the new legal provisions, its components and standards.

In the second chapter, the organization is characterized and the Internal Control System is perfected in CAM Sagua de Tánamo, diagnosing the same through the application of the Guide of Self-Control, in order to know the real situation presented by the Council of Administration of Sagua de Tánamo in this subject; Then the improvement of the Internal Control System is made, giving solution to the deficiencies detected in each one of the components of the self-control guide of the Comptroller General of the Republic. Finally, a plan of action is proposed to solve the internal deficiencies in the organization in order to achieve a better functioning of Internal Control in the organization.

The results obtained with the work performed in each of the components contributed to the improvement of the Internal Control System in the organization and demonstrated the need for updating and improvement in the organization.



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL CONTROL INTERNO	6
1.1 Evolución histórica del Control Interno	6
1.2 Evolución del Control Interno en Cuba. Antecedentes y evolución	10
1.3. Conceptualizaciones del Control Interno.....	13
1.3.1. Principio Básicos del Control Interno	16
1.3.2. Características del Sistema de Control Interno.....	17
1.3.3. Características de los Componentes y Normas del Control Interno.....	19
1.4 Principios de la Gestión por Procesos	30
CONCLUSIONES PARCIALES	32
CAPÍTULO II. PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE SAGUA DE TÁNAMO .	33
2.1 Caracterización del Consejo de Administración Municipal (CAM) de Sagua Tánamo.....	33
2.2 Diagnóstico Estratégico del CAM Sagua de Tánamo	37
2.2.1 Análisis de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del CAM Sagua de Tánamo (Análisis DAFO).....	37
2.2.2 Resultado de la Entrevista no estructurada	37
2.3 Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en el Consejo de la Administración Municipal de Sagua de Tánamo	58
2.4 Plan de Acción	66
CONCLUSIONES PARCIALES	70
CONCLUSIONES.....	71



RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

Desde hace mucho tiempo el Control Interno se ha visto como una actividad dirigida al control de los activos circulantes de las entidades, los activos fijos tangibles y la compra-venta del negocio fundamentalmente, dejando fuera de este ámbito un conjunto de actividades importantes que se realizan en las mismas y que al final repercuten en los resultados de la organización y que son consecuencia de decisiones tomadas por los directivos.

La afirmación antes expuesta, es una tendencia mundial de la cual no se escapa Cuba, que al combinarse con su cultura social, económica, ética y moral, propicia que se esté evolucionando hacia una mayor exigencia en materia de Control Interno para con los dirigentes y trabajadores, aplicar y mantener controles internos razonables que les permitan garantizar a la ciudadanía un servicio transparente, respecto a la protección del patrimonio y el cumplimiento de los objetivos y cometidos institucionales.

Hoy en el país se está transitando por un proceso de perfeccionamiento demandado por la necesidad de establecer una filosofía de trabajo, que contribuya a lograr mayores resultados en dependencia de las condiciones concretas con que se cuenta, ajustando los sistemas estructurales y funcionales de las diversas actividades hacia el cumplimiento de las políticas del estado para el logro de los fines a los que aspira.

Estos cambios de mejora continua no pueden gestarse de manera aislada, ni centrarse en una actividad determinada, por el grado de importancia que tenga dentro del entorno de la entidad. La transformación debe concebirse de manera integrada haciendo uso de los diversos recursos con que se cuenta de acuerdo a las condiciones internas y externas que brinden potencialidades que garanticen la consecución operativa de todos los procesos por los que transita.

Cuando se habla de Control Interno, se está haciendo referencia a un sistema, esto significa que es un conjunto de elementos que están organizados y relacionados entre sí, con la finalidad de lograr un objetivo común.



Siendo las cosas así, resulta claro que los cambios que se puedan lograr deben basarse en controles adecuados, que sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de toda la organización.

En Cuba actualmente existe un cuerpo legal que establece la obligatoriedad para todas las organizaciones de diseñar e implantar su Sistema de Control Interno, regido por la Resolución No.60 /2011 de la Contraloría General de la República.

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.

Inmerso en el proceso de reordenamiento de la economía cubana, la adopción de importantes decisiones en el ámbito financiero, así como el contexto internacional globalizado, altamente competitivo e incierto en el cual se desarrolla la economía, se impone un reto en los Consejos de la Administración Municipal con la actualización del SCI basado en la Resolución 60 / 2011 de la Contraloría General de la República, como elemento rector en el direccionamiento de dicho sistema en las organizaciones que permita dar cumplimiento exitoso de forma sistemática, de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones, en correspondencia con lo establecido en el Sistema de Control implementado.

Por la importancia que encierra este tema y ante la necesidad de que los Consejos de la Administración Municipales en su gestión estén a la altura del momento histórico en que se desenvuelven, que exista control y confiabilidad de los recursos que se han puesto a su disposición, mostrando eficiencia y eficacia en todas las actividades que realizan, se proyecta esta investigación como una importante herramienta de trabajo del Gobierno Municipal de Sagua de Tánamo.

En el Consejo de Administración de Sagua de Tánamo es del conocimiento de dirigentes y trabajadores la necesidad de la gestión del proceso de mejora del



Sistema del Control Interno puesto que el mismo no ha sido adaptado en su totalidad a sus características quedando fuera de esta instrumentación las vulnerabilidades que están presentes en el Consejo de la Administración por las atribuciones que posee y los deberes que cumple.

La investigación desarrollada muestra las principales insuficiencias que tiene el SCI implementado en el CAM Sagua de Tánamo que sustenta la situación problemática existente en el mismo; encontrándose entre ellas, fundamentalmente:

- Débil implementación del Sistema de Control Interno en el Consejo de Administración Municipal de Sagua de Tánamo basado en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República que permita a la administración la gestión de procesos que contribuyan al mejoramiento continuo en las actividades que realiza.
- Pobre dominio, control y seguimiento del Plan de Prevención de Riesgos, las actividades de control y la supervisión y monitoreo de las mismas.
- Evaluación de Deficiente otorgada por la Contraloría General de la República en octubre del 2016

La situación problemática antes expuesta, exige la necesidad de perfeccionar el Sistema de Control Interno en el Consejo de Administración Municipal de Sagua de Tánamo, actualizando el Sistema de Control Interno atemperado por la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, constituyendo éste el **Problema Científico** de la investigación.

Teniendo como **objeto de estudio**: El Sistema de Control Interno en Consejo de Administración Municipal .

Para llevar a cabo la investigación y darle solución al problema planteado se traza como **objetivo general**: Perfeccionar Sistema de Control Interno basado en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República que responda a las necesidades del Consejo de Administración Municipal de Sagua de Tánamo en el control y utilización de los recursos humanos, materiales y financieros.



Delimitándose como **campo de acción:** Los componentes del Sistema de Control Interno.

Partiendo de la **Hipótesis:** Si se perfeccionan los componentes del Sistema de Control Interno recogidos en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República en el Consejo de Administración Municipal de Sagua de Tánamo, se garantizará un mejor control y utilización de los recursos humanos, materiales y financieros en la organización.

Tareas de la investigación.

1. Recopilar la información necesaria para realizar la evolución histórica – lógica del Control Interno.
2. Caracterizar el Consejo de Administración Municipal de Sagua de Tánamo.
3. Diagnosticar el comportamiento de los cinco componentes del Control Interno en el Consejo de Administración Municipal de Sagua de Tánamo.
4. Perfeccionar los componentes del Sistema de Control Interno de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República en el Consejo de Administración Municipal de Sagua de Tánamo.
5. Proponer un Plan de Acción para mejorar los procesos de control interno en la empresa.

Para llevar a cabo con éxito esta propuesta se utilizaron diferentes Métodos de Investigación:

Nivel Teórico:

- **Inductivo- Deductivo:** Para realizar el examen y evaluación de los hechos que son objeto de estudio, partiendo de un conocimiento general de los mismos, para luego dividirlos en unidades menores que permitan una mejor aproximación a la realidad que los originó y luego, mediante un proceso de síntesis, emitir una opinión profesional. Todo esto exigió la utilización de una serie de pasos realizados en forma sistemática, ordenada y lógica, que permitieron emitir una crítica objetiva del hecho o área examinada.



- **Histórico- Lógico:** Para desarrollar el análisis de las investigaciones anteriores y antecedentes que permitan continuar el estudio.
- **Análisis- Síntesis:** Para lograr la descomposición de las funciones de control e información y su concreción.

Nivel Empírico:

- **Análisis de documentos:** Revisión de fuentes de información para la aplicación de una guía utilizada.
- **Observación directa:** Para constatar cómo se manifiestan las indisciplinas e ilegalidades.
- **Entrevista no estructurada:** Para obtener información acerca del estado actual del Sistema de Control Interno en el Consejo de Administración Municipal de Sagua de Tánamo.

El desarrollo del trabajo se expondrá a través de diferentes etapas según la metodología de la investigación científica, y los resultados finales serán expuestos en una memoria escrita que tendrá como estructura organizativa la siguiente:

En el **capítulo 1**, se presentará la fundamentación teórica de la tesis, donde se abordan los aspectos teóricos fundamentales relacionados con Sistema de Control Interno, su evolución, características y los componentes y normas que se encuentran establecidos.

Seguidamente, en el **capítulo 2**, se realiza una breve caracterización del Consejo de Administración Municipal de Sagua de Tánamo y se efectúa un diagnóstico del mismo para conocer las principales dificultades que existen, lo que nos servirá para el perfeccionamiento de los componentes y normas del control interno adecuado a las características de la organización. Posteriormente, se propone un plan de acción que ayudará en la solución de deficiencias que aún persisten y afectan el cumplimiento de objetivos claves en la organización.



CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL CONTROL INTERNO

1.1 Evolución histórica del Control Interno

Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual formaba parte. Como primera consecuencia de ello, está el nacimiento y evolución de los números, los cuales empezaron con cuentas simples de los dedos de manos y pies, pasando por la utilización de piedras y palos para su conteo, hasta llegar al desarrollo de verdaderos sistemas de numeración que además de la simple identificación de cantidades permitió el avance en otro tipo de operaciones.

Se piensa que el origen del Control Interno, surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero que no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

Al comienzos del siglo XX como consecuencia del proceso de desarrollo industrial, que conllevó a un aumento significativo de la producción y las formas de encarar la misma, comenzó a percibirse la creciente necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios, ya que el desarrollo de las fases de producción y comercialización evolucionó de manera más rápida que las fases administrativas u organizativas.

Producto a este desarrollo en la producción y el comercio, los dueños de las industrias y los comerciantes no pudieron continuar atendiendo en forma personal los problemas productivos, comerciales y administrativos y se vieron obligados por los mismos a subdividir o delegar funciones dentro de la empresa. Pero dicha asignación de autoridad y responsabilidad no estuvo solo en el proceso ya que en forma análoga se debieron establecer procedimientos que previnieran o disminuyeran desvíos ilícito o irregularidades, que protegieran el capital, que dieran información confiable y que permitieran una gestión eficaz y eficiente.



De esta forma nace el Control Interno como una función administrativa, para asegurar que los objetivos y políticas preestablecidos se cumplan tal como fueron fijados.

De manera general, se puede afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración.

El concepto de Control Interno ha ido evolucionando conforme al desarrollo de la sociedad en la manera que el marco histórico y avances tecnológicos dieron al traste con los primitivos métodos para controlar las operaciones empresariales.

En 1905 L. R. Dicksee hace referencia a que el control interno es un sistema apropiado de comprobación interna obvia frecuentemente la necesidad de una auditoría detallada.

Dicha definición de "Control Interno" apenas presentaba indicios de la composición y la finalidad de ese concepto, y no daba respuesta a interrogantes como cuál es la relación entre el control y los objetivos de la organización, quien es responsable del control y qué relación existe entre el proceso administrativo y el control.

Según Meigs, W y Larsen, G. (1994), plantean que el propósito del Control Interno es: "Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficacia y eficiencia de la organización".

G. Capote en la revista Auditoría y Control No 1 (2000) expresa que " un sistema de Control Interno que deberá ser planeado y nunca será consecuencia de la casualidad, es una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcione coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garanticen los objetivos de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos, las operaciones, las políticas; en fin, debe coadyuvar a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado; previniendo y dificultando operaciones no autorizadas, errores y fraudes".

En términos simples puede expresarse que el Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de



una empresa para salvaguardar sus medios, verificar la exactitud y veracidad de sus datos contables, promover la eficiencia de las operaciones, fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescriptas, determinar las desviaciones y ejecutar las medidas necesarias para corregirlas.

Las actividades de control se realizan a todos los niveles de las operaciones siendo los responsables de las diferentes áreas de la entidad los encargados del cumplimiento de las medidas de control, políticas y procedimientos, lo que no exime al dirigente máximo de la organización, de la responsabilidad del control general de la entidad.

Por lo que se ha analizado hasta el momento se puede notar, que aunque existían elementos comunes en las definiciones de Control Interno, no se contaba con una definición correcta o mundialmente aceptada o aprobada por todos los que investigaron la cuestión.

Finalmente, diversas agrupaciones profesionales de alto renombre a nivel mundial unieron esfuerzos con el fin de establecer un marco conceptual de Control Interno integrador de las definiciones y conceptos preexistentes, que permitiera a las organizaciones públicas y privadas, a las auditorías internas y externas, a los académicos y a los legisladores contar con un modelo de referencia común sobre el tema.

Como resultado, fue emitida la definición de Control Interno que aparece en el Informe “Marco Integrado de Control Interno” (Internal Control-Integrated Framework) elaborado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por las siglas en inglés de Committee of Sponsoring Organizations) que lo define como un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal en la institución, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos institucionales agrupados en tres ámbitos o categorías:

- Eficacia y Eficiencia de las Operaciones
- Fiabilidad de la Información Financiera



- Cumplimiento de Leyes y Reglamentos

Aspectos significativos a destacar en esta última definición es que el Control Interno constituye un proceso donde los controles son una serie de acciones para lograr los objetivos de la entidad, donde intervienen todas las personas, los cuales deben tener conciencia de la necesidad de aplicarlo y estar en condiciones de responder adecuadamente por ellos, y que su ejecución es responsabilidad del titular o máxima autoridad de la entidad. Solo puede adoptar un grado razonable de seguridad a la entidad con relación a que los objetivos previstos serán alcanzados, no es posible que los controles eviten todos los problemas y cubran todos los riesgos, por lo que es muy importante conocer sus limitaciones. En consecuencia los controles internos son tanto de carácter contable financiero como administrativos o gerenciales.

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

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 importancia que está adquiriendo el Control Interno en los últimos tiempos, a causas de numerosos problemas producidos por su ineficiencia, ha hecho necesario que los miembros de los consejos de administración asuman de forma efectiva, responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Por eso es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el Control Interno para que pueda actuar al momento de su implantación. El Control Interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre los empresarios, profesionales y los legisladores. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.



La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas, que mejor convengan según los intereses de la empresa.

Mediante el control el director debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la entidad la lleven a la obtención de sus metas, es decir, debe registrar y evaluar sistemáticamente la ejecución de las actividades de la entidad, determinar las desviaciones con respecto a los planes, proyectos, presupuesto, normas o regulaciones a los efectos de determinar las medidas correctivas correspondientes, garantizando su ejecución y la rectificación de las desviaciones.

1.2 Evolución del Control Interno en Cuba. Antecedentes y evolución

Por mucho tiempo el Control Interno ha sido una preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminología, por lo que al pasar el tiempo se han planteado diferentes concepciones acerca del Control Interno, sus principios y elementos que se deben conocer e instrumentar en la entidad cubana actual.

La práctica contable cubana y los profesionales de estas áreas gozaron de prestigio y reconocimiento internacional, ocupando posiciones de avanzada en el continente. Al triunfo de la Revolución con las transformaciones de la economía cubana se introducen modificaciones derivadas de la esencia de los procesos económicos implantados, los que quedaron registrados en el Sistema Uniforme de Contabilidad.

A partir de 1967, la eliminación de las relaciones monetario mercantiles en nuestra economía, provoca un deterioro en la práctica y formación de los profesionales de la ciencia contable, situación está que inicia su recuperación con los acuerdos del Primer Congreso del Partido, entre ellos la implementación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía que trajo consigo la promulgación en 1976 del Sistema Nacional de Contabilidad.

En las condiciones actuales de crisis económica internacional, Cuba se ve involucrada en un proceso de revisión y perfeccionamiento de la gestión



económica. Por ello se exige la adecuada aplicación y el perfeccionamiento del sistema de control interno, en aras de lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades. Con este objetivo, en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea:

...En las nuevas condiciones en que opera la economía, con mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel... y más adelante se precisa ... condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas...

En Cuba se ha desarrollado un constante y sostenido esfuerzo por consolidar el Control Interno, para ello se han diseñado una serie de normativas y reglamentos que en su momento han respondido a los intereses de cada una de las empresas.

El nuevo enfoque emitido por estudiosos y respetadas instituciones que se ocupan del tema constituye actualmente una referencia internacional obligada. Este enfoque, así como las definiciones y conceptos que de él se derivan representan la visión moderna y el marco conceptual actual del Control Interno.

En la década de los 90 se acentúa el proceso de recuperación de las actividades contables asociadas a las transformaciones económicas y se profundiza en la exigencia por los controles. La normativa contable nacional adopta estándares internacionales y se inicia un proceso encaminado a que la contabilidad se convierta en un instrumento de dirección.

Constituye hoy una realidad que el Control Interno en Cuba se convierta en una poderosa herramienta de trabajo, porque es una tarea general que se realiza de manera que sus resultados converjan a beneficios de todas las masas trabajadoras, porque son ellas las conductoras de la sociedad, los poseedores de los medios de producción y, por ende, los beneficiarios del resultado del trabajo.



En consonancia con lo antes expuesto, el Ministerio de Finanzas y Precios emite la Resolución 297/03 en la cual se expone que el Control Interno ha sido preocupación de las entidades, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca del mismo, sus principios y elementos que se deben conocer e instrumentar en las entidades cubanas.

Esta Resolución cual establece la definición de Control Interno, sus cinco componentes con su contenido y respectivas normas; aparejado a la misma se implanta la Resolución 13/2006 del extinto Ministerio de Auditoría y Control, la que exigía a todas las entidades cubanas la elaboración y control sistemático del plan de medida para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, con la participación de los trabajadores y de las organizaciones políticas y de masas; la Resolución 26/2006 del Ministerio antes mencionado, donde se aprueba la guía metodológica para la auditoría de gestión financiera o de estado (Anexo I).

Todas las disposiciones legales relacionadas anteriormente guardan una relación estrecha; cada una de ellas en su momento de aplicación marcó la forma y estilo en que se presentaba el Sistema de Control.

Recientemente y en consonancia con los criterios emitidos por organizaciones internacionales rectoras del tema e inmerso en el proceso de actualización económica que tiene lugar en nuestro país la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1ro de agosto de 2009 aprobó la Ley No. 107 de la Contraloría General de la República, la que en su artículo 11 define el Sistema de control interno como las acciones establecidas por la legislación especial en esta materia, que se diseñan y ejecutan por la administración, para asegurar la consecución de los objetivos siguientes¹:

- a) Proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito.

¹ Ley 107 de la Contraloría General de la República de Cuba. 2009



- b) Asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o se brinda.
- c) Garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas, mercantiles u otras similares que se realicen, de acuerdo con su objeto social o encargo estatal.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico.
- e) Cumplir con el ordenamiento técnico establecido por los organismos rectores, para el empleo de herramientas, equipos, instrumentos y otros medios de carácter similar, en la realización de los distintos procesos a su cargo.

Dicha Ley en su Capítulo III titulado “del Sistema de Control Interno” artículos del 15 al 19, consignan la obligación de todos los órganos, organismos, organizaciones y entidades sujetas a las acciones de control que por esta Ley se establecen están obligados a mantener sistemas de control interno, conforme a sus características, competencia y atribuciones institucionales.

La Contraloría General de la República consciente de esta alta responsabilidad que asumen todos los que custodien, protegen, gestionen o administren recursos del Patrimonio Nacional para garantizar el eficiente desarrollo económico y social y con ello la elevación del bienestar de nuestro pueblo, prevenir indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, y con el interés de contribuir a implementar y perfeccionar el Sistema de Control Interno, ha elaborado la guía de autocontrol , la cual contiene elementos esenciales, que al aplicarse de un modo participativo, con un alto sentido autocrítico y con la firme voluntad de superar errores, violaciones y deficiencias, será una importante contribución al establecimiento del inicio de una nueva cultura de control, de responsabilidad y de compromiso.

El 1 de marzo del 2011 la Contraloría General de la República de Cuba emite la Resolución 60, la que deja sin efectos legales las resoluciones antes mencionadas, y en su lugar se constituye un cuerpo legal más fortalecido y adecuado a las nuevas transformaciones que el país ha realizado al proceso económico-administrativo. Los aportes asociados a esta Resolución están



relacionados con la disminución significativa de normas, transformación de la definición del control Interno siendo más amplia y adaptada a los nuevos conceptos y la modificación de uno de sus componentes que permitió unificar elementos para una mejor identificación y evaluación de riesgos.

1.3. Conceptualizaciones del Control Interno

Control Interno significa distintas cosas para diferentes personas, por lo que ha tenido una amplia variedad de dominaciones y significados. La primera definición formal de Control Interno fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Público Certificados—AICPA en 1949: "El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas. Un "sistema" de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957 expresa que:

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 crecimiento².

William L. Chapman, Procedimientos de Auditoría, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires, 1965 establece que:



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 efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa³.

En 1971 se define el Control Interno en el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental de Austria, bajo el patrocinio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) en la que se plantea que:

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 principales⁴:

- 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.

El control Interno está engranado para la consecución de objetivos en unas o más categorías separadas pero interrelacionadas. También plantea que el control

³www.google.com La Auditoría y el Control Interno

⁴ Taller Internacional "Evaluación del Control Interno para la eficiencia de la función auditora" Caracas-Venezuela 26-30 de julio 1999.



interno es parte del proceso básico gerencial de planeación, ejecución y monitoreo. Constituye una herramienta usada por la administración, no un sustituto de esta y donde el establecimiento de objetivos en niveles diferentes y consistentes internamente, establece un requisito previo para el funcionamiento del control interno, no un componente.

En la nueva Resolución plantea como definición que el control interno es el proceso integrador 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.

1.3.1. Principios Básicos del Control Interno

En el diseño e implementación del Sistema del Control Interno, los órganos, organismo 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 Sistema de Control Interno en el cumplimiento de su función rectora o interna a su sistema, para el desarrollo de los procesos, actividades y operaciones.
- b) Objetividad:** se fundamenta en un criterio profesional a partir de comparar lo realizado de forma cuantitativa y cualitativa, con parámetros y noemas 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 actos ilícitos.
- 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 estructurado 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 registros de operaciones de un recurso, transacción hechos económicos o administrativo, debe quedar claramente definida en la forma establecida.

Debe extenderse 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:** obligaciones 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 cuentas a los trabajadores.

1.3.2. Características del Sistema de Control Interno

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 cuentan con reducido personal, establecimientos y unidades de bases, 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.

El Sistema de Control Interno de cada entidad está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de sus objetivos de organización, operación y dirección, por eso se le confiere gran importancia. Es un proceso que lleva a cabo el consejo de administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objetivo de proporcionar.

- Confiabilidad de la Información.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Control de leyes y normas aplicables.

El control Interno es un conjunto de aplicaciones estrechamente estructurado, efectuado por personas; no se refiere a manuales, normas y modelos, sino a responsabilizar a cualquier integrante de la organización.

El sistema que nos ocupa es en el interior de una entidad el que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados.

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



Dentro de la importancia de este sistema también se encuentran las siguientes:

- Instrumento fundamental para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades.
- Desarrolla nuevos términos relacionado con el Control Interno a diferencia de lo que hasta ahora lo identificaban, es decir, solo contable.

La introducción de nuevas cuestiones que aportan elementos generalizadores para la elaboración de los Sistema del Control Interno en cada entidad, aparte de conocer la obligatoriedad del sistema, resultan necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, Así como para el cumplimiento de sus objetivos principales.

- Evitar o reducir fraudes.
- Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras.
- Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.
- Promover la eficiencia en operación y fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración.
- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios.
- Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.

1.3.3. Características de los Componentes y Normas del Control Interno

Las características del proceso, adjudicada en el concepto de control interno, refiere que sus elementos se integran entre sí e implementarse de forma interrelacionada, influenciado por estilo de dirección.

El adoptar sistemas más avanzados y rigurosos, asimilables por la economía de las entidades, influirá también en el estilo de dirección, teniendo en cuenta que las entidades cubanas no se supeditan a un único propietario o a un pequeño grupo



de ellos y que, por ende, se obligan a una necesaria retroalimentación de los sistemas de control interno y de las disposiciones y regulaciones establecidas por los órganos y organismos. Los componentes del control son:

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 está a su alcance. Se estructura en las siguientes normas.

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

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

El desarrollo de estos valores conforma una cultura organizacional definida, la cual permite preservarlo y contribuir a su fortalecimiento en el marco de 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 de Sistema del 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 al nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos y competencias exigidas; 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 necesario 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 grafican mediante un organigrama, se formaliza con las disposiciones legales y procedimientos 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 el procesos, actividades y operaciones que se desarrollan.

e) Políticas 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 ellos 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.

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 operacionales, 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 se harán 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 económicos-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 la disposiciones legales que conduzcan a cambios en la estrategia y procedimientos, alteraciones en el escenario económico financieros 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 sean posible, cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdidas 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 colectivo 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; deben 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 específico del área. En estas reuniones se realiza entre todo un diagnóstico con los objetivos de control a considerar y se definen las medidas o procedimientos de control a aplicar, las mismas serán anteceditas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores en asambleas de afiliados donde se le explica el procedimiento a seguir para su desarrollo.

c) Prevención de riesgo: esta norma constituye un conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético-moral, técnico-organizativo y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible sus 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, organizaciones o entidad, el que de forma general incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión 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, con el interés de transmitir la experiencia, y al alertar 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, responsables, ejecutantes y fecha de cumplimiento de las mismas.

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.

Actividades de Control

Establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesario 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 correspondiente al marco de desarrollo de la actividad, así como la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registros 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, registros 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 de 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, deben ser protegidos, 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 regularidades, 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 prioridad 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 cualitativo de bienes y servicios, recursos, nivel de competencia y demás elementos que lo distingan, 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.

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 la 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 salidas de la información, facilitando 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 realizados acerca de los principales problemas, la máxima dirección decide las acciones de divulgaciones a desarrollar.

b) Contenido, calidad y responsabilidad: la información constituye 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 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 público asignados a los resultados en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido, así como otros aspectos de interés que resulten necesarios, antes 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 deben 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 solo de los objetivos a que se destinaron los recursos que le fueron confiados, sino también en la forma y resultado de su aplicación, sin la importancia del componente ético en su actuación y conducta.

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 estructuran en las siguientes normas:

a) Evaluación y determinación de la eficacia el 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 disponible. También verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.

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

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

El Comité de Prevención y Control es un órgano asesor que está vinculado directamente al órgano colegiado de dirección, con el objetivo de velar por el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo. Su composición, la permanencia en este y la periodicidad de las



reuniones, son definidas por la máxima autoridad que corresponda, en estas es necesario contar con la presencia de dirigentes sindicales, según proceda. Debe quedar evidencia documental del cronograma de reuniones, así como 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 formalizar 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 general las deficiencias detectadas y propone la acciones y recomendaciones que considere necesarias para el mejor funcionamiento y eficacia del Sistema del Control Interno; coordinar y orientar la divulgación de información y capacitación a los trabajadores acerca de políticas, disposiciones legales y procedimientos emitido por la entidad o de carácter vinculante, apoyando a la dirección; así como otras funciones que se consideren necesarias por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para la gestión de riesgos y el cumplimiento de su misión y objetivos.

1.4 Principios de la Gestión por Procesos

Para la gestión de procesos en cualquier entidad es necesario contar con una serie de principios que ayudaran en el establecimiento adecuado de los objetivos a cumplir. Dichos principios son:

- Los procesos constituyen lo que se hace y cómo se hace.
- En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso
- En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.
- En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.



- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto o servicio.
- No existe producto o servicio sin un proceso.

Mapa de procesos

El mapa de procesos contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una entidad u organización de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos. A través de este tipo de gráfico podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día y que, sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo. Son de gran utilidad para el entendimiento rápido de los procesos que desarrolla una empresa y por eso, el lugar de los manuales de procesos no son únicamente los escritorios de los trabajadores, pues esta muestra una vista simple del proceso, donde cada parte se visualiza y se indican las interfaces, considerando entrada, proceso y salidas. Es el diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales.

El diagrama de flujo, también conocido como mapa de proceso, representa esquemáticamente los flujos de entradas y salidas, como también la secuencia de actividades con sus respectivos flujos que son llevados a cabo para lograr un objetivo definido.

Un mapa de procesos detallado, va más allá de la diagramación lógica de las actividades con sus flujos de entradas y salidas, porque además muestra información de los estándares bajo los cuales debe funcionar la realización de tales actividades. El mismo permitirá identificar qué, cómo, quién, cuándo, dónde, y cuanto es necesario para lograr los objetivos deseados, permitiendo una visión compartida del esquema de funcionamiento lo cual permite focalizar oportunidades de mejora.

Es una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una



visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo, dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar. Permite analizar los factores de éxito, priorizando la aplicación de objetivos y recursos, valorando la interacción entre procesos. Siendo un mecanismo de gran utilidad para la evaluación de los procesos de trabajo.

Conclusiones parciales

En este capítulo se abordaron los elementos que caracterizan al Sistema de Control Interno en el mundo y en nuestro país. Se describió el proceso de actualización del mismo, así como los elementos que han permitido un mejor análisis de la razón principal por el cual se creó, la reducción de los riesgos. Se analizaron además los principios y características de la gestión de riesgos en los procesos de las empresas para su adecuado control y seguimiento.



CAPÍTULO II. PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE SAGUA DE TÁNAMO

2.1 Caracterización del Consejo de Administración Municipal de Sagua Tánamo

El Consejo de Administración Municipal (CAM) de Sagua de Tánamo; rige su funcionamiento por el Acuerdo 6176 de fecha 13 de noviembre del 2007 del Consejo de Ministro y de su Comité Ejecutivo “Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular”. El mismo tiene por objetivos los siguientes:

1. La constitución e integración de los Consejos de la Administración de las Asambleas del Poder Popular.
2. Las atribuciones y funciones de los Consejos de la Administración y sus miembros.
3. La forma en que se cubrirán los cargos de dirección y otros puestos de trabajo de las administraciones locales.
4. Las relaciones de las administraciones locales con los Consejos Populares.
5. Las relaciones de la administración provincial con las administraciones municipales.
6. Las funciones comunes de las direcciones de la administración local y los deberes, atribuciones y funciones comunes de los jefes de las direcciones administrativas respectivas.

La administración municipal en su actividad, tiene como premisa el concepto constitucional de que el municipio es la sociedad local, con personalidad jurídica a todos los efectos legales, organizada políticamente por la Ley, en una extensión territorial determinada por las relaciones económicas y sociales de su población y con capacidad para satisfacer las necesidades mínimas locales.

Se encuentra subordinada a su respectiva Asamblea del Poder Popular y está constituida por el Órgano de la Administración, que es la que lo dirige y por las entidades económicas de producción y servicios de subordinación local, tiene el propósito de satisfacer las necesidades económicas, de salud y otras de carácter asistencial, educacionales, culturales, deportivas y recreativas de la colectividad del territorio a que se extiende su jurisdicción.

Actúa dentro de los límites de su respectiva competencia y tiene la obligación de observar estrictamente la Constitución de la República, las leyes, los decretos-leyes, los decretos, los acuerdos de la Asamblea Nacional del Poder Popular, del Consejo de Estado, del Consejo de Ministros y de su Comité Ejecutivo, las disposiciones que dicten los jefes de los Organismos de la Administración Central del Estado en asuntos de su competencia que requieran ser regulados y los acuerdos de la Asamblea del Poder Popular al que se subordina. Su estructura organizativa muestra una composición ascendente a 21 miembros; 7 de carácter profesional y 14 directores de entidades administrativas en el territorio. (Anexo II).

Seguidamente se muestra su composición de acuerdo al sexo, nivel de escolaridad y rango de edades.

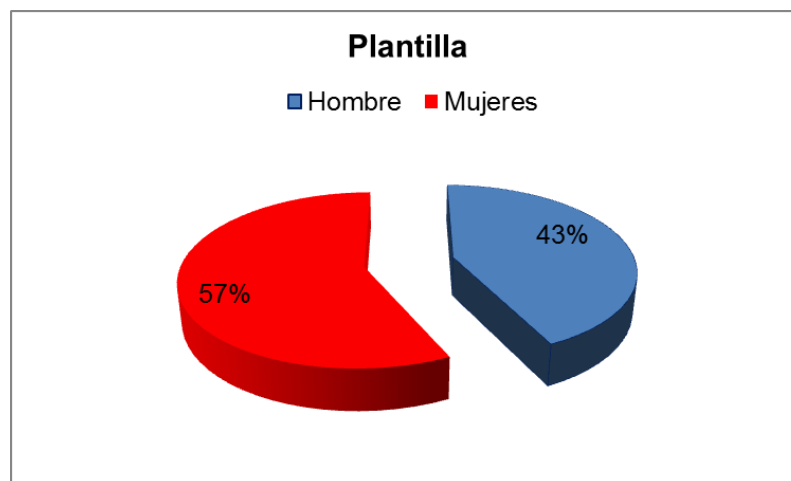


Gráfico 1: Plantilla del CAM Sagua de Tánamo por Sexo.

El Consejo de Administración de Sagua de Tánamo posee una composición de 21 miembros, para la utilización de la plantilla de un 100 %. De esta 9 son hombres y 12 son mujeres los que representan el 43% y el 57% del total respectivamente.

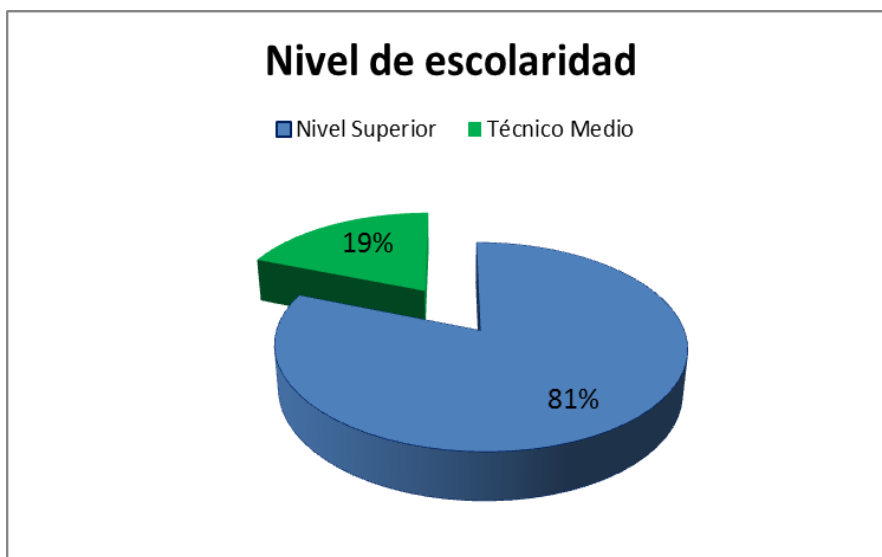


Grafico 2 Nivel de escolaridad de los miembros del CAM Sagua de Tánamo

De los 21 miembros que integran el CAM de Sagua de Tánamo 17 son de nivel superior y 4 son Técnico Medio Representando un 81 % y un 19 % del total respectivamente.

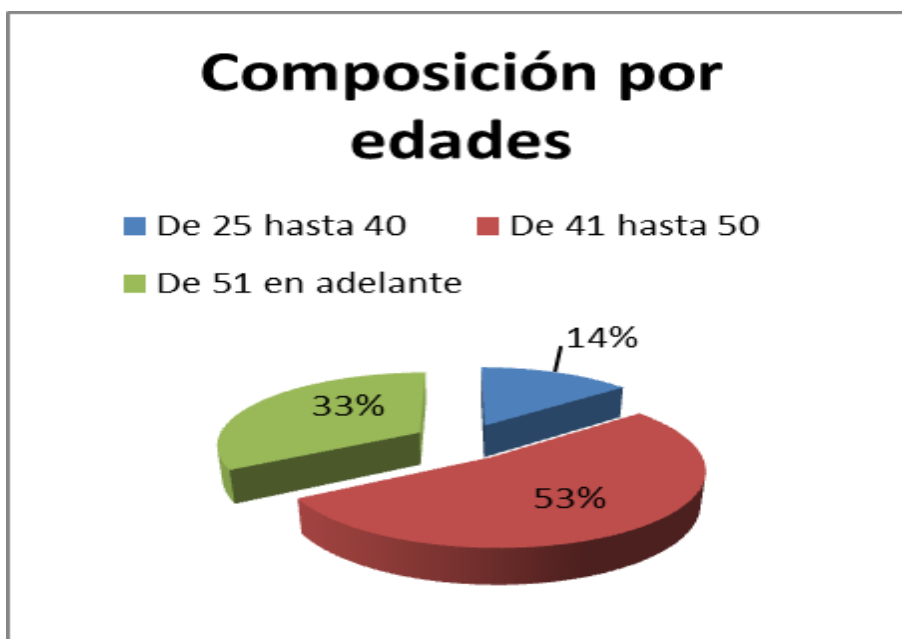


Grafico 3: Composición por edades de los miembros del CAM Sagua de Tánamo.

Atendiendo a la composición por edades, en este caso se divide en 3 grupos principales, entre los 25 y 40 años con 3 miembros que representa el 14 % del

total, de 41 hasta 50 con 11 que representa el 53 % del total y en más de 51 años el 33 % observándose mayor estabilidad en el segundo grupo.

Áreas de Resultados Claves, Objetivos estratégicos y operacionales

Seguidamente se muestran las Áreas de Resultados Claves, Objetivos estratégicos y operacionales definidas en las proyecciones de trabajo para el año 2017 donde se definen 5 Áreas de Resultados Claves (ARC) y 5 Objetivos de Trabajo.

ARC No. 1: Satisfacción de las necesidades del pueblo.

Objetivo No 1: Controlar el aumento de la producción de alimentos en el territorio logrando mayores niveles nutricionales en la población. (L- 87, 177,181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 189, 190, 191,192, 193, 194,195, 205, 206, 207).

ARC No. 2: Prestación de Servicios Públicos.

Objetivo No 2: Fiscalizar el incremento cualitativo y cuantitativo de los servicios públicos que se prestan a la población. (L- 140, 142, 143, 154, 155, 156, 159, 161, 162,163, 269, 278, 279, 283, 302, 305, 309, 310).

ARC No. 3: Gestión Económica y Financiera.

Objetivo No. 3: Controlar la marcha de los indicadores de eficiencia económica en el territorio, haciendo énfasis en el Plan Turquino, permitiendo al municipio un desarrollo próspero y sustentable. (L- 244, 245, 247, 249, 251,184).

ARC No. 4: Proceso inversionista.

Objetivo No 4: Fiscalizar el cumplimiento del programa inversionista y la recuperación constructiva del territorio (L. 233, 292, 293, 295,296).

ARC No. 5: Control Territorial.

Objetivo No 5: Controlar la erradicación de las manifestaciones de corrupción, ilegalidades, y las indisciplinas sociales en el territorio. (L.120).



2.2 Diagnóstico Estratégico del Consejo de Administración Municipal de Sagua de Tánamo

Para la realización del diagnóstico del Control Interno en la organización fueron utilizadas diversas técnicas que permitieron hacer una valoración exhaustiva del estado actual del objeto de estudio de esta investigación. Seguidamente se muestran los resultados del análisis DAFO realizado (Anexo III), la entrevista no estructurada y la aplicación de la Guía de Autocontrol ajustada a la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República y actualizada en septiembre del 2015.

2.2.1 Análisis de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del CAM Sagua de Tánamo (Análisis DAFO)

Las disímiles manifestaciones que acontecen tanto dentro como fuera de una organización o institución inciden de forma directa en el cumplimiento de los objetivos y metas; el adecuado establecimiento de una estrategia loable y precisa modulará el comportamiento de cada uno de los procesos que acontecen dentro de la organización. En el caso del Consejo de la Administración de Sagua de Tánamo, un adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno dependerá entre otros factores de las actuales condiciones que presente la organización y la influencia que pueda ejercer el entorno sobre ella, dado a partir del análisis DAFO (Anexo III), y un correcto diagnóstico del Sistema de Control Interno que permita un perfeccionamiento acorde a los preceptos y concepciones de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.

2.2.2 Resultado de la Entrevista no estructurada

Durante la investigación fueron entrevistados 21 miembros, los 7 miembros profesionales del CAM lo que representa el 100% y 9 miembros no profesionales, lo que representa el 42.9%, para un total del 76% de su composición, con el objetivo conocer los conocimientos y criterios que tienen acerca del Sistema de Control Interno en la organización; seguidamente se exponen los resultados obtenidos.

Al indagar sobre el conocimiento que presentaban los entrevistados sobre las normativas legales que regulan el SCI en nuestro país el 75% manifestó pleno conocimiento de las mismas (Resolución 60/2011 de la CGR, la Ley 107 de la CGR y otras regulaciones), el resto no mostró claridad al respecto, existiendo incertidumbre en sus criterios.

Respecto al tratamiento que se ofrece al SCI en el CAM en cuanto a composición del Comité de Prevención y Control, las secciones de trabajo que realiza, la divulgación de sus actividades así como la actualización de su Plan de Prevención y el seguimiento que se dan a las actividades plasmadas en el mismo, el 81% expresó tener conocimiento. Por otro lado, el 69% de los entrevistados sostienen que el cumplimiento de las actividades que realizan como miembros del CAM las ejecutan como parte de sus funciones en la organización, no vinculando o asociando las mismas a los procesos esenciales que desarrolla el CAM y que se hayan definido dentro de los diferentes procesos que tienen lugar.

De forma general se pudo comprobar que en el CAM aún persisten desconocimiento de las regulaciones y normativas que rige el control interno, los trabajadores no se ven involucrados en dicho proceso y desconocen como su trabajo aporta significativamente al control interno.

2.2.3 Resultados de la aplicación de la Guía de Autocontrol al CAM Sagua de Tánamo

Al realizar el diagnóstico del Sistema de Control Interno en CAM Sagua de Tánamo teniendo en cuenta la Guía de Autocontrol Actualizada acorde a los conceptos establecidos por la Contraloría General de la República se pudo comprobar que la normativa que se estaba utilizando no era la que dictaminó la CGR en septiembre del 2015 y por ende muchas de las normas que se encuentran instrumentadas carecen de aspectos contemplados en la nueva disposición legal.

Una vez aplicada la Guía de Autocontrol Actualizada en el CAM de Sagua de Tánamo se pudo constatar que:



La misma contiene un total de 136 aspectos, de ellos 46 que no proceden y solamente 90 aspectos se ajustan a las características del CAM quedando evaluados de positivos 58 y negativos 32, mostrando mayor incidencia en los componentes Gestión y prevención de riesgos e información y comunicación en cuanto a aspectos negativos con un total de 8 y 7 respectivamente. Tabla

Tabla1: Resultados de la aplicación de la Guía de Autocontrol Actualizada en el CAM de Sagua de Tanamo.

No.	COMPONENTES	CANTIDAD DE ASPECTOS	CERTIFICACIÓN		
			SI	NO	NP
1.	Ambiente de Control	61	30	5	26
2.	Gestión y Prevención de Riesgos	11	3	8	-
3.	Actividades de Control	37	11	8	18
4.	Información y Comunicación	13	9	4	-
5.	Supervisión y Monitoreo	14	5	7	2
	TOTAL	136	58	32	46

Referencia: Elaboración propia

Seguidamente se muestran los resultados obtenidos por cada uno de los componentes.

Componente Ambiente de Control

En este componente de forma general fueron verificadas cinco normas con un total de 61 aspectos, de los cuales 30 tiene implementado, 5 no tiene implementado y 26 no proceden.

Aspectos que no proceden por normas



- Norma No. 1: Planificación, planes de trabajo anual, mensual e individual: 3
- Norma No. 2: Integridad y valores éticos: 17
- Norma No. 3: Idoneidad demostrada: 20
- Norma No. 4: estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad: 26, 33, 34, 35, 36, 37, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53 y 54.
- Norma No. 5: Política y prácticas en la gestión de los recursos humanos: 56, 57, 58, 60 y 61.

- **Norma: Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual**

Se encuentran definidos los objetivos de trabajo de la organización, asociando los mismos a los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución aprobados en el VII Congreso del PCC; además se comprobó la forma en que se implementan los mismos dentro de las actividades planificadas en el Sistema de Trabajo del CAM.

La organización tiene elaborado el plan de trabajo anual correspondiente al año 2017 y la Planeación Estratégica hasta el 2021, de acuerdo a lo establecido en la Instrucción No.1 del Presidente de los Consejos de Estados y de Ministros, constatando que el sistema de trabajo mensual de la organización responde a la instrumentación de las actividades recogidas en el plan de actividades principales del Consejo de Administración Provincial (CAP).

Se encuentran definido por cada área las actividades que deben desarrollarse de acuerdo a las funciones de cada trabajador, existiendo dificultades en la definición de cada uno de los procesos que allí acontecen. Por otro lado, los planes de trabajos mensuales de los trabajadores se elaboran teniendo en cuenta lo establecido en el Sistema de Trabajo del CAM. Además se verificó el cumplimiento de las tareas recogidas en los planes de trabajo mensual del Presidente, Vicepresidente, Secretaria, miembros profesionales del CAM y 6 miembros no profesionales, donde se abordan la totalidad de las tareas plantificadas, así como su estado de cumplimiento, teniendo el análisis a través de las reuniones de



puntualizaciones que todos los viernes tiene lugar en el CAM al respecto; y al finalizar el mes en el análisis del cumplimiento del plan de trabajo elaborado y recogido en actas que se redactan en las mismas..

En los diferentes niveles de la organización se analiza el cumplimiento de las actividades planificadas, evidenciándose la adopción de acuerdos y planes de acciones que les son informado al resto de los miembros del CAM en reuniones de coordinación y otros espacios.

Insuficiencias

- El CAM Sagua de Tánamo no cuenta con la elaboración del Mapa de Procesos y flujogramas de actividades de los correspondientes subprocesos del proceso clave.
- Para la elaboración del Plan Anual de Actividades no se tienen en cuenta los riesgos más relevantes que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y misión de la organización.

- **Norma: Integridad y valores éticos**

Se pudo constatar a través de la revisión del acta fechada 19 de febrero del 2017, la constancia de la firma del Código de Ética de los directivos. Así mismo en el sistema de planificación del trabajo anual del CAM se pudo verificar la planificación de las rendiciones de cuentas de sus miembros, donde se incluyen el tema del cumplimiento del código de ética, evaluándose posteriormente en las reuniones de ese órgano. Además, poseen un programa encaminado a impulsar y fortalecer el desarrollo de una cultura ética que incluye el fortalecimiento de valores y principios que rige el Código de Ética de los cuadros del estado.

La organización cuenta con las Normas de Conducta Generales y Específicas que deben cumplir sus miembros, el reglamento disciplinario Interno asociado a la entidad en donde se desempeña cada uno, documentos estos que fueron analizados y discutidos por todos los trabajadores en asamblea. Además, se encuentra actualizado el Convenio Colectivo de Trabajo, el cual fue elaborado de conjunto entre la administración y el sindicato, reflejándose los criterios emitidos



por los trabajadores en asambleas realizadas en cada centro, contando con la evidencia de la firma del mismo por ambas partes.

Insuficiencias

- La organización cuenta con las medidas disciplinarias que se han aplicado en períodos anteriores, pero no mantiene elaborado y actualizado un registro consecutivo de las mismas.

- **Norma: Idoneidad Demostrada**

Se pudo comprobar la existencia de los perfiles de competencia en la organización por cada uno de sus miembros, los que fueron elaborados teniendo en cuenta lo legislado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; cada cargo cuenta con la definición de sus funciones, actividades y tareas a realizar de forma clara y precisa. La secretaria del CAM cuenta con el registro actualizado de sus miembros, donde se consignan todos los datos establecidos por las Resoluciones que en este sentido ha emitido el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

La Secretaria del Consejo de la Administración Municipal tiene elaborado el plan de capacitación de sus miembros, el que fue confeccionado de acuerdo a los resultados alcanzados en la evaluación del desempeño de los trabajadores durante el año anterior. El mismo se proyecta en el último trimestre de cada año y se discute y analiza con los miembros del CAM y el Departamento de Cuadros del Gobierno a inicios de cada año. Se pudo verificar el chequeo trimestral que la dirección del CAM realiza en este sentido al plan de capacitación, a través de los resultados de cada acción.

En materia de capacitación variada son las acciones desarrolladas en la organización, destacando las preparaciones en defensa civil, planificación, dirección y cultura económica.

La evaluación del desempeño se realiza de forma trimestral, con una evaluación resumen al concluir cada período, basado en los indicadores establecidos por la legislación vigente, así se comprobó en muestreo realizado a 7 miembros.

Insuficiencias

- La organización no cuenta con el Diagnóstico o determinación de las Necesidades de Superación de cada miembro (DNS), por lo que no se elabora el resumen de este diagnóstico por cada vicepresidencia, lo que dificulta la elaboración del plan de capacitación individual de cada miembro del CAM.
- **Norma: Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad**

Cuentan con la disposición que aprueba la constitución del CAM Sagua de Tánamo. Además, en los expedientes de competencia están definidas las funciones generales y específicas de cada vicepresidente y cada miembro.

Como se expresó anteriormente, la organización cuenta con el Manual de Funcionamiento, en el que se recogen las funciones generales y específicas por cada miembro, las que dan respuesta a las actividades generales del CAM. Cuenta con la plantilla aprobada y cubierta y la estructura organizativa. El organigrama de la organización no se encuentra elaborado, de modo que no se evidencia una adecuada relación jerárquica entre áreas de forma gráfica.

El Presidente del CAM cuenta con su Resolución de nombramiento (Número. de Acuerdo de la Asamblea Municipal del Poder Popular). Así mismo se pudo constatar la existencia de las resoluciones de nombramiento del resto de los miembros del CAM en Sagua de Tánamo que acreditan los diferentes cargos de dirección en el municipio, sustentadas en la constitución de órganos de dirección y consultivos. Cada miembro y funcionario del CAM conoce y tiene definida la responsabilidad material de los recursos que administra o custodia; así se ha evidenciado en la revisión documental realizada y se muestra en los procesos de entrega que se han realizado en períodos anteriores.

Insuficiencia

- El CAM Sagua de Tánamo, no cuenta con la elaboración del Organigrama de su estructura actual.
- **Norma: Políticas y prácticas en la gestión de los Recursos Humanos**



Se evidencia la elaboración del procedimiento a tener en cuenta con el reclutamiento y la selección de los miembros del CAM para su aprobación, contando con el programa de recepción que se le ofrece a los mismos, teniendo en cuenta las características de la labor a desempeñar.

Insuficiencias

La organización no cuenta con el registro actualizado de las reservas de los miembros del CAM conforme a la legislación vigente, no obstante, muestran conocimiento de las reservas inmediatas de cada uno de ellos.

Fortalezas y Debilidades del componente Ambiente de Control

Fortalezas

1. Cuentan con el Código de Ética, el cual se encuentra firmado.
2. Los miembros del CAM cuentan con el Código de Conducta.
3. El Reglamento Disciplinario se encuentra elaborado y su cumplimiento es controlado por la Secretaria del CAM.
4. La planificación estratégica y los planes de trabajo constituyen instrumentos esenciales para el logro de los objetivos propuestos.

Debilidades

1. No se encuentran identificados, ni clasificados los procesos y subprocesos que tienen lugar en la organización.
2. No cuenta con el Mapa de Procesos.
3. La Estructura Organizativa de la organización no cuenta la elaboración del Organigrama.
4. No se ha elaborado el Diagnóstico de Necesidades de Superación de cada miembro (DNS).
5. No se cuenta con el registro actualizado de las reservas de los miembros del CAM conforme a la legislación vigente.



6. En los planes individuales de capacitación y desarrollo de los miembros no están incorporados temas relacionados con el control interno.
7. Existen miembros que muestran poco conocimiento sobre el sistema de control interno implementado en la organización y la contribución que este realiza para el logro de los objetivos organizacionales.
8. No se divulgan en la organización las medidas del control interno que se aplican con la claridad y sistematicidad requerida.

Componente Gestión y Prevención de Riesgos

En este componente de forma general fueron verificadas tres normas con un total de 11 aspectos, de los cuales 3 tiene implementado, 8 no tiene implementado y todos proceden.

- **Norma: Identificación del riesgo y Detección del Cambio**

Para la identificación de los riesgos tanto internos como externos de cada proceso, actividad y operación se tuvieron en cuenta los 5 objetivos proyectados para la organización declarados en cada una de las 5 Áreas de Resultados Claves, constatando que los riesgos identificados están en correspondencia con los objetivos de trabajo, siendo analizados periódicamente en las reuniones del Comité de Prevención y Control y en las Asambleas del CAM.

La identificación de los riesgos asociados a cada una de las actividades en la institución muestra evidencia de no haber contado con algún procedimiento que permita su identificación y análisis, por ejemplo, la consulta del análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la organización (DAFO), y los planteamientos y criterios de los miembros.

Se han establecidos las posibles causas que pueden condicionar la ocurrencia de los riesgos que han sido identificados, no clasificándose en internos o externos. Tampoco fueron determinados las posibles pérdidas o impactos, así como la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo identificado, con vistas a determinar el orden en que deben gestionarse los mismos con el fin de minimizar su impacto.



Insuficiencias

- Se pudo constatar que en el proceso de identificación de riesgo no se tuvo en cuenta los resultados de las acciones de control realizadas en la organización, así como el diagrama de flujo de cada uno de los procesos por no contar en este último con su realización.
- Se han identificado de forma parcial las causas que condicionan la ocurrencia de dichos riesgos de forma general y no específica para cada riesgo.
- No se tuvieron en cuenta para la identificación de los factores internos la estructura organizativa de la organización.
- Los riesgos identificados no cuentan con la determinación de frecuencia, el posible impacto que pueda ocasionar, ni la importancia asociada a cada hecho, entre otras clasificaciones de los mismos.

- **Norma: Determinación de los objetivos de control**

Cada riesgo identificado tiene definidos los objetivos de control, así como las medidas necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas trazados. Además, cuentan con las actas de las reuniones del CPC, donde se realizan los diagnósticos para la determinación de los objetivos de control, las que fueron presididas por el Presidente del CAM, el secretario de la sección sindical del Gobierno y un representante del núcleo del partido del centro.

- **Norma: Prevención de Riesgos**

La organización cuenta con el Plan de Prevención de Riesgos. Se pudo constatar que tienen identificadas 13 actividades o áreas, 42 riesgos, 42 posibles manifestaciones y 51 medidas a adoptar; la implementación de la Resolución 60/2011 de la CGR tuvo lugar en el mes de abril del 2012, sin existir alguna actualización durante todo este período. Además, en este plan están recogidos los principales riesgos relacionados con la seguridad informática y la seguridad y protección, también se incluyen los hechos de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. Los miembros del CAM no participan en el análisis y la actualización del Plan de Prevención.



Insuficiencias

- El Plan de Prevención de Riesgos no se actualiza de forma sistemática conforme a los cambios que se producen tanto en lo interno como en lo externo.
- El cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos no se chequea de forma sistemática, así se evidencia en las actas y controles que realiza el Comité de Prevención y Control.
- No se realizan las clasificaciones y análisis de los riesgos identificados conforme a lo establecido en la Resolución 60/2011 de la CGR.
- No se encuentra elaborado el Mapa de Riesgo, de manera que se establezca la frecuencia y el impacto de estos.
- No se considera el autocontrol como una medida más del Plan de Prevención que aparezca reflejada en el mismo.

Fortalezas y Debilidades del componente Gestión y Prevención de Riesgos

Fortalezas

1. Los riesgos identificados están en correspondencia con los objetivos de trabajo.
2. El análisis de los riesgos por cada área es analizado periódicamente en las reuniones del Comité de Prevención y Control y en el CAM.
3. Los riesgos identificados tienen definidos los objetivos de control, así como las medidas necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas trazados.
4. El CAM cuenta con las actas de las reuniones del Comité de Prevención y Control.

Debilidades

1. En el proceso de identificación de riesgo no se tiene en cuenta los resultados de las acciones de control realizadas en la organización, así como el diagrama



- de flujo de cada uno de los procesos por no contar en este último con su realización.
2. Varios de los riesgos identificados se encuentran mal planteados y sin su respectiva clasificación por cada proceso o subproceso.
 3. Se han identificado de forma parcial las causas que condicionan la ocurrencia de dichos riesgos de forma general y no específica para cada riesgo.
 4. El conocimiento que poseen los miembros del CAM acerca de los riesgos que le incumben a su actividad es pobre.
 5. Existe pobre dominio de los planes de prevención de las indisciplinas, las ilegalidades y las manifestaciones de corrupción de sus respectivas entidades.
 6. Los riesgos identificados no cuentan con la determinación de frecuencia, el posible impacto que pueda ocasionar, ni la importancia asociada a cada hecho.
 7. No se tuvieron en cuenta para la identificación de los factores internos la estructura organizativa del Consejo de Administración.
 8. El Plan de Prevención de Riesgos no se actualiza de forma sistemática conforme a los cambios que se producen tanto en interno como en lo externo.
 9. El cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos no se chequea de forma sistemática por el Comité de Prevención y Control.
 - 10.No se considera el autocontrol como una medida más del Plan de Prevención que aparezca reflejada en el mismo.
 - 11.No se realizan las clasificaciones y análisis de los riesgos identificados conforme a lo establecido en la Resolución 60/2011 de la CGR.
 - 12.No se encuentra elaborado el Mapa de Riesgos, de manera que se establezca la frecuencia y el impacto de estos.
 - 13.No se considera el autocontrol como una medida más del Plan de Prevención que aparezca reflejada en el mismo.

Componente Actividades de Control



En este componente de forma general fueron verificadas seis normas con un total de 37 aspectos, de los cuales 11 tiene implementado, 8 no tiene implementado y 18 no proceden.

Aspectos que no proceden

- Norma No. 2: Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos: 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, y 97.
- Norma No. 5: Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones: 107, 108 y 110.
- **Norma: Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización**

En la organización se encuentra garantizada la división de funciones de cada uno de sus miembros, y la contrapartida en las tareas y responsabilidades esenciales que cada uno de sus miembros realizan. En el tema combustible existe un adecuado control del mismo, así como otros portadores energéticos.

Insuficiencias

- No se incrementan las acciones de control hacia los objetivos de control que se ubican en las áreas donde no es posible la división de funciones, dado por el nivel jerárquico de las funciones que cumplen algunos miembros de la organización.
- No se cuenta con el plan de acción que dé respuesta a determinadas situaciones que puedan surgir a raíz de las relaciones de familiaridad, al no estar elaborado el levantamiento de este tipo de relación.
- **Norma: Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos**

Cada una de las actividades y operación que tienen lugar en la institución tienen identificado los responsables directos y colaterales, dados a partir de la propia estructura organizativa que se expone en el Acuerdo 6176: Reglamento de las



Administraciones Locales del Poder Popular, estando definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones que se realizan en la organización, las cuales cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantiza su trazabilidad.

- **Norma: Acceso restringido a los recursos, activos y registros**

El CAM ha concebido procedimientos de seguridad para la protección de sus recursos, activos y documentación; los documentos de cada una de las vicepresidencias se mantienen en closet y estantes con la debida seguridad, así como el acceso a cada una de las computadoras, las que contienen toda la información que se genera en la organización y el acceso a las áreas y dependencias. Se pudo comprobar la existencia de las rendiciones de cuenta de las personas que tienen acceso a recursos.

- **Rotación del personal en las tareas claves**

Dentro de su estructura de funcionamiento, el Consejo de la Administración Municipal, no concibe la rotación del personal por las tareas esenciales cuya probabilidad de riesgos sea mayor; de modo que no existe ese plan, ni evidencia documental de esa rotación. En este sentido y para dar cumplimiento a lo establecido en dicha norma se procede a potenciar cada una de las acciones de supervisión y control.

Insuficiencias

- No están definidos los cargos que tienen tareas claves.
- No existe un plan de rotación del personal que tiene a su cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.
- No existen evidencias documentales de la rotación sistemática del personal en dichas tareas.
- Al dificultarse el cumplimiento de esta norma por las propias características del CAM, no se incrementan las acciones de supervisión y control hacia estos casos.

- **Control de las Tecnologías de la Información**



La organización cuenta con el Plan de Seguridad Informática concebido para cada uno de los miembros de la organización, al que se le da cumplimiento de forma exitosa; los mismos fueron elaborados de acuerdo a las indicaciones emitidas por las instancias superiores y las normativas establecidas al efecto en materia de elaboración y contenido, como es el caso de las actualizaciones, la protección contra programas malignos, el uso de antivirus nacional y el uso de contraseñas bien codificadas entre otras. En dicho plan se establecen las políticas, normas y procedimientos relativos al uso de este equipamiento, así como la evaluación y control que en este sentido tendrá lugar para potenciar el logro de los objetivos trazados por la organización, para ello los responsables de la Seguridad informática poseen y conocen plenamente sus funciones.

Existe evidencia documental de los datos y programas autorizados a usar en función de los objetivos de trabajo, acciones éstas que se verifican periódicamente, contando con salvas de sistemas operativos y de información en soportes externos garantizando la integralidad y confidencialidad de la información con que se cuenta.

Además, se pudo evidenciar las condiciones bajo las cuales operan dichos medios, protegidos contra fallas de alimentación, fuego u otras situaciones que pueden ser constitutivas de riesgos.

La organización cuenta con las normativas de protección de la información contenida en soporte digital, utilizando memorias flas para realizar las salvas periódicamente. De igual manera se garantiza el mantenimiento que recibe cada uno de los medios instalados a través de los servicios que presta COPEXTEL del territorio.

- **Norma: Indicadores de desempeño**

El CAM tiene establecido indicadores de desempeño cuantitativo y cualitativo de acuerdo a las características de los procesos que se desarrollan en la organización, teniendo en cuenta los recursos, niveles de competencia y elementos que lo distinguen, con la correspondiente evaluación de los objetivos fijados, existiendo y cumpliéndose los procedimientos de cómo aplicar los mismos.



Fortalezas y debilidades del componente Actividades de Control

Fortalezas

En la organización se encuentra garantizada la división de funciones de cada uno de sus miembros, y la contrapartida en las tareas y responsabilidades esenciales que cada uno de sus miembros realizan.

1. Cada una de las actividades y operación que tienen lugar en la institución tienen identificado los responsables directos y colaterales, dados a partir de la propia estructura organizativa.
2. Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones que se realizan en la organización, las cuales cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantiza su trazabilidad
3. Se encuentra elaborado y actualizado el Plan de Seguridad Informática y el Plan de Seguridad y Protección.
4. Los niveles de responsabilidad y autorización se encuentran correctamente definidos, conforme a las normas establecidas al respecto.
5. Cuentan con los indicadores de desempeño por cada área de trabajo.

Debilidades

1. No se incrementan las acciones de control hacia los objetivos de control que se ubican en las áreas donde no es posible la división de funciones, dado por el nivel jerárquico de las funciones que cumplen algunos miembros de la organización.
2. No se cuenta con el plan de acción que dé respuesta a determinadas situaciones que puedan surgir a raíz de las relaciones de familiaridad, al no estar elaborado el levantamiento de este tipo de relación.
3. No están definidos los cargos que tienen tareas claves.
4. No existe un Plan de rotación del personal que tiene a su cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.

5. No existen evidencias documentales de la rotación sistemática del personal en dichas tareas.
6. Al dificultarse el cumplimiento de esta norma por las propias características del CAM, no se incrementan las acciones de supervisión y control hacia estos casos.

Componente Información y comunicación

En este componente de forma general fueron verificadas tres normas con un total de 13 aspectos, de los cuales 9 tiene implementado, 4 no tiene implementado y todos proceden.

- **Norma: Sistema de información, flujo y canales de comunicación**

La organización no tiene implementado un sistema de gestión de la información que garantice la elaboración del diagrama de flujo de la información, tener bien definido la frecuencia, formato almacenamiento y soporte de los documentos. Se pudo comprobar la existencia y cumplimiento del programa de comunicación institucional. Se informa y analiza con los miembros del CAM periódicamente, el comportamiento de la gestión de la organización.

Insuficiencias

- No tiene implementado un sistema de gestión de la información.
- El sistema para la gestión de la información dificulta el proceso comunicativo ascendente y descendente dentro de la organización.
- No se encuentra elaborado el diagrama de flujo de informativo de la organización.

- **Norma: Contenido, calidad y responsabilidad**

Se pudo constatar que están definidos los responsables de la información y comunicación, aplicándose las políticas establecidas que garantizan la calidad de las mismas y una adecuada disciplina informativa que asegura el cumplimiento de lo establecido en materia de sistema de información.



- **Norma: Rendición de Cuentas**

La organización aplica buenas prácticas para el tratamiento de la evidencia documental prevista en la legislación archivística cubana y las normas del sistema de gestión documental, que permita de forma transparente y responsable la rendición de cuenta de sus miembros.

Los miembros del CAM informan de forma integral acerca de la probidad de su gestión y toma de decisiones, existiendo un cronograma con las fechas en que cada uno realiza la misma, teniéndose en cuenta los elementos esenciales que garanticen la calidad del proceso.

Fortalezas y Debilidades del componente Información y Comunicación

Fortalezas

1. El sistema información ejecutado en el CAM se encuentra en correspondencia con las características y necesidades de la organización, siendo este flexible al cambio y tipología de la información solicitada a cada uno de los niveles e involucra a todos los miembros.
2. Están definidos los responsables de la información y comunicación, aplicándose las políticas establecidas que garantizan la calidad de las mismas y una adecuada disciplina informativa que asegura el cumplimiento de lo establecido en materia de sistema de información.
3. La organización aplica buenas prácticas para el tratamiento de la evidencia documental prevista en la legislación archivística cubana y las normas del sistema de gestión documental, que permita de forma transparente y responsable la rendición de cuenta de sus miembros.
4. Los miembros del CAM informan de forma integral acerca de la probidad de su gestión y toma de decisiones.
5. La calidad de la información goza de mostrar buen contenido, exactitud y ser accesible a todos los trabajadores.



6. La información que se genera es confiable, segura y precisa; con la calidad requerida, no existiendo duplicidad en la misma.
7. El proceso de rendiciones de cuentas se contempla dentro del Sistema de Trabajo Anual del CAM, detallándose las fechas y contenidos de cada una de ellas para cada actor dentro de la organización.

Debilidades

1. El sistema para la gestión de la información dificulta el proceso comunicativo ascendente y descendente dentro de la organización.
2. No se encuentra elaborado el diagrama de flujo de informativo de la organización.
3. Las medidas de Control Interno que se implantan en la organización no son divulgadas con la profundidad que las mismas requieren para un mayor dominio de sus miembros.

Componente Supervisión y Monitoreo

En este componente de forma general fueron verificadas dos normas con un total de 14 aspectos, de los cuales 5 tiene implementado, 7 no tiene implementado y 2 no proceden.

Aspectos que no proceden

- Norma No. 1: Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno: 132 y 135.

- **Norma: Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno**

Se pudo comprobar que la organización realiza de forma sistemática la evaluación de las acciones de control internas y externas con sus miembros; los que realizan el control permanente de las actividades que desarrollan. Los organismos rectores de las actividades, realizan las inspecciones y verificaciones dejando los



señalamientos y el plan de medidas en aras de solucionar las deficiencias detectadas.

Insuficiencias

- El sistema de control interno implementado no se corresponde con los principios y características que se refrendan en la Resolución 60/2011 de la CGR.
- No se encuentra ajustada la Guía de Autocontrol actualizada a la organización.
- No se realizan autoevaluaciones del SCI en la organización.
- No se encuentra elaborado el Expediente de Acciones de Control en la organización, sólo se evidencia documentación diversa del mismo.
- No se logra medir el impacto sobre el control y cumplimiento de las tareas.

• Norma: Comité de Prevención y Control

Se comprobó que en la organización se analizan con la rigurosidad requerida los casos de indisciplinas, ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción, aplicándose las medidas disciplinarias pertinentes, dándose a conocer dichos hechos a las autoridades correspondientes.

Insuficiencias

- No se encuentra actualizado por Resolución del Presidente del CAM el Comité de Prevención y Control (CPC) de la organización.
- No se encuentra elaborado el cronograma de reuniones del CPC, así como el Plan de temas del año.

Fortalezas y Debilidades del componente Supervisión y Monitoreo

Fortalezas

1. La organización realiza de forma sistemática la evaluación de las acciones de control internas y externas con sus miembros; los que realizan el control permanente de las actividades que desarrollan.



2. Los organismos rectores de las actividades, realizan las inspecciones y verificaciones dejando los señalamientos y el plan de medidas en aras de solucionar las deficiencias detectadas.
3. Se analizan con la rigurosidad requerida los casos de indisciplinas, ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción, aplicándose las medidas disciplinarias pertinentes.
4. Se dan a conocer los hechos o conductas constitutivas de delitos a las autoridades correspondientes.

Debilidades

1. El sistema de control interno implementado no se corresponde con los principios y características que se refrendan en la Resolución 60/2011 de la CGR.
2. No se encuentra ajustada la Guía de Autocontrol actualizada a la organización.
3. No se realizan autoevaluaciones del SCI en la organización.
4. No se encuentra actualizado por Resolución del Presidente del CAM el Comité de Prevención y Control (CPC) de la organización.
5. No se encuentra elaborado el cronograma de reuniones del CPC, así como el Plan de temas del año.
6. Existe desconocimiento de la metodología establecida para la correcta implementación del componente Supervisión y Monitoreo.
7. No se encuentra elaborado el plan de supervisión.
8. Las evidencias de las supervisiones realizadas no se encuentran contenida en ningún modelo de control.
9. El Plan de Prevención de Riesgos no se actualiza de forma sistemática, en correspondencia con el surgimiento de nuevos riesgos como consecuencia de las deficiencias detectadas en las acciones de control y que tienen que ver con indisciplina e ilegalidades en la organización.



2.3 Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en el Consejo de la Administración Municipal de Sagua de Tánamo

Para lograr el perfeccionamiento del SCI en el CAM de Sagua de Tánamo se tuvo en cuenta la metodología establecida por la Resolución 60/2011 de la CGR para su implantación en las organizaciones y entidades. El trabajo fue encaminado a dar respuesta a las insuficiencias arrojadas en cada componente con la aplicación de la guía de autocontrol y otros instrumentos, cuyos resultados complementan un eficiente perfeccionamiento del SCI en la organización, los que se muestran a continuación:

Componente: Ambiente de Control

Identificación y clasificación de los procesos que se desarrollan en el CAM Sagua de Tánamo

A partir del análisis realizado en la organización de conjunto con el marco estrecho de dirección del CAM fueron analizados los procesos y subprocesos que tienen lugar en la organización, identificados como:

Procesos estratégicos

1. Desarrollo económico y social del territorio

Proceso clave

1. Dirección

Procesos de apoyo

1. Aseguramiento
2. Gestión Económica y Financiera
3. Gestión Recursos Humanos
4. Transporte

Una vez definidos y clasificados los diferentes procesos que se desarrollan en la organización se procedió a la confección del Mapa de Procesos. (Anexo IV).



El establecimiento del proceso clave permitió definir los subprocesos asociados a este, dados en:

Subprocesos asociados al Proceso clave de Dirección

- Subproceso de Planificación
- Subproceso de Organización
- Subproceso de Control
- Subproceso de Mejora o seguimiento

Explicación y elaboración de los Flujogramas asociados a los subprocesos del proceso clave

1. Subproceso de Planificación: Constituye el punto de partida del trabajo de la organización, considerándose la base de la proyección estratégica del CAM. Inicialmente se proyecta el rumbo de la organización, determinándose sus necesidades y posibilidades, donde juegan un papel determinante las políticas, programas y planes establecidos en los diferentes niveles y que son de su competencia; balanceándose estas necesidades y posibilidades y realizándose las demandas correspondientes con sus respectivas conciliaciones hasta la aprobación definitiva de la proyección realizada.

Seguidamente se trazan los objetivos de trabajo que se ha propuesto alcanzar la organización en el corto, mediano y largo plazo; designándose miembros responsables de cada uno de ellos, encargando a especialistas en estas temáticas para su revisión y análisis integral hasta llegar a su aprobación por el órgano de dirección correspondiente. Posteriormente tiene lugar la elaboración del Plan Anual de Actividades del CAM donde se reflejan las actividades fundamentales que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la organización conforme a lo establecidos en la Instrucción Nro. 1 del Presidente del Consejo de Estado y Ministros Raúl Castro Ruz. Finalmente se elabora el Plan de Trabajo de la organización con periodicidad mensual, donde se reflejan las actividades previstas en el plan anual y se puntualizan actividades de carácter relevante para el cumplimiento de los objetivos de la organización; y

los correspondientes planes individuales de los miembros de la organización, donde se revela y evidencia la participación de los mismos en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Esquemáticamente se representan las actividades correspondientes a este subproceso a través de su flujograma. (Anexo V).

- 2. Subproceso de Organización:** Da continuidad a las actividades proyectadas en el subproceso anterior (planificación), teniendo una incidencia directa la Secretaría del CAM en el logro de los aseguramientos para el desarrollo de los Consejos de la Administración que se efectúan quincenalmente; donde se recepcionan y revisan los informes y propuestas de acuerdos conforme a la legislación vigente, se preparan previamente los CAM y se circula el protocolo. Seguidamente se notifican y chequean los acuerdos y decisiones que han sido tomas por ese órgano dándole seguimiento a las respuestas emitidas al respecto. Por otro lado, tiene lugar la recepción y revisión de las actas de los Órganos Local del Poder Popular (OLPP), donde se evalúa y profundiza en el tratamiento dado a las orientaciones del organismo superior; así como a la calidad de las actas elaboradas.

Posteriormente se realizan las coordinaciones y puntualizaciones de las actividades fundamentales a ejecutar mensualmente teniendo lugar la revisión de los Planes de Trabajos de los Miembros del CAM. Finalmente, se recepcionan las respuestas a los planteamientos formulados en ese período para ser atendidos por este órgano de dirección y su tramitación a las direcciones provinciales en caso de ser necesaria su tramitación hacia ese nivel de dirección. Esquemáticamente se representan las actividades correspondientes a este subproceso a través de su flujograma. (Anexo VI)

- 3. Subproceso de Control:** Engloba al conjunto de actividades que desarrolla el CAM para controlar o verificar el cumplimiento de las políticas, programas y planes han sido planificadas y organizadas durante todo el proceso de dirección. Para ello promueve acciones de evaluación, chequeo y supervisión de los acuerdos adoptados en este órgano y otros que han sido evaluados y tomados en los Consejos de Dirección de los organismos cuyos máximos

representantes forman parte de la nomenclatura del CAM. (Anexo VII).

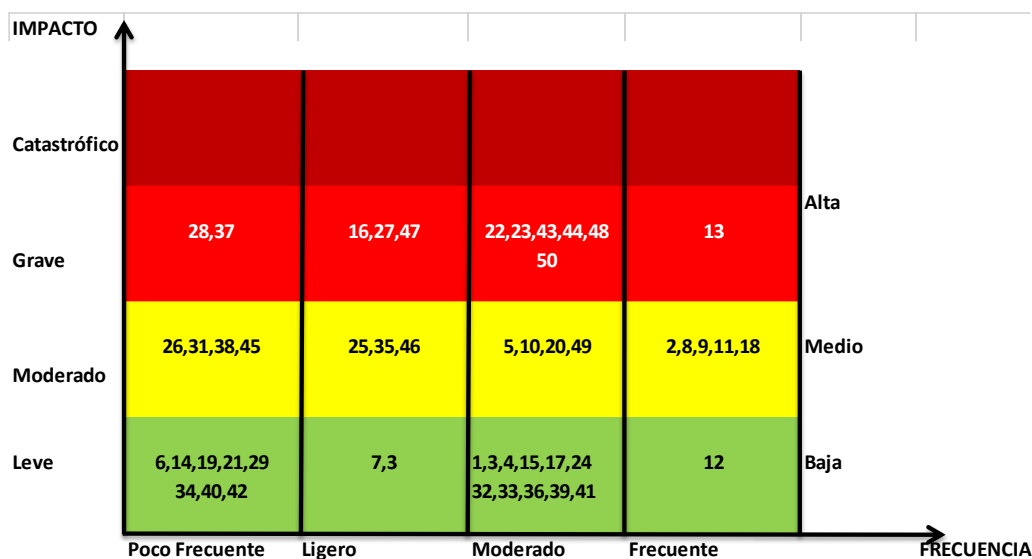
- 4. Subproceso de Mejora o seguimiento:** En este subproceso tiene lugar el análisis comparativo tanto cualitativo como cuantitativo de lo planificado con respecto a los resultados obtenidos al ejecutar las actividades en la organización y que han sido validadas en las acciones de control desarrolladas en el subproceso anterior; ello permite dar seguimiento al trabajo emprendido y proponer acciones de mejoras que tributen al cumplimiento de los objetivos de trabajo de la organización y posibilite la retroalimentación para alcanzar mejores resultados en el trabajo de próximos períodos. (Anexo VIII).

Componente: Gestión y Prevención de Riesgos

Inicialmente se actualizaron los riesgos asociados a cada uno de los procesos y subprocesos referidos anteriormente, para iniciar el proceso de clasificación en internos y externos conforme a lo establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de República obteniéndose un total 48 riesgos internos y 2 externos para un total de 50.(Anexo IX).

Seguidamente para realizar el análisis de los riesgos identificados se determinaron manifestaciones y las causas que los generaban, con un total y 52 respectivamente de 66, fueron clasificados de acuerdo a su origen de los cuales 5 se clasificaron como nacidos de actos criminales, 4 como contractuales y 41 como consecuenciales. Luego se estimó su frecuencia e impacto asignándole su correspondiente nivel de prioridad y proponiéndose su alternativa de tratamiento. Además, se determinaron las medidas, los tipos de medidas y las técnicas usadas en el control de los mismos. (Anexos X, XI, XII, XIII, XIV y XV). Para concluir este análisis se elaboró el Mapa de Riesgos mediante el método de Prouty para determinar su frecuencia y el método del criterio de gravedad o financiero el cual permite determinar el impacto de los mismos donde se muestra su clasificación según el impacto como catastrófico, grave, moderado y leve , según su frecuencia como poco frecuente, ligero, moderado y frecuente mostrando mayor incidencia el riesgo # 13 clasificado como grave y frecuente y un total de 11 riesgos clasificados como leve y moderado.

Grafico 4 Mapa de Riesgos del CAM de Sagua de Tánamo



Referencia : Elaboración propia

Finalmente se procedió a perfeccionar el Plan de Prevención de Riesgos, donde se tomaron en cuenta los resultados de la aplicación de la Guía de Autocontrol y otros instrumentos utilizados en el quedando así elaborado el Plan de Prevención de Riesgos de la organización mediante la agrupación de posibles eventos de características similares, para así la dirección poder determinar con mayor precisión las oportunidades y amenazas que le ofrece el entorno para el cumplimiento de su misión.(Anexo XVI).

Componente: Actividades de Control

Expediente de Control Interno

El Expediente de Control Interno, como muestra documental del trabajo que en este sentido se realiza en la organización debe contener todos los documentos que evidencien los resultados de las acciones de control realizadas en el CAM, tanto interna como externas. Además, se deben incluir todas las actualizaciones que en materia de Control Interno se haya producido en períodos precedentes. Se propone habilitar una carpeta de trabajo conformada por dos subcarpetas; una con los documentos actuales del Sistema de Control Interno y otra con los documentos que ya han sido actualizados y que conforman como tal el Expediente de Control



Interno, estructuradas de tal forma que exista independencia en la clasificación de sus contenidos. Los documentos que se proponen que contenga dicho expediente son los siguientes:

- Resolución de Constitución del Comité de Prevención y Control.
- Plan de Prevención de la Organización.
- Resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones internas que se hayan realizado en la organización; así acciones de control realizadas por el Comité de Prevención y Control del CAM, tanto las ejecutadas por personal externo, como por personal interno.
- Los planes de acción adoptados para erradicar las deficiencias detectadas.
- Resumen de las medidas disciplinarias, administrativas o de otro tipo aplicadas en respuesta a las acciones de control.
- Plan de Trabajo del Comité de Prevención y Control del CAM.
- Actualizaciones de cualquier tipo realizadas en materia de Control Interno.

Componente: Información y Comunicación

Diagrama de Flujo Informativo del Consejo de la Administración Municipal de Sagua de Tánamo

En el Consejo de Administración Municipal Sagua de Tánamo como órgano subordinado a la Asamblea Municipal del Poder Popular de este territorio juega un papel preponderante el adecuado establecimiento del flujo informativo hacia las diferentes vertientes donde acontecen cada uno de los procesos que se desarrollan; como parte de la investigación se elaboró el Diagrama de Flujo Informativo para esta organización el cual refleja como fluye la información y la comunicación entre los miembros profesionales y no profesionales del CAM entre sí, con sus homólogos y con las organizaciones políticas y de masa de manera ascendente y descendente. (Anexos XVI y XVII).

Principales informaciones que debe emitir el CAM Sagua de Tánamo

- Informes para la Asamblea Municipal del Poder Popular.



- Informes de Funcionamiento del CAM Sagua de Tánamo.
- Parte de los planteamientos resultantes de los diferentes períodos de Rendiciones de Cuentas y por Despacho.
- Informe de Rendición de Cuentas de los miembros del CAM.
- Respuesta de los Acuerdos adoptados en el CAM, el CAP y la Asamblea.

Principales informaciones que debe recibir el CAM Sagua de Tánamo

- Estrategias de trabajo para el corto, mediano y largo plazo.
- Resoluciones, instrucciones, normativas relacionadas con los objetivos de trabajo de los Consejos de la Administración.
- Indicaciones de la defensa.
- Plan de Trabajo del CAP.

Definición de los espacios esenciales que les permiten a los Miembros del CAM participar en la toma de decisiones en esa Organización

- Reuniones del Consejo de Administración Municipal
- Reuniones de Coordinación.
- Reuniones de Puntualización
- Despachos con el Presidente del CAM.
- Despachos con Vicepresidente Profesional del CAM.
- Consejos de Dirección de los Miembros No Profesionales del CAM.
- Otros espacios.

Propuesta de procedimiento de verificación periódica a la seguridad de la red

La verificación de forma sistemática a la seguridad de la red con la que cuenta el CAM, constituye entre otras, una de las acciones de control que mayor atención requiere en el funcionamiento interno de la organización, dado por la



vulnerabilidad que se muestra en este proceso y que se encuentra sustentado en el flujo de información que se genera y fluye a través de los distintos canales de comunicación que hoy subsisten en la organización. La propuesta del procedimiento a seguir para la correcta y sistemática verificación a la seguridad de la red se muestra a continuación.

- Actualizar el Plan de Seguridad Informática, conforme al nuevo equipamiento existente en la organización.
- Realizar de forma individual la solicitud de los diferentes servicios que debe otorgársele a cada miembro profesional del CAM.
- Dar cumplimiento a lo expuesto en el Plan de Seguridad Informática, en cuanto al establecimiento del plan de revisión, chequeo y control al uso que cada miembro profesional del CAM hace de la red instalada.
- Contemplar dentro del Reglamento Disciplinario Interno de la Unidad Presupuestada Poder Popular, donde pertenecen los miembros profesionales del CAM, las posibles manifestaciones constitutivas de violaciones por miembro del CAM en el uso y manejo de la red.

Componente: Supervisión y Monitoreo

Propuesta de modificación de la Guía de Autocontrol atemperada por la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República en el CAM Sagua de Tánamo

La Guía de Autocontrol, debe constituir un arma de trabajo esencial para la dirección de cualquier organización, su correcta adaptación a las condiciones de la institución constituye un reto a lograr en cada uno de los niveles organizativos. Es por ello que en la presente investigación se propone el ajuste de la misma para el CAM Sagua de Tánamo (anexo XVIII).

Como resultado del diagnóstico aplicado, y tras un minucioso análisis de los aspectos que comprenden cada una de las normas establecidas en dicha guía, se proponen ajustes por cada uno de los componentes del SCI que responden fielmente a la organización a la cual ha sido ajustada.



2.4 Plan de Acción

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico realizado en Consejo de la Administración Municipal de Sagua de Tánamo y el perfeccionamiento del SCI basado en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República realizado, se procede a proponer el plan de acción que debe ejecutar la organización para dar cumplimiento a los aspectos deficientes detectado en el diagnóstico que no pudieron ser resueltos durante el desarrollo de la investigación y que muchos de ellos dependen de la estrategia que en este sentido adopte la organización. Seguidamente se presenta el mismo.

No	Acciones	Responsable	Ejecuta	Fecha de cumplimiento
Ambiente de Control				
Norma: Integridad y valores éticos				
1.	Elaborar y mantener actualizado el registro consecutivo de medidas disciplinarias aplicadas.	Presidente del CPC	Secretaria del CAM	5 / 7/2017
Norma: Idoneidad Demostrada				
2.	Elaborar y mantener actualizado el DNS de cada miembro del CAM	Presidente del CPC	Secretaria del CAM	5 / 7/2017
Norma: Política y prácticas en la gestión de los Recursos Humanos				
3.	Actualizar el Registro de la Reserva de Cuadro de los miembros del CAM.	Presidente del CPC	Secretaria del CAM.	5 / 7/2017
4.	Incluir en los planes de capacitación y desarrollo de los miembros del	Presidente del CPC	Secretaria del CAM.	5 / 7/2017



	CAM en temas relacionados con el Control Interno.			
Gestión y Prevención de Riesgos				
Norma: Identificación del riesgo y detección del cambio				
5.	Realizar el proceso de identificación correcta de los riesgos en la organización teniendo en cuenta los resultados de las acciones de control realizadas y los flujogramas de los subprocesos del proceso clave que ha sido elaborado.	Presidente del CPC	Primer presidente del CAM	8/7/2017
6.	Realizar el análisis integral de los riesgos cada vez que se actualicen los mismos.	Presidente del CPC	Primer presidente del CAM	Enero, julio
Norma: Prevención de Riesgos				
7.	Actualizar periódicamente el Plan de Prevención de Riesgos conforme a los cambios internos y externo que se produzca en la organización.	Presidente del CPC	Primer presidente del CAM	Enero, julio



8.	Chequear periódicamente el cumplimiento de las medidas recogidas en el Plan de Prevención de Riesgos.	Presidente del CPC	Primer presidente del CAM	10 de cada mes
9.	Actualizar el Mapa de Riesgos cuando sean identificados nuevos eventos que generen la aparición de los mismos.	Presidente del CPC	Primer presidente del CAM.	Enero, julio
Actividades de Control				
Norma: Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización				
10.	Incrementar las acciones de control hacia los objetivos de control que se ubican en las áreas donde no es posible la división de funciones.	Presidente del CPC	Vicepresidenta de la economía	
11.	Elaborar el plan de acción a ejecutar que dé respuesta a determinadas situaciones que puedan surgir a raíz de las relaciones de familiaridad en la organización.	Presidente del CPC	Vicepresidenta de la economía	15/7/2017
Norma: Rotación del personal en las tareas claves				



12.	Definir los cargos en la organización que tienen tareas claves y elaborar el plan de rotación del personal por esas actividades.	Presidente del CPC	Vicepresidenta de la economía	18/8/2017
Información y Comunicación				
Norma: Sistema de información, flujo y canales de comunicación				
13.	Implementar un sistema de gestión de la información que acelere el proceso informativo en sentido ascendente y descendente; tanto a lo interno como a lo externo de la organización.	Presidente del CPC	Vicepresidenta de la economía	20/8/2017
Supervisión y Monitoreo				
Norma: Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno.				
14.	Realizar autoevaluaciones periódicas del SCI en la organización	Presidente del CPC	Vicepresidenta de la economía	Enero, abril, julio, octubre
15.	Utilizar la Guía de Autocontrol ajustada al CAM que se propone en la investigación para	Presidente del CPC	Vicepresidenta de la economía	Enero, abril, julio, octubre



	diagnosticar sistemáticamente el estado de cumplimiento de la misma en la organización.			
--	---	--	--	--

Conclusiones parciales

En este capítulo se analizaron las principales deficiencias detectadas en cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno establecido en el CAM de Sagua de Tánamo a través del diagnóstico previamente realizado. Una vez recogidas las deficiencias se realizó el perfeccionamiento teniendo en cuenta los elementos que tributan al control interno que no se encontraban diseñados y con la investigación constituyó un aporte significativo a la organización. Finalmente se propuso un plan de acciones para erradicar las insuficiencias que aún persisten en la organización, lo que proporcionará una mejora continua de las funciones de trabajo.



CONCLUSIONES

La investigación presentada constituye una herramienta fundamental para el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en el CAM Sagua de Tánamo, vista a través de la Gestión por Procesos, conforme a lo establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.

Mediante la realización del trabajo pudieron ser determinadas las debilidades que afronta dicha organización en el Sistema de Control Interno y que afectan el desarrollo de los variados procesos que allí acontecen, proponiendo soluciones para su perfeccionamiento. Como resultado de este trabajo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. El objetivo de la investigación ha sido cumplido; al quedar perfeccionado el SCI basado en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, que responde a las necesidades del CAM de Sagua de Tánamo en la proyección, control, fiscalización y utilización de los recursos; con la identificación y clasificación de los procesos que se desarrollan en la organización y actualización del Plan de Prevención de Riesgos.
2. Con el trabajo realizado quedan perfeccionadas las normas de cada uno de los componentes del SCI, según requerimientos de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República en el CAM Sagua de Tánamo.
3. Se confeccionó el Mapa de Procesos del CAM Sagua de Tánamo, así como los flujogramas de los subprocesos correspondientes al proceso clave de Dirección.
4. Se propone la Guía de Autocontrol ajustada a esta organización, basada en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de República.
5. Se propone el Plan de Acción a cumplimentar por el CAM para el perfeccionamiento al 100% de los 5 componentes objetos de estudio



RECOMENDACIONES

Conforme a lo establecido en las conclusiones de la investigación realizada en CAM Sagua de Tánamo, se precisan las siguientes recomendaciones:

1. Oficializar el Mapa de Procesos elaborado, como una de las herramientas esenciales del proceso de dirección del Consejo de Administración Municipal de Sagua de Tánamo.
2. Dar cumplimiento al Plan de Acción elaborado, lo que cumplimentará el 100% del perfeccionamiento de las normas establecidas en cada uno de los componentes del SCI en la organización, permitiendo el éxito de los objetivos que han sido planteados.
3. Actualizar de forma sistemática el perfeccionamiento del SCI realizado, con el objetivo de mantener los cambios que en materia de estructura y funcionamiento puedan producirse en la organización atemperada a la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de República.

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILAR DAZA, C.: *Nuevo Modelo de control interno para las entidades del estado dentro del marco de la norma técnica de calidad en la gestión pública*, Oficina de control interno, Colombia.
2. AGUILAR R, Y.: *Opción metodológica para el desarrollo del tema Administración Financiera de Riesgo Empresarial*, Tesis de Maestría, Centro Universitario de Las Tunas, Cuba, 2008.
3. BEJERANO P, G.: *Video sobre conferencia Control Interno sobre la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República*, Marzo, 2011.
4. CAPOTE, G.: *Los nuevos conceptos de control interno*. Informe COSO, Ed. Díaz de Santos. Madrid, 2000.
5. CARMONA, GONZÁLEZ, M.: *El sistema de control del MES*, Ministerio de Ecuación Superior, La Habana, 2001.
6. CHAMPAN, W.: *Procedimientos de Auditoría*, Colegio de graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires, Argentina. 1965.
7. COLECTIVO DE AUTORES.: *Segunda Convención Nacional de Auditores Internos, auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina*, Ed. Buenos Aires, 1975.
8. COLECTIVO DE AUTORES.: *Detección de las debilidades de un sistema de control interno en auditoría*. 2000.
9. COOPERS & LYBRAND E INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS.: *Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO)*. T.1, Ed. Díaz de Santos, Madrid, España, 1997.
10. COOK Y WINKLE: *Auditoría*, Ed. Félix Valera. p. 207.
11. Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: *Informe COSO*, 2004.



12. ____ : VI Congreso del PCC. Lineamientos. Ed. Política, La Habana. Cuba, 2011.
13. DICCIONARIO DE ECONOMÍA.: Ed. Oikos - Tau S .A. Barcelona, España, 1967.
14. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO UNIVERSAL MARÍN. (1990): Ed. Cultural S. A. Madrid, España.
15. GONZÁLEZ-CUETO L, A.: *La Administración de Riesgos Empresariales en el contexto actual del Control Interno*, CEEC, Universidad de La Habana, Cuba, Disponible en: GRANMA.: La Revolución nació para dar luz y vida. Página 3. Jueves 21 de abril, 2011.
16. GUERRERO, M. A. M: *Nuevos conceptos de control interno*. Informe COSO.
17. LANDINO, E.: *Control Interno, Informe COSO*, Monografía, 2008.
18. *Ley 107/2009 Contraloría General de la República de Cuba*. Aprobada por la Asamblea Nacional del Poder Popular.
19. LINDERGAARD, EUGENIA; GÁLVEZ, GERARDO; LINDERGAARD, JAIME.: *Enciclopedia de la Auditoría*, p.278, Editorial Océano- España, 2008.
20. MEDINA GUIJARRO, J.: *Nuevo Modelo de Control Interno en la Unión Europea; su utilidad para los tribunales de cuenta*, Lisboa, Portugal, 2007.
21. MINISTERIO DE AUDITORIA Y CONTROL.: *Resolución No. 13/2006*, Cuba, 2006.
22. MINISTERIO DE AUDITORIA Y CONTROL.: *Resolución No. 026/2006*, Cuba, 2006.
23. MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS. *Guía para la comprobación nacional al control interno*, La Habana, 2008.
24. MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS.: *Resolución No. 297/2003*, Cuba, 2003.



25. MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS.: *Modificación de la Resolución No.297/2003*, Cuba, 2006.
26. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL.: *Proyecto para la determinación y normalización de las competencias laborales*. Dirección de fuerza de trabajo, La Habana, 2001.
27. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL.: Resolución No. 29/2005. *Organización, control y desarrollo de la capacitación*, La Habana, Cuba.
28. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL.: Resolución 8/2005. Resolución general de organización del trabajo, La Habana, Cuba.
29. NIEVES JULBE, A, F.: *El ambiente de control interno. Un acercamiento teórico metodológico*. Revista Contribución a la Economía., 2008.
30. *Proyecto de lineamientos de la política económica y social de Cuba*, VI congreso del PCC, 2010.
31. ____.: *Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República*, 2011.
32. ____ .: *Resolución Económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba*, Ed. Política, La Habana, 1997.
33. RODRÍGUEZ R, J.: *Gestión del Riesgo. Estimación de Riesgo*. Universidad Politécnica de Madrid. Departamento de Ciencias Empresariales, Universidad de Alcalá de Henares. España, 2003.
34. ____ ZARATIEGUI, J. R.: *La gestión por procesos*, Su papel e importancia en la empresa, pp. 81-84.
35. ZORRILLA Z, J. P.: *La Administración de los Riesgos*. México, 2004.
36. <http://www.gestiopolis.com> *El control interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión*.
37. <http://www.eleconomista.cubaweb.cu> *Prioridad uno para el Control Económico*.

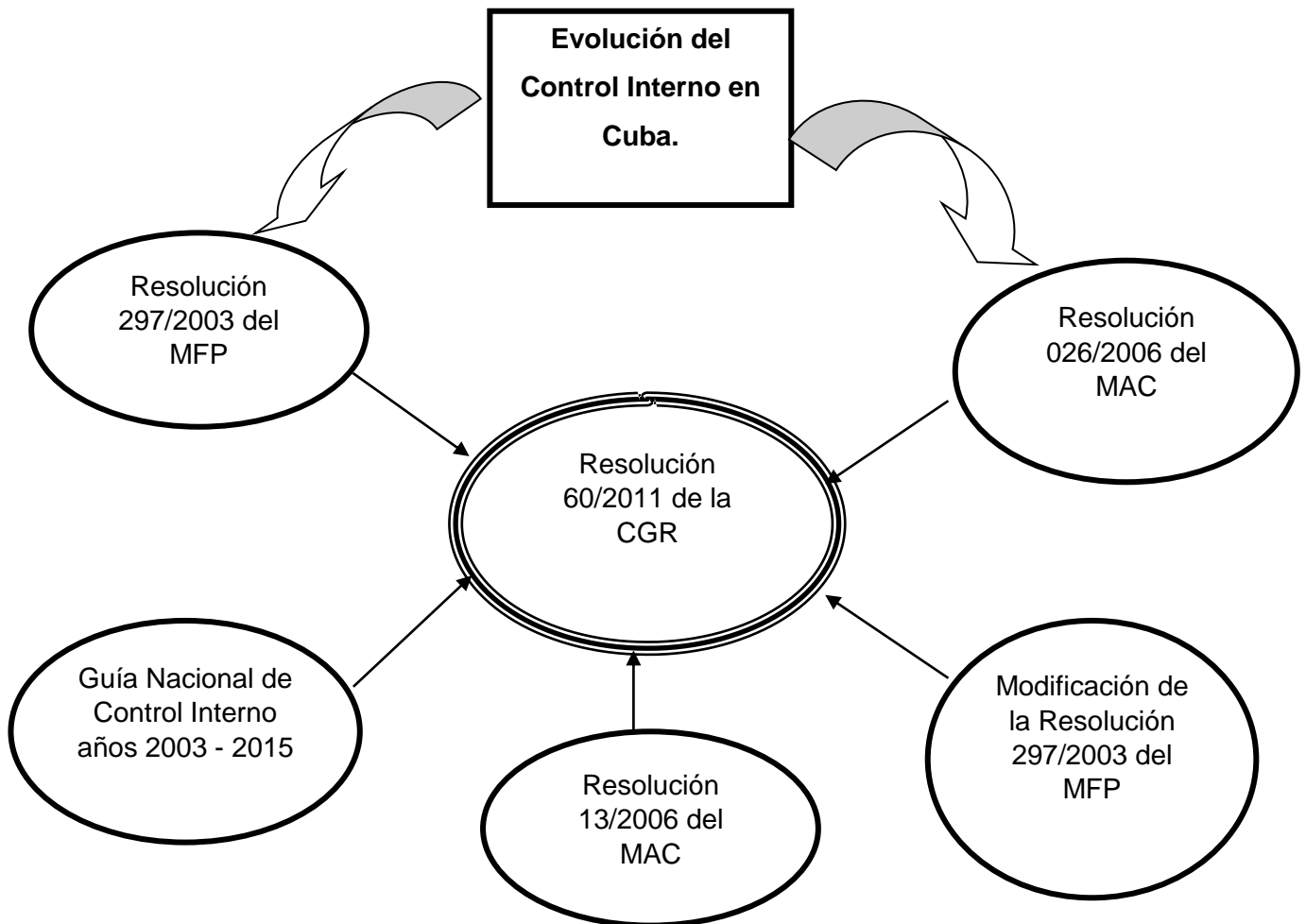


38. <http://www.gestiopolis.com> *El Control Interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones.*
39. <http://www.gestiopolis.com> *El control interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión.*



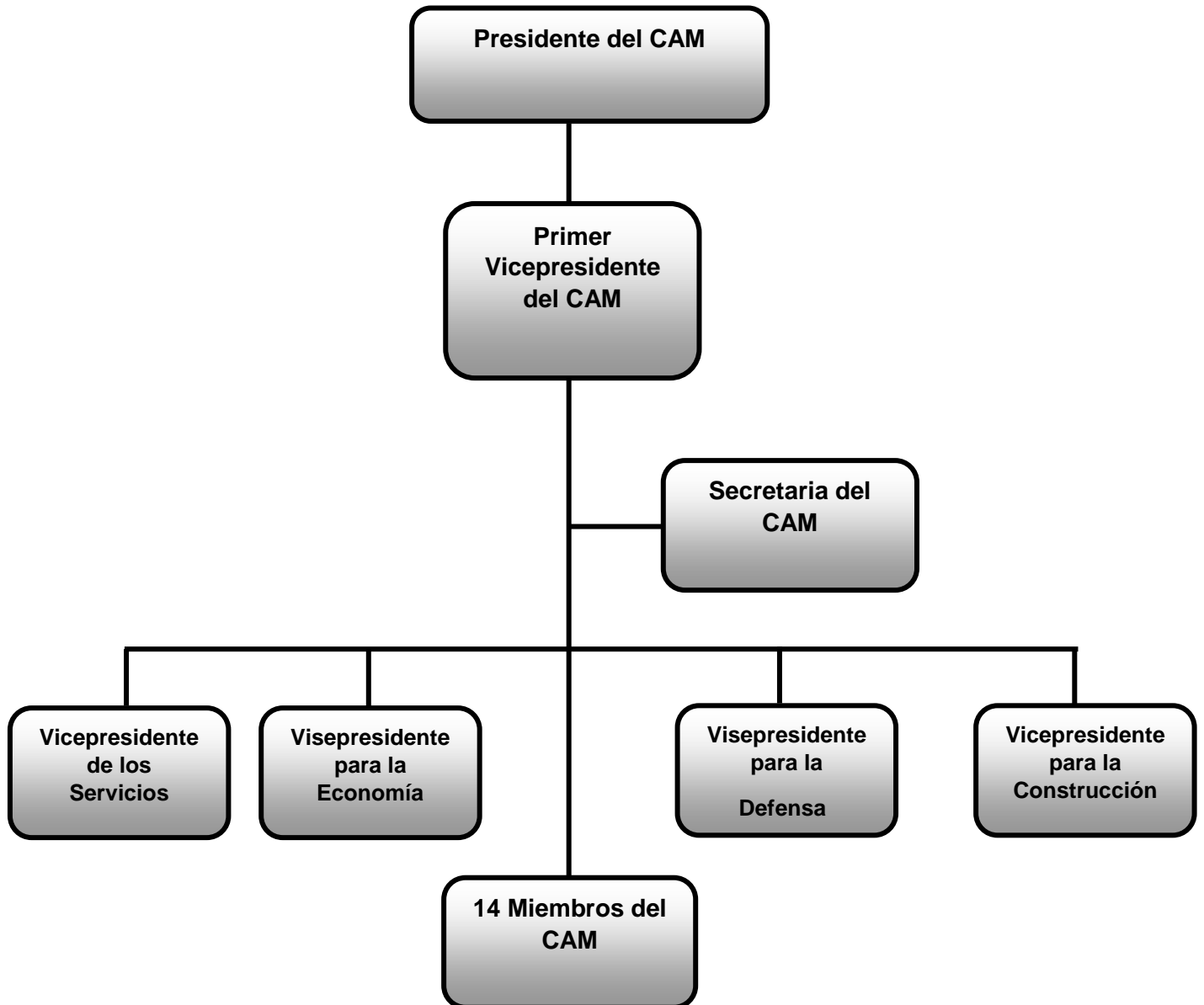
ANEXOS

Anexo I: Normativas y reglamentos que muestran la evolución del Sistema de Control Interno en Cuba





Anexo II: Organigrama del Consejo de Administración Municipal Sagua de Tánamo





Anexo III: Diagnóstico Estratégico del CAM Sagua de Tánamo.

FORTALEZAS

- Completamiento de la Plantilla de Cuadros de las entidades de su nomenclatura.
- Compromiso y competencia de los cuadros, participación destacada en las tareas y en el cumplimiento de los objetivos de trabajo.
- Marcado interés y preocupación por su preparación profesional.
- Alianzas estratégicas entre las entidades, organismos y comunidades del territorio que potencia el cumplimiento de las actividades.

DEBILIDADES

- Condiciones de trabajo en la organización que generan insatisfacción laboral.
- Insuficiente identificación de las necesidades de superación y actualización de sus miembros.
- Insuficiente dominio de sus miembros de las normativas establecidas en el establecimiento y actualización del Sistema de Control Interno en la organización.
- Pobre seguimiento al Sistema de Control Interno en aras de su utilización

OPORTUNIDADES

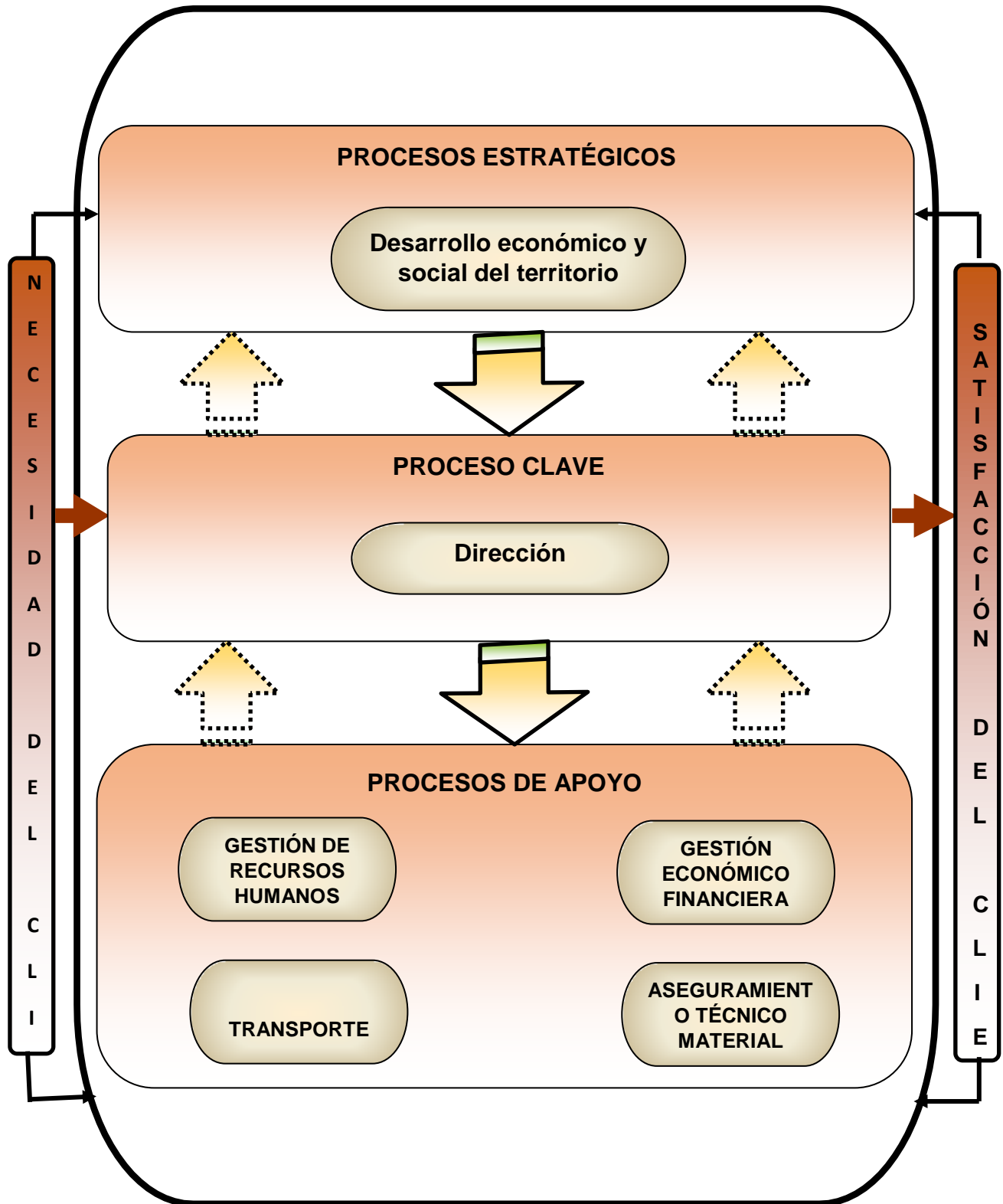
- Existencia en el territorio del CUM con potencialidades para el asesoramiento en temáticas esenciales para el funcionamiento del CAM.
- Establecimiento de normativas específicas de trabajo para cada uno de los miembros del CAM.
- El Proceso de implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso del PCC y ratificados en el VII Congreso del PCC.

AMENAZAS

- Número insuficiente de especialistas en las diferentes áreas y departamentos de las entidades que dirigen los miembros del CAM para dar cumplimiento exitoso a las actividades proyectadas en su Plan de Prevención de Riesgos.

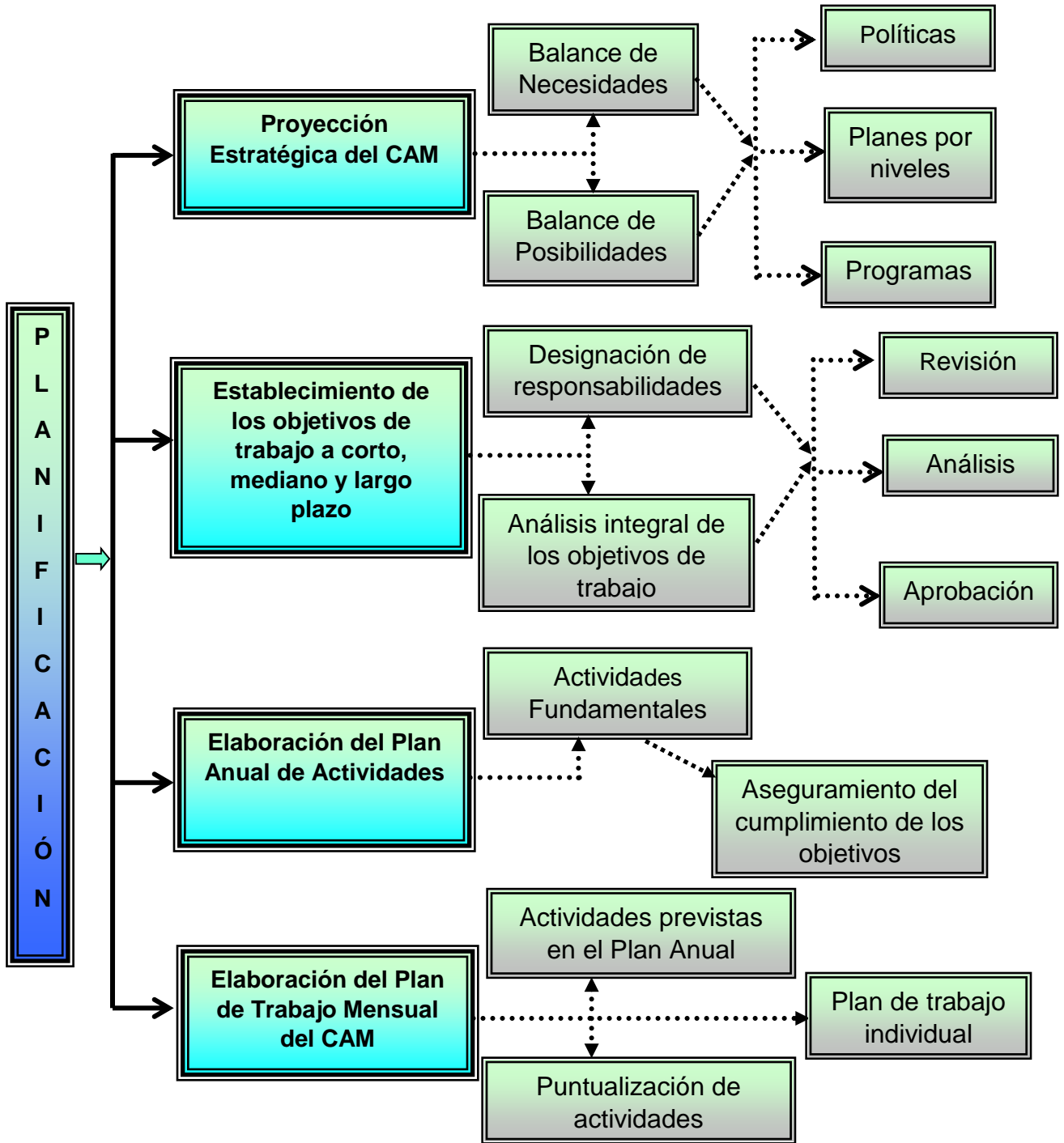


Anexo IV: Diagrama de Procesos del CAM Sagua de Tánamo



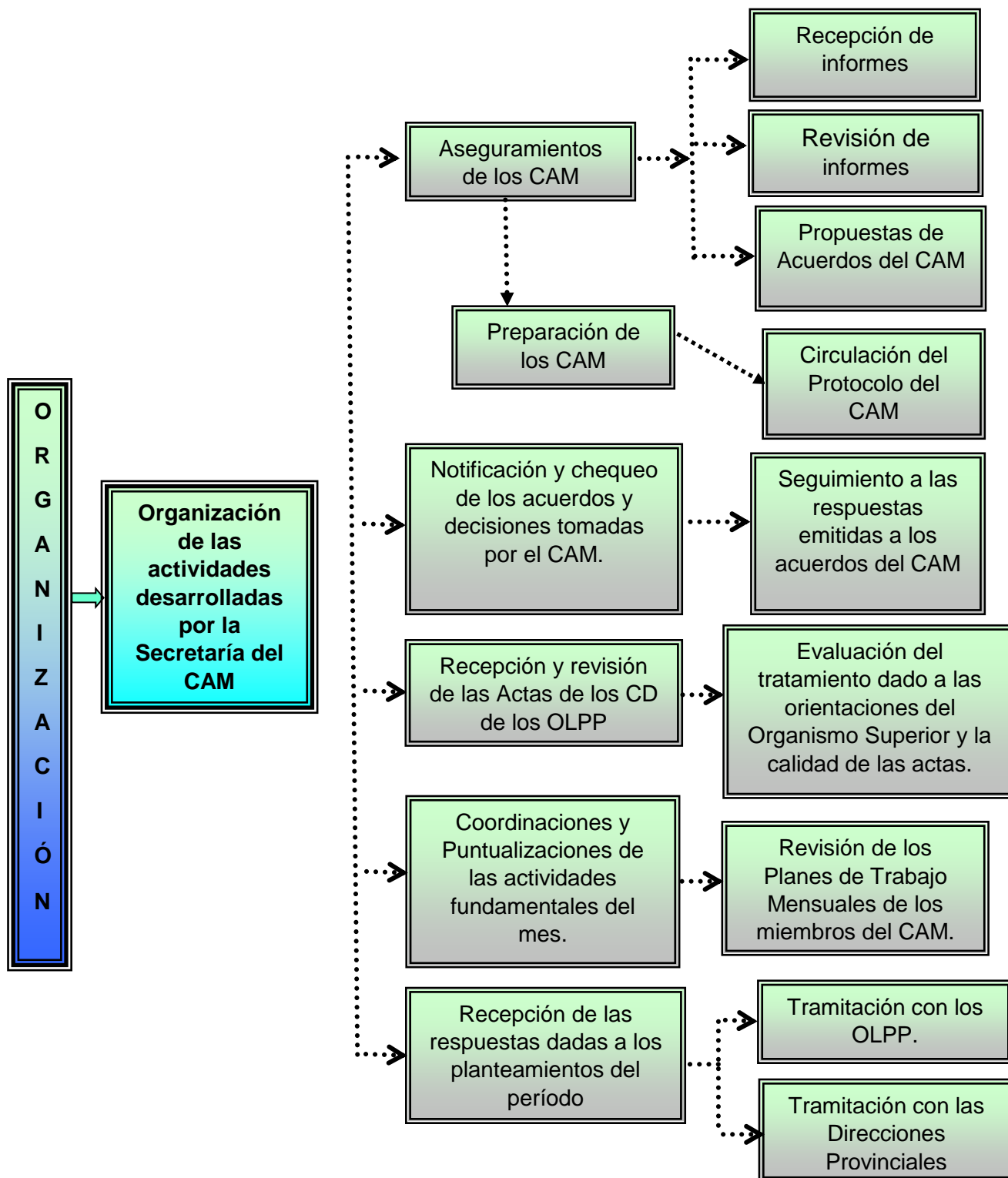


Anexo V: Flujoograma del subproceso de Planificación



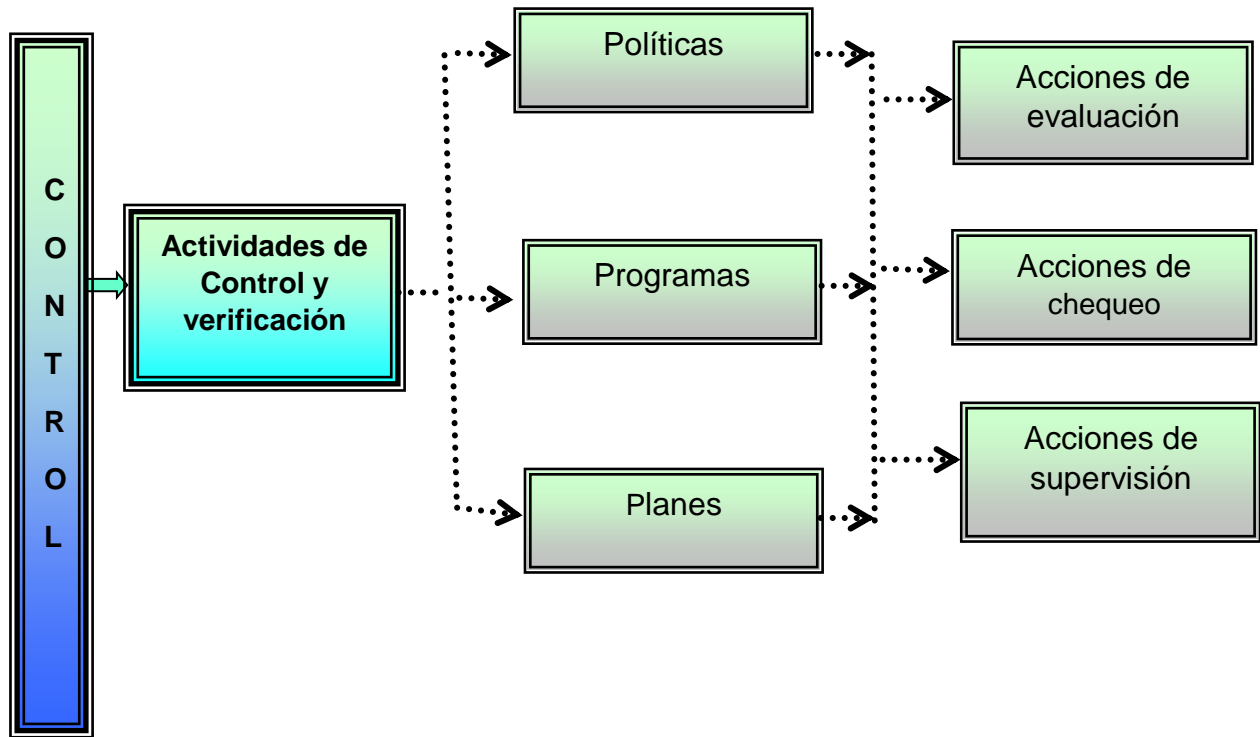


Anexo VI: Flujoograma del subproceso de Organización



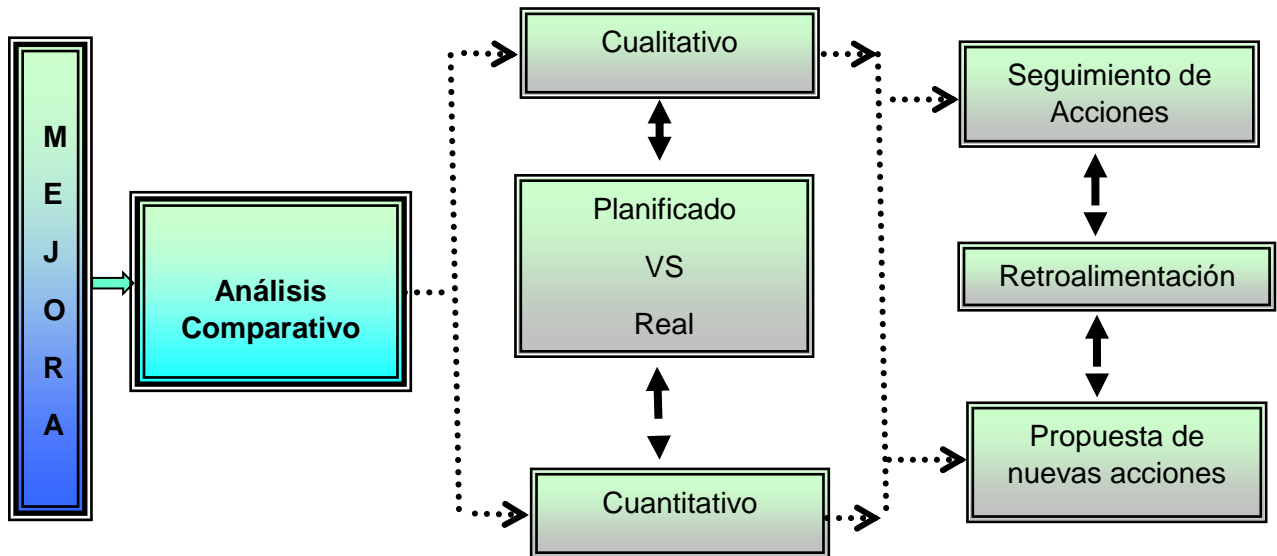


Anexo VII: Flujoograma del subproceso de Control





Anexo VIII: Flujoograma del subproceso de Mejora o seguimiento





Anexo IX: Identificación y clasificación de los Riesgos

No.	RIESGOS	FUENTE	
		INTERNOS	EXTERNOS
1.	Incongruencias en la elaboración y manejo de la información.	X	
2.	No entregar la información con calidad y en la fecha establecida.	X	
3.	Inadecuada Gestión Administrativa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, objeto social, misión y Planeación Estratégica.	X	
4.	Corrupción y faltas a la Ética.	X	
5.	Conductas inadecuadas de cuadros y funcionarios del CAM.	X	
6.	Emitir criterios ajenos o desacuerdos sobre tareas encomendadas.	X	
7.	Violación de las normativas que amparan el sistema de estímulo a los cuadros.	X	
8.	No conoce, instrumenta o aplica la Dirección del CAM los documentos normativos e indicaciones que se establecen para esta organización.	X	
9.	No concebir el autocontrol como una medida de control interno en la organización.	X	
10.	Insuficientes acciones de control y no análisis y seguimiento de sus resultados y medidas a tomar.	X	
11.	Deficiente aplicación de la Guía de Control	X	



	Interno.		
12.	Planes de Medidas mal elaborados.	X	
13.	No definir el modo de gestionar los riesgos para que constituya una herramienta de trabajo.	X	
14.	Insuficiente control de la correspondencia interna y externa.	X	
15.	No se informa oportunamente sobre las reuniones de trabajo programadas u otras actividades extraordinarias.	X	
16.	Descontrol de la documentación con informaciones clasificadas.	X	
17.	Falta de seguimiento y control de las tareas o programas priorizados.	X	
18.	Deficiente aplicación de la Circular 1 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministro Raúl Castro Ruz.	X	
19.	Falta de profesionalidad en los miembros del CAM que desencadenen actos de indisciplinas.	X	
20.	Insuficiente preparación los miembros del CAM.	X	
21.	Falta de visión con respecto a la pertinencia de los estudios de postgrado de los miembros del CAM.	X	
22.	Violación a la seguridad informática.	X	
23.	Uso y explotación indebida de los medios electrónicos de procesamiento de datos.	X	
24.	No actualización de antivirus informático.	X	



25.	Descontrol de los Activo Fijo Tangibles.	X	
26.	Autorizaciones indebidas de viáticos.	X	
27.	Escasa disponibilidad financiera para la ejecución de sus actividades.		X
28.	No tener aprobado el procedimiento establecido para la aprobación de subsidio y bonificaciones a personas naturales.	X	
29.	Se presenten subsidios a aprobación del CAM de personas que no reúnan los requisitos.	X	
30.	Se viole el término establecido para el otorgamiento de los subsidios.	X	
31.	No tener aprobado el procedimiento establecido para la operatoria de la cuenta en divisas.	X	
32.	Incumplimiento del Reglamento Disciplinario Interno, el Código de Ética de los Cuadros y funcionarios y de Conducta.	X	
33.	No exista un programa para el control, seguimiento y divulgación de los valores éticos.	X	
34.	Falta de estimulación a los miembros del CAM por los resultados de su trabajo.	X	
35.	Falta de capacitación y preparación de los miembros del CAM para asumir con calidad sus funciones y facultades.	X	
36.	Incumplimiento de la disciplina laboral.	X	
37.	Presentación de certificados médicos falsos.	X	
38.	Insuficiencias en el sistema de reportes de	X	



	salario.		
39.	Violación de la política de empleo conforme a los clasificadores de cargo y normativas para este órgano de dirección.	X	
40.	No se controlen las relaciones de familiaridad.	X	
41.	Violación del Reglamento Disciplinario Interno de la Organización.	X	
42.	No se efectúen las rendiciones de cuentas de los miembros del CAM sobre el cumplimiento de los lineamientos.	X	
43.	Violación de las políticas e indicaciones del Consejo de Estado del Consejo de Ministro (CECM)	X	
44.	Limitaciones materiales y financieras del país y el territorio.		X
45.	Falsificación de las hojas de ruta y descontrol del transporte asignado a cada miembro del CAM	X	
46.	Uso inadecuado de las Tarjetas Magnéticas.	X	
47.	Pérdida y desvío de combustible.	X	
48.	Incumplimiento con el consumo eléctrico.	X	
49.	Insuficiente dominio de las normativas y estrategias establecidas en los temas de Seguridad Nacional.	X	
50.	Desactualización de los Planes para Situaciones Excepcionales.	X	



Anexo x: Determinación de las causas que generan los riesgos

No.	Riesgos	Manifestación	Causas
1.	Incongruencias en la elaboración y manejo de la información.	Elaboración y emisión de informaciones carentes de veracidad. No utilización de la información para hacer evaluaciones y análisis sobre el cumplimiento de los objetivos de la entidad.	Falta de preparación de los miembros del CAM y otros funcionarios que laboran en las diferentes vicepresidencias.
2.	No entregar la información con calidad y en la fecha establecida.	No elaborar correctamente las informaciones y emitirlas fuera de las fechas establecidas.	Falta de preparación de los Miembros del CAM e incumplimiento del sistema de trabajo proyectado.
3.	Inadecuada Gestión Administrativa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, objeto social, misión y Planeación Estratégica.	Inconsistencia en el modelo de gestión implementado. Falta de unidad de criterio en las decisiones que toma el CAM.	Poco dominio de las premisas establecidas en el modelo de gestión establecido para ese órgano de dirección e incongruencias en el proceso de toma de decisiones.
4.	Corrupción y faltas a la Ética.	Conductas y actuaciones indebidas,	Incorrectas actuaciones,



		deshonestas o fraudulentas con ánimo de lucro o daños. Pérdida de credibilidad.	comportamientos y conductas de los miembros del CAM.
5.	Conductas inadecuadas de cuadros y funcionarios del CAM.	Uso indebido del cargo. Descontento en los miembros del CAM	Empoderamiento en el cargo de forma excesiva de los miembros del CAM. Insuficiente preparación y atención a los mismos.
6.	Emitir criterios ajenos o desacuerdos sobre tareas encomendadas	Dañar la imagen personal e incumplir con sus funciones inherentes al cargo.	Incumplimiento del Código de Ética
7.	Violación de las normativas que amparan el sistema de estímulo a los cuadros.	Incumplimiento de las normativas que establecen el sistema de estimulación a los cuadros del Estado. Incorrecto sistema de evaluación de los cuadros.	Insuficiente proyección y atención al sistema de estimulación de los cuadros. No realización de evaluaciones de desempeño con la profundidad requerida.
8.	No conoce, instrumenta o aplica la Dirección del CAM los documentos normativos e indicaciones que se establecen para este Órgano.	Desconocimiento de los documentos normativos establecidos para el trabajo del CAM. No se refleja en los informes de las visitas y controles la aplicación de las normativas	Falta de preparación y capacitación de los miembros del CAM.



		establecidas para la labor que desarrolla el CAM.	
9.	No concebir el autocontrol como una medida de control interno en la organización.	No aplicación de la Guía de Autocontrol ajustada para esta organización.	Incumplimiento de lo regulado en la Resolución 60/2011 de la CGR.
10.	Insuficientes acciones de control y no análisis y seguimiento de sus resultados y medidas a tomar.	Descontrol de los recursos.	Incumplimiento de lo regulado en la Resolución 60/2011 de la CGR.
11.	Deficiente aplicación de la Guía de Control Interno.	Incumplir con algún aspecto relacionado con la Guía y se creen las condiciones para que se cometan ilegalidades, indisciplinas y hechos delictivos.	No aplicación de la Guía de Autocontrol.
12.	Planes de Medidas mal elaborados.	No se eliminan o minimicen las causas que condicionan la existencia de riesgos que han sido identificados; o que los mismos se incrementen.	No realización de análisis de riesgos.
13.	No definir el modo de gestionar los riesgos para que constituya una herramienta de trabajo.	Poca profundidad en los análisis de las medidas implementadas. No actualización correcta y periódica del	No realización de análisis de riesgos.



		plan de prevención de riesgos	
14.	Insuficiente control de la correspondencia interna y externa.	Pérdidas, extravíos o entrega incorrecta de documentos de la correspondencia interna y externa.	Incorrecta manipulación y tratamiento de la información condicionado por la inexistencia del Flujograma informativo de la organización.
15.	No se informa oportunamente sobre las reuniones de trabajo programadas u otras actividades extraordinarias.	Inasistencia de los Vicepresidentes a las reuniones de trabajo programadas u otras actividades extraordinarias.	Establecimiento de reuniones de forma operatoria, no estando diseñada en el sistema de trabajo de la organización.
16.	Descontrol de la documentación con informaciones clasificadas.	Filtración o fuga de la documentación de informaciones clasificadas.	Incumplimiento de las actividades diseñadas al efecto en el Plan de Seguridad y Protección.
17.	Falta de seguimiento y control de las tareas o programas priorizados.	Incumplimiento de las tareas y programas priorizados.	Deficiente sistema de planificación de las tareas priorizadas para esta organización.



18.	Deficiente aplicación de la Circular 1 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministro Raúl Castro Ruz.	Pobre dominio de la Circular 1 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministro. No elaboración del Sistema de Trabajo Anual. Insuficiencias en la aplicación de la Instrucción No. 1 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministro.	Falta de preparación y capacitación de los miembros del CAM.
19.	Falta de profesionalidad en los miembros del CAM que desencadenen actos de indisciplinas.	Mala reputación de los miembros del CAM. Violaciones al código de conducta.	Establecimiento de conductas inadecuadas.
20.	Insuficiente preparación los miembros del CAM.	Deficiencias en los resultados de los procesos que se realizan en las diferentes vicepresidencias.	Mal direccionamiento de las actividades que dirigen los miembros del CAM.
21.	Falta de visión con respecto a la pertinencia de los estudios de postgrado de los miembros del CAM.	Asesoramiento incorrecto al CAM sobre la elaboración y control de los objetivos, estrategias y políticas relacionadas con el funcionamiento de la organización.	Falta de preparación y capacitación de los miembros del CAM.
22.	Violación a la seguridad informática.	Inobservancia de las regulaciones	Incumplimiento del Plan de



		establecidas en el Plan de Seguridad Informática.	Seguridad Informática.
23.	Uso y explotación indebida de los medios electrónicos de procesamiento de datos.	Utilización de los medios electrónicos de procesamiento de datos para realizar trabajos no autorizados. Introducción de programas no autorizados. No realizar las salvadas a las informaciones o programas.	Incumplimiento del Plan de Seguridad Informática.
24.	No actualización de antivirus informático.	No mantener actualizado los programas antivirus provocando la pérdida de informaciones.	Incumplimiento del Plan de Seguridad Informática.
25.	Descontrol de los Activo Fijo Tangibles.	Pérdida de los medios existentes (Robo, Desvío, apropiación indebida).	Descontrol de los miembros del CAM sobre los medios que posee bajo su área.
26.	Autorizaciones indebidas de viáticos.	Otorgamiento indebido de dietas. Autorizar pagos de viáticos de forma excesiva.	Falta de control y seguimiento a las actividades que dirige. Favoritismo.
27.	Escasa disponibilidad financiera para	Insuficiente disponibilidad financiera para las acciones que ejecuta esta	Situación económica del país,



	la ejecución de sus actividades.	organización.	provincia o territorio.
28.	No tener aprobado el procedimiento establecido para la aprobación de subsidio y bonificaciones a personas naturales.	Aprobación incorrecta a personas que no cumplan con los requisitos.	Inexistencia o incumplimiento del procedimiento diseñado al efecto. Favoritismo.
29.	Se presenten subsidios a aprobación del CAM de personas que no reúnan los requisitos.	Que el caso a evaluar por el CAM no se encuentre registrado oficialmente como afectado por eventos meteorológicos ni esté certificado como caso crítico.	Inexistencia o incumplimiento del procedimiento diseñado al efecto. Favoritismo.
30.	Se viole el término establecido para el otorgamiento de los subsidios.	Que exista insatisfacción por las personas que realizaron solicitudes.	Inexistencia o incumplimiento del procedimiento diseñado al efecto.
31.	No tener aprobado el procedimiento establecido para la operatoria de la cuenta en divisas.	Que no se tomen decisiones correctas cuando se vaya a realizar una compra. Que se utilice la divisa en algo que no fue planificado.	Inexistencia o incumplimiento del procedimiento diseñado al efecto.
32.	Incumplimiento del Reglamento Disciplinario Interno, el Código de Ética de los Cuadros y funcionarios y	Pérdida de requisitos de idoneidad e incompatibilidad con las funciones.	Malas actuaciones y comportamiento de los cuadros.



	de Conducta.	No correspondencia entre las medidas aplicadas y la gravedad de los hechos.	
33.	No exista un programa para el control, seguimiento y divulgación de los valores éticos.	Violación de los preceptos del Código de Ética.	Malas actuaciones y comportamiento de los cuadros.
34.	Falta de estimulación a los miembros del CAM por los resultados de su trabajo.	Poco interés de los miembros del CAM por realizar las tareas concebidas en su área de trabajo.	Desestimulación Laboral.
35.	Falta de capacitación y preparación de los miembros del CAM para asumir con calidad sus funciones y facultades.	Inseguridad en el actuar de los cuadros.	Falta de preparación y capacitación de los miembros del CAM.
36.	Incumplimiento de la disciplina laboral.	Violación de la disciplina laboral, del código de conducta y de ética de los cuadros y funcionarios.	Malas actuaciones y comportamiento de los miembros del CAM.
37.	Presentación de certificados médicos falsos.	Solicitar certificados médicos para justificar actividad laboral y luego realizar otras actividades con fines de beneficios personales.	Malas actuaciones y comportamiento de los miembros del CAM.



		Aprovechar parentesco entre el trabajador y el facultativo para solicitarle certificado médico con intención de justificar actividad laboral sin estar enfermo realmente.	
38.	Insuficiencias en el sistema de reportes de salario.	Incorrectos reportes de pago, corrupción o pago de salario indebido.	Favoritismo.
39.	Violación de la política de empleo conforme a los clasificadores de cargo y normativas para este órgano de dirección.	Ocupación de plazas sin el Nivel que requiere.	Inexistencia o incumplimiento del procedimiento diseñado al efecto.
40.	No se controlen las relaciones de familiaridad.	Manifestaciones de nepotismo.	Inexistencia o incumplimiento del procedimiento diseñado al efecto.
41.	Violación del Reglamento Disciplinario Interno de la Organización.	Violación de las normas, decretos y leyes establecidas por el Ministerio de trabajo de Seguridad Social MTSS en materia de Legislación Laboral.	Falta de preparación y capacitación de los miembros del CAM.
42.	No se efectúen las rendiciones de cuentas de los miembros del CAM sobre el cumplimiento de los	No se efectúen las Asambleas del CAM los análisis donde sean tratados estos lineamientos y se mantengan informados	Inexistencia o incumplimiento del procedimiento diseñado al



	lineamientos.	a los miembros del CAM.	efecto.
43.	Violación de las políticas e indicaciones del Consejo de Estado del Consejo de Ministro (CECM).	Incumplimiento de los lineamientos del CECM	Inexistencia o incumplimiento del procedimiento diseñado al efecto
44.	Limitaciones materiales y financieras del país y el territorio.	Entorpecimiento del desarrollo económico y social del municipio.	Situación económica del país, provincia o territorio.
45.	Falsificación de las hojas de ruta y descontrol del transporte asignado a cada miembro del CAM.	Descontrol de hojas de ruta. Venta de lubricantes y grasas al mercado subterráneo. Desvío de Piezas y Accesorios. Enriquecimiento ilícito.	Inexistencia o incumplimiento del procedimiento diseñado al efecto. Lucro. Favoritismo.
46.	Uso inadecuado de las Tarjetas Magnéticas.	Uso inadecuado del combustible asignado. Pérdida de documentos primarios (Chips de combustibles, tarjetas magnéticas). Aceptar cuantías monetarias que conlleven a facilitar desvío de combustible, robo.	Inexistencia o incumplimiento del procedimiento diseñado al efecto. Lucro. Favoritismo.
47.	Pérdida y desvío de combustible.	Pérdida o extravío de la tarjeta de combustible.	Inexistencia o incumplimiento del procedimiento diseñado al



		Mala utilización del combustible por no cumplir las normas de consumo. Alteración en los documentos de control del combustible.	efecto. Lucro. Favoritismo.
48.	Incumplimiento con el consumo eléctrico.	Sobregiro del consumo de electricidad.	Inexistencia o incumplimiento del procedimiento diseñado al efecto.
49.	Insuficiente dominio de las normativas y estrategias establecidas en los temas de Seguridad Nacional.	Desconocimiento de las normativas y estrategias establecidas en materia de seguridad Nacional.	Falta de preparación y capacitación de los miembros del CAM.
50.	Desactualización de los Planes para Situaciones Excepcionales.	Desactualización de los Planes para Situaciones excepcionales.	Falta de preparación y capacitación de los miembros del CAM.



Anexo XI : División de los riesgos de acuerdo a su origen.

No.	Riesgos	Clasificación				
		Por daño s a propi edad física	Nacid os de actos crimi nales	Legal es o contr actua les	Person ales	Cons ecue nciale s
1.	Incongruencias en la elaboración y manejo de la información.					X
2.	No entregar la información con calidad y en la fecha establecida.					X
3.	Inadecuada Gestión Administrativa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, objeto social, misión y Planeación Estratégica.					X
4.	Corrupción y faltas a la Ética.					X
5.	Conductas inadecuadas de cuadros y funcionarios del CAM.					X
6.	Emitir criterios ajenos o desacuerdos sobre tareas encomendadas.					X
7.	Violación de las normativas que amparan el sistema de estímulo a los cuadros.					X
8.	No conoce, instrumenta o aplica la Dirección del CAM los documentos normativos e indicaciones que se					X



	establecen para este Órgano.					
9.	No concebir el autocontrol como una medida de control interno en la organización.					X
10.	Insuficientes acciones de control y no análisis y seguimiento de sus resultados y medidas a tomar.					X
11.	Deficiente aplicación de la Guía de Control Interno.					X
12.	Planes de Medidas mal elaborados.					X
13.	No definir el modo de gestionar los riesgos para que constituya una herramienta de trabajo.					X
14.	Insuficiente control de la correspondencia interna y externa.					X
15.	No se informa oportunamente sobre las reuniones de trabajo programadas u otras actividades extraordinarias.					X
16.	Descontrol de la documentación con informaciones clasificadas.					X
17.	Falta de seguimiento y control de las tareas o programas priorizados.					X
18.	Deficiente aplicación de la Circular 1 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministro Raúl Castro Ruz.					X
19.	Falta de profesionalidad en los miembros del CAM que desencadenen					X



	actos de indisciplinas.					
20.	Insuficiente preparación los miembros del CAM.					X
21.	Falta de visión con respecto a la pertinencia de los estudios de postgrado de los miembros del CAM.					X
22.	Violación a la seguridad informática.					X
23.	Uso y explotación indebida de los medios electrónicos de procesamiento de datos.					X
24.	No actualización de antivirus informático.					X
25.	Descontrol de los Activo Fijo Tangibles.					X
26.	Autorizaciones indebidas de viáticos.		X			
27.	Escasa disponibilidad financiera para la ejecución de sus actividades.					X
28.	No tener aprobado el procedimiento establecido para la aprobación de subsidio y bonificaciones a personas naturales.			X		
29.	Se presenten subsidios a aprobación del CAM de personas que no reúnan los requisitos.			X		
30.	Se viole el término establecido para el otorgamiento de los subsidios.			X		
31.	No tener aprobado el procedimiento establecido para la operatoria de la			X		



	cuenta en divisas.					
32.	Incumplimiento del Reglamento Disciplinario Interno, el Código de Ética de los Cuadros y funcionarios y de Conducta.					X
33.	No exista un programa para el control, seguimiento y divulgación de los valores éticos.					X
34.	Falta de estimulación a los miembros del CAM por los resultados de su trabajo.					X
35.	Falta de capacitación y preparación de los miembros del CAM para asumir con calidad sus funciones y facultades.					X
36.	Incumplimiento de la disciplina laboral.					X
37.	Presentación de certificados médicos falsos.		X			
38.	Insuficiencias en el sistema de reportes de salario.		X			
39.	Violación de la política de empleo conforme a los clasificadores de cargo y normativas para este órgano de dirección.			X		
40.	No se controlen las relaciones de familiaridad.					X
41.	Violación del Reglamento Disciplinario Interno de la Organización.					X



42.	No se efectúen las rendiciones de cuentas de los miembros del CAM sobre el cumplimiento de los lineamientos.					X
43.	Violación de las políticas e indicaciones del Consejo de Estado y de Ministros (CECM).					X
44.	Limitaciones materiales y financieras del país y el territorio.					X
45.	Falsificación de las hojas de ruta y descontrol del transporte asignado a cada miembro del CAM.					X
46.	Uso inadecuado de las Tarjetas Magnéticas.		X			
47.	Pérdida y desvío de combustible.		X			
48.	Incumplimiento con el consumo eléctrico.					X
49.	Insuficiente dominio de las normativas y estrategias establecidas en los temas de Seguridad Nacional.					X
50.	Desactualización de los Planes para Situaciones Excepcionales.					X



Anexo XII: Determinación de la frecuencia e impacto de los riesgos

No.	Riesgos	Evaluación	
		Frecuencia	Impacto
1.	Incongruencias en la elaboración y manejo de la información.	Moderado	Leve
2.	No entregar la información con calidad y en la fecha establecida.	Frecuente	Moderado
3.	Inadecuada Gestión Administrativa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, objeto social, misión y Planeación Estratégica.	Moderado	Leve
4.	Corrupción y faltas a la Ética.	Moderado	Leve
5.	Conductas inadecuadas de cuadros y funcionarios del CAM.	Moderado	Moderado
6.	Emitir criterios ajenos o desacuerdos sobre tareas encomendadas.	Poco Frecuente	Leve
7.	Violación de las normativas que amparan el sistema de estímulo a los cuadros.	Ligero	Leve
8.	No conoce, instrumenta o aplica la Dirección del CAM los documentos normativos e indicaciones que se establecen para la organización.	Frecuente	Moderado
9.	No concebir el autocontrol como una medida de control interno en la organización.	Frecuente	Moderado
10.	Insuficientes acciones de control y no análisis y seguimiento de sus resultados y medidas a tomar.	Moderado	Moderado



11.	Deficiente aplicación de la Guía de Control Interno.	Frecuente	Moderado
12.	Planes de Medidas mal elaborados.	Moderado	Leve
13.	No definir el modo de gestionar los riesgos para que constituya una herramienta de trabajo.	Frecuente	Grave
14.	Insuficiente control de la correspondencia interna y externa.	Poco Frecuente	Leve
15.	No se informa oportunamente sobre las reuniones de trabajo programadas u otras actividades extraordinarias.	Moderado	Leve
16.	Descontrol de la documentación con informaciones clasificadas.	Ligero	Grave
17.	Falta de seguimiento y control de las tareas o programas priorizados.	Moderado	Leve
18.	Deficiente aplicación de la Circular 1 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministro Raúl Castro Ruz.	Frecuente	Moderado
19.	Falta de profesionalidad en los miembros del CAM que desencadenen actos de indisciplinas.	Poco Frecuente	Leve
20.	Insuficiente preparación los miembros del CAM.	Moderado	Moderado
21.	Falta de visión con respecto a la pertinencia de los estudios de postgrado de los miembros del CAM.	Poco Frecuente	Leve
22.	Violación a la seguridad informática.	Moderado	Grave



23.	Uso y explotación indebida de los medios electrónicos de procesamiento de datos.	Moderado	Grave
24.	No actualización de antivirus informático.	Moderado	Leve
25.	Descontrol de los Activo Fijo Tangibles.	Ligero	Moderado
26.	Autorizaciones indebidas de viáticos.	Poco Frecuente	Moderado
27.	Escasa disponibilidad financiera para la ejecución de sus actividades.	Ligero	Grave
28.	No tener aprobado el procedimiento establecido para la aprobación de subsidio y bonificaciones a personas naturales.	Poco Frecuente	Grave
29.	Se presenten subsidios a aprobación del CAM de personas que no reúnan los requisitos.	Poco Frecuente	Leve
30.	Se viole el término establecido para el otorgamiento de los subsidios.	Ligero	Leve
31.	No tener aprobado el procedimiento establecido para la operatoria de la cuenta en divisas.	Poco Frecuente	Moderado
32.	Incumplimiento del Reglamento Disciplinario Interno, el Código de Ética de los Cuadros y funcionarios y de Conducta.	Moderado	Leve
33.	No exista un programa para el control, seguimiento y divulgación de los valores éticos.	Moderado	Leve
34.	Falta de estimulación a los miembros del CAM por los resultados de su trabajo.	Poco Frecuente	Leve



35.	Falta de capacitación y preparación de los miembros del CAM para asumir con calidad sus funciones y facultades.	Ligero	Moderado
36.	Incumplimiento de la disciplina laboral.	Moderado	Leve
37.	Presentación de certificados médicos falsos.	Poco Frecuente	Grave
38.	Insuficiencias en el sistema de reportes de salario.	Poco Frecuente	Moderado
39.	Violación de la política de empleo conforme a los clasificadores de cargo y normativas para este órgano de dirección.	Moderado	Leve
40.	No se controlen las relaciones de familiaridad.	Poco Frecuente	Leve
41.	Violación del Reglamento Disciplinario Interno de la Organización.	Moderado	Leve
42.	No se efectúen las rendiciones de cuentas de los miembros del CAM sobre el cumplimiento de los lineamientos.	Poco Frecuente	Leve
43.	Violación de las políticas e indicaciones del Consejo Estado del Consejo de Ministro (CECM).	Moderado	Grave
44.	Limitaciones materiales y financieras del país y el territorio.	Moderado	Grave
45.	Falsificación de las hojas de ruta y descontrol del transporte asignado a cada miembro del CAM.	Poco Frecuente	Moderado
46.	Uso inadecuado de las Tarjetas Magnéticas.	Ligero	Moderado



47.	Pérdida y desvío de combustible.	Ligero	Grave
48.	Incumplimiento con el consumo eléctrico.	Moderado	Grave
49.	Insuficiente dominio de las normativas y estrategias establecidas en los temas de Seguridad Nacional.	Moderado	Moderado
50.	Desactualización de los Planes para Situaciones Excepcionales.	Moderado	Grave



Anexo XIII: Asignación del nivel de prioridad a los riesgos

No.	Riesgos	Nivel de Prioridad		
		Alto	Medio	Bajo
1.	Incongruencias en la elaboración y manejo de la información.			X
2.	No entregar la información con calidad y en la fecha establecida.		X	
3.	Inadecuada Gestión Administrativa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, objeto social, misión y Planeación Estratégica.			X
4.	Corrupción y faltas a la Ética.			X
5.	Conductas inadecuadas de cuadros y funcionarios del CAM.		X	
6.	Emitir criterios ajenos o desacuerdos sobre tareas encomendadas.			X
7.	Violación de las normativas que amparan el sistema de estímulo a los cuadros.			X
8.	No conoce, instrumenta o aplica la Dirección del CAM los documentos normativos e indicaciones que se establecen para la organización.		X	
9.	No concebir el autocontrol como una medida de control interno en la organización.		X	
10.	Insuficientes acciones de control y no análisis y seguimiento de sus resultados y medidas a tomar.		X	
11.	Deficiente aplicación de la Guía de Control		X	



	Interno.			
12.	Planes de Medidas mal elaborados.			
13.	No definir el modo de gestionar los riesgos para que constituya una herramienta de trabajo.	X		
14.	Insuficiente control de la correspondencia interna y externa.			X
15.	No se informa oportunamente sobre las reuniones de trabajo programadas u otras actividades extraordinarias.			X
16.	Descontrol de la documentación con informaciones clasificadas.	X		
17.	Falta de seguimiento y control de las tareas o programas priorizados.			X
18.	Deficiente aplicación de la Circular 1 del Presidente del Consejos de Estado y de Ministro Raúl Castro Ruz.		X	
19.	Falta de profesionalidad en los miembros del CAM que desencadenen actos de indisciplinas.			X
20.	Insuficiente preparación los miembros del CAM.		X	
21.	Falta de visión con respecto a la pertinencia de los estudios de postgrado de los miembros del CAM.			X
22.	Violación a la seguridad informática.	X		
23.	Uso y explotación indebida de los medios electrónicos de procesamiento de datos.	X		
24.	No actualización de antivirus informático.			X



25.	Descontrol de los Activo Fijo Tangibles.		X	
26.	Autorizaciones indebidas de viáticos.		X	
27.	Escasa disponibilidad financiera para la ejecución de sus actividades.	X		
28.	No tener aprobado el procedimiento establecido para la aprobación de subsidio y bonificaciones a personas naturales.	X		
29.	Se presenten subsidios a aprobación del CAM de personas que no reúnan los requisitos.			X
30.	Se viole el término establecido para el otorgamiento de los subsidios.			X
31.	No tener aprobado el procedimiento establecido para la operatoria de la cuenta en divisas.		X	
32.	Incumplimiento del Reglamento Disciplinario Interno, el Código de Ética de los Cuadros y funcionarios y de Conducta.			X
33.	No exista un programa para el control, seguimiento y divulgación de los valores éticos.			X
34.	Falta de estimulación a los miembros del CAM por los resultados de su trabajo.			X
35.	Falta de capacitación y preparación de los miembros del CAM para asumir con calidad sus funciones y facultades		X	
36.	Incumplimiento de la disciplina laboral.			X
37.	Presentación de certificados médicos falsos.	X		
38.	Insuficiencias en el sistema de reportes de		X	



	salario.			
39.	Violación de la política de empleo conforme a los clasificadores de cargo y normativas para este órgano de dirección.			X
40.	No se controlen las relaciones de familiaridad.			X
41.	Violación del Reglamento Disciplinario Interno de la Organización.			X
42.	No se efectúen las rendiciones de cuentas de los miembros del CAM sobre el cumplimiento de los lineamientos.			X
43.	Violación de las políticas e indicaciones del Consejo de Estado y de Ministro (CECM).	X		
44.	Limitaciones materiales y financieras del país y el territorio.	X		
45.	Falsificación de las hojas de ruta y descontrol del transporte asignado a cada miembro del CAM.		X	
46.	Uso inadecuado de las Tarjetas Magnéticas.		X	
47.	Pérdida y desvío de combustible.	X		
48.	Incumplimiento con el consumo eléctrico.	X		
49.	Insuficiente dominio de las normativas y estrategias establecidas en los temas de Seguridad Nacional.		X	
50.	Desactualización de los Planes para Situaciones Excepcionales.	X		



Anexo XIV: Alternativas e importancia relativa de los riesgos

- Evitarlo: 1, 3, 5, 6, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 29, 30, 31, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 45, 46, 47.
- Eliminar sus causas y reducir los efectos: 3, 4, 7, 10, 12, 16, 17, 21, 22, 28, 32, 33, 39, 42, 43, 48, 49, 50.
- Retenerlo – Asumirlo: 27, 44.
- Transferirlo:



Anexo XV: Determinación de las medidas, los tipos de medidas y las técnicas usadas en el control de los riesgos:

No.	Riesgos	Medidas de Control	Tipos de Medida	Técnicas
1.	Incongruencias en la elaboración y manejo de la información.	Verificar la veracidad de las informaciones antes de ejecutar su envío. Utilizar la información disponible de manera oportuna para hacer análisis con vistas a incrementar los niveles de eficiencia de la gestión de la organización.	Organizativas Organizativas	Prevención Prevención
2.	No entregar la información con calidad y en la fecha establecida.	Verificar que las informaciones emitidas cumplan con la calidad y se entreguen en la fecha establecida.	Organizativas	Prevención
3.	Inadecuada Gestión Administrativa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, objeto social, misión y Planeación Estratégica.	Evaluar sistemáticamente el cumplimiento de los objetivos de trabajo del CAM con el objetivo de perfeccionar los métodos y estilos de trabajo. Inculcar la participación activa de todos los miembros del órgano de dirección en la búsqueda de diferentes variantes en la toma de decisiones, analizando las causas y efectos de cada una.	Organizativas Humanas	Prevención Previsión



4.	Corrupción y faltas a la Ética.	Rendición de cuenta de los Cuadros y Dirigentes ante la Comisión de Cuadros del CAM y las Reuniones de ese Órgano.	Organizativas	Prevención
		Realización sistemática de charlas educativas sobre los valores Éticos: Honestidad, Honradez, Responsabilidad, Pertinencia, Solidaridad.	Humanas	Previsión
		Sancionar de forma ejemplar a los comisores de estos hechos, informando a los miembros de la organización. Mantener un control sobre el estado de vida de los miembros del CAM y demás funcionarios que laboran en las diferentes vicepresidencias.	Organizativas	Prevención
5.	Conductas inadecuadas de cuadros y funcionarios del CAM.	Verificar el cumplimiento de los miembros del CAM de sus funciones, deberes y atribuciones en cada uno de los niveles de dirección.	Organizativas	Prevención
		Realizar comprobaciones continuas al cumplimiento del Código de Ética de los Cuadros del Estado.	Organizativas	Prevención
		Proyectar espacios y ejecutar acciones que condicionen una adecuada atención a los miembros del CAM.		



			Organizativas	Prevención
6.	Emitir criterios ajenos o desacuerdos sobre tareas encomendadas	Chequear si no se ha presentados casos de tal naturaleza dentro de las funciones desempeñadas	Organizativas	Prevención
7.	Violación de las normativas que amparan el sistema de estímulo a los cuadros.	Dar cumplimiento a las indicaciones que se establecen en las normativas del sistema de estimulación a los cuadros del Estado cubano. Realizar las evaluaciones de los cuadros conforme a lo establecido en las normativas vigentes.	Organizativas Organizativas	Prevención Prevención
8.	No conoce, instrumenta o aplica la Dirección del CAM los documentos normativos e indicaciones que se establecen para este Órgano.	Verificar en los controles y visitas que se realizan al CAM la aplicación de las normativas e indicaciones emanadas para esta organización..	Organizativas	Prevención
9.	No concebir el autocontrol como una medida de control interno	Verificar el cumplimiento de la aplicación de la Guía de Autocontrol. Elaborar y dar cumplimiento al Plan de Trabajo del Comité de Prevención	Organizativas Organizativas	Prevención Prevención



	en la organización.	y Control.		
10.	Insuficientes acciones de control y no análisis y seguimiento de sus resultados y medidas a tomar.	Verificar se ejecute el Plan Anual de Autocontroles y que los miembros del CAM involucrados en las deficiencias detectadas no abandonen su puesto laboral hasta que no quede esclarecido y determinado el grado de responsabilidad en cada caso.	Organizativas	Prevención
11.	Deficiente aplicación de la Guía de Control Interno.	Verificar que la Guía de Control Interno se aplique para la realización de Acciones de Control, autocontroles, con la profundidad requerida.	Organizativas	Prevención
12.	Planes de Medidas mal elaborados.	Verificar que se envíen en tiempo y forma los planes de medidas derivados de las acciones de control. Aplicación de medidas disciplinarias.	Organizativas	Prevención
13.	No definir el modo de gestionar los riesgos para que constituya una herramienta de trabajo.	Controlar de conjunto con los funcionarios y trabajadores el cumplimiento de las medidas previstas en el Plan de Prevención de Riesgos. Controlar que se actualice objetiva y sistemáticamente las acciones del plan de prevención de riesgos.	Organizativas Organizativas	Prevención Prevención
14.	Insuficiente control de la	Fiscalizar el cumplimiento del Control de documentos con el correcto	Organizativas	Prevención



	correspondencia interna y externa.	registro de informaciones internas y externas en la oficina de las asistentes.		
15.	No se informa oportunamente sobre las reuniones de trabajo programadas u otras actividades extraordinarias.	Chequear que se informe oportunamente las reuniones de trabajo programadas o extraordinarias.	Organizativas	Prevención
16.	Descontrol de la documentación con informaciones clasificadas.	Verificar el cumplimiento de la metodología para la documentación en el secreto estatal.	Organizativas	Prevención
17.	Falta de seguimiento y control de las tareas o programas priorizados.	Fiscalizar si se cumple de forma responsable con el control y seguimiento de las tareas y programas priorizados.	Organizativas	Prevención



18.	Deficiente aplicación de la Circular 1 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministro Raúl Castro Ruz.	<p>Análisis y discusión de la Circular 1 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministro en el seno de la organización.</p> <p>Efectuar acciones de capacitación con los miembros del CAM sobre la Instrucción 1 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministro.</p> <p>Chequeo del Sistema de trabajo anual y mensual de los miembros del CAM.</p> <p>Realizar verificaciones y muestreos de los Sistemas de Trabajos anuales y mensuales de los miembros del CAM.</p>	Organizativas Organizativas Organizativas	Prevención Prevención Prevención
19.	Falta de profesionalidad en los miembros del CAM que desencadenen actos de indisciplinas.	<p>Chequear el cumplimiento del reglamento Disciplinario Interno de esta organización.</p> <p>Incluir en las rendiciones de cuentas que realizan los miembros del CAM el cumplimiento del Código de Ética.</p>	Organizativas Organizativas	Prevención Prevención
20.	Insuficiente preparación los miembros del CAM.	Fiscalizar el cumplimiento de las acciones de superación previstas para cada uno de los miembros del CAM.	Humanas	Previsión
21.	Falta de visión con respecto a la pertinencia de	Análisis de los lineamientos, estrategias y políticas de desarrollo	Humanas	Previsión



	los estudios de postgrado de los miembros del CAM.	del territorio. Análisis sistemático de la pertinencia de los programas de postgrado con respecto a las políticas de desarrollo local.	Humanas	Previsión
22.	Violación a la seguridad informática.	Elaborar el Plan de Seguridad informática conforme a lo establecido en las legislaciones vigentes. Controlar sistemáticamente el cumplimiento del Plan de Seguridad informática.	Organizativas Organizativas	Previsión Previsión
23.	Uso y explotación indebida de los medios electrónicos de procesamiento de datos.	Mantener los medios electrónicos de procesamiento de datos en áreas protegidas y en poder del personal debidamente autorizado. Realizar inspecciones sorpresivas a las computadoras, informar a los miembros del CAM de los resultados del control realizado. Comprobar que las PC tengan su clave como está regulado y los antivirus actualizados. Verificar que las salvadas de los programas se encuentren en lugares protegidos y con la seguridad establecida.	Organizativas Organizativas Organizativas	Previsión Previsión Previsión
24.	No actualización de antivirus	Mantener actualizado antivirus informático.	Organizativas	Previsión



	informático.			
25.	Descontrol de los Activo Fijo Tangibles.	Fiscalizar acta de responsabilidad material. Realizar controles mensuales de los AFT y otros medios bajo su custodia.	Organizativas Organizativas	Prevención Prevención
26.	Autorizaciones indebidas de viáticos.	Mantener nominalizado las facultades de autorizo de dietas para cada miembro del CAM. Verificar que los montos de las dietas se correspondan con las normativas establecidas al efecto.	Organizativas Organizativas	Prevención Prevención
27.	Escasa disponibilidad financiera para la ejecución de sus actividades.	Mantener una adecuada política de control sobre la disponibilidad financiera del municipio.	Organizativas	Prevención
28.	No tener aprobado el procedimiento establecido para la aprobación de subsidio y bonificaciones a personas naturales.	Crear comisión de conjunto con el Jurídico para elaborar el procedimiento para la entrega de subsidios y bonificaciones y someterlos a aprobación del CAM.	Organizativas	Prevención
29.	Se presenten subsidios a aprobación del CAM de	Designar miembros del CAM y funcionarios para realizar visitas previas a los casos a presentar a las reuniones del CAM para comprobar	Organizativas	Prevención



	personas que no reúnan los requisitos.	el contenido de las solicitudes y tomar fotos para argumentar las evaluaciones a realizar en el CAM.		
30.	Se viole el término establecido para el otorgamiento de los subsidios.	La información al CAM por parte de la Vicepresidencia de la construcción del estado en que se encuentran los términos en cada Organismo que intervienen en el Proceso.	Organizativas	Prevención
31.	No tener aprobado el procedimiento establecido para la operatoria de la cuenta en divisas.	La comisión se reunirá forma bimensualmente para chequear el estado de cumplimiento de los acuerdos adoptados.	Organizativas	Prevención
32.	Incumplimiento del Reglamento Disciplinario Interno, el Código de Ética de los Cuadros y funcionarios y de Conducta.	Comprobar el cumplimiento de la disciplina laboral de todos los miembros del CAM. Verificar con la dirección de cuadros que se aplique la medida correcta en correspondencia con la indisciplina.	Organizativas Organizativas	Prevención Prevención
33.	No exista un programa para el control, seguimiento y divulgación de los valores	Comprobar que se estudie, domine, firme y aplique el Código de Ética de los miembros del CAM a través de las rendiciones de cuentas.	Organizativas	Prevención



	éticos.			
34.	Falta de estimulación a los miembros del CAM por los resultados de su trabajo.	Desarrollar acciones de trabajo político ideológico para crear y fomentar la conciencia sobre la necesidad de desarrollar un trabajo con calidad. Evaluar el desempeño de los cuadros de acuerdo a la legislación vigente y analizar sus resultados con la participación de los factores de la organización.	Humanas Organizativas	Previsión Prevención
35.	Falta de capacitación y preparación de los miembros del CAM para asumir con calidad sus funciones y facultades.	Verificar que los miembros del CAM se instruyan de sus funciones y facultades.	Humanas	Previsión
36.	Incumplimiento de la disciplina laboral.	Verificar si se ha incumplido con el código de ética, de conducta y el reglamento disciplinario interno.	Organizativas	Prevención
37.	Presentación de certificados médicos falsos.	Comprobar si los certificados médicos han tenido su curso legal, verificando que el miembro del CAM, se encuentre realmente enfermo y se encuentre cumpliendo con este y no realizando otras tareas o actividades.	Organizativas	Prevención



		Verificar que se ha realizado muestreo de los certificados médicos emitidos, su correspondencia realmente con la enfermedad del trabajador.	Organizativas	Prevención
38.	Insuficiencias en el sistema de reportes de salario.	Realizar análisis sobre reporte de pago de los Miembros del CAM y coincidencia con nóminas.	Organizativas	Prevención
39.	Violación de la política de empleo conforme a los clasificadores de cargo y normativas para este órgano de dirección.	Verificar si están actualizadas las plantillas de acuerdo al codificador establecido para la organización.	Organizativas	Prevención
40.	No se controlen las relaciones de familiaridad.	Supervisar el chequeo y control sistemático de las relaciones de familiaridad.	Organizativas	Prevención
41.	Violación del Reglamento Disciplinario Interno de la Organización.	Velar que se cumpla el Reglamento Disciplinario Interno de la Organización.	Organizativas	Prevención
42.	No se efectúen las rendiciones de cuentas de los miembros	Verificar que se ejecuten en las Asambleas del CAM los análisis donde sean tratados los	Organizativas	Prevención



	del CAM sobre el cumplimiento de los lineamientos.	Lineamientos del CECM.		
43.	Violación de las políticas e indicaciones del CECM	Fiscalizar la implementación de los Lineamientos del CECM en el CAM.	Organizativas	Prevención
44.	Limitaciones materiales y financieras del país y el territorio.	Chequear sistemáticamente en el universo de entidades de su subordinación el uso de los recursos materiales y financieros asignados para el cumplimiento de su encargo estatal.	Organizativas	Prevención
45.	Falsificación de las hojas de ruta y descontrol del transporte asignado a cada miembro del CAM.	Fiscalizar control de hojas de ruta y su correspondencia con combustible asignado	Organizativas	Prevención
		Control a tarjetas magnéticas de cada miembro del CAM con asignación de este servicio.	Organizativas	Prevención
		Realizar verificaciones a los recursos asignados y entregados a cada miembro del CAM.	Organizativas	Prevención
46.	Uso inadecuado de las Tarjetas Magnéticas.	Chequear y mantener el control sobre la documentación del área, chequeos sistemáticos de los Kilómetros recorridos con relación al consumo de combustible.	Organizativas	Prevención
47.	Pérdida y	Cumplir con el manual de	Organizativas	Prevención



	desvío de combustible.	procedimiento del CUPET referente a la tenencia, uso y control del combustible. Realizar prueba del índice de consumo a los medios de transporte y equipos. Realizar verificaciones a la documentación relacionada con el combustible.	Organizativas	Prevención
48.	Incumplimiento con el consumo eléctrico.	Verificar el cumplimiento de las medidas de ahorro de electricidad en cada uno de los niveles organizativos del CAM.	Organizativas	Prevención
49.	Insuficiente dominio de las normativas y estrategias establecidas en los temas de Seguridad Nacional.	Chequear el cumplimiento de las acciones previstas en las normativas y estrategias relacionadas con la Seguridad Nacional.	Organizativas	Prevención
50.	Desactualización de los Planes para situaciones excepcionales.	Actualizar periódicamente los Planes concebidos para situaciones excepcionales.	Organizativas	Prevención



Anexo XVI: Plan de Prevención de Riesgos del CAM Sagua de Tánamo

N o	Actividad o Área	Riesgos	Posibles Manifestaciones Negativas	Medidas a Aplicar	Responsable s	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento
1.	Gestión de Dirección	Incongruencias en la elaboración y manejo de la información.	Elaboración y emisión de informaciones carentes de veracidad. No utilización de la información para hacer evaluaciones y análisis sobre el cumplimiento de los objetivos de la organización	Verificar la veracidad de las informaciones antes de ejecutar su envío. Utilizar la información disponible de manera oportuna para hacer análisis con vistas a incrementar los niveles de eficiencia de la gestión de la	Vicepresidentes del CAM Vicepresidentes del CAM	Funcionarios Funcionarios	25 de cada mes 25 de cada mes



				organización.			
2.	Gestión de Dirección	No entregar la información con calidad y en la fecha establecida.	No elaborar correctamente las Informaciones y emitirlas fuera de las fechas establecidas.	Verificar que las las informaciones emitidas cumplan con la calidad y se entreguen en la fecha establecida.	Vicepresidentes del CAM	Funcionarios.	25 de cada mes
3.	Gestión de Dirección	Inadecuada Gestión Administrativa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sociales, misión y	Inconsistencia en el modelo de gestión implementado.	Evaluar sistemáticamente el cumplimiento de los objetivos de trabajo del CAM con el objetivo de perfeccionar los métodos y estilos de	Presidente del CAM	Vicepresidentes del CAM	Enero, abril, julio, octubre. (Trimestralmente)



		Planeación Estratégica.	Falta de unidad de criterio en las decisiones que toma el CAM.	trabajo. Inculcar la participación activa de todos los miembros del órgano de dirección en la búsqueda de diferentes variantes en la toma de decisiones, analizando las causas y efectos de cada una.			
4.	Gestión de Dirección	Corrupción y faltas a la Ética.	Conductas y actuaciones Indebidas, deshonestas o fraudulentas con ánimo de lucro o daños. Pérdida de	Rendición de cuenta de los Cuadros y Dirigentes ante la Comisión de Cuadros del	Presidente del CAM.	Miembros del CAM.	25 de cada mes



			credibilidad.	CAM y las Reuniones de ese Órgano. Realización sistemática de charlas educativas sobre los valores Éticos: Honestidad, Honradez, Responsabilidad, Pertinencia, Solidaridad. Sancionar de forma ejemplar a los comisores de estos hechos, informando a los miembros de la	Director de Cuadros	de Especialista Designado	15 de cada mes
					Presidente del CAM.	Comisión de Cuadro.	25 de cada mes



				organización. Mantener un control sobre el estado de vida de los miembros del CAM y demás funcionarios que laboran en las diferentes vicepresidencias.	Presidente del CAM	Secretaría del CAM	Enero, abril, julio, octubre. (Trimestralmente)
5.	Gestión de Dirección	Conductas inadecuadas de cuadros y funcionarios del CAM.	Uso indebido del cargo.	Verificar el cumplimiento de los miembros del CAM de sus funciones, deberes y atribuciones en cada uno de los niveles de	Presidente del CAM	Secretaría del CAM	Enero, abril, julio, octubre. (Trimestralmente)



			Descontento en los miembros del CAM	<p>dirección.</p> <p>Realizar comprobaciones continuas al cumplimiento del Código de Ética de los Cuadros del Estado.</p> <p>Proyectar espacios y ejecutar acciones que condicionen una adecuada atención a los miembros del CAM.</p>	Presidente del CAM	Secretaría del CAM	Enero, abril, julio, octubre. (Trimestralmente)
6.	Gestión de Dirección	Emitir criterios ajenos o desacuerdos	Provocar dañar la imagen personal e incumplir con sus funciones inherentes al	Chequear si no se ha presentado casos de tal	Presidente del CAM	Vicepresidentes del CAM	Junio Septiembre



		sobre tareas encomendadas	cargo	naturaleza dentro de las funciones desempeñadas			Diciembre
7.	Gestión de Dirección	Violación de las normativas que amparan el sistema de estímulo a los cuadros.	Incumplimiento de las normativas que establecen el sistema de estimulación a los cuadros del Estado. Incorrecto sistema de evaluación de los cuadros.	Dar cumplimiento a las indicaciones que se establecen en las normativas del sistema de estimulación a los cuadros del Estado cubano. Realizar las evaluaciones de los cuadros conforme a lo establecido en las normativas	Presidente del CAM Presidente del CAM	Directora de Cuadro Directora de Cuadro	Enero, abril, julio, octubre. (Trimestralmente) Enero, abril, julio, octubre. (Trimestralmente)



				vigentes.			
8.	Gestión de Dirección	No conoce, instrumenta o aplica la Dirección del CAM los documentos normativos e indicaciones que se establecen para este Órgano.	Desconocimiento de los documentos normativos establecidos para el trabajo del CAM. No se refleja en los informes de las visitas y controles la aplicación de las normativas establecidas para el la labor que desarrolla el CAM.	Verificar en los controles y visitas que se realizan al CAM la aplicación de las normativas e indicaciones emanadas para este Órgano.	Presidente del CAM	Secretaría del CAM	25 de cada mes
9.	Gestión de Dirección	No concebir el	No aplicación de la Guía de Autocontrol	Verificar el cumplimiento	Presidente del CAM	Miembros del CPC	25 de cada mes



		autocontrol como una medida de control interno en la organización	ajustada para este Órgano.	de la aplicación de la Guía de Autocontrol. Elaborar y dar cumplimiento al Plan de Trabajo del Comité de Prevención y Control.	Presidente del CAM	Miembros del CPC	5 de cada mes
10.	Gestión de Dirección	Insuficientes acciones de control y no análisis y seguimiento de sus resultados y medidas a tomar.	Descontrol de los recursos.	Verificar se ejecute el Plan Anual de Autocontroles y que los miembros del CAM involucrados en las deficiencias detectadas no abandonen su puesto laboral hasta que no	Presidente del CAM	Miembros del CPC y Directora de Cuadro.	Julio Diciembre



				quede esclarecido y determinado el grado de responsabilidad en cada caso.			
11.	Secretarías de la Vicepresidencias del CAM	Deficiente aplicación de la Guía de Control Interno.	Incumplir con algún aspecto relacionado con la Guía y se creen las condiciones para que se cometan ilegalidades, indisciplinas y hechos delictivos.	Verificar que la Guía de Control Interno se aplique para la realización de Acciones de Control, autocontroles, con la profundidad requerida	Presidente del CAM	Miembros del CPC	25 de cada mes
12.	Secretarías de la Vicepresidencias del	Planes de Medidas mal elaborados.	No se eliminen o minimicen las causas que condicionan la existencia de riesgos que han sido	Verificar que se envíen en tiempo y forma los planes de medidas	Presidente del CAM	Vicepresidentes del CAM	Enero, abril, julio, octubre. (Trimestralmente)



	CAM.		identificados; o que los mismos se incrementen.	derivados de las acciones de control. Aplicación de medidas disciplinarias			
13.	Secretaría s de la Vicepresid encias del CAM.	No definir el modo de gestionar los riesgos para que constituya una herramienta de trabajo.	Poca profundidad en los análisis de las medidas implementadas. No actualización correcta y periódica	Controlar de conjunto con los funcionarios y trabajadores el cumplimiento de las medidas previstas en el Plan de Prevención de Riesgos. Controlar que se actualice objetiva y sistemáticamente las acciones	Vicepresidentes del CAM Vicepresidentes del CAM	Miembros del CPC Miembros del CPC	Enero, abril, julio, octubre. (Trimestralmente) Enero, Septiembre (Semestralmente)



			del plan de prevención de riesgos	del plan de prevención de riesgos.			te)
14.	Secretarías de la Vicepresidencias del CAM.	Insuficiente control de la correspondencia interna y externa.	Pérdidas, extravíos o entrega incorrecta de documentos de la correspondencia interna y externa.	Fiscalizar el cumplimiento del Control de documentos con el correcto registro de informaciones internas y externas en la oficina de las correspondientes	Vicepresidentes del CAM	Secretarías y Funcionarios	Enero, abril, julio, octubre. (Trimestralmente)
15.	Secretarías de la Vicepresidencias del CAM	No se informa oportunamente sobre las reuniones de trabajo programada	Inasistencia de los Vicepresidentes a las reuniones de trabajo programadas u otras actividades extraordinarias.	Chequear que se informe oportunamente las reuniones de trabajo programadas o	Presidente del CAM	Secretaría del CAM	25 de cada mes



		s u otras actividades extraordinarias.		extraordinarias.			
16.	Secretaría s de la Vicepresid encias del CAM	Descontrol de la documentaci ón con informacione s clasificadas	Filtración o fuga de la documentación de informaciones clasificadas.	Verificar el cumplimiento de la metodología para la documentación en el secreto estatal.	Presidente del CAM	Secretaría del CAM	Enero, abril, julio, octubre. (Trimestralmente)
17.	Secretaría s de la Vicepresid encias del CAM	Falta de seguimiento y control de las tareas o programas priorizados.	Incumplimiento de las tareas y programas priorizados.	Fiscalizar si se cumple de forma responsable con el control y seguimiento de las tareas y programas priorizados.	Presidente del CAM	Secretaría del CAM	25 de cada mes



18.	Proceso de Planificación	Deficiente aplicación de la Circular 1 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministro Raúl Castro Ruz.	Pobre dominio de la Circular 1 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministro.	Análisis y discusión de la Circular 1 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministro en el seno de la organización.	Secretaría del CAM	Especialista de Cuadro	Enero, septiembre
			No elaboración del Sistema de Trabajo Anual.	Efectuar acciones de capacitación con los miembros del CAM sobre la Instrucción 1 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministro.	Secretaría del CAM	Especialista de Cuadro	Enero, septiembre
			Insuficiencias en la	Chequeo del Sistema de	Secretaría del	Funcionarios	25 de cada



			aplicación de la Instrucción No. 1 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministro.	trabajo anual y mensual de los miembros del CAM. Realizar verificaciones y muestreos de los Sistemas de Trabajos anuales y mensuales de los miembros del CAM.	CAM Secretaría del CAM	Funcionarios	mes Enero, marzo, mayo, julio, septiembre, noviembre.
19.	Superación y capacitación.	Falta de profesionalidad en los miembros del CAM que desencadenen en actos de indisciplinas.	Mala reputación de los miembros del CAM. Violaciones al código de conducta.	Chequear el cumplimiento del reglamento Disciplinario Interno de esta organización. Incluir en las	Presidente del CAM	Secretaría del CAM	25 de cada mes



				rendiciones de cuentas que realizan los miembros del CAM el cumplimiento del Código de Ética.	Presidente del CAM	Miembros del CAM	25 de cada mes
20.	Superación y Capacitación	Insuficiente preparación los miembros del CAM.	Deficiencias en los resultados de los procesos que se realizan en las vicepresidencias.	Fiscalizar el cumplimiento de las acciones de superación previstas para cada uno de los miembros del CAM.	Directora de Cuadro	Especialista de Cuadro	Enero, septiembre
21.	Superación profesional	Falta de visión con respecto a la pertinencia de los estudios de	Asesorar incorrecto al CAM sobre la elaboración y control de los objetivos, estrategias y políticas relacionadas con el	Análisis de los lineamientos, estrategias y políticas de desarrollo del	Presidente del CAM	Secretaría del CAM	Enero, abril, julio, octubre. (Trimestralmente)



		postgrado de los miembros del CAM.	funcionamiento de este órgano	territorio. Análisis sistemático de la pertinencia de los programas de postgrado con respecto a las políticas de desarrollo local.	Directora de Cuadro	Especialista de Cuadro	Enero, abril, julio, octubre. (Trimestralmente)
22.	Seguridad y protección	Violación a la seguridad informática.	Inobservancia de las regulaciones establecidas en el Plan de Seguridad Informática.	Elaborar el Plan de Seguridad informática conforme a lo establecido en las legislaciones vigentes. Controlar sistemáticamente el cumplimiento	Vicepresidentes del CAM Vicepresidentes del CAM	Vicepresidentes del CAM y funcionarios Vicepresidentes del CAM y funcionarios	julio Enero, abril, julio, octubre.



				CAM de los resultados del control realizado.			
			Introducción de programas no autorizados.	de las PC tengan su clave como está regulado y los antivirus actualizados	Funcionario de Seguridad y Protección	Especialista en informática	15 de cada mes
			No realizar las salvas a las informaciones o programas.	Verificar que las salvas de los programas se encuentren en lugares protegidos y con la seguridad establecida.	Funcionario de Seguridad y Protección	Especialista en informática	15 de cada mes
24.	Seguridad y	No actualización de antivirus	No mantener actualizado los programas antivirus	Mantener actualizado antivirus	Funcionario de Seguridad y	Especialista en	1 y 16 de cada mes



	protección	informático.	provocando la pérdida de informaciones.	informático.	Protección	informática	
25.	Gestión Económica Financiera	Descontrol de los Activos Fijos Tangibles.	Pérdida de los medios existentes (Robo, Desvío, apropiación indebida)	Fiscalizar acta de responsabilidad material Realizar controles mensuales de los AFT y otros medios bajo su custodia.	Presidente del CAM Presidente del CAM	Miembros del CPC Miembros del CPC	Enero, septiembre 25 de cada mes
26.	Gestión Económica Financiera	Autorizaciónes indebidas de viáticos.	Otorgamiento indebido de dietas. Autorizar pagos de	Mantener nominalizado las facultades de autorización de dietas para cada miembro del CAM. Verificar que los montos de	Presidente del CAM Presidente del	Secretaría del CAM Miembros del	Enero, septiembre 15 de cada



			viáticos de forma excesiva.	las dietas se correspondan con las normativas establecidas al efecto,	CAM	CPC	mes
27.	Gestión Económica Financiera	Escasa disponibilidad financiera para la ejecución de sus actividades.	Insuficiente disponibilidad financiera para las acciones que ejecuta este Órgano.	Mantener una adecuada política de control sobre la disponibilidad financiera del municipio.	Presidente del CAM	Vicepresidente del CAM para la Economía	5 de cada mes
28.	Gestión Económica Financiera	No tener aprobado el procedimiento establecido para la aprobación de subsidio y	Aprobación incorrecta a personas que no cumplan con los requisitos.	Crear comisión de conjunto con el Jurídico para elaborar el procedimiento para la entrega de subsidios y bonificaciones y someterlos a	Presidente del CAM	Asesor Jurídico y Vicepresidente del CAM para la Construcción.	Junio



		bonificación es a personas naturales.		aprobación del CAM.			
29.	Gestión Económica Financiera	Se presenten subsídios a aprobación del CAM de personas que no reúnan los requisitos.	Que el caso a evaluar por el CAM no se encuentre registrado oficialmente como afectado por eventos meteorológicos ni esté certificado como caso crítico.	Designar miembros del CAM y funcionarios para realizar visitas previas a los casos a presentar a las reuniones del CAM para comprobar el contenido de las solicitudes y tomar fotos para argumentar las evaluaciones a realizar en el	Secretaría del CAM	Miembros del CAM	Junio



				CAM.			
30.	Gestión Económica Financiera	Se viole el término establecido para el otorgamiento de los subsidios.	Que exista insatisfacción por las personas que realizaron solicitudes	Informar al CAM por parte de la Vicepresidencia de la Construcción del estado en que se encuentran los términos en cada Organismo que intervienen en el Proceso.	Vicepresidente del CAM para la Construcción	Miembro del CAM que atiende vivienda.	15 días cada mes
31.	Gestión Económica Financiera	No tener aprobado el procedimiento establecido para la operatoria	Que no se tomen decisiones correctas cuando se vaya a realizar una compra y se utilice la divisa en algo que no fue	Chequear el estado de cumplimiento de los acuerdos adoptados en las reuniones del CAM	Presidente del CAM	Vicepresidente del CAM para la economía	Enero, abril, julio, octubre. (Trimestralmente)



		de la cuenta en divisas.	planificado.	relativos al uso de la Divisa.			
32.	Gestión Recursos Humanos	Incumplimiento del Reglamento Disciplinario Interno, el Código de Ética de los Cuadros y funcionarios y de Conducta.	Pérdida de requisitos de idoneidad e incompatibilidad con las funciones No correspondencia entre las medidas aplicadas y la gravedad de los hechos.	Comprobar el cumplimiento de la disciplina laboral de todos los miembros del CAM. Verificar con la dirección de cuadros que se aplique la medida correcta en correspondencia con la indisciplina.	Vicepresidentes del CAM Presidente del CAM	Miembro del CAM que representa a Trabajo. Miembros del CPC	Enero, abril, julio, octubre. (Trimestralmente) 15 de cada mes



33.	Gestión Recursos Humanos	No exista un programa para el control, seguimiento y divulgación de los valores éticos.	Violación de los preceptos del Código de Ética.	Comprobar que se estudie, domine, firme y aplique el Código de Ética de los Cuadros a través de las rendiciones de cuentas.	Presidente del CAM	Director de Cuadro	Junio Diciembre
34.	Gestión Recursos Humanos	Falta de estimulación a los miembros del CAM por los resultados de su trabajo.	Poco interés de los miembros del CAM por realizar las tareas concebidas en su área de trabajo.	Desarrollar acciones de trabajo político ideológico para crear y fomentar la conciencia sobre la necesidad de desarrollar un trabajo con calidad. Evaluar el	Director de Cuadro Presidente del	Especialista de Cuadro Director de	15 de cada mes.



				desempeño de los cuadros de acuerdo a la legislación vigente y analizar sus resultados con la participación de los factores de la organización.	CAM	Cuadro	15 de cada mes
35.	Gestión Recursos Humanos	Falta de capacitación y preparación de los miembros del CAM para asumir con calidad sus funciones y	Inseguridad en el actuar de los cuadros.	Verificar que los miembros del CAM se instruyan de sus funciones y facultades.	Presidente del CAM	Director de Cuadro	Junio Septiembre



		facultades.					
36.	Gestión Recursos Humanos	Incumplimiento de la disciplina laboral.	Violación de la disciplina laboral, del código de conducta y de ética de los cuadros y funcionarios.	Verificar si se ha incumplido con el código de ética, de conducta y el reglamento disciplinario interno.	Presidente del CAM	Miembros del CPC	Enero, abril, julio, octubre. (Trimestralmente)
37.	Gestión Recursos Humanos	Presentación de certificados médicos falsos.	Solicitar certificados médicos para justificar actividad laboral y luego realizar otras actividades con fines de beneficios personales.	Comprobar si los certificados médicos han tenido su curso legal, verificando que el miembro del CAM, se encuentre realmente enfermo y se encuentre cumpliendo con	Presidente del CAM	Miembros del CPC	Enero, Mayo, Septiembre



			Aprovechar parentesco entre el trabajador y el facultativo para solicitarle certificado médico con intención de justificar actividad laboral sin estar enfermo realmente.	este y no realizando otras tareas o actividades. Verificar que se ha realizado muestreo de los certificados médicos emitidos, su correspondencia a realmente con la enfermedad del trabajador.	Vicepresidente s del CAM	Miembros del CPC	Enero, Mayo, Septiembre
38.	Gestión Recursos Humanos	Insuficiencias en el sistema de reportes de salario.	Incorrectos reportes de pago. Corrupción. Pago de salario indebido.	Realizar análisis sobre reporte de pago de los Miembros del CAM y	Vicepresidente del CAM para la Economía	Miembros del CPC	Enero, septiembre



				coincidencia con nóminas.			
39.	Gestión Recursos Humanos	Violación de la política de empleo conforme a los clasificadores de cargo y normativas para este órgano de dirección.	Ocupación de plazas sin el Nivel que requiere.	Verificar si están actualizadas las plantillas de acuerdo al codificador establecido para esta organización.	Secretaria del CAM	. Secretaria del CAM	Enero, septiembre
40.	Gestión Recursos Humanos	No se controlen las relaciones de familiaridad	Manifestaciones de nepotismo	Supervisar el chequeo y control sistemático de las relaciones de familiaridad.	Presidente del CAM	Directora de Cuadro	Junio Diciembre
41.	Gestión Recursos	Violación del Reglamento	Violación de las normas, decretos y	Fiscalizar que se cumpla el	Presidente del CAM	Miembros del CPC	Enero, abril, julio, octubre.



	Humanos	Disciplinario Interno de la Organización.	leyes establecidas por el MTSS en materia de Legislación Laboral.	Reglamento Disciplinario Interno de la Organización.			(Trimestralmente)
42.	Lineamientos del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros	No se efectúen las rendiciones de cuentas de los miembros del CAM sobre el cumplimiento de los lineamientos.	No se efectúen las Asambleas del CAM los análisis donde sean tratados estos lineamientos y se mantengan informados a los miembros del CAM.	Verificar que se ejecuten en las Asambleas del CAM los análisis donde sean tratados los Lineamientos del Consejo de Estado de Consejo de Ministros (ECM).	Presidente del CAM	Secretaría del CAM	25 días cada mes
43.	Lineamientos del Comité Ejecutivo del	Violación de las políticas e indicaciones	Incumplimiento de los lineamientos del CECM	Fiscalizar la implementación de los Lineamientos del CECM en el	Presidente del CAM	Secretaría del CAM	25 de cada mes



	Consejo de Ministros	del CECM		CAM.			
44.	Aseguramiento Técnico Material	Limitaciones materiales y financieras del país y el territorio.	Entorpecimiento del desarrollo económico y social del municipio.	Chequear sistemáticamente en el universo de entidades de su subordinación el uso de los recursos materiales y financieros asignados para el cumplimiento de su encargo estatal.	Presidente del CAM	Vicepresidentes del CAM	Bimensualmente (día 5)
45.	Aseguramiento Técnico Material	Falsificación de las hojas de ruta y descontrol	Descontrol de hojas de ruta.	Fiscalizar control de hojas de ruta y su correspondencia con	Vicepresidentes del CAM	Funcionario que atiende transporte.	25 de cada mes



		del transporte asignado a cada miembro del CAM.	Venta de lubricantes y grasas al mercado subterráneo. Desvío de Piezas y Accesorios. Enriquecimiento ilícito.	combustible asignado Control a tarjetas magnéticas de cada miembro del CAM con asignación de este servicio. Realizar verificaciones a los recursos asignados y entregados a cada miembro del CAM.	Vicepresidentes del CAM Vicepresidentes del CAM	Funcionario que atiende transporte Funcionario que atiende transporte y Miembros designados del CPC	25 de cada mes Enero, septiembre
46.	Portadores energéticos	Uso inadecuado de las Tarjetas Magnéticas.	Uso inadecuado del combustible asignado. Pérdida de documentos primarios (Chips de combustibles, tarjetas	Chequear y mantener el control sobre la documentación del área, chequeos	Vicepresidentes del CAM	Funcionario que atiende transporte	25 de cada mes



			magnéticas). Aceptar cuantías monetarias que conlleven a facilitar desvío de combustible, robo.	sistemáticos de los Kilómetros recorridos con relación al consumo de combustible.			
47.	Portadores energéticos	Pérdida y desvío de combustible.	Pérdida o extravío de la tarjeta de combustible. Mala utilización del combustible por no cumplir las normas de consumo.	Cumplir con el manual de procedimiento del CUPET referente a la tenencia, uso y control del combustible. Realizar prueba del índice de consumo a los medios de transporte y equipos.	Vicepresidentes del CAM	Funcionario que atiende transporte	25 de cada mes
			Alteración en los documentos de control	Realizar verificaciones a	Vicepresidentes del CAM	Funcionario que atiende transporte	15 de cada mes
					Vicepresidente	Miembros del	Bimensualmente



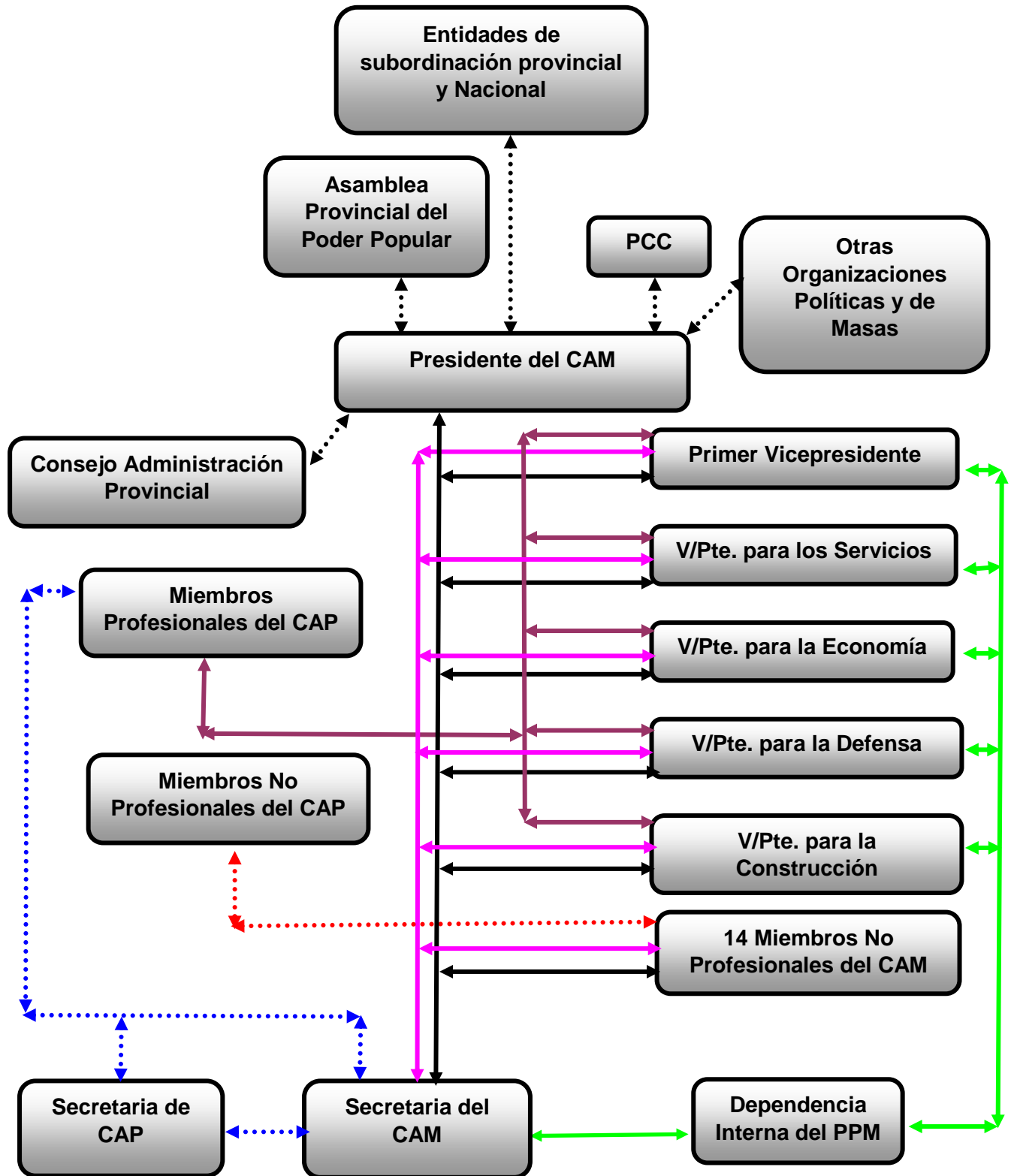
			del combustible.	la documentación relacionada con el combustible.	s del CAM	CPC	te (día 5)
48.	Portadores energético s	Incumplimiento con el consumo eléctrico.	Sobregiro del consumo de electricidad.	Verificar el cumplimiento de las medidas de ahorro de electricidad en cada uno de los niveles organizativos del CAM.	Vicepresidentes del CAM	Energético	25 de cada mes
49.	Seguridad Nacional y Defensa Civil	Insuficiente dominio de las normativas y estrategias establecidas en los temas de Seguridad	Desconocimiento de las normativas y estrategias establecidas en materia de seguridad Nacional.	Chequear el cumplimiento de las acciones previstas en las normativas y estrategias relacionadas con la Seguridad	Presidente del CAM	Vicepresidente del CAM para la Defensa	25 de cada mes



		Nacional.		Nacional.			
50.	Seguridad Nacional y Defensa Civil	Desactualización de los Planes para Situaciones Excepcionales.	Desactualización de los Planes para Situaciones excepcionales.	Actualizar periódicamente los Planes concebidos para Situaciones Excepcionales.	Presidente del CAM	Vicepresidente del CAM para la Defensa	25 de cada mes



Anexo XVII: Diagrama de Flujo Informativo del CAM Sagua de Tánamo












Anexo XVIII

Leyenda del Diagrama de Flujo de Información del CAM Sagua de Tánamo

Nota: La doble saeta indica que el flujo de información se produce en ambos sentidos.

-  Flujo de información externa entre el Presidente del CAM y su entorno.
-  Flujo de información interna en el CAM para con el Presidente.
-  Flujo de información externa entre las vicepresidencias profesionales del CAM y sus homólogos del CAP
-  Flujo de información externa entre los Miembros No profesionales del CAM con sus respectivas direcciones provinciales.
-  Flujo de información interna entre los miembros profesionales del CAM y la Dependencia Interna de la UP Poder Popular.
-  Flujo de información interna entre la Secretaria del CAM con los miembros del CAM.
-  Flujo de información externa entre la Secretaria del CAM y su homóloga del CAP, así como las vicepresidencias del CAP.



Anexo XIX: Guía de Autocontrol ajustada al CAM Sagua de Tánamo

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

Nro.	ASPECTOS A VERIFICAR	SI	NO
	Planificación, planes de trabajo anual, mensual e individual		
1.	Definidos los objetivos de trabajo del CAM a mediano y largo plazo. <ul style="list-style-type: none">• Se corresponden con la misión, las prioridades del país y los recursos disponibles.• Son puntualizados y ajustados anualmente.• Los miembros del CAM conocen los objetivos de trabajo con sus indicadores.• Se realizan evaluaciones y análisis periódicos sobre su cumplimiento y se toman las medidas correctivas que correspondan.• El jefe de la organización dirige este proceso y el órgano colegiado participa activamente.	X	
2.	Se ajusta a lo establecido en la Instrucción No. 1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros para la planificación de los objetivos y actividades.	X	
3.	El plan anual de actividades asegura la correspondencia entre los objetivos de trabajo, las actividades y los recursos aprobados en el plan económico de la organización y con el nivel a que se subordina.	X	
4.	Para la elaboración del plan anual de actividades, según	X	



	<p>corresponda, se debe tener en cuenta entre otros aspectos los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• La misión de la organización. Los objetivos de trabajo.• El objeto social, encargo estatal o función estatal de la organización, notificado por el MEP o por el órgano u organismo que la crea, según corresponda.• Las funciones definidas de cada área y puesto de trabajo. Las actividades a realizar en cada proceso o subproceso.• Los riesgos más relevantes que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión de la organización (Plan de Prevención de Riesgos).		
5.	La alta dirección y su órgano colegiado intervienen directamente en el proceso de elaboración y aprobación del plan.	X	
6.	Se analiza periódicamente el cumplimiento del plan de actividades anual y se adoptan las medidas que correspondan.	X	
7.	<p>Elaborado el plan de trabajo mensual de la organización, direcciones y departamentos, sobre la base de lo aprobado en el plan anual de actividades de cada nivel de dirección, puntualizando las actividades que hayan sufrido cambios y las nuevas, como resultado del proceso de dirección, teniendo en cuenta también que en el cumplimiento del mismo se incluyan las acciones de control y seguimiento a realizar por la propia organización para solucionar las deficiencias o limitaciones que se detecten, lo que debe incidir en la actualización de los planes de Prevención de Riesgos.</p> <p>Se incluye el cumplimiento de los acuerdos, mandatos y acciones que generen los órganos de dirección del nivel superior y su propio nivel.</p>	X	



8.	Cada cuadro, funcionario y especialista elabora su plan de trabajo individual, teniendo presente el plan de trabajo mensual del nivel de dirección a que se subordina, el aseguramiento de los objetivos y tareas que responda a su responsabilidad y a las misiones asignadas. El jefe inmediato superior revisa, aprueba y analiza el cumplimiento del plan aprobado.	X	
9.	Se analizan los recursos que son necesarios para garantizar las nuevas tareas que se incluyen en el plan, de dónde se obtienen los recursos y qué otras tareas se modifican como resultado de ello.	X	
10.	Se informa a los niveles que correspondan, el cumplimiento de los planes de trabajo.	X	
Integridad y valores éticos			
11.	Se encuentra firmado por los cuadros de CAM el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.	X	
12.	Se evalúan en las rendiciones de cuenta y en las evaluaciones la observancia de los preceptos éticos.	X	
13.	Identificados por los miembros del CAM los valores éticos de la organización.	X	
14.	Cuenta la organización con un Código de Ética específico para la actividad	X	
15.	Se conoce por los miembros del CAM y se aplica el Reglamento Disciplinario aprobado.	X	
16.	Conformado y actualizado un registro consecutivo anual de las medidas disciplinarias en la organización.		X
17.	Existe evidencia de la preparación general de los cuadros y reservas, su vinculación con los demás trabajadores, para		X



	lograr una cultura de responsabilidad administrativa.		
	Idoneidad demostrada		
18.	Se utilizan en la organización es las buenas prácticas para definir perfiles de competencia para cada cargo establecido, según las normas cubanas.		X
19.	Cada miembro de CAM conoce sus tareas o funciones establecidas en el calificador de cargos y en los contenidos específicos de trabajo, y se refleja su cumplimiento en las evaluaciones de desempeño.	X	
20.	Elaborado y actualizado un registro de la plantilla de personal y el registro actualizado de trabajadores, de acuerdo con la legislación vigente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.	X	
21.	El plan anual de capacitación se confecciona a partir de lo establecido en la legislación vigente del Ministerio de Trabajo Seguridad Social, considerando además la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de preparación y el plan individual de capacitación.		X
	Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad		
22.	Se cuenta con la disposición que aprueba la constitución de la organización y su objeto social, según proceda.	X	
23.	Se cuenta con la documentación que aprueba la plantilla de cargos, así como con el organigrama de la organización, los que se corresponden con la estructura organizativa del Consejo de Administración y sus necesidades.	X	
24.	Identificados todos los procesos, actividades y sus responsables, a partir de las funciones de la organización, para dar cumplimiento a los objetivos trazados.		X



	y tienen definida la responsabilidad material de los recursos que custodian.		
32.	Existe evidencia del proceso de entrega y recepción del cargo y se evalúa con rigor el plan de medidas elaborado para solucionar las deficiencias y limitaciones presentes en la organización.	X	
33.	Cuentan con las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección, colegiados y consultivos y se conservan las actas de sus respectivas reuniones.	X	
Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos			
34.	Tienen los procedimientos, las políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos para el reclutamiento, selección y aprobación del personal.	X	
35.	Está elaborado y se cumple el procedimiento de acogida a nuevos miembros del CAM.	X	

COMPONENTE: GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS

Nro.	ASPECTOS A VERIFICAR	SI	NO
Identificación del riesgo y detección del cambio			
36.	Se identifican y analizan los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, sean externos e internos, clasificados por procesos, actividades y operaciones de cada área, con la participación de los trabajadores.		X
37.	Cuentan con algún procedimiento, que permita identificar y analizar los riesgos generados por la actualización del modelo económico cubano, que traen consigo cambios jurídicos y		X



	estructurales tales como: <ul style="list-style-type: none">• Formas de subsidio a las personas, no a productos.• Otros.		X
			X
38.	Se identifican y analizan los riesgos generados por situaciones excepcionales (desastres naturales, situaciones de guerra, etc.)		X
Determinación de los objetivos de control			
39.	Una vez identificados los riesgos, éstos se vinculan con las causas y condiciones que lo generan y los objetivos de control. En relación con ellos, se analizan los procedimientos y actividades de control más convenientes.		X
40.	Se conservan las actas de las reuniones por áreas con los miembros del CAM para la determinación y aprobación de los objetivos de control y fueron antecedidas de un trabajo de información y preparación de los miembros del CAM.		X
Prevención de riesgos			
41.	Elaborado el Plan de Prevención de Riesgos de la organización , el que debe proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas, a partir del análisis de los riesgos más relevantes contenidos en los respectivos planes de Prevención de Riesgos de las áreas y considerando el autocontrol como una de las medidas.	X	
42.	Se consideran en el Plan de Prevención de Riesgos, los riesgos más relevantes relacionados con la seguridad informática, la seguridad y protección física, la protección de la Información Oficial en la entidad y la actuación ética e incumplimiento de las normas vigentes establecidas a partir de la política migratoria.	X	



	tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, en correspondencia con el contenido y función de cada cargo.		
48.	Se incrementan las acciones de supervisión y control, en los casos que no es posible la división de tareas y responsabilidades.		X
49.	Relaciones de familiaridad: <ul style="list-style-type: none">Realizado el levantamiento de relaciones de familiaridad y en éste se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida.Está elaborado y se cumple el plan de acción para dar solución a las relaciones de familiaridad cuando se afecta la contrapartida.		X X
50.	Comprobadas las responsabilidades por áreas y los niveles de autorización definidas en el Reglamento Orgánico y en el Manual de Funcionamiento, según corresponda.	X	
51.	Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes transacciones y operaciones de la organización.	X	
	Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos		
52.	Las transacciones, operaciones y hechos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice su trazabilidad documental demostrativo, fiable y que garantice su trazabilidad.	X	
53	Se comprueba la efectividad del control interno en el tema Combustible y otros Portadores Energéticos, considerando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none">Se cuenta con un Programa de Ahorro de Portadores Energético, donde existen medidas relacionadas con los combustibles y los lubricantes, y se analiza en el Consejo de Administración el	X X	



	<p>cumplimiento de ese programa, quedando evidencia en las actas levantadas.</p> <ul style="list-style-type: none">• Todos los equipos poseen sus normas de consumo específicas y se analizan con periodicidad en el Consejo de Administración y sobre la base de pruebas de consumo.• Existe evidencia documental de las acciones de control y supervisión que realizan a la adquisición de combustibles.• Existe correspondencia entre los datos del modelo 5073-03 “Balance de consumo de portadores energéticos” y los registros primarios de combustible y hay contrato firmado entre las partes en caso de haber equipos de transporte que no forman parte de los activos fijos tangibles de la organización.• Están establecidas normas de consumo para todos los equipos y la periodicidad en que se revisan, a fin de mantenerlas actualizadas, utilizándose éstas para el control del consumo de combustible a los medios de transporte.• Hay correspondencia entre la información contenida en las Cartas Porte y las Hojas de Ruta, referido a: horario de recepción y entrega de las cargas, las distancias recorridas y el combustible consumido.• Se entrega combustible solamente a vehículos que se encuentren funcionando y las tarjetas magnéticas se custodian en la caja de seguridad o en el área que se decida por la entidad.• Se realiza un arqueo de la caja para conocer las tarjetas que se encuentran guardadas y las que están en uso, comparándolas con el inventario del cajero y el reporte histórico emitido por Fincimex de las tarjetas activas de la Organización.• Existen documentos en la caja que muestran que al extraerse las	X	X
--	---	---	---



	<p>tarjetas para ser cargadas estén definidos el número de las tarjetas, el tipo de combustible, las cantidades a cargar, los saldos iniciales que pueda tener la tarjeta cuando va a ser cargada, las firmas de quien entrega y recibe al extraerse y las firmas de quien entrega y recibe al ingresarse en la caja (Documento de cuatro firmas).</p> <ul style="list-style-type: none">• Para el acto de entrega y liquidación de las tarjetas prepagadas a los usuarios para el consumo, existe un documento donde esté definido el traspaso de responsabilidad del usuario y el responsable de la custodia de las tarjetas. Debe estar definido el nombre del usuario, la chapa del vehículo, el tipo de combustible, el número de la tarjeta de combustible, el saldo al inicio en importe, el consumo en importe, el saldo final en importe, la firma de quien recibe y de quien entrega, la fecha de entrega y de liquidación, las cantidades autorizadas a consumir y las firma de quien recibe y entrega.• Los comprobantes de consumo entregados por los servicentros deben contener la chapa del vehículo que sirvió y la firma del conductor como se exige (solamente puede ser un vehículo por comprobante), pudiendo exigir la organización cualquier otro dato.• Existe registro contable para cada una de las tarjetas en uso y que el mismo contenga todos los datos obligatorios establecidos por el Sistema Nacional de Contabilidad (SNC). Este registro no se puede encontrar en la caja o en poder de otra persona responsabilizada con la entrega y liquidación de las tarjetas, ya que no existe contrapartida en dicha transacción.• Hay documento que autorice la compensación y autorización del combustible a vehículos privados. Se controlan las Hojas de Ruta y se analiza el kilometraje.• Se entregan los comprobantes que avalen el consumo total de	x	
		x	
		x	
		x	



<p>combustible al final de cada mes y estos están firmados al dorso por el chofer del vehículo y contiene el número de chapa del auto que fue serviciado.</p> <ul style="list-style-type: none">• Existe un contrato que ampare la utilización del grupo electrógeno, el cual está firmado por la organización montadora y la inversionista.• Se emite con frecuencia mensual un ejemplar único del reporte de combustible habilitado y kilómetros recorridos para cada vehículo administrativo.• Los asientos en el reporte de combustible habilitado y kilómetros recorridos se realizan con bolígrafo, en los espacios expresamente habilitados al efecto, por las personas autorizadas, quienes cuidarán que las anotaciones sean legibles, sin borrones ni tachaduras y que éstas respondan con exactitud a los datos reales, exigidos en los escaques correspondientes.• Mensualmente por parte de la oficina, base o piquera se efectúan los análisis de los kilómetros recorridos, el combustible consumido, el índice de consumo y los mantenimientos realizados al vehículo administrativo durante el mes, comparándolos con los datos planificados y analizando las desviaciones que se produzcan en cada caso.• Se archiva el reporte de combustible habilitado y kilómetros recorridos por su número de orden consecutivo.• En el libro de control de reporte de combustible habilitado y kilómetros recorridos emitidos, se anota el número consecutivo, la fecha de entrega, el nombre de la persona a quien se le entrega y el número de chapa del vehículo administrativo.• El libro de control para el registro de las personas autorizadas a habilitar combustible por vehículo administrativo, debe incluir el	<p>x</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>
--	--	----------------------------



	<p>nombre de la persona, el cargo y la chapa del vehículo administrativo para el cual está autorizado.</p> <ul style="list-style-type: none">• Los reportes de combustible habilitado y kilómetros recorridos para cada uno de los vehículos administrativos de la organización, tienen llenos los escaques desde el 1 hasta el 11 por el personal de transporte autorizado.• Los datos referidos al kilometraje y combustible estimado en tanque de las casillas 5 y 6, coincidan con los datos del cierre del mes anterior que se muestran en las casillas 18 y 19.• Las firmas en el reporte de combustible habilitado y kilómetros recorridos coinciden con las declaradas en el registro de las personas autorizadas a habilitar combustible por vehículo administrativo.	X	X
Acceso restringido a los recursos, activos y registros			
54.	Se cumplen los procedimientos de seguridad definidos en el Plan de Seguridad y Protección de la organización, realizados para proteger y conservar los recursos y registros que constituyen evidencia de los actos administrativos.	X	
55.	Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.	X	
56.	Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización.	X	
Rotación del personal en las tareas claves			
57.	Definidos los cargos que tienen tareas clave y se garantiza la continuidad de las mismas durante períodos de ausencias del personal, al contar con personal preparado para la sustitución.		X



58.	Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.		X
69.	Existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas.		X
60.	En el caso de contar con pocos trabajadores y dificultarse el cumplimiento de esta norma, se aumenta la periodicidad de las acciones de supervisión y control.		x
Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones			
61.	<p>Comprobado el cumplimiento del Plan de Seguridad Informática, el cual contiene entre otros aspectos, procedimientos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Protección contra virus y otros programas dañinos. • Obtención de copias de resguardo. • Verificación periódica de la seguridad de la red, para detectar posibles vulnerabilidades. • Eliminar la adición de algún equipo o la introducción de cualquier tipo de Software en una red, sin la autorización de la dirección de la entidad. • Asegurar la integridad, confidencialidad y oportunidad de la información, de acuerdo con los servicios que se reciben y se ofertan. • Garantizar que tanto para la asignación o para el retiro de los identificadores de usuarios en los sistemas, el jefe inmediato del usuario, notifica la solicitud de otorgamiento o retiro de permisos de acceso a quienes corresponda, definiendo los derechos y privilegios, y dejando la videncia documental. • Salvar y analizar las trazas de los diferentes servicios, 	X	
		X	
		X	
		X	
		X	
		X	
		X	



	especificando quién la realiza y con qué frecuencia y permitiendo que sean auditables.	X	
62.	Se realizan inspecciones sorpresivas para detectar entre otros aspectos: <ul style="list-style-type: none">• Las extracciones o préstamos no autorizados de bienes informáticos.• El control y uso inadecuado de los servicios informáticos y telefónicos.		x
63.	Al producirse un incidente o violación, se reporta la información oportunamente a la Oficina de Seguridad para las Redes Informáticas (OSRI) y a la instancia superior de la organización, de acuerdo con la importancia de la misma.	X	
Indicadores de rendimiento y de desempeño			
64.	Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.	X	
65.	Existen y se cumplen los procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de rendimiento y de desempeño.		X

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Nro.	ASPECTOS A VERIFICAR	SI	NO
	Sistema de información, flujo y canales de comunicación		
66.	Implementado un sistema para la gestión de la información que garantice:		X X



	<ul style="list-style-type: none">• La elaboración del diagrama del flujo de la información de la organización, definiendo el emisor, receptor y canales de comunicación.• Tener bien definido la frecuencia, formato, almacenamiento y soporte de los documentos y bases de datos relevantes.• Clasificada la información oficial de la organización, identificando su contenido, períodos de conservación y otros aspectos específicos.• Determinar los accesos a la información.		X
			X
			x
67.	Verificar que la organización cuenta y cumple con el programa de comunicación institucional que defina el contenido informativo, su origen, destino y periodicidad, y posibilite en lo fundamental con su gestión: <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar cohesión, armonía e implicación de todos los miembros del CAM.• Fortalecer identidad e imagen interna y externa que dé respuesta Políticas institucionales.• Incrementar economía, eficiencia y eficacia de los recursos, potenciar el sentido de pertenencia y desarrollar valores éticos y de la cultura organizacional.	X	X
68.	El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación descendente, facilite que los trabajadores conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.		X
79.	El sistema para la gestión de la información logra la comunicación ascendente, permite la mejora continuada la organización al retroalimentarse con la opinión de los miembros del CAM.		X



70.	El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación horizontal, garantice la ágil y rápida respuesta de los problemas que se presentan en los diferentes procesos y fortalece el trabajo en grupo y el desarrollo de la inteligencia colectiva.		X
71.	Se informa y analiza con los miembros del CAM periódicamente, el comportamiento de la gestión de la organización, después de aplicadas las facultades otorgadas al sector empresarial a partir de las directivas aprobadas para el plan.	X	
Contenido, calidad y responsabilidad			
72.	Están definidos los responsables de la información y comunicación en la organización.	X	
73.	Se aplican las políticas establecidas para garantizar la calidad de la información relevante, su organización y conservación, que permita ser auditada.	X	
74.	Existe una adecuada disciplina informativa que garantice el cumplimiento de lo establecido para el sistema informativo y el intercambio entre sus integrantes.	X	
Rendición de cuentas			
75.	Aplica su organización las buenas prácticas para el tratamiento de la evidencia documental prevista en la legislación archivística cubana y las normas del sistema de gestión documental, que permita de forma transparente y responsable la rendición de cuenta de los cuadros y funcionarios.	X	
76.	Los cuadros y funcionarios informan de forma integral acerca de la probidad de su gestión y toma de decisiones.	X	
77.	Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta.	X	



78.	Para el buen desarrollo de la rendición de cuentas del CAM se tienen en cuenta los siguientes aspectos:	X	
	a) Parte de un examen valorativo sobre la ejecución del Presupuesto y el cumplimiento del Plan de la Economía, así como el desempeño y conducta ética de los directivos y funcionarios que rinden cuentas ante su órgano de dirección, colectivo laboral o sus instancias superiores.	X	
	b) Contiene información clara, oportuna y adecuada sobre los principales indicadores que determinan de forma integral los resultados de las áreas o actividades técnicas, comerciales, económicas y administrativas, que permitan medir el impacto de la gestión para la entidad y el país.	X	
	c) Se explica a los trabajadores de forma periódica en su asamblea de afiliados, las causas que, a juicio de la administración, provocan las desviaciones e incumplimientos, así como se presenta un plan de medidas para su seguimiento, hasta la erradicación de los problemas detectados	X	

COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Nro.	ASPECTOS A VERIFICAR	SI	NO
	Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno		
89.	El sistema de control interno implementado se corresponde con los principios y características que se refrendan en la Resolución		X



	No. 60/2011 de la Contraloría General de la República.		
80.	Adecuada la Guía de Autocontrol General a las condiciones características de la organización.		X
81.	Analizados los resultados de las acciones de control interna y externas con los miembros del CAM y se elaboró del plan de medidas correspondiente.	X	
82.	Se realizan periódicamente autoevaluaciones del sistema de control interno y se deja evidencia documental de su análisis con los miembros del CAM.		X
83.	Realizan los miembros del CAM el control permanente sobre las actividades que ellos mismos llevan a cabo.	X	
84.	Se realizan Inspecciones Estatales por los organismos rectores de las actividades, dejando los señalamientos y el plan de medidas	X	
85.	Conformado el expediente de las acciones de control de acuerdo con la legislación vigente		X
86.	Se logra medir el impacto sobre el control y cumplimiento de las tareas, constatando mayor calidad, motivación y mejores resultados de trabajo, producto del cambio en la mentalidad de los directivos en cuanto al desarrollo de sus funciones a partir de la implementación y actualización del modelo de gestión económica aprobado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.		X
Comité de prevención y control			



87.	Se encuentra constituido por resolución el Comité de Prevención y Control y cumple, presidido por el jefe máximo de la organización, su función asesora, velando por el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.		X
88.	La composición, permanencia y periodicidad de las reuniones del Comité de Prevención y Control están definidas por la máxima autoridad, mediante evidencia documental, así como el cronograma de reuniones y de los temas tratados, acuerdos adoptados y su seguimiento en las sesiones de trabajo. Se conservan las actas y acuerdos como evidencia de los análisis realizados.		X
89.	Se analizan con la rigurosidad requerida los casos de indisciplinas, ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción. Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes.	X	
90.	Los hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se dan a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponérsele al infractor.	X	