



MATANZAS

**MATERIAL AUXILIAR PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DEL CONTROL INTERNO**

RESOLUCIÓN 60/011

**CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE
CUBA**

10 DE OCTUBRE DE 2011

AUTOR: Lic. Ernesto Santana Izquierdo

COAUTOR: MSC. Luis Rodríguez Ojeda.

INTRODUCCIÓN

La implementación del Sistema de Control Interno requiere que se vayan realizando una serie de Pasos y Etapas hasta la conformación total del mismo y éstos deben ajustarse por una parte a lo establecido por la Resolución 60/011 de la CGRC y por otra su adecuación a las características de la organización, entidad, empresa, unidad empresarial de Base, talleres, etc.; este material tiene como objetivo contribuir a la comprensión del alcance de la implementación y facilitar el trabajo.

Los diferentes Pasos y Etapas pueden sustentarse, lo cuál es importante, con técnicas propias de la Metodología de la Investigación sin embargo en este material no se ha considerado ampliamente a fin de que en un primer momento todas las entidades y su estructura puedan implementar el sistema y como parte del proceso de mejora continua lo hagan en un momento posterior con mayor rigor técnico. Como este material sólo pretende sugerir un método posible de trabajo inicial queda a la decisión de cada organización las acciones para su elaboración y perfeccionamiento.

En un momento posterior se tratará de apoyar esta implementación con un mayor rigor buscando una superior efectividad del sistema.

Generalidades.

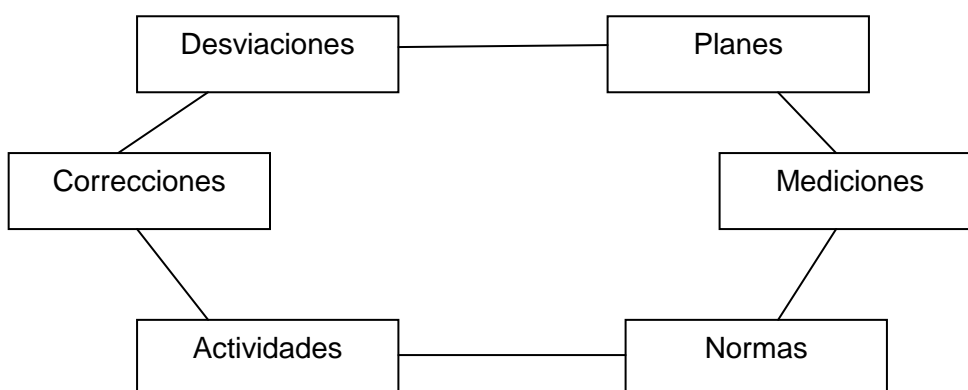
Los modelos que se proponen son los siguientes:

1. Modelo que recoge los resultados del Diagnóstico realizado
2. Modelo para la elaboración del Cronograma Detallado (Plan de Acción) a partir del los resultados del Diagnóstico.
3. Modelo que recoge los resultados del levantamiento del los Riesgos.
4. Modelo del Plan de Prevención de Riesgos elaborado a partir del levantamiento de riesgos
5. Modelo que recoge los resultados del análisis de las Actividades de Control
6. Modelo que recoge levantamiento por áreas y actividades de las informaciones que emiten teniendo en cuenta el emisor (origen), receptor (destino), canal (modo de envío, correo, escrito, parte telefónico, etc.) , así como identificar quién la elabora y determinar si es interna o externa.
7. Modelo que recoge el Programa de Rendición de Cuentas al Comité de Prevención y Control y sugiere las temáticas generales que pueden abordarse en la misma

8. Modelo para el Componente de Supervisión y Monitoreo en el que se recogen las evaluaciones puntuales que la dirección general o la dirección de cada área o actividad haya programado para el período que corresponda.
9. Modelo del Plan Temático del Comité de Prevención y Control .En el modelo se recogen tanto los temas como la periodicidad de su funcionamiento que pueden servir como ejemplo para el trabajo del Comité de Prevención y Control pero que cada entidad adaptará a sus condiciones.
10. Propuesta de una Encuesta para aplicar al colectivo de trabajadores a fin de determinar, al menos parcialmente, el grado de conocimiento que presentan los trabajadores del centro sobre el sistema de control interno
11. Propuesta de una Entrevista a Cuadros y dirigentes para conocer el grado de conocimiento sobre el tema que tienen los mismos.

Gráfico del Sistema o Proceso de Control

Este gráfico representa el proceso de control como un sistema cerrado, es decir que posee la característica de la retroalimentación o autorregulación. El movimiento es circular y continuo,



Etapas en la elaboración de un Sistema.

La elaboración de un Sistema desde el punto de vista de la administración está compuesta de las siguientes etapas:

1. Análisis de situación: es la etapa en que el analista toma conocimiento del sistema, se ubica en cuanto a su origen, objetivo y trayectoria.

2. Definición de objetivo: el analista trata de determinar para que ha sido requerido ya que en general se le plantean los efectos pero no las causas.
3. Formulación del plan de trabajo: el analista fija los límites de interés del estudio a realizar, la metodología a seguir, los recursos materiales y humanos que necesitará, el tiempo que insumirá el trabajo y el costo del mismo. Esta etapa se conoce como propuesta de servicio y a partir de su aprobación se continúa con la metodología.
4. Relevamiento: el analista recopila toda la información referida al sistema en estudio, como así también toda la información que hace al límite de interés. Con la información obtenida pone de relieve el nivel de importancia del sistema. Dar relieve a través de la información obtenida.
5. Diagnóstico: el analista mide la eficacia y la eficiencia del sistema en estudio. Eficacia es cuando el sistema logra los objetivos y eficiencia es cuando el sistema logra los objetivos con una relación costo beneficio positiva. Si un sistema es eficaz pero no eficiente el analista deberá cambiar los métodos del sistema, si un sistema no es eficaz el analista deberá cambiar el sistema y si un sistema es eficiente el analista sólo podrá optimizarlo.
6. Diseño: el analista diseña el nuevo sistema.

El objetivo de presentar estas etapas, propias de la “Administración de Sistemas”, es que los encargados de implementar el Sistema de Control Interno en las organizaciones se den cuenta que las normas que regulan dicho trabajo han sido estudiadas para su conformación final y que de alguna forma el trabajo que se realice incluirá estos aspectos

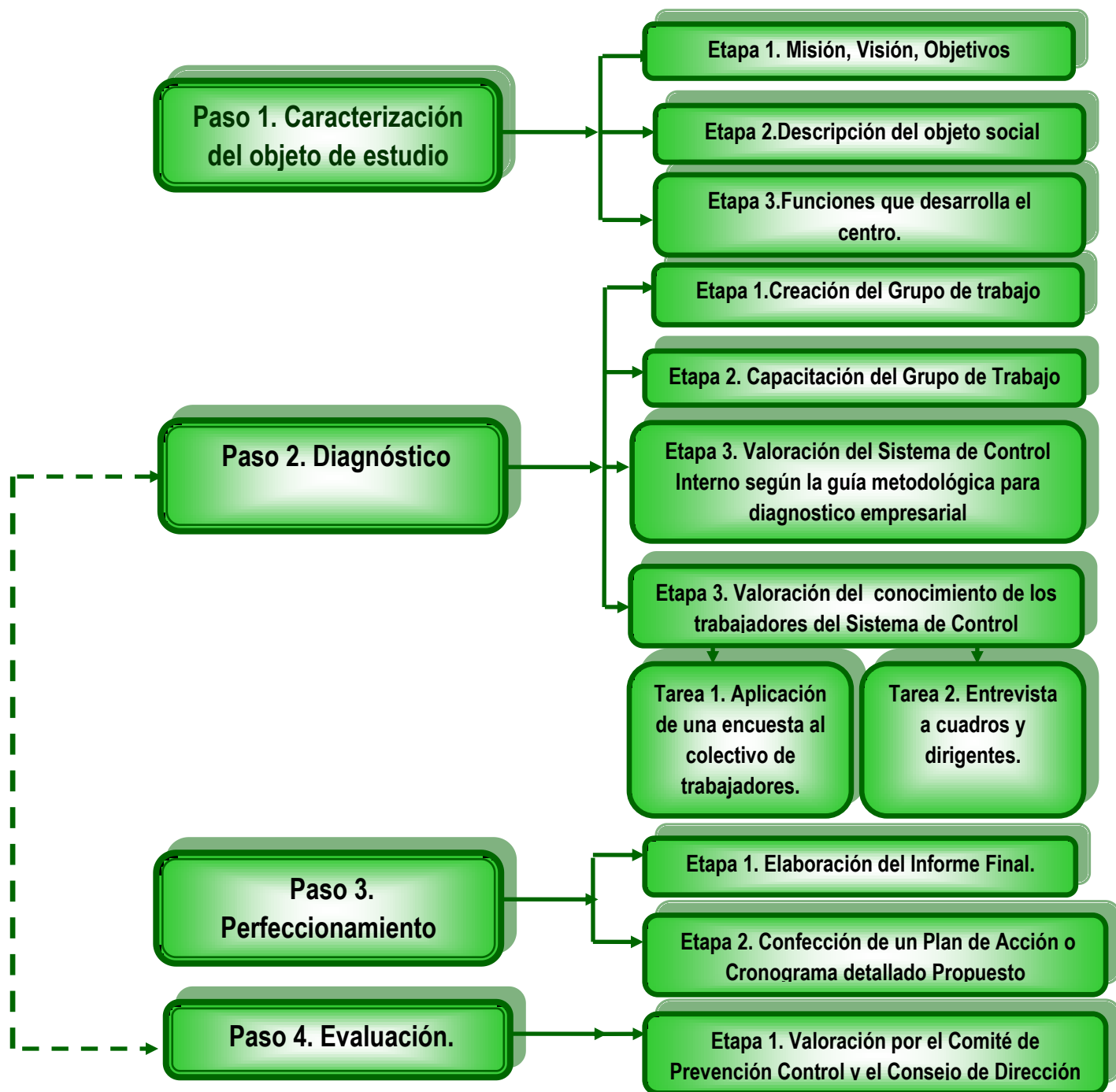
Pasos y etapas para la elaboración del diagnóstico

El diagnóstico constituye un punto de partida hacia un objetivo superior, que es el diseño e implantación, por lo que teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, las empresas, podrán proyectar y diseñar el camino a seguir para lograr la eficiencia que reclama el socialismo.

El diagnóstico de la situación del control interno debe reflejar los aspectos organizativos y de dirección que contribuyen al adecuado control interno, así como todas las deficiencias e insuficiencias presentes que inciden en la buena marcha del negocio y en el cumplimiento de su misión y objetivos.

El diagnóstico debe reflejar los aspectos insuficientes o no contemplados para dar respuesta a cada uno de los componentes y en forma de resumen la apreciación de la situación general de la entidad para cumplimentar lo establecido en la Resolución # 60/11 de la CGR.

El esquema que se presenta puede ayudar a la comprensión de los Pasos y Etapas a seguir en la realización de diagnóstico.



Los autores esperan contribuir con este material al perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en las organizaciones

DIAGNOSTICO

RESOLUCION 60/011 CGRC

NOMBRE DE LA EMPRESA: ____ (1) _____ -

Fecha de actualización: ____ (2) _____

AREA: ____ (3) _____

(4) Página 1 de 3

No.	Problemas detectados en el Diagnostico	Clasificación (7)		
		Interno. del área	Interno del nivel superior	Externo
(5)	(6)	(8)	(9)	(10)
-	I- Ambiente de Control:	-	-	-
1-	<u>Manuales y Procedimientos</u>	-	-	-
1.1	No está actualizado el Manual de la organización		x	
2-	<u>Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual</u>	-	-	-
2.1	Deficiente elaboración del plan de trabajo mensual	x		
3-	II- Integridad y valores éticos	-	-	-
3.1	Deficiente divulgación de los valores éticos de la empresa		x	

Elaborado por: Nombres Apellidos y Firma (11) _____

Aprobado por: Nombres Apellidos y Firma (12) _____

METODOLOGÍA DEL MODELO

Introducción:

La elaboración de este modelo es sencillamente la explicación de su confección, lo que presupone, que es otro proceso, el estudio de adecuado tanto de la Resolución 60//011 de la Contraloría General de la República de Cuba así como de las orientaciones que se hayan recibido de las organizaciones superiores y en particular del Comité de Prevención y Riesgos que debe ser quién organice, regule, controle y apruebe su inicio, desarrollo y conclusión. Será pues responsabilidad de éste último, presidido por su Director General o máxima autoridad del área, que el mismo se ajuste a lo establecido por el artículo 7 de la Resolución 60/11 al definir las características generales del SCI: Integralidad, Flexibilidad y razonabilidad.

Otros aspectos a tener en cuenta para comprender adecuadamente el modelo y por consiguiente confeccionarlo convenientemente es que se realiza a nivel de la Empresa o Unidad Presupuestada y de todas sus estructuras subordinadas y que sus resultados no constituyen una superposición o suma de deficiencias, sino que en cada caso constituirán el diagnóstico del lugar donde se realice; desde luego que los resultados de las áreas pueden y de hecho serán una fuente de retroalimentación para el Centro Director.

En el diagnóstico son claves las preguntas: ¿qué se hace?, ¿por qué se hace?, ¿cuándo se hace?, ¿quién lo hace?, ¿dónde se hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para quién lo hace?, y siempre preguntarse, ¿es necesario hacerlo?, ¿qué valor añadido reporta este proceso para la empresa? Y **¿qué sucede si no se hace?**

- 1) **Nombre de la Empresa:** Se identifica el nombre de la empresa tal como está recogido en la resolución de su constitución
- 2) **Fecha de actualización:** día, mes y año (1 de julio de 2011) en que se realizó el diagnóstico, ya sea como actualización del que existía de acuerdo a la Resolución 297/03 o como la realización de un nuevo diagnóstico
- 3) **Área:** Área de la empresa que lo realiza, puede ser una Dirección Funcional del empresa (de acuerdo a su organigrama o estructura de funcionamiento), una Unidad Empresarial de Base, o una de las estructuras a que le están subordinadas. Puede ser por ejemplo: Dirección General, Dirección de Contabilidad y Finanzas, UEB de Matanzas, o Taller No.4)
- 4) **Numeración de la página:** La numeración de las páginas garantiza seguridad y orden en el desarrollo del trabajo así como evitar el extravío lamentable de modelos que obligarían a esfuerzos adicionales. Se recomienda el orden de 1 de n, para facilitar su búsqueda.
- 5) **No.** En este escaque se coloca el número de orden de los problemas detectados tal como quedaron recogidos en el diagnóstico.

6) Problemas detectados en el Diagnóstico: En este escaque se colocan los problemas tal como quedaron reflejados en el diagnóstico organizado por componentes y por la estructura de las normas de cada uno de ellos tal como se encuentran en los artículos del 10-14 de la Resolución 60/011. Leer los ejemplos que se exponen en el modelo propuesto. En el caso del primer componente **“ambiente de control” debe comenzarse por hacer una revisión pormenorizada de los Manuales y procedimientos con que debe contarse en la empresa y en sus áreas para el desarrollo de las diferentes tareas, su determinación sería parte de la capacitación inicial que deben recibir los que ejecutarán el diagnóstico**

7) Clasificación: Tal como se expone en el modelo se clasifica en interno del área (la solución al problema diagnosticado se encuentra en el área que realiza el diagnóstico);

8) Interno del nivel superior (la solución al problema diagnosticado no se encuentra en el área que realiza el diagnóstico, sino en su nivel superior, por ejemplo: el diagnóstico lo está haciendo la Unidad Empresarial de Base y la solución la debe entregar la Empresa) externo (la solución no se encuentra a nivel de la empresa)

9) Interno del área: Si se corresponde con lo explicado anteriormente se marca con una X Interno del nivel superior : Si se corresponde con lo explicado anteriormente se marca con una X

10) Externo: Si se corresponde con lo explicado anteriormente se marca con una X

11) Elaborado por: Se coloca el nombre, apellido y la firma una vez concluido todo el diagnóstico en el último modelo. No es necesario hacerlo en cada uno. También existe la opción de prescindir de esto y levantar un acta al concluir el trabajo donde consten estos datos de los participantes y su responsable.

12) Aprobado por: Se coloca el nombre, apellido y la firma una vez concluido todo el diagnóstico en el último modelo. No es necesario hacerlo en cada uno. También existe la opción de prescindir de esto y levantar un acta al concluir el trabajo donde consten estos datos de los participantes y su responsable.

CRONOGRAMA DETALLADO
RESOLUCION 60/011 CGRC

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____(1)_____ -

Fecha de actualización: _____(2)_____

AREA: _____(3_)_____

(4) Página 1 de 3

No. (5)	PROBLEMAS (6)	ACCIONES (7)	FECHA DE CUMPLIM. (8)	EJECUTANTE(S) (9)	RESPONSABLE (10)
	<i>I- AMBIENTE DE CONTROL</i>				
-	<u>Manuales y Procedimientos</u>				
1--	No está actualizado el Manual de la organización	1.1 Actualizar el Manual de la Organización	Julio 2011	Asesor Jurídico	Director General
-	<u>Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual</u>				
2	Deficiente elaboración del plan de trabajo mensual	2.1 Capacitar a los cuadros y dirigentes en la elaboración del Plan de trabajo	Julio 2011	Especialista de cuadros	Directora de Recursos Humanos
-	<u>II- Integridad y valores éticos</u>				
3	Deficiente divulgación de los valores éticos de la empresa	3.1 Elaborar un plan de conjunto con el sindicato para su divulgación	Agosto 2011	Especialista de Cuadros y sec. Sección sindical	Directora de Recursos Humanos

METODOLOGÍA DEL MODELO

CRONOGRAMA DETALLADO

Introducción:

El “Cronograma Detallado” es el plan de acción que se elabora a fin de programar la solución a los problemas detectados en el diagnóstico, es por eso que en la columna que dice Problemas (6) se corta y se pega los problemas que resultaron del diagnóstico tal y como se plantearon. Este modelo al igual que el diagnóstico debe mantenerse actualizado en función de la actualización del diagnóstico o de la solución de los problemas.

Este Cronograma Detallado por componentes debe reflejar todas las tareas que deben ser ejecutadas durante el período establecido para la conclusión o actualización de la implantación del sistema de control interno, tanto aquellas correspondientes a la revisión de Manuales y Procedimientos, Reglamentos y otros sistemas, como las que hay que elaborar por corresponder a actividades existentes

1. **Nombre de la Empresa:** Se identifica el nombre de la empresa tal como está recogido en la resolución de su constitución
2. **Fecha de actualización:** día, mes y año (1 de julio de 2011) en que se elaboró el cronograma, ya sea como actualización del que existía de acuerdo a la Resolución 297/03 o como la realización de un nuevo diagnóstico
3. **Área:** Área de la empresa que lo realiza, puede ser una Dirección Funcional del empresa (de acuerdo a su organigrama o estructura de funcionamiento), una Unidad Empresarial de Base, o una de las estructuras a que le están subordinadas. Puede ser por ejemplo: Dirección General, Dirección de Contabilidad y Finanzas, UEB de Matanzas, o Taller No.4). Sigue la misma secuencia del diagnóstico
4. **Numeración de la página:** La numeración de las páginas garantiza seguridad y orden en el desarrollo del trabajo así como evitar el extravío lamentable de modelos que obligarían a esfuerzos adicionales. Se recomienda el orden de 1 de n, para facilitar su búsqueda.
5. **No.** En este escaque se coloca el número de orden de los problemas detectados tal como quedaron recogidos en el diagnóstico
6. **Problemas detectados en el Diagnóstico:** En este escaque se colocan los problemas tal como quedaron reflejados en el diagnóstico organizado por componentes y por la estructura de las normas de cada uno de ellos tal como se encuentran en los artículos del 10-14 de la Resolución 60/011. Leer los ejemplos que se exponen en el modelo propuesto.
7. **Acciones:** Se reflejan las acciones que se desarrollarán para la solución de los problemas detectados en el diagnóstico. La solución de un problema puede conllevar la realización de más de una acción por lo que es conveniente seguir la organización

que se expone en el ejemplo, o sea, al problema 1 puede conllevar las acciones 1.1, 1.2...etc.

8. **Fecha de cumplimiento.** En este escaque se coloca la fecha con formato mes y año en que se prevé que se concluya la solución del problema que fue reflejado en el diagnóstico y que es igual a lo reflejado en la columna 6 de este modelo.
9. **Ejecutante(s)**: Nombres y apellidos o cargo de aquellos obreros. Administrativos. , técnicos, especialistas, dirigentes o cuadros que intervendrán directamente en la solución de los problemas
10. **Responsable:** Nombres y apellidos o cargo de aquellos obreros. Administrativos. , técnicos, especialistas, dirigentes o cuadros que a quiénes se le confió la responsabilidad de dar seguimiento, revisión y control de la acción hasta su culminación en la solución de los problemas. Se trata de la persona que responde ante el Comité de Prevención y Control por el cumplimiento.

Este Cronograma detallado debe ser aprobado por el Comité de Prevención y Control quedando constancia de su aprobación en el acta de la reunión de dicha comisión donde fue analizado.

GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS

RESOLUCION 60/011 CGRC

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____ (1) _____ -

Fecha de actualización: _____ (2) _____

AREA: _____ (3) _____

(4) Página 1 de 4

No. (5)	Riesgos (6)	Clasificación (7)		VALOR (MP) PE=FxV (10)	Ponderación (11)			No Medible (15)
		Interno (8)	Externo (9)		Alto (12)	Medio (13)	Bajo (14)	
1	<u>Pérdida económica</u> al no contar con el cumplimiento de los indicadores establecidos		X	175.0				
2	<u>Pérdida de económica</u> en los datos que se procesan		X	20.0				
3	<u>Pérdida económica</u> al no contar con el histórico de la información		X	20.0				
4	<u>Pérdida económica</u> al no observar los principios de la contabilidad y al no procesar la información diaria		X	20.0				
5	<u>Pérdida económica</u> al ocurrir un mal cálculo de la relación costo -ingreso.		X	223.0				
6	<u>Pérdida de recursos financieros</u> por no supervisar y controlar la elaboración de los flujos de caja, cartera de riesgos, origen y aplicación de fondos, capital de trabajo, punto de equilibrio, razones financieras análisis de los resultados y otros		X	235.0				
7	<u>Pérdida de imagen</u> al no cumplir con las obligaciones con el estado		X					X

METODOLOGÍA DEL MODELO

GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS

Introducción:

El modelo de “Gestión y Prevención de Riesgos” debe guiarse por las Bases que establece el Artículo 11 de la Ley 60/011 de la CGRC: a) identificación de riesgos y detección del cambio, b) determinación de los objetivos de control y c) prevención de riesgos y además en su elaboración es necesario tener bien definido el concepto de riesgo tal como se expone en el Glosario de Términos de dicha Resolución en su Anexo No.1 y que dice textualmente: “Es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. El riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia.”

En este caso se relacionarán aquellos que puedan afectar en primer lugar los objetivos estratégicos de la empresa y de su concreción en cada área así como las tareas y acciones concretas que se han elaborado por cada una para su cumplimiento y por supuesto al igual que en el resto de los modelos debe estar presente su continua actualización buscando eliminar o reducir al mínimo las causas y condiciones que los propician. La elaboración del modelo requiere, como en el resto, la capacitación del personal designado para efectuar el levantamiento de riesgos. A modo de **sugerencia** sería útil darles una organización, como puede ser de la siguiente manera: a) económicos, financieros, materiales, de vida o invalidez e imagen.

Este modelo servirá de punto de partida para la elaboración del “Plan de Prevención de Riesgos”.

1) Nombre de la Empresa: Se identifica el nombre de la empresa tal como está recogido en la resolución de su constitución

2) Fecha de actualización: día, mes y año (1 de julio de 2011) en que se elaboró el cronograma, ya sea como actualización del que existía de acuerdo a la Resolución 297/03 o como la realización de un nuevo diagnóstico

3) Área: Área de la empresa que lo realiza, puede ser una Dirección Funcional del empresa (de acuerdo a su organigrama o estructura de funcionamiento), una Unidad Empresarial de Base, o una de las estructuras a que le están subordinadas. Puede ser por ejemplo: Dirección General, Dirección de Contabilidad y Finanzas, UEB de Matanzas, o Taller No.4). Sigue la misma secuencia del diagnóstico y del Cronograma Detallado

4) Numeración de la página: La numeración de las páginas garantiza seguridad y orden en el desarrollo del trabajo así como evitar el extravío lamentable de modelos que obligarían a esfuerzos adicionales. Se recomienda el orden de 1 de n..., para facilitar su búsqueda.

5) No. En este escaque se coloca el número de orden de los riesgos que han sido identificados en el levantamiento de las áreas.

6) Riesgos. Breve y clara explicación del riesgo que ha sido determinado en el levantamiento. Debe comenzar por “**pérdida**” teniendo en cuenta que su ocurrencia pudiera afectar el logro de los objetivos y metas de la organización.

7) Clasificación: Se trata de determinar si el riesgo es interno o externo. Los riesgos externos por lo general están relacionados, entre otros, con las fuentes de suministros, cambios tecnológicos, requerimientos de los acreedores, acciones de competencia, condiciones económicas, condiciones políticas, normativas aplicables, acontecimientos naturales, etc. Los que no tengan estas características o similares como pueden ser los relacionados con los recursos humanos (selección, capacitación, etc), financiación, relaciones laborales, sistema de información, proceso de compra y venta, procesos de almacenamiento, de procesos productivos, calidad y disciplina en lo orientado para la elaboración de la documentación primaria, deficiente revisión de las operaciones económicas-contables por el personal correspondiente, métodos y estilos de dirección, organización general, etc.

8) Internos: Se marca con una (X) si se ha identificado el riesgo como interno.

9) Externo: Se marca con una (X) si se ha identificado el riesgo como externo.

10) Valor: En el inciso a) del artículo 11 de la Resolución 60 plantea en uno de sus párrafos: "...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". Esto debe interpretarse como que siempre que sea posible debe valorarse. En los seminarios de capacitación este aspecto debe ser explicado correctamente. Sólo decir que se trata de estimar el valor (estimar no es adivinar sino valorar una situación o modelo a partir de ciertas condiciones o parámetros contando entre otros factores con experiencia de hechos anteriores, valoraciones de personal especializado, etc). En el modelo se presenta, a modo de sugerencia, una fórmula conocida como "fórmula de exposición" ($PE = F \times V$) que en síntesis expresa la pérdida esperada o de exposición (PE) como el producto de multiplicar la frecuencia o veces probables que el riesgo se concrete en un año (F) y la pérdida estimada para cada caso en el que el riesgo se concrete expresado en miles de pesos (de no ser posible en MP puede hacerse en pesos). De no ser posible la determinación del valor del riesgo identificado se coloca la X en la columna "No medible"

11) Ponderación: Se trata de determinar el peso del riesgo identificado, o sea, atribuir un peso a un elemento de un conjunto con el fin de obtener una media ponderada que en su relación con la actividad que se trabaja y las consecuencias de su probable ocurrencia se clasificará en Alto, Medio y Bajo. Un elemento que puede ayudar a esta clasificación, no la única, es haber estimado el valor de la pérdida esperada. No es la única ya que normalmente se identifican riesgos como pueden ser la pérdida de principios, valores y convicciones, inclusive que clasifican como no medibles, cuya ponderación puede ser "Alta" porque de no tomar las acciones preventivas correspondientes pudieran llegar a ser causa y condición de altas pérdidas para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

12) **Alto**: Se marca con X si el riesgo identificado se valora de Alto.

13) **Medio**: Se marca con X si el riesgo identificado se valora de Medio.

14) **Bajo**: Se marca con X si el riesgo identificado se valora de Bajo

15) **No Medible**.Se marca con X si el riesgo identificado se considera No Medible.

MODELO DEL PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

RESOLUCION 60/011 CGRC

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____(1)_____ -

Fecha de actualización: _____(2)_____

AREA: ____ (3) _____ Dirección de Contabilidad y Finanzas.

(4) Página 1 de 1

<u>No.</u> <u>(5)</u>	<u>Actividad o</u> <u>Área</u> <u>(6)</u>	<u>Riesgos</u> <u>(7)</u>	<u>Posibles</u> <u>manifestaciones</u> <u>negativas</u> <u>(8)</u>	<u>Medidas a</u> <u>aplicar</u> <u>(9)</u>	<u>Responsable</u> <u>(10)</u>	<u>Ejecutante</u> <u>(11)</u>	<u>Fecha de</u> <u>cumplimiento de</u> <u>las medidas</u> <u>(12)</u>
-	<u>Grupo de Finanzas</u>	-	-	-	-	-	-
1-		<u>Pérdida de imagen</u> al no cumplir con las obligaciones con el estado	1) Incumplimiento de obligaciones con los proveedores por restricciones en la cuenta bancaria	2) Solicitar crédito bancario por 1200.0 MP. ----- 3) Elaborar calendario para incrementar las gestiones de cobro ----- 4) Chequeo de los resultados de las gestiones de cobros	Director General ----- Director de Negocios ----- Director General	Director Económico ----- Especialistas comerciales ----- Director Económico	1 de septiembre/ 2011 ----- 15 de agosto de 2011 ----- 15 de septiembre de 2011
2-		<u>Perdida económica</u> al no contar con el histórico de la información	2) Deficiente elaboración del Presupuesto de Gastos	4) Solicitar al nivel superior las correcciones necesarias a los indicadores del PIG	Director Económico	Esp. Principal del Grupo de Finanzas	1 de octubre de 2011

METODOLOGÍA DEL MODELO

MODELO DEL PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

Introducción:

“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. (ARTÍCULO 11, INCISO C. RESOLUCIÓN 60/011)”

El modelo en que debe elaborarse este Plan se encuentra en el Anexo No.II de la Resolución 60 y se explica en la Resolución que se estructura por áreas o actividad y de la entidad. Esto quiere decir, por ejemplo, que una entidad con tres Direcciones Funcionales y cuatro Unidades Empresariales de Base cada una de ellas deberá elaborar su Plan de Prevención de Riesgos. Es importante tener en cuenta que tal como plantea la Resolución 60/011 el autocontrol se considera como una medida del Plan de Prevención de riesgos.El levantamiento de los Riesgos que se efectuó constituye la base para la elaboración de este Plan.

1) **Nombre de la Empresa:** Se identifica el nombre de la empresa tal como está recogido en la resolución de su constitución

2) **Fecha de actualización:** día, mes y año (1 de julio de 2011) en que se elaboró o actualizó .

3) **Área:** Área de la empresa que lo realiza, puede ser una Dirección Funcional del empresa (de acuerdo a su organigrama o estructura de funcionamiento), una Unidad Empresarial de Base, o una de las estructuras a que le están subordinadas. Puede ser por ejemplo: Dirección General, Dirección de Contabilidad y Finanzas, UEB de Matanzas, o Taller No.4).Sigue la misma secuencia del diagnóstico, del Cronograma Detallado y de Gestión y Prevención de riesgos.

4) **Numeración de la página:** La numeración de las páginas garantiza seguridad y orden en el desarrollo del trabajo así como evitar el extravío lamentable de modelos que obligarían a esfuerzos adicionales. Se recomienda el orden desde 1 hasta n..., para facilitar su búsqueda.

5) **No.** En este escaque se coloca el número de orden de los riesgos que han sido identificados en el levantamiento de las áreas.Debe coincidir con los números colocados en la columna 5 del Modelo de Gestión y Prevención de Riesgos.

- 6) **Actividad o áreas.** Actividad: designa al conjunto de operaciones o tareas que realiza una persona natural o jurídica en la consecución de un objetivo determinado. La naturaleza de una actividad está dada, precisamente por el objetivo básico que ella persigue. Puede ser económica, comercial, etc y como área se puede asociar al término área de responsabilidad, o sea, una unidad organizativa o subdivisión estructural dentro de la entidad, a cargo de un jefe al cuál le corresponde garantizar que las tareas asignadas al área sean realizadas de forma eficiente por lo que puede tomar decisiones encaminadas a ese fin. Lo anterior implica que dicho jefe administre recursos materiales, humanos y/o monetarios, por lo que adquiere el compromiso de rendir cuentas periódicamente de su gestión. En el ejemplo del modelo el área es la Dirección de Contabilidad y Finanzas y la actividad el Grupo de Finanzas, que es una subdivisión de esa dirección.
- 7) **Riesgos.** Refleja los riesgos tal como fueron identificados, lo que implica que es igual a la columna 6 del Modelo de Gestión y Prevención de Riesgos;
- 8) **Posibles manifestaciones negativas.** La Resolución 60/011 define este concepto como: “Acción u omisión con o sin intención, que cometida por un sujeto propio o ajeno a la entidad, lesiona un punto vulnerable de la misma, constituyendo en esencia el modo de operar, la forma mediante la cual se expresa una indisciplina, ilegalidad o manifestación de corrupción administrativa”. ¿Cómo se manifiesta el riesgo?. ¿Qué expresión concreta tiene el riesgo?. ¿Cuál o cuáles serían las consecuencias?. En el ejemplo del modelo el riesgo No.1 tiene como posible manifestación un incumplimiento con los proveedores ya que al no cumplir con las obligaciones con el estado éste está facultado, a través de los órganos competentes, a aplicarle determinadas restricciones a las cuentas bancarias de la entidad estableciendo prelación de pago que garanticen que el dinero que sea acreditado por el banco en la cuenta de operaciones del cliente facilite el cumplimiento de dichas obligaciones en primera instancia.
- 9) **Medidas a aplicar.** La Resolución 60/011 de la Contraloría General de la República define el concepto como “Acciones concertadas que se emprenden de forma colegiada por la administración y el colectivo laboral, dirigidas a eliminar o disminuir al máximo posible, las causas y condiciones que propician la comisión de indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción. No deben reproducir funciones u orientaciones metodológicas ya establecidas; cuando se identifiquen peligros por el incumplimiento o violación de éstas, las acciones deben estar dirigidas a su verificación, comprobación y evaluación, con métodos participativos”. En el ejemplo la manifestación negativa del riesgo que se ha identificado (1) y que puede manifestarse como se expone en la columna (8) implica tres medidas de prevención que buscan garantizar la suficiente liquidez monetaria a fin de poder cumplir adecuadamente con las obligaciones con el estado; garantizando esto eliminar o disminuir al máximo posible, las causas y condiciones que lo propician.

- 10) Responsable.** Es el máximo responsable de exigir y dar seguimiento al cumplimiento de la medida a fin de garantizar su cumplimiento en la fecha establecida en el plan; es una persona concreta no puede ser un organo como el Consejo de Dirección o el Comité de Prevención y Riesgos. En el ejemplo el responsable de la primera medida, por su compeljidad y urgencia, se ha considerado debe ser el Director General
- 11) Ejecutante.** Se trata de la persona a quién se ha dado la tarea de ejecutar la medida; es una persona concreta no puede ser un organo como el Consejo de Dirección o el Comité de Prevención y Riesgos. Este ejecutante podrá valerse para la realización del trabajo de otras personas, si fuese neceasario, pero es a él a quién el Responsable le chequeará el cumplimiento de la medida. En el ejemplo es el Director Económico y es a él a quién el Director General le chequeará la medida.
- 12) Fecha de cumplimiento de las medidas.** No se identifica con los plazos diarios, permanentes, bimensuales o trimestrales, atendiendo a lo establecido para su ejecución. En todos los casos se precisa la fecha en la que se comprueba su cumplimiento o evalúan sus resultados. En el ejemplo se consideró el 1 de septiembre de 2011.

ACTIVIDADES DE CONTROL

RESOLUCION 60/011 CGRC

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____(1)_____ -

Fecha de actualización: _____(2)_____

AREA: _____(3_)_____

(4) Página 1 de 3

N/O (5)	RIESGOS (6)	PROCEDIMIENTOS EXISTENTES O DOCUMENTOS OFICIALES (7)
1-	Pérdida de imagen al no cumplir con las obligaciones con el estado	Plan Técnico Económico
2-	Perdida económica al no contar con el histórico de la información	Plan de Seguridad Informática
3-	Pérdida económica al ocurrir un mal cálculo de la relación costo ingreso.	Plan Técnico Económico
4-	Pérdidas materiales por que no se esté colocando sellos en las puertas después de la jornada laboral.	Plan de Seguridad y Protección.

METODOLOGÍA DEL MODELO

ACTIVIDADES DE CONTROL

Introducción:

La Resolución 60/011 de la CGRC en su artículo 12 define este componente de la siguiente forma: “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” .

Una vez identificados los riesgos resulta necesario asociarlos con las Normas, Manuales, Procedimientos u otros documentos oficiales que regulan la forma de realización de las operaciones en los diferentes procesos y referenciar los riesgos identificados con ellos. Para que este objetivo se cumpla resulta necesario que en la elaboración del diagnóstico hayan quedado identificados con precisión aquellas Normas, Manuales, Procedimientos u otros documentos oficiales de los que se carece y que son necesarios para el correcto funcionamiento de las áreas y sus correspondientes actividades,

1) **Nombre de la Empresa:** Se identifica el nombre de la empresa tal como está recogido en la resolución de su constitución

2) **Fecha de actualización:** día, mes y año (1 de julio de 2011)

3) **Área:** Área de la empresa que lo realiza, puede ser una Dirección Funcional del empresa (de acuerdo a su organigrama o estructura de funcionamiento), una Unidad Empresarial de Base, o una de las estructuras a que le están subordinadas. Puede ser por ejemplo: Dirección General, Dirección de Contabilidad y Finanzas, UEB de Matanzas, o Taller No.4 secuencia del diagnóstico y del Cronograma Detallado

4) **Numeración de la página:** La numeración de las páginas garantiza seguridad y orden en el desarrollo del trabajo así como evitar el extravío lamentable de modelos que obligarían a esfuerzos adicionales. Se recomienda el orden desde 1 hasta n..., para facilitar su búsqueda.

5) **No.** En este escaque se coloca el número de orden de los riesgos que han sido determinados en el levantamiento. Es el mismo número que se colocó en la columna (5) del Modelo de Gestión y Prevención de Riesgos

6) **Riesgos:** Se enuncian tal y como quedaron expresados en la columna (6) del modelo de Gestión y Prevención de Riesgos.

7) **Procedimientos existentes o documentos oficiales.** Normas, Manuales, Procedimientos u otros documentos oficiales que regulan la forma de realización de las operaciones en los diferentes procesos. En el ejemplo el riesgo está vinculado al Plan Técnico Económico a partir de que en el análisis del riesgo se ha considerado que su posible manifestación negativa se produciría por incumplimientos de este documento oficial que es el Plan Técnico Económico y por no realizar los análisis sistemáticos que la organización debe hacer del comportamiento de los indicadores a fin de tomar las medidas preventivas..

.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

RESOLUCION 60/011 CGRC

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____ (1) _____

Fecha de actualización: _____ (2)

AREA: (3)

(4) **Página 1 de 3**

[illegible]

METODOLOGÍA DEL MODELO

Introducción:

La Resolución 60/011 de la CGR define de la siguiente forma este componente: “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”(artículo 13). El diseño de este modelo tiene como objetivo facilitar la implementación de las dos primeras Normas del componente (sistema de información, flujo y canales de comunicación contenido, calidad y responsabilidad) y en otro modelo se precisará lo relativo a la Norma de “Rendición de Cuentas”. Para su elaboración se precisa que previamente se haya hecho un levantamiento por áreas y actividades de las informaciones que emiten teniendo en cuenta el emisor (origen), receptor (destino), canal (modo de envío, correo, escrito, parte telefónico, etc.) , así como identificar quién la elabora y determinar si es interna o externa.

1) Nombre de la Empresa: Se identifica el nombre de la empresa tal como está recogido en la resolución de su constitución

2) Fecha de actualización: día, mes y año (1 de julio de 2011) en que se elaboró

3) Área: Área de la empresa que lo realiza, puede ser una Dirección Funcional del empresa (de acuerdo a su organigrama o estructura de funcionamiento), una Unidad Empresarial de Base, o una de las estructuras a que le están subordinadas. Puede ser por ejemplo: Dirección General, Dirección de Contabilidad y Finanzas, UEB de Matanzas, o Taller No.4). Sigue la misma secuencia del diagnóstico y del Cronograma Detallado

4) Numeración de la página: La numeración de las páginas garantiza seguridad y orden en el desarrollo del trabajo así como evitar el extravío lamentable de modelos que obligarían a esfuerzos adicionales. Se recomienda el orden desde 1 hasta n..., para facilitar su búsqueda.

5) No. de clasificación Interna. A fin de mantener una organización en la información y comunicación y poder dar seguimiento a su cumplimiento en fecha y con calidad las organizaciones pueden optar por dar un número interno propio a cada una de ellas. En el ejemplo, a modo de sugerencia, se sigue el criterio de identificar las áreas con un número y seguidamente otro número para las actividades dentro de ellas. Ejemplo: 01 (Dirección de Economía y Contabilidad) – 1 los (Estados Financieros).

6) Denominación de la información y la Comunicación: En esta columna se inscribe el nombre del Modelo. Ejemplo: Estados Financieros

7) Clasificación. Se trata de determinar si la información es externa o interna.

8) Interna: Se marca con una (X) si se ha identificado como una información que debe ser enviada a organizaciones, o entidades ajenas a la empresa., como,pueden ser Dirección Municipal o Provincial de trabajo, oficinas de estadísticas, etc.

9) Externa: Se marca con una (X) si se ha identificado como una información que debe ser enviada a áreas o dependencias de la propia empresa., como,pueden ser Dirección Recursos humanos, Dirección de Economía y Contabilidad, etc.

10) Emisor: Se define como emisor la persona que enuncia el mensaje en un acto de comunicación, lo que en este caso significa la persona responsable que a través de la elaboración de una información verbal o escrita expone resultados ya sea cuantitativos y/o cualitativos a otros niveles (ascendente, descendente, transversal y horizontal,) siempre y cuando ésta esté autorizada por el nivel correspondiente de autoridad.En el ejemplo es el Director de Contabilidad.

11) Receptor. Se trata de la persona(s) que ha(n) solicitado la información y que debe enviársele de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna

12) Canal: Se define como medio a través del cual las señales (información) son transmitidas al punto de recepción. En este caso se trata de la persona, personas o entidades a quiénes está debidamente autorizado hacer llegar la información elaborada por el emisor.

13) Frecuencia. La frecuencia de las informaciones puede ser diaria, mensual,trimestral, semestral, anual u otra fecha acordada entre el emisor y el receptor.

14) Fecha: Día, hora, etc. acordada para la entrega de la información

15) Quién generó la información y comunicación: Es la persona, actividad o área que debe elaborar la información. Se diferencia del emisor en que este último es el responsable de su cumplimiento y en este escaque se coloca quién la genera. En el ejemplo el emisor es el Director de Contabilidad pero quién la genera o elabora es el grupo de contabilidad y finanzas.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (2)

Programa de Rendición de Cuentas al Comité de Prevención Y Control

RESOLUCION 60/011 CGRC

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____(1)_____

No de Acuerdo y Fecha de aprobación por el Consejo de Dirección (2)_____.

Página 1 de 4 (3)

No. (4)	AFECTADOS (5)	FECHA PREVISTA (6)	LUGAR (8)
1-	Director de Contabilidad y Finanzas	Febrero 2011	Oficina Central
2-	Especialista Principal del Grupo de Contabilidad	Febrero 2011	Oficina Central
3-	Especialista Principal del Grupo de Finanzas	Febrero 2011	Oficina Central
4-	Directora de Recursos Humanos	Marzo 2011	Oficina Central
5-	Especialista de Cuadros y Capacitación	Marzo 2011	Oficina Central
6-	Especialista de Seguridad y Salud del trabajo	Marzo 2011	Oficina Central
7-	Director de Desarrollo	Abril de 2011	Oficina Central
8-	Especialista de Calidad	Mayo de 2011	Oficina Central
9-	Especialista de Inversiones	Mayo de 2011	Oficina Central
10-	Especialista de Portadores Energéticos	Mayo de 2011	Oficina Central
11-	Asesor Jurídico	Junio 2011	Oficina Central
12-	Auditor Interno	Junio 2011	Oficina Central
13-	Especialista de Protección y Defensa	Junio 2011	Oficina Central
14-	Director de Supervisión y Control	Julio 2011	Oficina Central
15-	Director de Negocios (Area Comercial)	Julio 2011	Oficina Central
16-	Especialista de Productos No.1	Julio 2011	Oficina Central
17-	Especialista de Productos No.2	Julio 2011	Oficina Central
18-	Director de UEB No.1	Septiembre 2011	UEB No.1
19-	Responsable de Almacén No.1 de la UEB No.1	Septiembre 2011	UEB No.1
20-	Administrador de Taller No. 1 de la UEB No.1	Septiembre 2011	UEB No.1

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN. (2)

Programa de Rendición de Cuentas al Comité de Prevención y Control

METODOLOGÍA DEL MODELO

Introducción General:

a) Conceptos Generales

Introducción:

La Rendición de cuentas es una de las Normas en que está estructurado el componente de Información y Comunicación según se establece en la Resolución 60/011 de la CGRC y que textualmente expone en su artículo 13 inciso c)

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

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

Dos definiciones son importantes:

1. Gestión

Comprende todas las actividades de una organización que garantizan el cumplimiento de las metas y objetivos trazados a partir del diseño estratégico desarrollado con la participación de la dirección y demás trabajadores, incluye la evaluación oportuna y sistemática de su desempeño operativo en función de las estrategias previstas.

2. Administración

Proceso de Planear, Organizar, Liderar y Controlar el trabajo de los miembros de la Organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la Empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos. También puede definirse como: Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

La administración es un proceso, ya que los directivos, sin importar sus aptitudes particulares o su capacidad, intervienen en actividades interrelacionadas para lograr los objetivos deseados.

El proceso administrativo consta de 4 fases fundamentales: Planear, liderar, controlar y organizar.

La rendición de cuenta implica, básicamente, el análisis de estas 4 fases en el proceso de administración ante las autoridades competentes que lo requieran.

De manera General deben rendir cuentas en el Comité de Prevención y Control los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios; la determinación de éstos tiene como punto de partida la organización estructural de las diferentes organizaciones ya sea a nivel central, estructuras intermedias y otras estructuras subordinadas a ellas. Pueden ser, por ejemplo, Directores Funcionales, Directores de Unidades Empresariales de Base, J. de Brigadas, Administradores de Talleres, o funcionarios como Asesor Jurídico, Auditor y otros funcionarios; es necesario que se tenga en cuenta que en el criterio de selección no sólo debe estar presente el cargo sino la responsabilidad en la custodia de recursos materiales, humanos y financieros. El Comité de Prevención y Control propondrá al Consejo de Dirección tanto el cronograma con las temáticas ya sea para un año calendario o por períodos y su aprobación debe constar como acuerdo en el acta del Consejo de Dirección

b) Temáticas.

Con respecto a las Temáticas debe tenerse en cuenta lo que se expone en el artículo 14 inciso c) de la Resolución 60/011 de la CGRC al referirse a las funciones del Comité de Prevención y Control de las cuales se pueden deducir, entre otras, temáticas tales como;

- Conocimiento las disposiciones legales relativas al Sistema de Control Interno u otras vinculantes.
- Existencia del Manual de la Organización con los documentos fundamentales.
- Estado de la implementación del Control Interno.
- Actualización sistemática de los riesgos en cada Dirección Funcional, Unidades Empresariales de Base, Talleres, almacenes, etc.
- Elaboración y actualización del Plan de Prevención de Riesgos en cada Dirección Funcional, Unidades Empresariales de Base, Talleres, almacenes, etc.
- Resultados en las acciones de control recibidas, principales deficiencias y soluciones.
- Capacitación a los trabajadores
- Rendición de cuenta a los trabajadores
- Rendición de cuentas al Órgano Colegiado de Dirección
- Acciones para el fortalecimiento del trabajo Político-Ideológico
- Otros aspectos de interés.
- Cumplimiento de los planes
- Actualización de la Planeación estratégica
- Sistemática en las reuniones de los órganos asesores y colectivos de dirección
- Apoyo a la Sección Sindical para su funcionamiento, en particular la información necesaria para correcta celebración de las Asambleas de Afiliados
- Elaboración y seguimiento al Plan de Capacitación.
- Elaboración y chequeo de los planes de trabajo individual
- Actualización del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial (Sistema de Dirección y Gestión Empresarial)
- Otros

No obstante, en el marco de lo estipulado, cada entidad decidirá la precisión, eliminación o inclusión de las temáticas en función de las características de su funcionamiento y de lo que corresponde a quién rinde cuentas.

c) Selección de los que rendirán cuentas

De acuerdo a lo estipulado en la Resolución 60/011 los mismos están enmarcados en

- Los directivos superiores
- Directivos, ejecutivos
- Funcionarios
- Especialistas con responsabilidades de control de recursos, financieros, materiales y humanos
- Otros que el Comité de Prevención y Control considere necesario

El análisis del Organigrama de la entidad y de la estructura particular de cada una de sus direcciones teniendo en cuenta el contenido o profesiograma de cada puesto de trabajo puede ayudar a la determinación de quiénes deben rendir cuentas

d) Fecha Prevista.

En el artículo 14 inciso c al referirse a las funciones del Comité de Prevención y Control la Resolución 60/011 de la CGRC precisa:

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

Si se tiene en cuenta que la rendición de cuentas, como se ha explicado anteriormente, forma parte del Plan Temático de las reuniones resulta necesario que los funcionarios que deben rendir cuentas dispongan con el tiempo suficiente para incluir la misma en su Plan de Trabajo individual y prepararse adecuadamente para ello por lo que dicho Comité definirá la fecha en que debe hacerlo con la debida anticipación. Este calendario deberá estar aprobado por el Consejo de Dirección y debe constar la fecha y número del acuerdo correspondiente, lo que se recoge en el número (2) del modelo propuesto. El calendario podrá elaborarse para el año u otro período que se acuerde.

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

RESOLUCION 60/011 CGRC

NOMBRE DE LA EMPRESA: ____ (1) _____ -

Fecha de actualización: ____ (2) _____

AREA: ____ (3) _____

(4) Página 1 de 2

<u>N/O</u> <u>(5)</u>	<u>ACCIONES A</u> <u>EFFECTUAR</u> <u>(6)</u>	<u>TEMÁTICA</u> <u>(7)</u>	<u>OBJETIVO HACIA</u> <u>DONDE SE DIRIGE LA</u> <u>SUPERVISION Y</u> <u>MONITOREO</u> <u>(8)</u>	<u>FECHA DE</u> <u>CHEQUEO</u> <u>(9)</u>	<u>EJECUTANTES</u> <u>(10)</u>	<u>RESPONSABLE</u> <u>(11)</u>
1-	Auditoria Financiera con Dictamen	Todos los sistemas	Toda la Empresa y todos los sistemas	Primer Trimestre	CANEC SA	CANEC SA
2-	Control Integral UEB de Matanzas	Todos los sistemas	Toda la UEB y todos sus dependencias	Febrero 1-28	Especialistas seleccionados de las Direcciones Funcionales	Director de Supervisión y Control
3-	Comprobación Nacional de Control Interno	Todos los sistemas	Según selección	II Trimestre	CGRC	CGRC
4-	Auditoría Especial	Compra en efectivo	Actividad de Casas de compra	1-30 de Junio	Auditor Interno	Director General
5-	Control temático	Sistemas de pago	Toda la UEB y todos sus dependencias	III Trimestre	Especialistas de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos

METODOLOGÍA DEL MODELO

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Introducción:

Sobre este componente expone en el artículo 14 la Resolución 60/011 de la CGRC:

“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.”

En este modelo se recogen las evaluaciones puntuales que la dirección general o la dirección de cada área o actividad haya programado para el período que corresponda y que normalmente debe abarcar un año a fin de que pueda ser incluido por los factores correspondientes tanto en el Plan Anual como en sus correspondientes planes mensuales. Este modelo debe tener su punto de partida en el que elabore en primera instancia el Comité de Prevención y Control de la máxima dirección y que complementa cada área o actividad con los que considere necesario a fin de garantizar la eficacia del Control Interno. Estas acciones tienen las características de ser programadas pero el Comité de Prevención y Control o los responsables de áreas o actividades efectuarán acciones de control sorpresivas en función, fundamentalmente, de los riesgos determinados y que requieren, por su propia naturaleza, una atención priorizada y sin previa comunicación.

Es importante que en todos los casos las acciones de control se compatibilicen con el Plan de Prevención de Riesgos, lo que no significa que se concreten sólo en eso sino que se tengan en cuenta para una correcta organización de los planes anuales y mensuales de todas las áreas y actividades y se de la prioridad necesaria a los riesgos determinados.

1) Nombre de la Empresa: Se identifica el nombre de la empresa tal como está recogido en la resolución de su constitución

2) Fecha de actualización: día, mes y año (1 de julio de 2011) en que se elaboró.

3) Área: Área de la empresa que lo realiza, puede ser una Dirección Funcional del empresa (de acuerdo a su organigrama o estructura de funcionamiento), una Unidad Empresarial de Base, o una de las estructuras a que le están subordinadas. Puede ser por ejemplo: Dirección General, Dirección de Contabilidad y Finanzas, UEB de Matanzas, o Taller No 1, etc.

4) Numeración de la página: La numeración de las páginas garantiza seguridad y orden en el desarrollo del trabajo así como evitar el extravío lamentable de modelos

que obligarían a esfuerzos adicionales. Se recomienda el orden desde 1 hasta n..., para facilitar su búsqueda.

5) No. En este escaque se coloca el número de orden de las acciones a efectuar que han sido determinados.

6) Acciones a efectuar. Para determinar las acciones de control debe tenerse en cuenta lo que se establece por La ley no. 107 “de la Contraloría General de la República de Cuba”, del 1 de agosto del 2009, en su artículo 11 la que define como SISTEMA DE CONTROL INTERNO las acciones establecidas por la legislación especial en esta materia, que se diseñan y ejecutan por la administración, para asegurar la consecución de los **objetivos** siguientes:

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

2.- Asegurar la confiabilidad y oportunidad en la información que se reciba o se brinda.

3.- Garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas, mercantiles u otras similares que se realicen, de acuerdo con su objeto social o encargo estatal.

4.- Cumplir con el ordenamiento jurídico.

5.- Cumplir con el ordenamiento técnico establecido por los organismos rectores, para el empleo de herramientas, equipos, instrumentos y otros medios de carácter similar, en la realización de los distintos procesos a su cargo.

En estas temáticas deben incluirse tanto las internas como las externas que se conozcan o se puedan prever razonablemente y muy concretamente aquellas entidades que tengan Auditor Interno incorporaran las que estén en su Plan una vez que ha sido debidamente aprobado por las autoridades facultadas para ello.

7)-Temática: Es una síntesis del contenido u objetivo de la acción de control a realizar; El conjunto de acciones, procedimientos, normas o técnicas que aseguran la regulación de un sistema es lo que se denomina Control. En un sentido amplio el Control Interno incluye controles que pueden ser catalogados como contables o administrativos. Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros; incluyen más que todos los controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad. El control contable puede ser descrito de la siguiente manera: comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros; están diseñados para evaluar, con seguridad razonable, que: a) Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración; b) Se registren las operaciones como sean necesarias para permitir la preparación de Estados Financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados; c) Mantener la contabilidad de los activos; d) El acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración. e) Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia.

8)- Objetivo hacia donde se dirige la supervisión y monitoreo. La acción de control puede ser dirigida hacia un sistema en un área o actividad, por ejemplo los Activos Fijos del área de Contabilidad y finanzas; todos los sistemas en todas las áreas o actividades, por ejemplo una Auditoría Financiera a la empresa.

9)- Fecha de chequeo. El período del año calendario en que se realizará la acción de control; debe estimarse el tiempo de duración y puede precisarse en mes, trimestre etc.

10)- Ejecutantes. En este caso se trata de los trabajadores, cuadros, funcionarios, especialistas, consultoría especializada u otra organización que le corresponda por sus funciones estatales o debidamente autorizados por la autoridad facultada de la entidad y que pueden ser externos o internos que ejecutarán la acción de control

11)- Responsable: Es la Persona que tiene a su cargo la dirección y seguimiento de la acción de control, participe o no directamente en ella y que responde por ello ante el Comité de Prevención y Control y/o la autoridad superior correspondiente. El responsable es quién rendirá cuentas en un momento dado por su ejecución en fecha, calidad y alcance y quién deberá posteriormente exigir, revisar y controlar el cumplimiento del Plan de Medidas que se derive de la misma.

COMITE DE PREVENCIÓN Y CONTROL INTERNO (RESOLUCION 60/011 CGRC)

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____ (1) _____ -

Fecha de actualización: _____ (2) _____

Área: _____ (3) _____

PLAN TEMATICO DEL COMITE DE PREVENCIÓN Y CONTROL INTERNO (4)					
No. (5)	Temas (6)	Fechas y Temas programados (7)			
		I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre
1	Chequeo de acuerdos	X	X	X	X
2	Cumplimiento del calendario de adecuación, actualización y/o perfeccionamiento del sistema de Control Interno por componentes y normas. (Resol/60/011)		X	X	
3	Cumplimiento y resultado de las acciones de control, tanto las incluidas en Supervisión y Monitoreo como otras efectuadas.	X	X	X	X
4	Análisis de causas y condiciones que provocaron las deficiencias	X	X	X	X
5	Estado de la actualización del levantamiento de riesgos en las áreas, actividades y procesos	X		X	
6	Organización, conducción y revisión del proceso de elaboración del Plan de Prevención de Riesgos, su actualización y seguimiento	X	X	X	X
7	Chequeo y actualización del Cronograma detallado	X	X	X	X
8	Chequeo de los Planes de Medidas derivados de las acciones de control	X		X	X
9	Preparación, análisis y evaluación de los resultados de la "Reunión trimestral para el análisis del comportamiento del delito, las indisciplinas, las ilegalidades y manifestaciones de corrupción".	X	X	X	X
10	Chequeo del Plan de Capacitación, divulgación e información a los trabajadores acerca de políticas, disposiciones legales y procedimientos emitidos por la entidad o de carácter vinculante, apoyando a la dirección.	X			X
11	Rendiciones de cuentas	X	X	x	X

METODOLOGÍA DEL MODELO

COMITÉ DE PREVENCIÓN Y CONTROL

Introducción:

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

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

1. 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;
2. 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;
3. coordinar y orientar la divulgación de información y
4. capacitación a los trabajadores acerca de políticas, disposiciones legales y procedimientos emitidos por la entidad o de carácter vinculante, apoyando a la dirección;
5. 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

Estos aspectos tomados del artículo 14, inciso b. de la Resolución 60/011 de la CGRC explican con claridad la obligación e importancia, no sólo acerca de la creación del Comité de Prevención y Control, sino también de las particularidades de su funcionamiento.

En el modelo se recogen tanto los temas como la periodicidad de su funcionamiento que pueden servir como ejemplo para el trabajo del Comité de Prevención y Control pero que cada entidad adaptará a sus condiciones, siempre en base al cumplimiento de lo establecido por la Resolución, y no debe tomarse como un formato de carácter único y obligatorio

1) Nombre de la Empresa: Se identifica el nombre de la empresa tal como está recogido en la resolución de su constitución

2) Fecha de actualización: día, mes y año (1 de julio de 2011) en que se elaboró.

3) Área: Área de la empresa que lo realiza, puede ser una Dirección Funcional del empresa (de acuerdo a su organigrama o estructura de funcionamiento), una Unidad Empresarial de Base, o una de las estructuras a que le están subordinadas. Puede ser por ejemplo: Dirección General, Dirección de Contabilidad y Finanzas, UEB de Matanzas, o Taller No 1, etc.

4) Plan Temático del Comité de Prevención y Control interno: Las temáticas son el conjunto de los temas parciales contenidos en un asunto general y que en este caso se refiere a los diferentes temas que abarca la implementación, actualización y seguimiento del Sistema de Control Interno en función de su mejora continua; los temas propuestos pueden constituir la base para la organización de estas reuniones con las adecuaciones que cada entidad, en función de sus características y de acuerdo a lo normado, considere deben ser tratados para la consecución de este fin.

5) No. En este escaque se coloca el número de orden de los temas que han sido determinados tratar en el desarrollo de la reunión.

6) Temas: Se relacionan los temas que de acuerdo a lo estipulado por la resolución 60/011 de la CGRC pueden ser tratados en la reunión y que siguen el proceso de actualización permanente que ha sido diseñado con el resto de los modelos propuestos. Ejemplo: a partir del diagnóstico se elaboró un Cronograma Detallado de diferentes tareas que en un determinado período debían darle solución a deficiencias detectadas, pero el desarrollo de las actividades y procesos y en particular los resultados de acciones de control realizadas implican incrementar en él algunas tareas nuevas que requieren un período de tiempo para su solución. Igual situación se puede presentar con el levantamiento inicial de riesgos y el Plan de Prevención de riesgos elaborado.

7) Fechas y Temas programados: Se añade a los temas sugeridos el calendario de reuniones posibles y la selección de temas a tratar en cada momento. En este caso se ha propuesto un Plan Temático para tratar en reuniones trimestrales pero cada entidad lo adaptará a sus condiciones tanto en periodicidad (mensual, bimensual, etc.) como en los temas a tratar en cada una de las reuniones programadas. Lo que si resulta imprescindible es que las reuniones desde el inicio del año se encuentren planificadas a fin de que los Planes de Trabajo anual y mensual de las diferentes áreas lo puedan incluir en ellos.

ANEXO 3.3

Programa de Capacitación del Grupo de Trabajo

Objetivo General

Proporcionar los elementos fundamentales del Control Interno, considerado como una función de la dirección, así como las normas y procedimientos, su aplicación y control a partir de las nuevas concepciones que se deben aplicar en Cuba.

Total de horas planificadas: 12 horas

Encuentros planificados: 3 encuentros de 4 horas cada uno.

Objetivos específicos

- ⇒ Explicar la naturaleza y la importancia del trabajo a realizar
- ⇒ Caracterizar la Unidad Empresarial de Base y su entorno.
- ⇒ Definir los objetivos que deben alcanzarse.
- ⇒ Explicar los conceptos fundamentales a través de la literatura especializada
- ⇒ Identificar las áreas claves.
- ⇒ Organizar el desarrollo del trabajo

Temáticas

Tema 1. Introducción al Control Interno.

Tema 2. Características fundamentales del Control Interno.

Tema 3. Componentes del Control Interno.

Tema 4. Explicación del procedimiento y organización de las tareas.

Encuesta a los trabajadores

A la persona encuestada, se le pide que marque con una X según la respuesta que considere correcta.

No.	Preguntas	Sí	No
1	Usted dirige algún grupo de trabajadores		
2	Conoce el destino de lo que su centro de trabajo hace		
3	Se trabaja para cumplir los objetivos, la visión y la misión		
4	Le gusta el trabajo que realiza		
5	Se trabaja por cumplir los principios de control interno		
6	Tiene usted alguna tarea de control interno		
7	Le han pedido criterios sobre organización y control		
8	Conoce los miembros del comité de control y prevención		
9	La mayoría cumple el reglamento disciplinario interno		
12	Los jefes en general saben lo que hacen y dirigen bien		
13	Hay confianza y cooperación entre las personas y áreas		
14	Le gusta el trabajo que hace		
15	Una misma función tiene más de un responsable		
16	El ingreso de personal nuevo es justo en todos los casos		
17	La promoción del personal es justa en todos los casos		
18	La administración se ocupa de la atención al hombre		
19	Hay control sobre el ahorro de materiales y electricidad.		
20	El sistema salarial lo incita a trabajar más y mejor		
21	Ha participado en la identificación de los riesgos		
22	No ha sido atendido cuando ha advertido sobre riesgos		
23	La principal causa de riesgos es el desconocimiento		
24	La principal causa de riesgos es la negligencia		
25	La principal causa de riesgos es la mala voluntad		
26	Conoce a qué instancia recurrir en cada problema real		
27	Le satisfacen los indicadores de desempeño individual		
28	Hay controles suficientes de los bienes y documentos		
29	Siente que su trabajo es controlado eficientemente		
30	Los informes y modelos que usted envía son analizados		
31	Los jefes son receptivos a las ideas de los trabajadores		
32	Se discute el plan de prevención y riesgos sin limitaciones		
33	Usted es indispensable para tener control total		
34	Siente que la entidad, sus éxitos y fracasos son suyos		
35	La dirección actúa con firmeza ante situaciones indebidas		
36	Existen privilegios indebidos		
37	Le informan del resultado de las auditorías		
38	Ha tenido dificultades con el cobro de su salario		
39	Su jefe inmediato visitó el puesto de usted el mes pasado		
40	Su jefe inmediato lo ha ayudado a superarse		
41	Funciona bien el órgano de justicia laboral de base		
42	La dirección se ocupa de las necesidades laborales de Ud.		
43	La dirección y las organizaciones se ocupan de las necesidades personales y familiares de usted.		

Fuente: Modificado a partir del Procedimiento del Diagnóstico de Control Interno. CANEC. S.A. 2011

CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA A CUADROS Y DIRIGENTES.

Fecha de Aplicación: ----- Sexo: _____

DESARROLLO DEL CUESTIONARIO:

Marque con una X la respuesta correcta

1. ¿Ud., considera efectivo el Control Interno en su Centro?

Si: _____ No: _____

2. En los Consejos de Dirección del Centro se analiza este Tema

Si: _____ No: _____

3. Conoce la Resolución 60/011 de la Contraloría General de la República.

Si: _____ No: _____

4. Esta Resolución:

- ✓ Aprueba las Normas de Control Interno: -----
- ✓ Define la Planeación Estratégica:-----
- ✓ Aprueba el Comité de Expertos.-----
- ✓ No sé. _____

5. ¿Qué tiempo hace que Ud. participó por última vez en un seminario o acción de capacitación sobre el Control Interno?

- ✓ 15 días: -----
- ✓ 1 mes: -----
- ✓ 3 meses -----
- ✓ Más de 3 meses -----

6. En su centro está creado el Comité de Prevención y Control?

Si: _____ No: _____

7. ¿Se han recibido visitas de asesoramiento o controles por parte del nivel superior al que se subordina la UEB, para conocer la marcha del Control Interno?

Si: _____ No: _____

8. De ser positiva la respuesta anterior: ¿Qué tiempo hace de la última visita de asesoramiento o control por parte del nivel superior sobre el Control Interno?

- ✓ 15 días: -----
- ✓ 1 mes: -----
- ✓ 3 meses -----
- ✓ Más de 3 meses -----

9. ¿Fueron detectadas deficiencias en la entidad producto de las visitas de control?

Si: _____ No: _____

10. ¿El Plan de Prevención y Riesgos del Centro está elaborado y actualizado?

Si: _____ No: _____

11. ¿Conoció de la existencia de algún presunto hecho delictivo o de corrupción detectado como resultado de los Controles Sistemáticos realizados por el Centro u otra entidad controladora?

Si: _____

No: _____

12. De ser positiva la respuesta anterior diga si se analizaron las causas y condiciones que dieron lugar al mismo

Si: _____

No: _____

No procede _____

Sobre los siguientes aspectos:

13. ¿Cuál es a su juicio el área de mayor riesgo para el Control Interno en su centro? Argumente su respuesta

14. Los componentes del Sistema de Control Interno son cinco. Menciónelos

- 1) -----
- 2) -----
- 3) -----
- 4) -----
- 5) -----

15. ¿Qué propuesta usted sugiere para el perfeccionamiento del Control Interno en su Centro? Argumente su respuesta

Fuente: elaboración propia.