



REPÚBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE MOA
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”

Departamento de Ciencias Económicas.

Trabajo de Diploma

En Opción al Título de
LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

**TÍTULO: EVALUACIÓN DEL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL
EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA INTEGRAL NO 3.**

AUTOR: YILBER UGARRIZA REYNOZA.

TUTOR: Lic. MIREYA OLIVARES LAURENCIO.

Diciembre 2015.

Pensamiento...

“La lucha por la calidad del producto es una lucha revolucionaria y de vanguardia, y nunca se equivoquen en pensar que por el hecho de ser revolucionario se puede dar al pueblo un producto de mala calidad, eso sería atentar contra la Revolución”.

CHE

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis compañeros, amigos y familiares, y muy especial, a mis padres, quienes se levantan día a día con el afán de dar lo mejor de sí, y hacer posible con su cariño y dedicación plena, la exitosa realización de este trabajo.

Agradecimientos

Agradezco profunda y sinceramente a mi tutora, Mireya Olívares Laurencio; a los profesores, por brindarme apoyo y muestras de aliento, permitiéndome vencer las adversidades del camino en la realización de la carrera. A todos mis compañeros del ISMM, por su apoyo incondicional en cada momento. A mis amigos, por su excelente y transparente amistad. El agradecimiento más especial y de todo corazón a mis padres, hermano y mi familia en general, por darme el espíritu optimista de luchar hasta el final. A cada uno de ustedes, mi más sincero agradecimiento.

RESUMEN

El presente trabajo fue realizado en la Empresa Constructora Integral No.3 del municipio de Moa, con el objetivo de evaluar el componente Actividades de Control. Para la realización del mismo se hizo imprescindible la recopilación de un conjunto de datos, que facilitaron la obtención de información ,dirigido a perfeccionar el proceso de toma de decisiones necesarias y oportunas para alcanzar mayores niveles en la gestión de sus procesos y minimizar la probabilidad de ocurrencia de riesgos y el efecto negativo en la consecución de los objetivos de la organización según la aplicación de la Guía de Autocontrol de la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República para medir su grado de control.

La evaluación permitió conocer la efectividad del Control Interno de la entidad a través de la actividades de control realizadas que facilita la toma de decisiones oportunas para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, recomendando medidas de control continúa y cada vez más efectiva, así como la utilización de la guía como una herramienta de trabajo y su empleo sistemático como mecanismo de autoevaluación en la entidad.

SUMMARY

The present work was accomplished in the Construction Firm of Moa's municipality, for the sake of evaluating the component Control's Activities. For the realization of the same a data set's compilation , that they made easy the obtaining of information , directed to make perfect the process of take of necessary and opportune decisions to be enough became essential elders levels in the step of his processes and minimizing the probability of funny remark of risks and the negative effect in the attainment of the organizational goals according to the application of Autocontrol's guide of the Resolution 60/11 of the General Comptrollership of the Republic to measure his grade of control

The evaluation allowed knowing the effectiveness of the Internal Control of the entity and making the overtaking easy opportune to achieve a better use of the available resources, recommending measures of control you continue and more and more you cash, as well as the utilization of the guide like a tool of work and his systematic job like mechanism of auto-evaluation at the entity.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	01
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	05
1.1 Antecedentes y evolución del Control Interno	05
1.2 Componentes y Normas del Sistema de Control Interno.....	10
1.3 Metodología para la evaluación del componente actividades de control.....	23
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL COMPONENTE ACTIVIDAD DE CONTROL	26
2.1 Caracterización y estudio del funcionamiento y proceso operativo del a Empresa Constructora Integral No 3.....	26
2.2 Diagnóstico del Sistema de Control Interno en la empresa.....	29
2.3 Aplicación de la Guía de autocontrol del componente actividades de control...	31
CONCLUSIONES.....	44
RECOMENDACIONES.....	45
BIBLIOGRAFIA.....	46
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

Es inobjetable la importancia que reviste para la recuperación de la economía el control de los recursos materiales, financieros y humanos en Cuba, donde casi la totalidad de las entidades y sus recursos son propiedad social, administradas por las instituciones estatales, la aplicación de sistemas de control en todos sus aspectos es de gran importancia, pues para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial no se puede ignorar la planeación y la aplicación de un Sistema de Control Interno con los requerimientos necesarios para el logro de dichos objetivos.

La auditoria constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.

El Sistema de Control Interno se desarrolla y vive dentro de la organización, con procedimientos o formas preestablecidas que aseguren su estructura interna y comportamiento; además debe contar con un grupo humano idóneo para las funciones a cumplir.

Los procedimientos de control dependen en gran proporción del actuar de las administraciones, que de efectuar adecuadamente sus funciones de chequeo, se evitarían en gran medida los fraudes y las irregularidades, pues son los que están a diario frente a los problemas, mientras que el auditor sólo chequea un período determinado, lo que tiene asociado el riesgo de no detectar todas las irregularidades.

El Control Interno puede ser considerado como métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcionen coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, garantizando los objetivos de preservar con la máxima certeza el control de los recursos, las operaciones, las políticas



administrativas, las normativas económicas, la confiabilidad, la exactitud de las operaciones anotadas en los documentos primarios y registradas en contabilidad. En fin, debe coadyuvar a proteger los recursos contra la usurpación, el desperdicio y el uso inadecuado.

En los últimos tiempos la Empresa Constructora Integral No.3 ha mostrado deficiencias en controles realizados por parte del Ministerio de la Construcción y de AUDITA. Esto denotan que la entidad no está siendo efectiva a la hora de controlar su sistema y no ha sido capaz de tomar decisiones oportunas que le permitan el control óptimo de los recursos disponibles en función de las metas propuestas, fortaleciendo así el control económico y administrativo, aspecto clave para la economía del país en estos momentos; siendo esta la **situación problémica de esta investigación**, la Empresa Constructora Integral No. 3, fue objeto de un proceso de Auditoria donde quedó evidenciado la existencia de brechas que atentan contra los objetivos trazados por la organización en función a las normas de Control Interno y contables cubanas.

Pueden existir muchas causas que respondan a la situación anteriormente abordada, pero se considera que el **problema científico** que enfrenta esta investigación es la necesidad de evaluar el componente Actividades de Control de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República (CGR) en la Empresa Constructora Integral No. 3.

El **objeto de estudio** que enmarca está investigación es: el Sistema de Control Interno de la Empresa Constructora Integrar No.3 y como **campo de acción** las normas que integran el componente Actividades de Control de la Resolución 60/11.

Siendo el **objetivo general** de esta investigación, evaluar el componente Actividades de Control para minimizar la probabilidad de ocurrencia de riesgos y su consecuencia negativa en los objetivos de la organización, aplicando para esto la Guía de Autocontrol establecida por la Resolución 60/2011 de la CGR.



Para dar cumplimiento al objetivo general se elaboraron los **objetivos específicos** siguientes:

- Analizar la fundamentación teórica de los componentes y normas del Sistema de Control Interno.
- Diagnosticar el Sistema de Control Interno de la empresa.
- Evaluar el componente Actividad de Control a través de la guía de autocontrol.

Hipótesis: si se efectúa una evaluación del componente Actividades de Control que permita detectar las causas que inciden de forma negativa en el Control Interno como Sistema de la Empresa Constructora Integración No.3 se podrá entonces elaborar estrategias y acciones para reducir o eliminar los riesgos, lo cual contribuirá positivamente al Control Interno y por ende al logro en el mayor grado posible de los objetivos trazados por la organización.

Para desarrollar esta evaluación se utilizaron métodos de investigación tales como:

Métodos Teóricos:

- Histórico – lógico: para analizar los elementos teóricos acerca de la Auditoría de Gestión y sus diferencias con la Auditoría Financiera.
- Analítico – Sintético: con el propósito de arribar a conclusiones teóricas conceptuales del fenómeno.
- Hipotético – deductivo: al formular la hipótesis de la investigación.

Métodos Empíricos:



- **La observación directa:** para caracterizar el problema.
- **Análisis de documentos:** para consultar documentos relacionados con el tema objeto de estudio.



CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

1.1 Antecedentes y evolución del Control Interno

El actual universo económico, con la finalidad de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, ha creado la necesidad de perfeccionar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas, derivándose de ese proceso de perfeccionamiento un nuevo concepto de Control Interno, cuya estructura está contenida en el denominado informe COSO.

El denominado informe sale a la luz en 1992, como respuesta a la diversidad de conceptos e interpretaciones existentes en torno al Control Interno. Resultado de más de 5 años de trabajo desarrollado por la Treadway Comisión, National Commission on Fraudulent Financial Reporting, creada en 1985 bajo la sigla de COSO (Committee of Sponsoring Organizations).

El tema del Control Interno (CI) en mayor o menor grado, con enfoques y terminologías distintas ha sido preocupación de las entidades, planteado con el de cursar del tiempo diferentes concepciones acerca del mismo, principios y elementos que deben conocerse e instrumentar en la entidad cubana actual.

Tal situación se materializa al definir un nuevo marco conceptual del CI, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, y una visión integradora que satisfaga las demandas de todos los entes involucrados.



En nuestro país, se crea teniendo en cuenta lo establecido a nivel internacional las primeras resoluciones para el sistema de control interno, que definían cinco componentes y un total de 34 normas. La otra se encargaba de la evaluación de los riesgos. Las normativas y reglamentos que regulaban las relaciones sociales de las entidades en el país y que constituían el marco legal del Sistema de Control Interno en Cuba eran:

- La Resolución 13 de 2006 del Ministerio de auditoría y Control (MAC); Exige a todas las entidades cubanas la elaboración y control sistemático del plan de medidas 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 297/03 Ministerio de Finanzas y Precios: Establecimientos de las definiciones del Control Interno, así como el contenido de sus Componentes y sus Normas y la exigencia de su implementación en el transcurso de un año para aquellas empresas en perfeccionamiento empresarial y hasta dos años para el resto de las entidades.

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



Tal situación materializó un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que al nivel de las organizaciones, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común y una visión integradora que satisfaga las demandas de todos los entes involucrados. Con la nueva política económica planteada por el país en el VI Congreso para continuar perfeccionando el sistema económico, basado en la planificación de la economía y un control minucioso de los recursos se pone en vigor la Resolución 60/2011 emitida por la Contraloría General de la República (CGR), aprobada el 1ro de agosto de 2009 por la Asamblea Nacional del Poder Popular, la que tiene entre sus funciones específicas establecer normas, supervisar y evaluar el mejoramiento continuo. La presente resolución tiene por objetivo establecer normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este órgano que constituye un modelo estándar del Sistema de Control Interno, cumpliendo así con los lineamientos de la política económica.

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.

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



El Control Interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde algunos de los componentes afectan sólo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros.

De los principios básicos

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

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



estructurados sobre la base de una adecuada organización, que prevean las funciones y responsabilidades de cada área, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo, así como la consecuente responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización, estableciendo en forma obligatoria que se deje evidencia documental, de quién y cuándo efectúa cada una de las operaciones en los documentos y registros.

- **Cargo y descargo.** Este principio está íntimamente relacionado con el de fijación de responsabilidades y facilita su aplicación. La responsabilidad sobre el control y registro de las operaciones de un recurso, transacción, hecho económico o administrativo.

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

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

Características generales

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



- **Integral.** Considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores.
- **Flexible.** Responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica. En entidades que cuenten con reducido personal, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, previendo que la máxima autoridad o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.
- **Razonable.** Diseñado para lograr los objetivos del sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades.

1.2 Componentes y normas del Sistema de Control Interno

La característica de proceso, concedida al concepto de Control Interno, refiere que sus elementos se integran entre sí y se implementan de forma interrelacionada, influenciados por el 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 nuestras entidades no se supeditan a un único propietario o a un pequeño grupo de ellos y que, por ende se obliga a una necesaria retroalimentación de los sistemas de Control Interno y de las disposiciones y regulaciones establecidas por los órganos y organismos del Estado competentes.

Componentes

Ambiente de Control.

Gestión y Prevención de Riesgos.

Actividades de Control.

Información y Comunicación.

Supervisión o Monitoreo.



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

Ambiente de control

El componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno.

Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conformar el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance. Se estructura en las siguientes normas:

- **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.
- **integridad y valores éticos:** el Sistema de Control Interno se sustenta en la observancia de valores éticos por parte de los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios y trabajadores de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, cuya dirección desempeña



un papel principal al contribuir con su ejemplo personal a elevar el compromiso ético y sentido de pertenencia de todos sus integrantes, los que deben conocer y cumplir el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, el Reglamento Orgánico, el Manual de Procedimiento, el Convenio Colectivo de Trabajo, el Código de Conducta Específico si lo hubiere y su Reglamento Disciplinario Interno, según corresponda.

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

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

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

- **estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad:** los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades elaboran su estructura organizativa, para el cumplimiento de su misión y objetivos, la que se grafica mediante un organigrama, se formaliza con las disposiciones legales y procedimientos que se diseñan, donde se establecen las atribuciones y obligaciones de los cargos, que constituyen el marco formal



de autoridad y responsabilidad, así como las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales en correspondencia con los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan.

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

En todas las entidades, independientemente del Consejo de Dirección, deben contar con Unidades de Auditoría Interna o Auditores Internos, los que deben contar con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos, definirá en ese mismo orden, la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente el tono de la organización.

Gestión y prevención de riesgos

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



disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos. El componente se estructura en las siguientes normas:

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

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

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

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

Una vez identificados los riesgos se procede a su análisis, aplicando para ello el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia y en



los casos que sea posible, cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse.

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

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

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

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



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

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

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

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

Actividades de control

El componente Actividades de Control establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para



el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades.

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

- **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.

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



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

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

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

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

- **indicadores de rendimiento y de desempeño:** los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades establecen sus indicadores de rendimiento y de desempeño de tipo cualitativos y cuantitativos de acuerdo con sus características, tamaño, proceso productivo de bienes y servicios, recursos, nivel de competencia y demás elementos que lo 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

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

Se estructura en las siguientes normas

- **sistema de información, flujo y canales de comunicación:** el sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturalezas de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, así como de acuerdo con los requerimientos establecidos para la información oficial contable y estadística que corresponda; es flexible al



cambio, puede estar total o parcialmente automatizado, provee información para la toma de decisiones, cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para la entrada, procesamiento, almacenamiento y salida de la información, facilitando y garantizando su transparencia.

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

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

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

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

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

- **rendición de cuentas:** Los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios, tienen el deber legal y ético de responder e informar acerca de su gestión, administración, manejo y rendimiento de fondos, bienes o



recursos públicos asignados y los resultados en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido, así como otros aspectos de interés que resulten necesarios, ante sus órganos superiores, consejo de dirección y colectivo de trabajadores.

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

Supervisión y monitoreo

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

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



Cuando se detecte alguna deficiencia en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, los jefes de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades emprenden oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento, de conformidad con los objetivos y recursos disponibles. También verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.

Los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades mediante la aplicación del autocontrol sistemático garantizan su función de control, adecuan, actualizan y gradúan la aplicación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República en correspondencia con su actividad y sus características.

A partir de los resultados obtenidos se elabora un plan de medidas, el que debe ser evaluado por el órgano colegiado de dirección.

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

El Comité de Prevención y Control es un órgano asesor que está vinculado directamente al órgano colegiado de dirección, con el objetivo de velar por el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo. Su composición, la permanencia en este y la periodicidad de las reuniones, son definidas por la máxima autoridad que corresponda, en estas es necesario contar con la presencia de dirigentes sindicales, según proceda.



Debe quedar evidencia documental del cronograma de reuniones, así como de los temas tratados, acuerdos adoptados y su seguimiento en las sesiones de trabajo.

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

1.3 Metodología para la evaluación del componente Actividades de Control

Para efectuar una valoración crítica y diagnóstico de las operaciones contables y financieras, así como de los elementos que integran el componente de Actividades de Control se empleará en este trabajo la Guía de Autocontrol que evalúa el Sistema del Control Interno mediante la Resolución-60/2011 de la CGR contiene el detalle de elementos claves, que comprende las cuestiones más importantes que deben ser utilizados, en la evaluación del cumplimiento de los procedimientos de control previstos en el Sistema de Control Interno, en consonancia con los objetivos definidos en este trabajo.

En el proceso de análisis se tendrá en cuenta la estructura de la empresa. Se denomina estructura al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer



seguridad razonable respecto a que están lográndose los Objetivos del Control Interno.

El concepto moderno del Control Interno discurre por sus componentes y diversos elementos, los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia. Una estructura sólida de este, es fundamental para promover la efectividad y eficiencia en las operaciones de cada entidad.

Esta estructura debe proporcionar sensata seguridad de que los objetivos del Control Interno han sido logrados, esto se refiere a que el costo del mismo, no debe exceder el beneficio que se espera obtener de él.

Se tendrán en cuenta además en la evaluación los elementos claves siguientes:

Gestión financiera - Se refiere a la comprobación de la efectividad de los procedimientos de control que sustentan la gestión financiera de la entidad, conformado por los procesos siguientes:

- Efectivos en Caja y Banco
- Inventario y el cumplimiento de la política de gestión de Inventarios.
- Cuentas por Cobrar.
- Activos Fijos.
- Cuentas por Pagar.
- Combustible y Otros Portadores Energético.
- Nóminas.
- Inversiones
- Sistema de Costo

Administración y custodia de recursos materiales - incluye la verificación de los procedimientos de control establecidos referidos a los procedimientos siguientes:



- Compra de Mercancías.
- Recepción de Mercancías
- Despacho de Mercancías.

Recursos humanos - se refiere a la comprobación de los procedimientos de control para la implementación de la política laboral aplicable en la entidad.

Tecnologías de información. Referido al análisis y evaluación del cumplimiento de la legislación vigente sobre el tema.

Estos y otros aspectos que serán analizados por la guía de autocontrol adecuada a la empresa permitiendo que se evalúe el comportamiento del componente por cada norma y definiendo aquellos aspectos que afectan la eficiencia del sistema de Control Interno.



CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL

2.1 Caracterización y estudio del funcionamiento y proceso operativo de la Empresa Constructora Integral No 3

La Empresa Constructora Integral No 3, subordinada al Grupo Empresarial de la Construcción Holguín (GECH), con domicilio legal en Avenida 1ro de Mayo # 40 Moa-Holguín, la Resolución Ministerial No. 114/2007 autoriza la inscripción de la empresa en el Registro Nacional de Constructores, Proyectistas y Consultores de La República de Cuba con alcance al Sistema del Ministerio de La Construcción y a terceros. Se funda el 17 de diciembre de 1976, la cual cumple en el 2016 sus primeros 40 años de creada, para asumir el ambicioso plan inversionista que se desarrollaría posteriormente en el nordeste holguinero, en sus primeros años construye viviendas, viales, puentes y se inicia la planta de níquel Che Guevara. En el cursar de los años ha ejecutado cientos de obras en gran parte del país, se ha trabajado en la reparación y modernización de todas las termoeléctricas del país, participa en la construcción de la infraestructura hotelera de la provincia y en el Polo de Varadero, así como en varias obras de “ La Batalla de Ideas ” en las provincias de ciudad de La Habana y Holguín.

Según Resolución 667/2013 del Ministerio de Economía y Planificación (MEP) se recibe modificación del Objeto Social con ejemplos de la clasificación de las actividades a realizar:

Objeto social

- Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; de demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción, rehabilitación, otros objetivos existentes y de reparación y mantenimiento constructivo.



- Producir y comercializar elementos prefabricados de hormigón y otros materiales, incluyendo su montaje.
- Producir y comercializar hormigones asfálticos, hidráulicos, morteros y otros materiales y productos para la construcción; así como productos y sistemas basados en la carpintería metálica y de madera.

Misión

- Solo, para empresas que posean la infraestructura tecnológica para garantizar su producción; tales como constructoras integrales, de viales, u otras que por excepción lo tengan definido en su creación, como parte fundamental de su misión.
- Servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; de demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes, y de reparación y mantenimiento constructivo.
- Producir y comercializar elementos prefabricados de hormigón, hormigones hidráulicos y asfálticos.

Otras actividades

Secundarias: Derivadas del objeto social. Actividad independiente que genera un producto secundario destinado en última instancia a terceros y que no constituye actividad principal. Se destina a la venta en el mercado o a otros usos no prescritos de antemano.

Eventuales: Evitan la paralización de la producción y los servicios. Cuando se realiza una venta o un servicio por una solicitud puntual y por única vez.

De apoyo: Se realiza para respaldar las actividades productivas principales, su objetivo es facilitar las actividades principales o secundarias de la entidad.



Ejemplo: arrendamiento de locales y almacenes, servicios de parqueo, ventas del autoconsumo, entre otras.

La Empresa Constructora Integral No 3, trabaja los 365 días del año, su fuerza de trabajo la componen 1533 trabajadores desglosados por categoría ocupacional en: dirigentes 50, técnicos medio 87, técnicos superiores 78, administrativos 13, de servicios 235 y 1070 obreros.

Tabal 1- Composición de la plantilla

AREAS	Cantidad
Dirección General	9
Dirección de Operaciones	5
Dirección de Contabilidad y Finanzas	10
Dirección de Recursos Humanos	9
Dirección de Desarrollo	6
Dirección de Negocios	5
Brigadas Constructora Civil	378
Brigada Constructora Montaje	387
Brigada Constructora de Viviendas Mayarí	276
Unidad Básica de Logística	367
Unidad Básica de Producción Industrial	81
Total de la Plantilla	1533

La estructura organizativa que posee la organización, se caracteriza por ser lineal, dado por la existencia de órganos funcionales asesores del dirigente donde las órdenes se emiten por canales de la estructura lineal, o sea, del dirigente a los ejecutores, con tres niveles jerárquicos, lo que facilita la comunicación de forma ascendente, descendente y horizontal, esta se compone de una Dirección General, 5 Direcciones Funcionales, 3 Brigadas Constructoras y 2 Unidades Básicas. Ver Anexo-1.



Como consolidación de funcionamiento, logra implementar el perfeccionamiento empresarial y se le otorga el certificado de “La Norma ISO 9001-2008 “a la Actividad de Impermeables, Electricidad y Montaje Mecánico, lo que la acredita como una empresa líder en esta rama.

2.2 Diagnóstico del Sistema de Control Interno de la empresa

Se realizó un diagnóstico al control interno de la empresa, recopilando evidencias que se detectaron en el control por varias inspecciones, señalando deficiencias entre las que se destacan:

- La administración no tiene elaborada correctamente acciones a desarrollar por componente.
- La administración no creó las bases del Sistema de Control Interno lo que trae como consecuencias los incumplimientos.
- No realizan los planes de trabajo individuales por técnico y especialistas.
- No utilizan el procedimiento de control como herramienta de trabajo.
- No se realizan las reuniones del Consejo de Dirección.
- No evalúa el plan de Prevención y Riesgo.
- No existe un manual de procedimiento comunicacional que garantice que la información fluya de forma horizontal y vertical, así como ascendente y descendente, que garantice la efectividad del Sistema de Control Interno.
- En varias áreas no se aplica la guía de Control Interno.
- No realizan la reunión del Comité de Prevención y Control.
- Las medidas que se adoptan en Controles Internos no son analizadas por el Comité de Prevención y Control.
- Del plan de medida dejada por el grupo aún persisten deficiencias en el Área Económica y Recursos Humanos, las mismas son señaladas por este control.
- No realizan la gestión del Plan de Acción.



Con respecto al cumplimiento de las directivas del plan de la economía:

Para la evaluación de este indicador se verificó las ejecuciones de los indicadores planificados en el año 2015, Ver Anexo No.2, comprobando que:

- No se cumple el plan técnico económico de la Brigada Constructora de Vivienda Mayarí.
- Los indicadores económicos hasta el mes de junio de 2015 se encuentran deteriorados representado en pago sin respaldo productivo de 321,6 miles de pesos (MP).
- No se cuenta con la documentación primaria para el trabajo con el plan operativo o indicadores económicos en las obras enmarcadas en el periodo evaluado (Planes Operativos de Producción). Solamente cuentan con el mes de Junio de 2015.
- Se conforma el plan de indicadores económicos y certificaciones de los colectivos de trabajo el mismo día de entrega de cierre en la Dirección de Economía de la empresa sin realizar previo análisis en las obras enmarcadas de trabajo en el periodo trayendo consigo planificación ficticias en el periodo.

Otras deficiencias detectadas en la UEB Producción Industrial:

Para comprobar poder profundizar en la efectividad del Sistema de Control Interno en la Empresa Constructora Integral No.3, la muestra se extendió a la Unidad Empresarial de Base (UEB) Producción Industrial, comprobando deficiencias que afectan como son:

- No existe separación de funciones.
- Algunos contratos se encuentran sin la fecha de emisión.
- Los puestos de trabajo del taller no están identificados por la persona que allí elaboran, estando por contenido de trabajo solamente.



- La producción es a veces tardía por la entrega de los cheques.
- Presentan borrones y tachaduras los documentos
- No existe referencia cruzadas en los documentos.
- Existe error en los cálculos de las facturas e informes de recepción y vale de salida.
- No presentan el control del inventario general por parte del departamento de contabilidad del almacén.
- Se comprobó que las tarjetas de estibas estaban desactualizadas en el almacén y contabilidad.
- El nivel de acceso a las áreas del taller en general no se encuentra actualizado por la actual dirección.
- Existe problema con el pie de firma en los documentos, (no reflejan el nombre y los apellidos de la persona ejecutora, o sea, aparece la firma únicamente).
- Se comprobó que no existe el control del inventario al 100 %, se realizan los chequeos del 10% mensual al almacén sin dejar evidencia al almacén, no se realiza el cuadro diario del almacén, se realizó un 100% de conteo al almacén existiendo diferencia en todos los renglones de sobrantes, ocasionado por la falta de actualización de la tarjeta de estiba con respecto al vale de salida en el almacén.
- Existen 11 mecanismos en el almacén que no se encuentran en el inventario.
- Existen 15 marcos de puertas que se cambiaron por 15 junquillos sin documentos que lo amparan.
- Existen productos en el almacén estático desde el año 2005.

2.3 Aplicación de la guía de autocontrol del componente Actividad de Control

La aplicación de la guía de autocontrol constituye en la práctica una lista verificación para la comprobación documental y física de las operaciones



individuales y las que corresponden en el plano general a la organización, permitiendo retroalimentar la supervisión de las tareas asignadas en correspondencia con la norma del Sistema de Control Interno aprobado mediante la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República.

En la Empresa Constructora Integral No 3 los resultados obtenidos de manera general se muestran a continuación:

No.	Normas del componente Actividades de Control	Cantidad de Aspectos	Certificación	
			SI	NO
1	Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización	7	3	4
2	Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos	114	61	53
3	Acceso restringido a los recursos, activos y registros.	3	2	1
4	Rotación del personal en las tareas claves	4	4	
5	Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones	13	13	
6	Indicadores de rendimiento y de desempeño	2	2	
Total		143	85	58

Para la valoración y análisis se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- La investigación se centró en reflejar con precisión la situación de las temáticas del componente Actividades de Control.
- Cada aspecto de la temática deberá ser verificado fehacientemente sin excepción, marcando con una “equis” en la casilla que corresponda según la evaluación efectuada, teniendo presente en este momento, la posibilidad de una de las alternativas siguientes:



Si (Con Control)

No (Sin Control)

Se requerirá efectuar la suma de los aspectos marcados con una X en cada una de las columnas y determinar el tanto por ciento con relación al total de cada columna, el que será utilizado como denominador para determinar el tanto por ciento de cada columna.

Para determinar el tanto por ciento, sumarán los aspectos evaluados como (SI) y (NO). El que se dividirá con los totales de aspectos por cada subsistema.

La calificación por procesos se considerará “Con Control” los que estén en el rango 1% a 50%.

La calificación por procesos se considerará “Sin Control” los que estén en el rango 50% a 100%.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

➤ **Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización**

- La empresa no garantiza la división de funciones y la contrapartida en las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos.
- Se realizan las acciones de supervisión y control, en los casos que no es posible la división de tareas y responsabilidades.
- Con respecto a las relaciones de familiaridad se realiza el levantamiento y se encuentran identificadas las que afectan la contrapartida. Existe un plan de acción para darle solución en caso de afectación de la contrapartida.



- En el Reglamento Orgánico y Manual de Funcionamiento de la empresa no están definidos la totalidad de las responsabilidades por áreas ni niveles de autorización.
- No se encuentran definidas las firmas autorizadas para las diferentes transacciones y operaciones de la entidad.

➤ **Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos**

- Las transacciones, operaciones y hechos no cuentan con adecuado soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma.
- Se utiliza como herramienta de dirección los resultados obtenidos en el cálculo de las razones financieras con la situación real de la entidad que le permite hacer una evaluación general de la situación económica financiera de la empresa y tomar decisiones acertadas y en el momento oportuno.

Efectivos en caja y banco:

- Se realizó un análisis de los saldos de las subcuentas habilitadas en el subsistema de efectivo en caja y banco, conciliándose con los saldos reportados en el balance comprobación para comprobar el cumplimiento de la información financiera.
- Existe correspondencia entre el efectivo arqueado en el periodo y el saldo de las subcuentas habilitada al respecto.
- Se revisaron las conciliaciones de las cuentas bancarias habilitadas en CUP y CUC, comprobándose que las mismas se realizaron correctamente y en el término establecido, así como están firmadas por las personas correspondientes.
- Se revisaron los arqueos a los fondos y valores existentes en la caja de la entidad, sin arrojar ninguna diferencia entre el efectivo arqueado y el fondo autorizado, los documentos primarios que sustentan los valores existentes en



la caja, la realización de los arqueos sorpresivos y de fin de mes, sin detectarse deficiencia.

- No contabilizar oportunamente el importe de 11 870,92 CUP por concepto de gastos, vales para pagos menores y anticipos y liquidación de gasto de viaje correspondiente a los meses de marzo-junio 2014.
- Descuadre en el saldo reflejado en la cuenta anticipos a justificar subcuenta 020 de combustible con un importe de 170,28 CUP según balance de comprobación de saldo con los submayores de tarjetas magnéticas, provocando descuadre en el modelo 5073 en el mes de febrero del 2015 de 380 litros de combustible originado en la tarjeta 1945619.
- Cinco tarjetas magnéticas perdidas sin responsabilidad material administrativa por un valor de 40,00 CUP.

Cuenta por cobrar y pagar

- No relacionarse los precios de los servicios, ni las mercancías, envases y embalajes a utilizar en los contratos de prestación de servicios y contratos de compraventa.
- Daño económico por 318 945,00 pesos por incumplimiento de las ventas al cierre de febrero del 2015.
- Fueron recepcionadas 18 facturas entre seis y 17 días posteriores a ser emitidas pertenecientes a los proveedores: empresas materiales de la construcción de Holguín, corporación Cimex sucursal Holguín representando el 28 % de la muestra.
- Salos envejecidos en la cuenta por cobrar diversas por un valor de 144 126,25 CUP siendo la reclamación de fecha 27 de febrero del 2015.
- Cinco facturas de producción de los meses de noviembre diciembre del 2014 con un importe de 52 438,53 pesos de Umbrales UEB de Mayarí y Unidad Presupuestada Vivienda Mayarí, se contabilizaron en la cuentas por cobrar a corto plazo CUP y ventas, producciones y servicios, sin ser reconocidas por el cliente y firmadas entre 10 y 25 días posteriores a ser registradas.



- No se aplicó la medida disciplinaria correctamente al trabajador Eugenio Perdomo Suárez, almacenero de la empresa, pues los faltantes detectados tenían componentes en CUC y dejaron de aplicar un importe de 3 450,00 CUP que posteriormente se debía de aportar al presupuesto del Estado, ocasionando daños y perjuicio económico.
- Saldo registrado en la cuenta por pagar diversas salario no reclamados que se encuentran envejecidos con más de 180 días por un importe de 1 613,24 CUP sin aportar al presupuesto del Estado en el periodo auditado.
- Se recepcionaron 21 conduce de la comercializadora Escambray Holguín entre los 10 y 15 días posteriores a ser emitidos, representando el 15 % de la muestra.
- Saldos registrados incorrectamente en la cuenta efecto por pagar a corto plazo CUP, correspondiente a la letra de cambio No. 805076 montada por 94 983,33 CUP, de este saldo 17 785,72 CUP, no contaba con las facturas del proveedor Empresa Comercializadora Escambray estando registrada por las facturas de industria de materiales y por vale de extracción de la propia empresa (sin documentación) esa letra no fue reconocida en la conciliación de saldos realizados por la auditoria, ni la firma del librador, verificándose que la deuda está contraída por el sujeto auditar.
- Se ingresó al presupuesto un importe de 6 490,55 CUP pagados por encima de lo planificado por concepto contribución a la Seguridad Social e impuesto para la utilización de la fuerza de trabajo al cierre de febrero de 2015.
- Se comprobó que los saldos mostrados cumplen con los criterios de existencias, totalidad, derechos y obligaciones, valuación o asignación, prestación y revelación.
- Se revisó el cumplimiento de los contratos de prestación de servicios existentes para un 100 % del total, comprobando el cumplimiento de lo establecido en las legislaciones vigentes, el objeto social aprobado y la legalidad de dichos contratos económicos. Sin detectar deficiencias.



Activos fijos tangibles e inventario

- Incorrecta clasificación contable en 20 medios en la cuenta útiles y herramientas en uso por un valor de 60 916,11 pesos correspondientes a la cuenta activos fijos tangibles dejándose de depreciar un aporte 2 602,07 pesos, ocasionando daño y perjuicio económico causado a la entidad.
- Incorrecta clasificación contable de la cuenta materias primas y materiales que corresponden a la cuenta útiles y herramientas en almacén por un importe de 13 231,30 pesos.
- Incorrecta clasificación contable en la cuenta útiles y herramientas que corresponde a la cuenta activos fijos tangibles por un importe de 10 935,72 pesos.
- En el mes de febrero del 2015 se detectó una depreciación acumulada de 6 306,85 CUP de las viviendas vinculada, debido que se encontraba depreciando desde el año 2012 hasta la fecha incorrectamente.
- Aplicación incorrecta de la tasa de depreciación entre medios, aplicando la tasa en exceso por un importe de 91,33 CUP y en defecto un medio con un importe 392,92 CUP. En el periodo de marzo 2014 a febrero 2015, importe registrado también a la cuenta provisiones para inversiones.
- Se le aplica incorrectamente la tasa de depreciación a una vivienda vinculada por un importe de 82,91 CUP.
- Existen 28 equipos pendiente que fueron dados de baja desde el año anterior y todavía siguen pendiente en el registro de vehículos.
- Las operaciones no se registran en el subsistema de inventario, se confecciona al finalizar el mes, demostrando que se realizan las producciones diarias, provocando descuadre en los submayores de inventarios, descuadre en la cuenta materia prima y materiales por un importe de 32 912,14 CUP, no realizándose cuadro diario.
- Los recursos recibidos de terceros en el mes de febrero de 2015 por un importe de 9 080,32 CUP, no se controlan en el subsistema de inventario, pero se encuentran en el almacén de la empresa, provocando sobrante y faltante



de inventario y que utilicen recursos de tercero para la producción de la misma empresa, demostrándose producciones reportadas sin consumo material y viceversa.

- No existen pruebas rotativas del 10 % en el almacén de los meses de enero a junio del 2015.
- Las facturas se recepcionan con más de 4 días hábiles.
- En la contabilidad no se actualizan diario los gastos de vales de entradas y salidas por almacén.
- A los materiales se les hace el vale de salida para la obra, pero en la obra no se le confecciona el vale diario, por lo que se le hace un solo vale al final del mes de su consumo por certificación cuando no se conoce realmente si este gasto es real pues no hay un control de los acopiados en obras por lo que esto es una deficiencia grave en el control de los recursos y en la Resolución 11/2007 de inventario, lo que conlleva a que los indicadores del gasto de material se deteriore.
- No existen las pruebas rotativas de las herramientas en uso de los meses de marzo hasta junio del 2015.
- Los materiales del patio aunque tengan su tarjeta de estiba, no están identificados con chapilla que determine su fácil identificación.

Subsistema de nómina

- Existir una sobre ejecución al cierre del 2014 por un importe de 54 700,00 CUC en el concepto estimulación de la entidad debido a un error en cambio de epígrafe.
- Pago indebido a 8 trabajadores por un importe de 77,90 CUP por error en la nómina 73 del mes de febrero de 2015 por aplicar la escala incorrectamente 0,42 CUP, siendo la correcta 0.32 en CUP, realizándose incorrectamente el pago del 5 % del perfeccionamiento empresarial aportando de más 3,90 CUP.
- Se dejó de descontar al compañero Milton Rodríguez Labañino por penalización en el mes de febrero del 2015 un importe de 19,97 CUP, se dejó



de pagar una hora a Yudelmis del Pozo Frómeta por un importe de 2,46 CUP, Félix José Jaime Sánchez 5 horas 12,31 CUP por error de suma en la tarjeta de asistencia.

- No cuentan con el expediente donde se archivan todos los documentos del proceso de cierre según los sistema de pago aplicado (plantean que se le ha perdido).
- No se entrega el reporte del tiempo trabajado a la Dirección de Capital Humano de la Empresa como está establecido.
- Está atrasado el proceso para el pago de la antigüedad de los trabajadores arribantes en este periodo (cierre 30 de Junio).
- Hay 10 trabajadores que están a punto de sobregirarse en el acumulado de vacaciones cuando cobren este mes.
- No se muestra evidencia de las evaluaciones del desempeño de los trabajadores solicitadas, tanto mensual (mes de diciembre 2014), como trimestral (IV trimestre 2014).

Portadores energéticos

- Se reportó en exceso 713,28 litros de combustible (Diesel) en la obra de la empresa Pedro Soto Alba por certificación de obras Precons.
- No utilizan las 1,5 tarjetas magnéticas estando asignadas por cada carro incumpliendo lo establecido en el manual de procedimiento de combustible.
- No se corresponde el combustible consumido, hojas de rutas y modelo reporte de producción y tiempo de equipo de construcción seleccionada con respaldo por el submayor de tarjeta magnética en 640 litros, desconociendo su destino final, en la brigada de Mayarí.
- Se detectó una diferencia de 835,50 litros de combustible reflejado en las hojas de rutas sin tener combustible respaldado en los submayores de tarjetas de magnéticas.



- Irregularidades en las hojas de rutas de la Dirección de la Empresa, Unidad Empresarial de Base Logística, Civil y Montaje y Brigada de Construcción y Vivienda de Mayarí en cuanto a:
- Se entregan el mismo día varias hojas de rutas a un mismo vehículo.
- Hojas de rutas sin número.
- Diferencia entre el cálculo de las hojas de rutas por auditoria y el efectuado por la entidad en 41.99 litros es por error al transferir la existencia final.
- Error en el cálculo efectuado en las hojas de rutas (en la existencia inicial y finales).
- Error en aproximación.
- Error al transferir el saldo de la hoja de ruta 654 a la 712 dejando una diferencia de 43.05 litros.
- Error al transferir los kilómetros recorridos para efectuar el cálculo quedando una diferencia de 1,5 litros de combustible.

Costos

- Se certificaron 1,489 toneladas de cemento P-350 y 233 bloques, por un importe 633,66 pesos, sin respaldo de salida de materiales, ocasionando un daño y perjuicio causado a la entidad.
- Se certificó en exceso, en el edificio no-9 de obra vivienda Marabí, en 1,3482 toneladas de cemento P-350 y una losa I-12 (Grampanel) por un importe de 653.03 pesos, sin tener respaldo de vale de salida de materiales en ese mes, estando contabilizado sus gastos de materiales en el mes de marzo del 2015.
- Según vale de salida de febrero 2015 se contabilizaron 374 bloque de 15 que no fueron certificado en la facturas de cobro de la producción ejecutada por un importe de 619,55 CUP y siendo certificado en el mes de marzo del 2015.
- Dos renglones baldosa y bloque 50 x 15 no se le dio salida en el mes de enero del 2015 por problema del sistema automatizado no se confeccionaron el vale de salida, pero la producción ejecutada se reportó en este mes, contabilizando los gastos del mes de febrero por un importe 3 235,97 CUP.



- No se reportó el inventario final del mes de enero de 2015 en cuatro renglones (madera cerrada para encofre, puntilla 2 ½, tornillo cabeza hexagonal, puerta y ventanas de aluminio por 50,62 pesos) provocando que se asumiera gastos sin haber consumido el recurso en obra.
- Seis vales de salida de almacén de piezas se confeccionaron entres los tres y 16 días posteriores a ser extraído por la solicitud de material y de haberse puesto la piezas a los vehículos por órdenes de trabajo que representa el 10 por ciento de la muestra.
- En inventario realizado a la producción terminada de la Unidad Empresarial de Base de Producción Industrial se detectó faltante por un importe de 3 798,62 CUP.
- No se contabilizo 698,74 CUC que corresponden al vale de salida-102 que pertenece al elemento 100013, cemento de la cuenta producción auxiliar en proceso.
- Se registró incorrectamente al centro de costo 001-850-822 carpintería gastos correspondiente a los elementos 100013 cemento, 100015 áridos, por un valor 3 155,65 CUP. Que pertenecen al centro de costo 001-850-823-hormigón.
- En componente en divisa se registra por un elemento 81287 servicios de seguridad por un importe 1 856,89 en CUC y al realizar el comprobante de ajuste para el cambio de elemento 100013 cementos, no se certificó.
- No se confecciona en el mes el modelo de los indicadores de trabajo y salario que da origen a la certificación del pago por rendimiento, tiene que ser detallado por grupo de trabajo según como estén organizado y responder al plan técnico económico de la Unidad Empresarial de Base.

➤ **Acceso restringido a los recursos, activos y registros.**

- Se cumplen los procedimientos de seguridad definidos en el Plan de Seguridad y Protección de la empresa, realizados para conservar los recursos y registros que constituyen evidencias de los actos administrativos
- Los almacenes no tiene los accesos limitados actualizados.



- Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes, rinden cuenta de su custodia y utilización.

➤ **Rotación del personal en las tareas claves.**

- Se encuentran definidos los cargos que tienen tareas claves y se garantiza la continuidad de la misma durante el periodo de ausencia del personal, al contar con personal preparado para su sustitución.
- Existe un plan de rotación del personal en las tareas claves
- Se cuenta con la evidencia documental de la rotación de este personal.
- Se realizan acciones de control periódicas a aquellas áreas que cuentan con personal restringido.

➤ **Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones**

- Se cumplen con las políticas, normas procedimientos escritos para la planificación, ejecución y control del uso de las tecnologías de la información para el logro de los objetivos de la empresa.
- Se cumple con el Plan de Seguridad Informática establecido en la empresa.
- Los sistemas contables y financieros utilizados por la entidad cuentan con los certificados actualizados emitidos por la entidad autorizada.
- Se informan y analizan las vulnerabilidades encontradas en los sistemas contables y financieros certificados con los propietarios del mismo.
- Se realizan inspecciones sorpresivas para detectar extracciones o préstamos no autorizados de bienes informáticos y control y uso inadecuado de los servicios informáticos y telefónicos.
- Se analizan las causas de compras de sistemas que no estén siendo explotados en la empresa.
- Se reporta la información oportunamente a la oficina de seguridad de las redes informáticas si se produce algún incidente o violación.



➤ **Indicadores de rendimiento y de desempeño**

- Se encuentran establecidos los indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.
- Existen y se cumplen los procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de rendimiento y desempeño.

En forma de resumen se puede decir que los aspectos evaluados por normas de este componente representa para la primera norma un 43% de aspectos con control y un 57% sin control, en la segunda norma se obtuvo un 54% con control y un 46% sin control, la tercera arrojó el resultado de 67% con control y 33% sin control. Las normas restantes obtuvieron el 100% de los aspectos evaluados con control.

La entidad no logra efectividad en el desarrollo de muchos de sus procesos, no se aprecian avances en el cumplimiento de algunos objetivos. En un gran número de aspectos, el cumplimiento de las metas no se consigue de acuerdo a las exigencias del Ministerio de la Construcción, demostrando la falta de eficacia en muchos aspectos. Por otra parte no se controlan al máximo los recursos, así como las documentaciones que lo amparan, lo que indica que no se trabaja con calidad y profundidad en todos los procesos. Se deben trazar estrategias encaminadas a lograr un aprovechamiento óptimo de los recursos asignados en función del cumplimiento de los objetivos.

Una vez realizado el análisis de la empresa al componente, mediante la Guía de Autocontrol de la Resolución 60/11 de la CGR y obtenidos todos los resultados se puede evaluar de Malo según la Resolución 36/2012 de la CGR que establece los indicadores para evaluar los distintos tipos de auditoría y el Sistema de Control Interno.



CONCLUSIONES

En la evaluación practicada al componente Actividades de Control se llegó a las siguientes conclusiones:

- La evaluación realizada permitió detectar irregularidades que estaban afectando el funcionamiento interno en la entidad.
- Con los resultados obtenidos se puede evaluar al componente actividades de control en la Empresa como Malo según la Resolución 36 del 2012 de la Contraloría General de la República.
- Las deficiencias detectadas ponen en riesgo los Lineamientos 1, 8, 10, 12 y 122 de la Política Económica y Social del Partido aprobados en el VI Congreso del PCC, referentes a la planificación; incremento de las facultades de las entidades asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; el fortalecimiento del Sistema de Control Interno y las relaciones económicas entre las empresas.
- Daños y perjuicios económicos causados a la entidad.
- Presentan medidas de control diseñadas en cuanto a las deficiencias detectadas que no son efectivas.
- No se aplica la Guía de Autocontrol con la profundidad requerida en el componente Actividades de Control, así como no están sentadas las bases en los restantes componentes, lo que provoca que el Sistema de Control Interno no sea efectivo.



RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones anteriores se recomienda:

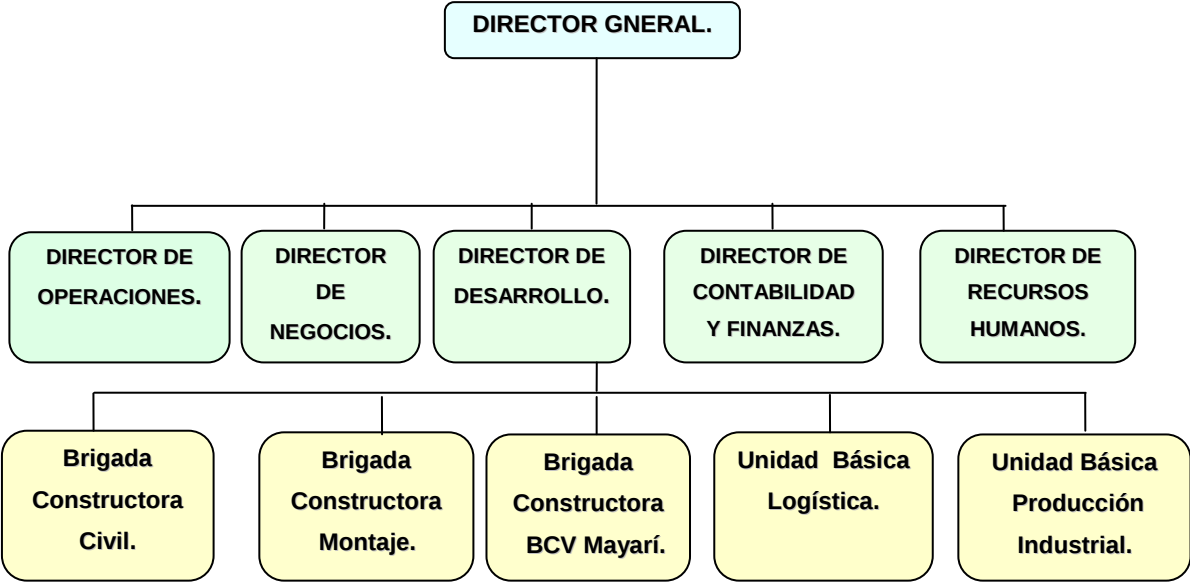
1. Determinar las causas que originan omisiones en la aplicación de la Guía de Autocontrol por parte de la entidad y utilizar esta como una herramienta de trabajo.
2. Actualizar el Plan de Prevención y diseñar medidas de control que eliminen o minimicen los riesgos identificados en este trabajo.
3. Elaborar un plan de acción que permita erradicar las deficiencias detectadas.
4. Realizar un análisis para determinar las causas que originaron el incumplimiento del Plan de Medidas por deficiencias detectadas en acciones de control anteriores.



BILBLOGRAFÍA

- 1-ACUÑA, R. Técnica de documentación e investigación: 2.4 ed. Caracas Venezuela (universidad nacional abierta) 1992.
- 2-AMAT. J.M. El control de gestión una perspectiva de dirección. Barcelona. Ediciones de gestión 2000 S.A. 1992.270P
- 3-BLANCO, S. El control integrado de gestión. Madrid. APD, 1997.196 P.
- 4-Comité Académico Nacional (2005). Segundo programa de Preparación Económica para cuadros. Cuba.
- 5-Cooper & Lybrand (1997) e institutos de Auditores Internos, Informe COCO. Los nuevos conceptos del Control Interno
- 6-HERNANDEZ TORRES, m. El control de Gestión Empresarial. Criterio para la evaluación del desempeño. Maritza Hernández Torres. La Habana: Editorial del EISPJAE, 2001.14P
- 7-HUGHES J.D. fase de evolución del sistema de control gestión (S.L): EDITORIAL COMISION EUROPEA. 2000.
- 8-MENGUZZATO, M. La dirección es trágica. Un enfoque innovador del management (S.L): editorial. Euroed, 1993. 41P.
- 9-PHILIPPE, LORINO (1996). El control de gestión estratégico. Barcelona, España: Editorial Alfaomega 14-Marcombo, Tercera Edición.
- 10-RESOLUCIÓN 60/2011 del Sistema de Control Interno de la Contraloría General de la República.
- 11- RESOLUCIÓN 36/12 Metodología para la evaluación y calificación de las Auditorías de la Contraloría General de la República.
- 12- SALAZAR B., CAMILO. (2013) Evaluación de la implementación del Sistema de Control Interno en la Empresa de Transporte Moa.
- 13-STEINER A, GEORGE. (2002). Planeación Estratégica. México: Editorial CECSA.

Anexo- No. 1- Estructura Organizativa de la Empresa Constructora Integral No3.



Anexo- No.2- Indicadores 2015 Hasta el mes de Junio/2015:

Mes :				Acumulado:		
Indicadores	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Producción Bruta	357,3	281,3	78,7	2143,7	1489,8	69,5
Ventas Netas	356,4	281,3	78,9	2138,7	1489,8	69,7
Total Gastos	294,7	322,4	109,4	1768,3	2283,0	129,1
Utilidad o Pérdida	65,3	-41,0	-62,9	391,7	-793,2	-202,5
Fondo Salario	95,0	93,3	98,2	570,0	600,3	105,3
Promedio Trabajadores	190	289	152,1	190	298	156,8
Gasto Material	105,3	117,8	111,9	631,6	585,3	92,7
Servicio Comprados	41,1	46,0	111,9	246,6	285,0	115,6
Valor Agregado	211	118	55,7	1265,4	620	49,0
Productividad /Valor Agregado	1110	407	36,6	1110	346	31,2
Salario Medio Mensual	500	323	64,6	500	336	67,2
Gasto Total/Peso Ingreso	0,819	1,146	140,0	0,819	1,532	187,2
Fondo Salario/Valor Agregado	0,4504	0,7942	176,3156	0,4504	0,9691	215,13
Correlación Salario Medio/Productividad	1,00	1,77	176,5	1,00	2,15	215,4
Coeficiente Fondo Salario	0,266	0,332	124,8	0,266	0,403	151,6
Coeficiente Gasto Material	0,295	0,419	142,1	0,295	0,393	133,3
Coeficiente Servicio Recibido	0,115	0,163	142,1	0,115	0,191	166,3

Anexo. No. 3- Guía de Autocontrol Componente Actividades de Control.

No.	Aspectos a evaluar	SI	NO
	Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización		
	Se garantiza la división de funciones y la contrapartida en las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos.		X
	Se incrementan las acciones de supervisión y control, en los casos que no es posible la división de tareas y responsabilidades.	X	
	Relaciones de familiaridad: a) Realizado el levantamiento de relaciones de familiaridad y en este se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida. b) Está elaborado y se cumple el plan de acción para dar solución a las relaciones de familiaridad cuando se afecta la contrapartida.	X X	
	Comprobadas las responsabilidades por áreas y los niveles de autorización definidas en el Reglamento Orgánico y en el Manual de Funcionamiento, según corresponda.		X
	Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes transacciones y operaciones de la entidad.		X
	Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos		
	Las transacciones, operaciones y hechos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma.		X
	Utilizadas como herramientas de dirección los resultados obtenidos en el cálculo de las razones financieras con la situación real de la entidad considerando de proceder las siguientes: . Razones de liquidez: general, inmediata y acida. . Razones de actividad: ciclo de cobros, ciclo de pagos, ciclo de efectivo, ciclo de inventarios. . Razones de endeudamiento: razón de endeudamiento, deuda-activos, deuda-patrimonio, calidad de la deuda y cobertura de los intereses. . Razones de rentabilidad: margen de utilidad, rentabilidad financiera y rentabilidad económica. . Administración financieramente del inventario. . La estructura del inventario y sus respectivos ciclos debe corresponderse con las necesidades de la entidad. . La no existencia de inventarios ociosos y de lenta rotación. . Conocimiento de los instrumentos de cobros y pagos que pueda emplear y seleccionarlos adecuadamente. . Análisis de antigüedad de las cuentas por Cobrar y Pagar y que saldo estén conciliados y documentados.	X X X X X X X X X X	
	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Efectivo en Caja, teniendo en cuenta lo siguiente: 1. El efectivo y valores equivalentes se mantienen en un lugar apropiado que ofrezca garantía contra robos, incendios, etc. y el cajero tiene firmada el Acta de Responsabilidad Material por la custodia del efectivo y otros bienes valores depositados en la caja de seguridad. 2. Se cumple lo establecido con relación a la tenencia y custodia de la combinación de la caja seguridad. 3. Son verificados el importe de los ingresos cobrados en efectivo y se corresponden con la suma de los documentos justificantes. 4. Se controlan como está establecido los modelos de Recibo de Efectivo que se encuentran en poder del cajero. 5. Se controla que los cobros en efectivo procedentes de ingresos, no se utilicen para efectuar pagos.	X X X X X	

	6. Se realizan arqueos al efectivo en caja de forma sorpresiva y al término de cada mes. 7. La suma del efectivo en caja más los documentos pagados y no reembolsados coinciden con el fondo autorizado. 8. Se deposita en el banco al día hábil siguiente, el efectivo recaudado; de no ser así existe un documento por las personas facultadas que aprueba otro término. 9. Se controlan los vales para pagos menores y sus justificantes como está establecido. 10. Tienen establecido el registro para el control de los cheques emitidos, cargados por el banco, caducados y cancelados. 11. Se revisan los documentos que dan origen a los cheques antes de firmarlos. 12. Se controla que las personas autorizadas a firmar cheques no contabilicen dichas operaciones.	X X X X X X	X
	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Efectivo en Banco, teniendo en cuenta lo siguiente: 1. Existe control sobre los cheques emitidos, cargados por el Banco, caducados y cancelados. 2. Al menos una persona de los que firman los cheques, tiene que revisar los documentos que dan origen a la emisión de éstos, antes de firmarlos. 3. Las operaciones de las cuentas bancarias se concilian periódicamente y existe evidencia de las conciliaciones de todas las cuentas de Efectivo en Banco, mensualmente. 4. Se revisan las operaciones y justificantes correspondientes a cobros automáticos. 5. Los pagos efectuados deben corresponderse con los conceptos y los montos aprobados en los presupuestos correspondientes. 6. Los funcionarios autorizados para firmar cheques no pueden contabilizar estas operaciones.	X X X X X X	
	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema de Inventarios, teniendo en cuenta lo siguiente: 1. Se cumple con la política de gestión de inventarios establecida por el Ministerio de Comercio Interior. 2. La persona del almacén que cuenta, mide y pesa todos los productos recibidos no tiene acceso al documento del suministrador (recepción a ciega). 3. Los submayores de inventario del área contable deben estar al día. 4. El almacén informa las existencias de cada producto en todos los modelos de entradas y salidas, después de anotados estos movimientos y dichas existencias tienen que cotejarse diariamente con los submayores de inventario, localizándose inmediatamente las diferencias detectadas. 5. Es obligatorio elaborar un plan anual y efectuar conteos periódicos del 10% de los productos almacenados, y cuando estos chequeos arrojen sistemáticamente diferencias, se realiza un inventario general anual y se depuran las mismas conforme a la legislación vigente. 6. El personal de los almacenes tiene que tener firmadas actas de responsabilidad material por la custodia de los bienes materiales y en caso de faltantes o pérdidas, aplicárseles dicha responsabilidad, de acuerdo con lo establecido. 7. Cuando se detecten faltantes o sobrantes de bienes materiales se elaboran los expedientes correspondientes y se contabilizan	X X X X X X X	X X X X X X X

	inmediatamente, tramitándose y aprobándose dentro de los términos establecidos. 8. Se controla a través de las tarjetas de estiba y de los submayores de inventario, los materiales y los equipos por instalar destinados al proceso inversionista, así como los productos recibidos o remitidos en consignación y en depósito. 9. En caso de detectarse diferencias físicas entre lo facturado por ventas de productos y lo recibido como pagos por los clientes, deben elaborarse los expedientes de faltantes correspondientes. 10. Debe existir un control eficaz de los útiles y herramientas en uso; en caso de detectarse faltantes o sobrantes de estos bienes se elaboran los expedientes correspondientes, se contabilizan correctamente y se aplica la responsabilidad material. 11. El personal del almacén no tiene acceso a los registros contables ni a los Submayores de Control de Inventarios. 12. El área contable tiene que revisar los precios y cálculos de los productos recepcionados. 13. Los inventarios ociosos por exceso o por desuso deben ser controlados separadamente, así como activarse y dar seguimiento a las gestiones para su eliminación.	X	X
	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Activo Fijos, teniendo en cuenta lo siguiente: 1. Cada responsable de área tiene firmada un Acta de Responsabilidad Material de los activos fijos bajo su custodia. 2. En el área Contable debe constar con la información mínima indispensable de estos bienes, para su correcta identificación verificándose la suma de sus valores con el saldo de la cuenta control correspondiente periódicamente. 3. Los modelos de control por áreas de los activos fijos tangibles deben encontrarse actualizados, en éstas y en el área contable. 4. Debe elaborarse inmediatamente a su ocurrencia los modelos de movimientos de estos bienes, por las altas, bajas, traslados, enviados a reparar, ventas, etc. 5. Es preciso elaborar el plan anual y efectuar chequeos periódicos y sistemáticos del 10% de estos bienes y en caso de detectarse faltantes o sobrantes elaborarse los expedientes correspondientes, contabilizarse éstos correctamente y aplicarse en el caso de faltantes, la responsabilidad material. 6. Los valores de los activos fijos tangibles se deprecian mensualmente de acuerdo con las regulaciones vigentes y en base a las tasas establecidas 7. Cuando se sustituya el responsable de un área debe efectuarse el chequeo de todos los activos fijos tangibles bajo su custodia, a fin de fijar la responsabilidad material correctamente. 8. Las bajas, ventas y traslados de estos bienes deben estar aprobadas por los funcionarios autorizados. 9. Los activos fijos intangibles deben controlarse en submayores habilitados al efecto y amortizarse mensualmente. 10. Comprobar el cumplimiento de las obligaciones establecidas por la legislación vigente para el uso de los vehículos estatales, en las que se incluyen las relacionadas con el registro de vehículos del Ministerio del Interior.	X	X
	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Nómina, teniendo en cuenta lo siguiente: 1. Debe existir separación de funciones entre la persona que controla el	X	X

	tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que la paga y la que la registra. 2. Debe procederse a revisar y aprobar las nóminas antes de la extracción del efectivo para su pago. 3. Deben establecerse controles eficientes para la forma de pago mediante tarjetas y por la entrega del efectivo para pago y liquidación de nóminas. 4. Número del cheque de extracción del efectivo para pago de la nómina, cuyo importe debe concordar con el total de los salarios, vacaciones y subsidios a pagar a los trabajadores. 5. Es preciso garantizar la actualización del modelo SC-4-08 "Registro de salario y tiempo de servicio". 6. Es necesario comprobar la actualización de los Submayores de Vacaciones y el cuadro de la suma de sus saldos con el de la cuenta control correspondiente, no debiendo acumularse tiempo en exceso al autorizado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 7. Se controlan según lo establecido en la legislación vigente los pagos por concepto de estipendio alimentario y de <u>ESTIMULACIÓN</u>.	X		X	X
	Se comprueba la efectividad del control interno en el tema de Inversiones, teniendo en cuenta de proceder lo siguiente: 1. La entidad posee el Plan de Inversiones para cada año. 2. En el caso de tratarse de una inversión nominal de la rama productiva, la entidad cuenta con el estudio de factibilidad técnico económico Para la realización del estudio de factibilidad: 3. Se realiza el Pliego de Concurrencia, con la participación como mínimo de tres suministradores o proveedores. 4. Se cuenta con el documento que acredite su aprobación por el Ministerio de Economía y Planificación. 5. Se desglosa por componentes y se define la fuente de financiamiento. 6. El Estudio de Factibilidad se basa en la documentación técnica del proyecto elaborada a nivel de ingeniería básica o anteproyecto. 7. Las reparaciones que se ejecutan están autorizadas. 8. Se le informa al Órgano u Organismos al que se subordina y al Ministerio de Economía y Planificación, el comportamiento del proceso de inversión desde la planificación hasta la evaluación de resultados y cumplimiento de lo regulado al respecto.	X	X		
	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Cuentas por cobrar, teniendo en cuenta lo siguiente: 1. Los modelos en blanco de facturas y órdenes de compras o de servicio deben controlarse en el área de contabilidad por persona ajena a la que los confecciona, estar prenumerados y controlarse por dicha área las numeraciones de los emitidos y de los no utilizados. 2. Es preciso que exista separación de funciones entre el empleado del almacén que efectúe la entrega de productos o mercancías, el que confecciona la facturación y el que contabilice la operación, así como del que efectúe el cobro. 3. Deben conciliarse periódicamente las facturas emitidas y los cobros efectuados según los datos contables con los de los clientes. 4. El registro contable de las facturas debe efectuarse en orden numérico, manteniéndose actualizados los submayores de los clientes y no presentar saldos envejecidos. 5. Deben mantenerse actualizados los submayores de Cuentas por Cobrar	X	X		X
				X	X

	6. No deben existir saldos por pagos anticipados, fuera de los términos pactados para su liquidación y en caso de corresponder a importes que permanezcan en poder de los proveedores, trasladarlos a la cuenta de depósitos y fianzas. 7. Deben elaborarse expedientes por la cancelación de las Cuentas por Cobrar y aprobarse y registrarse correctamente. 8. Las Cuentas por Cobrar a clientes, las diversas y los Pagos Anticipados tienen que analizarse por clientes, así como por cada Factura y cobro realizado y por edades y ser analizados por el Consejo de Dirección. 9. La provisión para cuentas incobrables debe estar autorizada y operarse correctamente. 10. Los efectos por cobrar pendientes y los descontados deben controlarse contablemente por sus vencimientos. 11. Deben habilitarse expedientes de cobros por clientes contentivos de cada factura emitida y del cheque cobrado; así como de las reclamaciones aceptadas.	X	X
	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Cuentas por Pagar, teniendo en cuenta lo siguiente: 1. Es preciso conciliar periódicamente los importes recibidos y pendientes de pago según controles contables, con los de los suministradores. 2. Deben elaborarse expedientes de pago por proveedores contentivos de cada factura, su correspondiente informe de recepción (cuando proceda) y el cheque o referencia del pago, cancelándose las facturas con el cuño 3. Es preciso mantener al día los submayores de Cuentas por Pagar a suministradores, los de Cuentas por Pagar Diversas y los de Cobros Anticipados y no presentar saldos envejecidos. 4. Deben liquidarse en tiempo los préstamos bancarios recibidos. 5. Las Cuentas por Pagar a proveedores, las diversas y los Cobros Anticipados deben desglosarse por cada factura recibida y cada pago efectuado; así como por edades y analizarse por el Consejo de Dirección. 6. Las devoluciones y reclamaciones efectuadas a suministradores deben controlarse para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido. 7. Mensualmente debe verificarse que la suma de los saldos de todos los Submayores de las cuentas por pagar coincidan con los de las cuentas de control correspondientes (Incluyendo los de Depósitos Recibidos). 8. Los Efectos por Pagar deben registrarse correctamente, analizándose sus fechas de vencimiento para efectuar sus pagos correctamente.	X	X
	Se comprueba la efectividad del control interno en el tema Combustible y Otros Portadores Energéticos, considerando lo siguiente: 1. Cuenta con un Plan de Ahorro Energético y se analiza en el Consejo de Dirección el cumplimiento de ese plan, quedando evidencia en las actas levantadas. 2. Todos los equipos poseen sus normas de consumo específicas y se analizan con periodicidad y sobre la base de pruebas de consumo. 3. Existe evidencia documental de las acciones de control y supervisión que realizan a la adquisición de combustibles.	X	X

4. 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 entidad. 5. Están establecidas normas de consumo para todos los equipos y la periodicidad en que se revisan, a fin de mantenerlas actualizadas, utilizándose estas para el control del consumo de combustible a los medios de transporte. 6. 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. 7. En caso de que exista algún vehículo con el odómetro roto, se verifica que se esté trabajando con la Tabla de Distancia de recorridos. 8. 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. 9. Existe un adecuado control de la entrega y devolución de las tarjetas de combustible en caja y hay documento firmado por las personas que las reciben y entregan. 10. Hay documento que autorice la compensación y autorización del combustible a vehículos privados. 11. Se controlan las Hojas de Ruta y se analiza el kilometraje. 12. La persona encargada del control de las tarjetas, tiene un listado de las personas autorizadas a la recogida de las mismas y sus asignaciones. 13. Para la adquisición de combustible son entregadas las tarjetas por el encargado del control, mediante un documento que permita exigir la responsabilidad material si procede, de acuerdo con la legislación vigente. 14. Se entregan los comprobantes que avalen el consumo total de 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. 15. Se liquida el consumo de combustible dentro del mes y mediante los vales que emiten los servicentros o por documento de entrega-liquidación que confeccione la entidad, al que se le adjunta dichos vales. 16. Los modelos registro de control de tarjetas prepagadas de combustible y de entrega-liquidación de combustible, contienen los datos de uso obligatorio que establece la legislación vigente. 17. Existe un contrato que ampare la utilización del Grupo Electrónico, el cual está firmado por la entidad montadora y la inversionista.	X X
--	--

	6. Existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas.		X
	7. Cumplen las políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de Información para el logro de los objetivos de la entidad.		X
	8. Verificar que los sistemas contables financieros utilizados por la entidad cuenten con certificado actualizado emitido por la entidad autorizada.	X	
	9. Se realizan inspecciones sorpresivas para detectar entre otros aspectos: - Las extracciones o préstamos no autorizados de bienes informáticos. - El control y uso adecuado de los servicios informáticos y telefónicos.	X	
	10. Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.		X
	11. Existen y se cumplen los procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de rendimiento y de desempeño.		X
	Acceso restringido a los recursos, activos y registros		
	Se cumplen los procedimientos de seguridad definidos en el Plan de Seguridad y Protección de la entidad, realizados para proteger y conservar los recursos y registros que constituyen evidencia de los actos administrativos.	X	
	Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.	X	
	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		
	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	
	Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades	X	
	Existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas	X	
	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		
	Cumplen las políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de información para el logro de los objetivos de la entidad.	X	
	Comprobado el cumplimiento del Plan de Seguridad Informática, el cual contiene entre otros aspectos, procedimientos para: 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	X X X X X	

	acceso a quienes corresponda, definiendo los derechos y privilegios, y dejando la evidencia documental. Salvar y analizar las trazas de los diferentes servicios, especificando quién la realiza y con qué frecuencia y permitiendo que sean auditables	X X	
	Verificar que los sistemas contable – financieros utilizados por la entidad cuenten con certificados actualizados emitido por la entidad autorizada.	X	
	Se informa y analizan las vulnerabilidades encontradas en los sistemas contable – financieros certificados con los propietarios del mismo.	X	
	Se realizan inspecciones sorpresivas para detectar entre otros aspectos: Las extracciones o préstamos no autorizados de bienes informáticos. El control y uso inadecuado de los servicios informáticos y telefónicos.	X	
	Se analizan las causas de compras de sistemas que no estén siendo explotados en la entidad.	X	
	Al producirse un incidente o violación, se reporta la información oportunamente a la Oficina de Seguridad para las Redes Informáticas (OSRI) y a la instancia superior de la entidad, de acuerdo con la importancia de la misma.	X	
	Indicadores de rendimiento y de desempeño		
	Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.	X	
	Existen y se cumplen los procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de rendimiento y de desempeño.	X	