

SEDE UNIVERSITARIA MUNICIPAL DE
CUMANAYAGUA

**REDISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO EN LA EMPRESA DE PRODUCTOS
LÁCTEOS ESCAMBRAY**

Arelys Toledo Navarro
Adnely Yera Jacomino (CV)
ayera@ucf.edu.cu

Curso 2010 - 2011.

Resumen.

En las actuales condiciones de nuestra economía se impone de inmediato el perfeccionamiento de los instrumentos de dirección y en particular de aquellas herramientas que contribuyan a evaluar con mayor precisión u objetividad la gestión y el grado de cumplimiento de los principios del control interno, en particular en su vertiente técnico administrativa.

Desde la década de los 80 han sido abordadas diversas definiciones y conceptos con respecto al término Control Interno, en diferentes países desarrollados se comenzó a llevar a cabo una serie de acciones con el propósito de alcanzar un consenso a escala mundial y lograr establecer un marco para los conceptos de control interno que permitan una definición común del mismo así como la identificación de sus componentes.

En los últimos años se ha incrementado la necesidad de tener un buen Sistema de Control Interno en las organizaciones, debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, por eso, es resulta importante tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión. La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanente, como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre si, con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas; aunque el sistema de control interno debe ser intrínseco a la administración de la entidad y busca que esta sea mas flexible y competitiva en el mercado.

Cada persona es un eslabón que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena, cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la organización debe estar siempre en cabeza de la administración o alta gerencia con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la empresa.

El Control Interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores, violación a principios y normas contable, fiscal y tributaria.

En Cuba, al igual que el resto del mundo y adecuado bajo las características y condiciones propias, dada la necesidad de una definición única de Control Interno se traza la tarea de analizar con profundidad los lineamientos establecidos en el Informe COSO y mediante la Resolución No. 297/2003 del MFP, se instruye al Comité de Normas Cubanas para que establezca el concepto de control interno y las consideraciones necesarias al efecto pues los modelos vigentes con anterioridad se inclinaban hacia el Control Interno Contable y no abarcaban la organización en su conjunto, por lo que urge implantar un sistema de control interno que involucre a la organización como un todo, en busca de niveles de eficiencia y eficacia, de acuerdo a los parámetros que se exigen, así como en la generalización del sistema de control más allá del marco contable, y se adapte a las características de la entidad.

Situación problemática: Los cambios ocurridos en la economía cubana contemporánea han incidido en la necesidad de que las Entidades se introduzcan en un proceso de perfeccionamiento y como respuesta a estos, se han desarrollado métodos que permiten tener una visión global y estratégica de las organizaciones y de su entorno como punto de partida para el éxito en la gestión.

En La Empresa Productos Lácteos Escambray como en otras entidades del país se han realizado diversas verificaciones al Sistema de Control Interno en las que se han detectado deficiencias que violan normas y procedimientos en los diferentes subsistemas, Tomando como base auditoría Financiera realizada en el 2009 por el Departamento Territorial de Auditoría del MINAL radicado en Villa Clara, señalando en el informe: Incumplimiento en las resoluciones 245/08 del BCC Normas bancarias para los cobros y los pagos, 20/09 del MFP en lo que respecta a faltantes y sobrantes, 235/05 MFP y otras asociadas a las Normas Cubanas Información Financiera, 297/03 del MFP señalando esta última en todos los componentes.

En Análisis parcial de los resultados de Tesorería y Cuentas por Cobrar de Auditoría Financiera que dio inicio el 11 de enero del 2010 la Contraloría General de la República radicada en Cienfuegos señala: se viola la Resolución 294/05 MFP que establece Normas Generales de Contabilidad, la 297/03 del MFP Control Interno en los componente Actividad de control, Información y Comunicación, Supervisión y Monitoreo y la Resolución 20/09 MFP de faltantes y Sobrantes. Por lo que considero imprescindible una revisión y adecuación del mismo con vistas a detectar faltas y fallas que ponen en peligro el correcto funcionamiento de la Entidad.

Al tenerse en cuenta lo expuesto con anterioridad se plantea como **Problema de la investigación** La no adecuación de un Sistema de Control Interno integrador que le permita a la entidad contar con un proceso preventivo para la obtención de resultados y de esta forma la toma de decisiones oportunas. De acuerdo con el problema científico se asume como **Hipótesis** que con el rediseño del Sistema de Control Interno en función de las estrategias y estructura real de la Entidad se logra que la misma cuente con un Sistema de Control Interno integrador. De acuerdo con el problema científico se traza como **Objetivo General** del presente trabajo el Rediseño del Sistema de Control Interno según la Resolución No. 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios en La Empresa Productos Lácteos Escambray.

DESARROLLO

Rediseño del Sistema de Control Interno.

Tras haber realizado el diagnóstico de la situación actual de la Empresa Productos Lácteos Escambray con el objetivo de detectar las fallas que presenta el Sistema de Control Interno de la misma se procede a realizar el rediseño de este sistema sobre la base de las deficiencias detectadas por componente se plantean una serie de medidas para su actualización.

Componente Ambiente de Control Integridad y valores éticos

La Empresa de Productos Lácteos Escambray debe trazarse como meta que cada trabajador conozca los valores éticos y estos deben estar firmados como constancia de su análisis.

El reglamento disciplinario debe estar acorde con las exigencias actuales y las características de la entidad y puede ser actualizado siempre que sea necesario.

Para lograr que los trabajadores alcancen un total dominio de los aspectos más importantes del Reglamento Disciplinario la empresa deberá establecer cronogramas de capacitación para profundizar el conocimiento que tienen los mismos acerca de dicho Reglamento.

El Sistema de Control Interno de toda entidad debe ser analizado sistemáticamente en aras de mantenerlo actualizado, en La Empresa Productos Lácteos Escambray se deberá establecer éste análisis en el Consejo de Dirección dejando constancia de ello en sus actas.

Competencia Profesional.

Los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implementación y mantenimiento del control interno.

Para complementar lo antes expuesto, en la entidad es necesario rediseñar el Plan de Capacitación individual por cada trabajador en base a la disponibilidad real del personal.

Se le debe dar prioridad a las acciones de capacitación que permitan la formación de entrenadores que posibiliten que el Plan de Capacitación responda a las necesidades de la empresa en correspondencia con el mecanismo de preparación del Control Interno.

Buscar en organismos externos personal competente para cumplir el Plan de Capacitación de ser necesario. Realizar la Evaluación de Desempeño a cada trabajador trimestralmente para lograr una mayor efectividad de la misma.

Atmósfera de confianza mutua.

Lograr que todos los trabajadores ejerzan control permanente de los puestos de trabajo para que conozcan los avances y logros obtenidos. Que alcancen conocimiento general y completo del sistema de control interno y de la importancia de su contribución al logro de los objetivos organizacionales.

Comité de Control.

En cada entidad el Comité de Control debe estar constituido con el objetivo de vigilar el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo, contribuyendo de esta forma positivamente al Ambiente de Control.

La empresa Productos Lácteos Escambray para alcanzar un desempeño efectivo de este Comité deberá diseñar un Plan de Acción donde se plasmen las comprobaciones, evaluaciones y verificaciones del Sistema de Control Interno tanto en las tareas relacionadas con las actividades continuas como puntuales en la entidad.

El Comité de Control deberá dejar evidencia documental de su funcionamiento mediante actas en las que se reflejen tanto el cumplimiento del cronograma de reuniones del comité como la constancia de las verificaciones realizadas para llevar a cabo el Plan de Acción.

Componente Evaluación de Riesgos

Identificación y estimación del riesgo:

En toda entidad se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta la misma en el logro de sus objetivos, y para ello hay que llevar el **Mapa de Riesgo** el cual como herramienta metodológica permite hacer un inventario ordenada y sistemático de los riesgos, definiendo en primera instancia los riesgos, posteriormente presentando una descripción de cada uno de estos y finalmente definiendo las posibles consecuencias. Para ello se aplicaron dos grandes grupos de temáticas, uno con temáticas de **actualidad** tales como: estructura organizativa, métodos y estilos de dirección, recursos humanos, evaluación y control de riesgos, contratación económica, seguridad informática, información y comunicación, aspectos legales, acceso a la entidad, Y otro con temáticas **tradicionales** como efectivo en caja, efectivo en banco, ingresos, inventarios, activos fijos tangibles, nominas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, finanzas, costos y gastos, precios y tarifas. a todas las áreas que no se ha aplicado en su totalidad , en las aplicadas se puede determinar su origen ya sea interno, es decir; provocados por la empresa teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento, como externos que son los elementos fuera de la organización que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos. Una vez identificados los riesgos, deberán ser estimadas la frecuencia con que se presentaran y la pérdida que los mismos pueden ocasionar. Para obtener una mejor evaluación de los riesgos y tomar todas las medidas necesarias en su prevención y de ocurrir minimizar su impacto.

Tabla 3.3 Riesgos

EVALUACION DE RIESGOS EMPRESA PRODUCTOS LACTEOS ESCAMBRAY

OBJETIVO I: Alcanzar un 1,5 % de crecimiento en los niveles de producción en unidades físicas y fundamentalmente en las producciones destinadas a la captación de divisas, con reducción del gasto material por peso de producción Bruta y el costo de la producción mercantil, todo con respecto al año anterior.

Responsable: Director General

No.	Descripción del Riesgo (Área Generadora)	Interno	Externo	Causa	Efecto	Frecuencia (F)	Pérdida Estimada (V)	Pérdida esperada (P=FxV) o (G, M, P)	Medidas o Acciones a Tomar
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	No tener transporte especializado para las entregas	x		Roturas imprevistas. Falta de Gomas y piezas de repuesto	No puede salir el carro a vender productos	30	5.8	174.0	Dar mts preventivos. Tener inventarios de piezas que con mayor frecuencia causan paradas
2	No cumplir el plan de producción	x		Falta de materias primas. Problemas tecnológicos No efectuar mts Preventivo Falta de envases Neveras de productos terminados llenas No cumplir el plan por surtido diariamente No tener mercado para la venta de las producciones	No producir.	30	12.3	369.0	Garantizar financiamiento para la compra de materias primas y piezas de repuesto Garantizar mts preventivos. Cumplir el plan de entregas. Garantizar el retornos de los envases Chequear el cumplimiento del plan en cada UEB diariamente Hacer el plan de producción por el plan de negocios.
3	No producir con la calidad requerida	x		Limpieza defectuosa. Falta de medios de limpieza. Mala manipulación en el proceso No efectuar los	Producciones que no tienen los parámetros establecidos de calidad para su venta	24	19.7	472.8	Garantizar la limpieza. Garantizar los medios de medición. Efectuar los análisis de laboratorio Cumplir con las normas de consumo y

				análisis. No cumplir con las normas de consumo y tecnológicas Mala calidad de la leche fresca					tecnológica para cada producción Cumplir los horarios de recogida de la leche Chequeos sorpresivos a las vaquerías Creación de centros de refrescamiento de la leche
4	No garantizar las capacidades tecnológicas para la producción	x		No garantizar la capacidad de producción diaria	No realizar las producciones previstas	Diario	grande	grande	Garantizar los mantenimientos y las piezas de repuestos. Garantizar la fabricación de las piezas específicas de la industria
5	No Garantizar los medios de protección a los trabajadores	x	x	No producir por falta de medios de protección	Incumplir el plan de producción Ocurrencia de accidentes	diario	mediano	mediano	Garantizar los medios de protección Realizar los contratos de compra oportunamente Coordinar con la Unión la Importación que sea necesaria Exigir la calidad de los medios que se compran

OBJETIVO II _Continuar aplicando el sistema de perfeccionamiento empresarial incrementando al máximo la eficiencia y la competitividad de la organización, sobre la base del cumplimiento de las facultades otorgadas, políticas, principios y procedimientos establecidos, que propendan al desarrollo de las iniciativas, creatividad y la responsabilidad colectiva

Responsable. Director General

No.	Descripción del Riesgo (Area Generadora)	Interno	Externo	Causa	Efecto	Frecuencia (F)	Pérdida Estimada (V)	Pérdida esperada (P=FxV) o (G, M, P)	Medidas o Acciones a Tomar
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	No cumplir con las medidas establecida en el cronograma de implantación del PE	x		Negligencia. Falta de recursos de Falta de Documentación	No implantación con eficacia del PE	Anual	Mediana	Mediana	Terminar con la documentación para la aplicación del HASSAN y con la documentación establecida. Gestionar el

									financiamiento necesario con la Unión Exigir responsabilidad por el cumplimiento de la medidas previstas.
2	No adecuación de los sistemas de pagos	x		Cambios organizativos en el sistema de producción. Cambios tecnológicos.	Desmotivación en los trabajadores. No obtener los incrementos de productividad esperados	30	10.2	306.0	Lograr un estado organizativo eficiente que permita un crecimiento sostenido de la productividad del trabajo. Elaborar sistema de pago acorde a las condiciones organizativas.
3	Desmotivación de los trabajadores en la aplicación del sistema	x		No cumplimiento de los sistemas de pago. No cumplimiento de la estimulación material y moral Imcump. En el subsistema de atención al hombre.	No se logra un crecimiento sostenido de la productividad del trabajo. No se puede aplicar eficazmente el PE	Diario	Grande	Grande	Aplicar correctamente el S de Atención al Hombre, Elaborar sistema de pago acorde a las condiciones organizativas.
4	No cumplimiento de las premisas establecidas para aplicar el PE	x	x	No contratación de materias primas Falta de financiamiento No contar con un plan de negocio. Tener controles inconfiables. No aplicación de la res. 297	No aseguramiento de las materias primas No tener mercado seguro. No tener la contabilidad certificada.	diario	Grande	Grande	Contratar las materias primas teniendo en cuenta más de una oferta. Lograr financiamiento necesario para la compra de materias primas y materiales Aplicar correctamente la reso. 297.

OBJETIVO III: Garantizar una planificación eficaz que conjugue los intereses de la empresa con los de la Unión Láctea, en los valores que se determinen

Fecha Mensual

Responsable del área: Director General.

No.	Descripción del Riesgo (Area Generadora)	Interno	Externo	Causa	Efecto	Frecuencia (F)	Pérdida Estimada (V)	Pérdida esperada (P=FxV) o (G, M, P)	Medidas o Acciones a Tomar
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

1	Comenzar a producir sin tener aprobado el plan por la ministra	x	x	No enviar el plan para su aprobación en la fecha prevista	No cumplir el plan	Mensual	mediana	mediana	Presentar el plan en las fechas previstas
2	No cumplir el crecimiento del 2% del valor agregado	x		No cumplir los valores de producción Bruta Sobrecumplir el gasto material Sobrecumplir los servicios productivos	No lograr la eficiencia planificada No pagar estímulo a los trabajadores	mensual	mediana	mediana	Cumplir el plan de producción planificado. No somrecumplir el gasto materia No sobrecumplir los servicios productivos
3	No lograr la reducción de los índices de pérdidas planificados	x		Tener pérdidas en el proceso productivo por encima de las planificadas	No cumplir el plan de utilidades previsto No pagar estímulo a los trabajadores	Mensual	mediana	mediana	Cumplir con los índices de pérdidas planificados.
4	Sobrecumplir el consumo de portadores energéticos en términos de intensidad energética	x		No analizar los índices de consumo de los portadores energéticos No controlar la recogida de los chips Pasar diariamente los submayores de las tarjetas de combustibles	Sobreconsumo de portadores energéticos Uso indebido	diario	mediana	mediana	Analizar diariamente los índices de consumo Cuadrar diariamente las tarjetas Entregar diariamente los slip de combustibles.
5	Incrementar el ingreso monetario por peso de valor agregado con relación al año anterior	x		Incumplir el valor agregado Sobrecumplir el ingreso monetario sin respaldo productivo	No se logra la eficiencia prevista. No se le puede pagar estímulo a los trabajadores	mensual	mediano	mediano	Cumplir con el valor agregado plan No pagar salario sin respaldo productivo

OBJETIVO IV: Realizar acciones en el acopio de leche fresca de vaca que permitan mantener los sólidos no grasos por encima del 8,12 % y 3.30 % de grasa, disminuyendo los por cientos de leche acida con respecto a la acopiada enero el 2008.

Fecha: Mensual Firma del responsable del área Director de Tecnología y Desarrollo.

No.	Descripción del Riesgo (Area Generadora)	Interno	Externo	Causa	Efecto	Frecuencia (F)	Pérdida Estimada (V)	Pérdida esperada (P=FxV) o (G, M, P)	Medidas o Acciones a Tomar
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	No calidad de la leche acopiada para las UEB acopiadas.	x	x	Falta de los recursos mínimos necesarios para el control de la	No se usa en el destino previsto	Diaria			Garantizar el financiamiento para adquirir los recursos

				calidad de leche y su recibo.					mínimos necesarios
				Caminos en mal estado.	Demora la recogida de leche	Diaria			Gestionar la reparación de los caminos.
				Cumplir con las resoluciones para el pago de la leche.	La calidad de leche que se paga no es la que se recibe.	Diaria			Garantizar el equipamiento para el muestreo diario.

OBJETIVO V: Mejorar el estado técnico de los equipos de Acopio de leche.

Fecha: Mensual

Firma del responsable del área Director de Tecnología y Desarrollo

No.	Descripción del Riesgo (Área Generadora)	Interno	Externo	Causa	Efecto	Frecuencia (F)	Pérdida Estimada (V)	Pérdida esperada (P=FxV) o (G, M, P)	Medidas o Acciones a Tomar
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	No lograr disponibilidad técnica de los equipos que intervienen en el recibo de leche.	x	x	Falta de recursos para el mantenimiento. Falta de	Demora en el recibo de leche.	Diaria			Garantizar los recursos necesarios.
				Preparación del personal en la operación de los equipos.					Capacitar al personal

OBJETIVO VI: Mejorar la calidad de nuestras producciones, especialmente las asignias, así como lograr una a mayor aceptación de todos nuestros productos que integran la Canasta Básica y la Merienda Escolar.

Fecha: Mensual

Firma del responsable del área Director de Tecnología y Desarrollo

No.	Descripción del Riesgo (Área Generadora)	Interno	Externo	Causa	Efecto	Frecuencia (F)	Pérdida Estimada (V)	Pérdida esperada (P=FxV) o (G, M, P)	Medidas o Acciones a Tomar
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Mala calidad del producto terminado.	x	x	Mala calidad de las materias primas recibidas. No cumplimiento de las normas establecidas.	No sale para el destino previsto.	Diario			Exigir que las materias primas que se reciben cumplan con las especificaciones de calidad.
				No cumplimiento de la evaluación higiénico sanitaria.	Provoca contaminaciones	Diario			Remodelación de la UEB Productivas.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

OBJETIVO VII: Rescatar y modernizar la Base Técnica que permita elevar los niveles de Producción y de Surtidos con eficiencia y calidad.

Fecha: Mensual

Firma del responsable del área Director de Tecnología y Desarrollo

No.	Descripción del Riesgo (Area Generadora)	Interno	Externo	Causa	Efecto	Frecuencia (F)	Pérdida Estimada (V)	Pérdida esperada (P=FxV) o (G, M, P)	Medidas o Acciones a Tomar
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Estado técnico de las máquinas envasadoras de los productos de Canasta Básica.	x	x	Falta de piezas de repuesto.	No cumple los parámetros de calidad.	Diario			Gestionar las piezas de repuesto necesarias. Dar solución a través de la innovación a los problemas existentes.
2	No confiabilidad de los resultados de laboratorio.	x	x	Los laboratorios constantemente no cumplen con las normas vigentes.	No certificación de los laboratorios.				Remodelación de los laboratorios.
				Faltan reactivos y cristalerías para el cumplimiento de los métodos de ensayo.	No realización de todos los métodos de ensayo.	Diario			Gestionar los recursos necesarios.

OBJETIVO VIII:

No.	Descripción del Riesgo (Area Generadora)	Interno	Externo	Causa	Efecto	Frecuencia (F)	Pérdida Estimada (V)	Pérdida esperada (P=FxV) o (G, M, P)	Medidas o Acciones a Tomar
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	No tener certificada la contabilidad	x		Incumplimiento de la res. No 297/03	Incumplir medidas de control interno de los subsistemas del SNC	diaria	grande	grande	Cumplimentar lo establecido para el control interno según res. 297/03
2	No tener una contabilidad diaria	x		Incumplimiento de la Reso. 297/03	No contabilizar el hecho económico al momento cuando ocurre	Diaria	mediano	mediano	Contabilizar diariamente todas las operaciones Crear las condiciones para la recepción diaria del acopio de leche
3	Analizar los estados financieros ante de emitir la información	x		Errores en los estados financiero. Saldos contrarios a su naturaleza	Inconfiabilidad de la información de los estados financieros	mensual	mediana	mediana	Revisar y analizar los estados financieros en el consejo de dirección antes de emitir la

									información
4	No tener sistemas de control que permitan detectar los hechos delictivos que ocurran	x		No tener establecido todo lo que regula la res. 297/03	Impunidad ante la ocurrencia de hechos delictivos	diario	mediana	mediana	Cumplir todas las regulaciones del manual de normas y procedimientos para el control interno. Lograr una contabilidad diaria

OBJETIVO IX: Elevar el estado técnico del equipamiento tecnológico y auxiliar de forma tal que garantice una adecuada respuesta a la gestión empresarial alcanzando una disponibilidad superior al 90%.

Fecha: Diciembre 2009

Firma del responsable del área

No.	Descripción del Riesgo (Área Generadora)	Interno	Externo	Causa	Efecto	Frecuencia (F)	Pérdida Estimada (V)	Pérdida esperada (P=FxV) o (G, M, P)	Medidas o Acciones a Tomar
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	No se alcanzan evaluaciones higiénicas sanitarias por encima de 85 puntos.	x	x	No realización del mantenimiento preventivo de los equipos. No realización del mnto. constructivo.					
2	No existencia de todos los medios de medición necesarios.	x	x	No existe financiamiento.	No se garantiza el cumplimiento de las normas de proceso.	Diario			Gestionar los medios de medición necesarios.

OBJETIVO XI: Reducir el Indicador de Consumo Total y la Intensidad Energética con relación al año anterior.

Fecha: Diciembre 2009

Firma del responsable del área

No.	Descripción del Riesgo (Área Generadora)	Interno	Externo	Causa	Efecto	Frecuencia (F)	Pérdida Estimada (V)	Pérdida esperada (P=FxV) o (G, M, P)	Medidas o Acciones a Tomar
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	No cumplimiento del plan de medidas de ahorro.	x	x	Falta de recursos para eliminar salideros o trabajos con mayor eficiencia.	No hay eficiencia.	Diario			Gestionar los recursos necesarios.

OBJETIVO XII: Realizar los trabajos encaminados a llevar a niveles superiores la organización, planificación, ejecución y control del mantenimiento y los recursos disponibles.

Fecha: Diciembre 2009

Firma del responsable del área

No.	Descripción del Riesgo (Área Generadora)	Interno	Externo	Causa	Efecto	Frecuencia (F)	Pérdida Estimada	Pérdida esperada	Medidas o Acciones a Tomar
-----	---	---------	---------	-------	--------	----------------	------------------	------------------	----------------------------

			o				(V)	(P=FxV) o (G, M, P)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	No cumplir con el programas de mto previsto y aprobado	x		Falta de piezas por falta de gestiones. Falta de recursos financieros	Paralizaciones en las producciones. Atrasos en las producciones y corrida de los horarios de trabajo	diario	mediana	mediana	Cumplir los mantenimientos preventivos. Garantizar los recursos para los mttos
2	No recuperar piezas de repuestos	x		Restar importancia a la tarea	Comparar piezas innecesarias. Paralizaciones de las producciones	diario	Medianas	mediana	Recuperar las piezas que se puedan. Informar las piezas recuperadas
3	No tener personal preparado para para el montaje y puesta en marcha de los nuevo equipos	x		No cumplir los planes de capacitación	Buscar persoal externo para la realización de las tares	diaria	mediana	mediana	Cumplir el plan de capacitación

OBJETIVO XIII: Introducir modificaciones tecnológicas nuevas y/o mejoradas formulaciones que nos permitan mayor aceptabilidad de nuestros productos.

Fecha: Diciembre 2009

Firma del responsable del área

No.	Descripción del Riesgo (Area Generadora)	Interno	Externo	Causa	Efecto	Frecuencia (F)	Pérdida Estimada (V)	Pérdida esperada (P=FxV) o (G, M, P)	Medidas o Acciones a Tomar
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Calidad de la leche acopiada.	x	x	Falta de los recursos mínimos necesarios para el control de la calidad de leche y su recibo. Caminos en mal estado.	No se usa en el destino previsto.	Diario			Garantizar el funcionamiento para adquirir los recursos mínimos necesarios. Gestionar la reparación de los caminos.
2	No tener una tecnología que nos permita cumplir con las expectativas del mercado en divisa.		x	No tener financiamiento.	No se cumple el plan de ventas para la captación de divisa.	Diario			Gestionar funcionamiento para garantizar tecnología de avanzada.

OBJETIVO XIV: Lograr la mejora continua de las condiciones de trabajo.

Fecha: Diciembre 2009

Firma del responsable del área

No.	Descripción del Riesgo (Area Generadora)	Interno	Externo	Causa	Efecto	Frecuencia (F)	Pérdida Estimada (V)	Pérdida esperada (P=FxV) o (G, M, P)	Medidas o Acciones a Tomar
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

1	No acondicionamiento del puesto de trabajo	x		Incumplimiento con los trabajos diseñados para garantizar la mejora continua de las condiciones de trabajo	Deficiente trabajo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa	diario			Darle cumplimiento a los programas de mejoras continuas de las condiciones de trabajo. Y cumplir de los programas de salud
---	--	---	--	--	--	--------	--	--	---

OBJETIVO XV: Garantizar una correcta aplicación de la estrategia de Capacitación diseñada, con el fin de lograr una fuerza de trabajo más actualizada y preparada.

Fecha: Diciembre 2009

Firma del responsable del área

No.	Descripción del Riesgo (Area Generadora)	Interno	Externo	Causa	Efecto	Frecuencia (F)	Pérdida Estimada (V)	Pérdida esperada (P=FxV) o (G, M, P)	Medidas o Acciones a Tomar
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	No cumplir con la estrategia de capacitación	x		Incumplimiento de los cursos programados a los trabajadores de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño	Fuerza de trabajo no preparada para cumplir con los objetivos productivos y de mtto de la empresa	diario	mediana	mediana	Chequeo sistemático del cumplimiento de la estrategia de capacitación tomándose las medidas para su cumplimiento según programa

Componente Actividades de Control

Para el análisis de este componente se tuvieron en cuenta los Elementos Claves al presentarse dificultades en algunos de ellos por lo que se deberá tener en cuenta las siguientes medidas en correspondencia con dichas dificultades.

Elemento Clave I- Gestión Financiera. Cuentas por Cobrar y por Pagar

Las gestiones de cobro deberán efectuarse de forma personal y dejar evidencia mediante documento firmado y acuíñado por el cliente como constancia de reconocimiento de la deuda y de su posible fecha de pago y a su vez los expedientes tienen que tener toda la documentación reglamentada y cuando una factura es cobrada tiene que constar el número de documento, fecha y la palabra cobrado. Las Suma de los documentos archivados en los mismos tienen que coincidir con el saldo del submayor y Mayor.

Separar las funciones de la persona que factura y la que rebaja el submayor, y a su vez ejercer la rotación del personal en puestos claves.

Inventarios

El personal que realiza los conteos del 10% y a finales de mes a los inventarios, queda probado que no se realizan con el rigor necesario, debe rotar el mismo y tomar medidas para erradicar dichas diferencias en los almacenes.

Activar las gestiones para la eliminación de los inventarios ociosos por exceso o por desuso y controlarlos separados.

Activos Fijos

Establecer el registro adecuado y oportuno de los hechos económicos, tomar todas las medidas necesarias para una correcta ubicación de los activos.

Mantener estricto control en el destino final de las bajas de los Activos Fijos Tangibles y en caso de Desmantelación establecer un personal designado para ello y dar evidencia del destino de las partes.

Combustibles

En los contratos de vehículos con otras empresas se deben tener en cuenta todas las cláusulas especificando en ellas la entidad que asignara el combustible existiendo la certificación del índice de consumo aprobado necesario para lograr un control de los portadores energéticos.

Los auxiliares de tráfico tienen que completar el primer renglón de la Hoja de Ruta, exigir y revisar momento de su recepción que todos los chips de Diesel y Gasolina cuenten con los datos la matrícula del vehículo utilizado y la firma del chofer.

Cuentas Por Cobrar

Las actas de conciliación de las facturas pendientes de cobro las realizan los gestores deben archivar en el expediente del cliente que corresponda garantizando el respaldo documental en las ventas realizadas, para poder proceder correctamente en caso de incumplir el compromiso de pago de lo pactado.

Cuentas por Pagar

Los expedientes de pago deben estar confeccionados correctamente separando las facturas pagadas de las pendientes de pago plasmando la palabra pagado en cada una de ellas la fecha y el número del documento de pago. Las sumas de las facturas deben coincidir con el submayor específico que muestra a su vez la suma de los clientes y el cuadro con el mayor.

Análisis y Conciliaciones.

La empresa deberá dejar mensualmente documental del cuadro de los submayores de los sistemas de Nómina, Activo Fijo, Inventario así como de las cuentas que por su desglose poseen submayores con el Mayor General.

Elemento Clave IV-Tecnologías de la Información.

La Empresa Productos Lácteos Escambray debe trazarse un plan de medidas encaminado a darle cumplimiento a Resolución 127/07 del Ministerios de Informática y las Comunicaciones y a su vez solicitar la certificación del sistema computarizado utilizado para la confección de las nóminas, de no ser posible la certificación del mismo entonces deberá evaluar la posibilidad de utilizar otro sistema que cumpla con los requerimientos necesarios.

Componente Información y Comunicación.

Toda entidad debe disponer de una corriente fluida y oportuna de la información relativa a los acontecimientos internos y externos.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de de toda la información necesaria.

Componente Supervisión y Monitoreo

La dirección de la empresa y cualquier funcionario que tenga a su cargo un área de la misma debe evaluar periódicamente la eficacia de su Sistema de Control Interno y comunicar los resultados ante quien es responsable. Un análisis periódico de la forma en que ese sistema esta operando le proporcionará, al responsable, la tranquilidad de un adecuado funcionamiento o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

Para lograr cumplir con exactitud lo antes expuesto, en la Empresa Productos Lácteos Escambray cada área de responsabilidad deberá emitir con la periodicidad que determine el Comité de Control, y esta no debe ser menos de una vez por semestre; un informe de la situación del Control Interno y del cumplimiento de las medidas contempladas en el Plan de Prevención. Dichas acciones de control proporcionan recomendaciones para fortalecer el sistema de Control Interno, brindarles información a los trabajadores acerca del funcionamiento del mismo, y las fallas que pudiera tener y de existir como resolverlas.

Tratamiento de las deficiencias detectadas:

La empresa tiene que dejar evidencia documental del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas en el consejo de Dirección, y tomar estas como base para la actualización y adecuación del plan de prevención de la empresa a partir de los nuevos riesgos y deficiencias detectadas en acciones de control, vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción y Adoptar de inmediato las medidas necesarias ante cualquier desviación o irregularidades de la administración de los recursos o el incumplimiento de las disposiciones legales vigentes.

El Director General como máximo responsable debe chequear sistemáticamente el trabajo del Comité de Control procurando así que el mismo cumpla con su función adecuadamente.

El Plan de Acción debe hacer énfasis en el control del cumplimiento del Plan de Medidas elaborado como respuesta a las deficiencias señaladas por las distintas inspecciones realizadas a la entidad.

CONCLUSIONES

Partiendo de los resultados del diagnóstico que se había realizado y a las auditorías efectuadas en la Empresa de Productos Lácteos Escambray se realizó el Rediseño del Sistema de Control Interno de acuerdo a la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios contribuyendo a elevar la calidad del mismo y de esta forma una conducción ordenada de las actividades de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Holmes, A. (1993). *Auditorías Principios y Procedimientos*. México: Limusa.
- Meigs, Walter B. (1977). *Principios de Auditoría* (7ª ed.). México: Richard D. Irvin.
- Mexicano de Contadores Públicos. (1957). Examen del control interno, . *Boletín 5 de la comisión de procedimientos de auditoría*.
- Newton, E. Fowler. (1976). *Tratado de auditoría*. Buenos Aires: Contabilidad Moderna.
- O. D. L. N. U. (1971). Seminario internacional de auditoría gubernamental de Austria. O. D. L. N. U.
- Pérez Gutiérrez, Jorge Luis. (n.d.). *Propuesta para Evaluación del Control Interno*.
- Cuba. Consejo de Estado. (n.d.). *Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba*.
- Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. (n.d.). *Resolución 297/2003: Control interno*.
- Cuba. Ministerio de Auditoría y Control. . Acuerdo 4374 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (n.d.). *Reglamento del Decreto Ley del Ministerio de Auditoría y Control*.
- Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. (n.d.). *Resolución No. 297 de 23 de septiembre de 2003, Definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas*.
- Cuba. Oficina Nacional de Auditoría. (n.d.). *Decreto Ley No. 159 De la Auditoría*.
- Cuba. PCC. (n.d.). *Resolución económica del V congreso del Partido Comunista de Cuba*.
- Cuba. V Congreso PCC. (n.d.). *Resolución Económica del V Congreso del PCC* (p. 27).