



# UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Diagnóstico FACIL Empresarial, Finanzas,  
Auditoría, Contabilidad, Impuestos, Legal



DIVISIÓN DE CONTADURÍA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

## Directorio

### *Director de la Revista*

Dr. Cristian Omar Alcantar López  
Universidad de Guadalajara (México)

### *Editor Responsable*

Dr. Marco Antonio Daza Mercado  
Universidad de Guadalajara

### *Revisión y composición*

Miguel Ángel Serrano Núñez

### *Diseño de portada*

Lic. Daniel García Arellano

### **Consejo Editorial Interno**

Dr. Francisco de Jesús Mata Gómez  
Universidad de Guadalajara (México)

Dr. Javier Ramírez Chávez  
Universidad de Guadalajara

Dr. Alejandro Campos Sánchez  
Universidad de Guadalajara

Dr. Sergio Sánchez Enríquez  
Universidad de Guadalajara

Dr. José Trinidad Ponce Godínez  
Universidad de Guadalajara

### **Consejo Editorial Externo**

#### **Internacionales**

Dr. Ricardo José María Pahlen Acuña  
Universidad de Buenos Aires (Argentina)

Dr. Francisco Borrás Atiénzar  
Universidad de La Habana (Cuba)

Dra. Begoña Prieto Moreno  
Universidad de Burgos (España)

## Consejo editorial

Dra. Ana de Dios Martínez

Universidad de Camagüey (Cuba)

Dra. Leticia Ortiz Torricos

Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (Bolivia)

Dra. Cecilia Rita Ficco

Universidad Nacional de Río Cuarto (Argentina)

Dr. Ricardo Alonso Colmenares Flórez

Corporación Universitaria U de Colombia (Colombia)

Dr. Victor Dante Ataupillco Vera

Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Peru)

Dr. Gonzalo Wandosell Fernández de Bobadilla

Universidad Católica de Murcia (España)

Dra. Cleofé Maritza Verástegui Corrales

Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Peru)

### **Nacionales**

Dr. Isaac Leobardo Sánchez Juárez

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (México)

Dr. Jesús María Martín Terán Gastelúm

Universidad Estatal de Sonora (México)

Dr. José Manuel Osorio Atondo

Universidad Estatal de Sonora (México)

Dr. Oscar González Muñoz

Universidad Veracruzana (México)

Dr. Juan Manuel Ortega Maldonado

Universidad Autónoma de Morelos (México)

Dra. Leticia María González Velasquez

Universidad de Sonora (México)

Dr. Oscar Bernardo Reyes Real

Universidad de Colima (México)

Dr. Jerónimo Ricárdez Jiménez

Universidad Veracruzana (México)

Dra. Aurea Arellano Cruz

Universidad de la Sierra Sur (México)

Dr. Juan José García Ochoa

Universidad de Sonora (México)

Dr. Saulo Sinforoso Martínez

Universidad Veracruzana (México)



# Diagnóstico del control interno en la empresa Suministros Agropecuarios de Matanzas, Cuba

\*Lesyán Sánchez Beritán / Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas / lesyan1995@gmail.com

\*\*Yumaisi González Ochos / Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas / gonzalezyumaisi@gmail.com

\*\*\*Elizabeth Ramos López / Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas / elizabeth951102@gmail.com

Fecha de recepción: 10/03/2022

Fecha de revisión: 04/05/2022

Fecha de aceptación: 02/08/2022

Fecha de publicación: 25/08/2022

## Resumen

El control interno ha ido evolucionando y perfeccionándose con la finalidad de hacer frente a las necesidades actuales de las empresas y su funcionamiento sobrepasa las funciones del contador; constituyéndose como base de la eficiencia y/o eficacia en el desempeño de cualquier entidad. La presente investigación se desarrolla en la empresa Suministros Agropecuarios de Matanzas; tiene como objetivo general diagnosticar el control interno en esta empresa a partir de una revisión del autocontrol y la auditoría estratégica para el logro de un control oportuno y eficaz en la gestión. Es una investigación-acción-participativa, contó con diversos métodos y técnicas: análisis de documentos, triangulación de fuentes, modelación, observación participante y entrevistas en profundidad. Constó de tres etapas: 1) caracterización 2) construcción del diagnóstico del control interno, y 3) valoración del diagnóstico del control interno. En esta investigación se evidenció la inexistencia de actas de dirección, falta de infraestructura tecnológica para la informatización y las comunicaciones y la certificación de la calidad, insuficiencia en la aplicación y desarrollo de la innovación, la ciencia y las tecnologías. Se pudo arribar a las siguientes conclusiones: La evaluación realizada al sistema de control interno en la empresa Suministros Agropecua-

rios de Matanzas muestra insuficiencias en el autocontrol, en lo organizativo y en la funcionalidad de los componentes del control interno, así como de la auditoría estratégica.

**Palabras clave:** Control interno, Auditoría estratégica, Autocontrol.

## Summary

The Internal Control has been evolving and perfecting itself with the purpose of facing the present necessities of the companies and its operation it exceeds the functions of the accountant; constituting itself as it bases of the efficiency and/or effectiveness on the performance of any organization. The present investigation is developed in provider the Farming Company of Slaughters GELMA; it has like general mission: to diagnose the Internal Control in provider the Farming Company of Slaughters GELMA from a revision of the automatic control and the Strategic Audit for the profit of an opportune and effective control in the management. It is an investigation-action- participation, it counted on the methods and techniques: with the analysis of documents, triangulation of sources Modeling, the participant observation, the interviews in depth. It considered three stages: Stage of characterization of provider the Farming Company of Slaughters GELMAE; Stage of construction of the diagnosis of the Internal Control and Stage of valuation of the diagnosis of the Internal Control. In this investigation I demonstrate myself: The lack of evidence in direction acts, as well as lack of technological infrastructure for computerization

\* Investigación.

\*\* Metodología.

\*\*\* Revisión.

and the communications and the certification of the Quality, insufficiency in the application and development of the innovation, science and the technologies. It was possible to be arrived at the following conclusions: The evaluation made to the System of Internal Control in the Company of Farming Provisions of Slaughters GELMA shows insufficiencies in the automatic control, the organizational thing and the functionality of the components of the Internal Control, as well as of the Strategic Audit.

**Keywords:** Internal Control, Strategic Audit, Self-control.

## Introducción

El sistema control interno ha adquirido en los últimos tiempos gran relevancia en ámbito empresarial en Cuba. Efecto que ha provocado que los miembros de los consejos administrativos de las distintas entidades conozcan en que consiste el control interno para su correcta implementación y lo asuman de forma efectiva y con responsabilidad; dejando claro que la implantación de este sistema no garantiza el cumplimiento de los objetivos propuestos, sino que crea conciencia y compromiso entre el personal en la observancia y cumplimiento de la normas, políticas, procedimientos y dispersiones generales que guardan relación con el mismo.

Cuba, en el proceso de restauración de los órganos encargados de regir y controlar la auditoría, crea en 2009 la Contraloría General de la Republica. Siendo la Ley 107 la que regula el control interno y posteriormente en el 2011 aparece la Resolución 60, específica para las normas y componentes del control interno.

En la Resolución Económica del 7º Congreso del Partido Comunista de Cuba, el 18 de mayo 2017, se consignó el Plan Nacional de Desarrollo Social 2030 (PNDS-2030):

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

...

El control interno, estatal y social sobre la gestión administrativa garantiza su transparencia, impulsa la participación de los ciudadanos y la protección de sus derechos, el escrutinio público y la rendición de cuentas.

Estableciendo como uno de los objetivos específicos dentro de los sectores estratégicos:

Perfeccionar el sistema de control interno y externo, así como el control social, que incluye el popular; la prevención y el enfrentamiento oportuno, riguroso e integral a la corrupción, las ilegalidades, el delito, las indisciplinas sociales y administrativas.

A partir de la necesidad del país en conocer la eficiencia de los procesos de control interno en cada entidad radicada en el territorio y saber que el perfeccionamiento de los mismos pudiera representar una herramienta básica para cumplir con la ley, garantizar la prevención y eliminación de los riesgos y por ende poder determinar las causas y condiciones que propician la ineficacia e ineficiencia de los procesos administrativos, se procede a realizar un diagnóstico al sistema de control en la empresa Suministros Agropecuarios de Matanzas, adscrita al Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de Agricultura (GELMA), en la que se revisan el autocontrol, así como su cumplimiento con los parámetros de la auditoría estratégica de la entidad. A través de diferentes métodos y técnicas se pudo evidenciar que:

- a) Falta de evidencia en las actas de dirección en la entidad.
- b) Falta de infraestructura tecnológica para la informatización y las comunicaciones y la certificación de la calidad.
- c) Insuficiencia en la aplicación y desarrollo de la innovación, la ciencia y las tecnologías.

Por lo anterior se establece la necesidad de utilizar herramientas que permitan evaluar el control interno, por lo que se define como:

### **Objetivo general de la presente investigación**

Diagnosticar el control interno en la empresa Suministros Agropecuarios de Matanzas a partir de una revisión del autocontrol y de la auditoría estratégica para el logro de un control oportuno y eficaz en la gestión.

## Metodología

La metodología empleada fue esencialmente cualitativa, se utilizaron técnicas de investigación-acción-participativa descrita en la estrategia investigativa de Kemmis (1988), que “se basa en la noción de una espiral de autorreflexión de ciclos de planeamiento, acción, observación y reflexión. Expresa un compromiso al perfeccionamiento de las prácticas y es colaborativa.” Para ello se hizo uso de las guías de autocontrol diseñadas por la Contraloría General de la República (CGR) para el análisis del control interno y la obtención de información mediante la aplicación de entrevistas a personal responsable de áreas y directivos.

Se aplicó el análisis de documentos dirigido a valorar aspectos de se determinaron los conocimientos generales de la temática a investigar, haciendo búsquedas en buscadores temáticos y académicos, revistas científicas y documentos oficiales de la CGR, como la resolución 60/2011. Se emplearon como ecuaciones de búsqueda las palabras Control, Control Interno, Autocontrol, Auditoría Estratégica, utilizando operadores booleanos y de proximidad para vincular esas palabras clave y poder obtener resultados de búsqueda más eficientes.

La triangulación de fuentes para determinar los contenidos de cada uno de los temas a partir de la bibliografía, los especialistas, los resultados de estudios de esta ciencia y los registros históricos del estudio. Con la colaboración de especialistas de larga trayectoria en estas ciencias, con la bibliografía nacional e internacional y las personas en el escenario de investigación.

Modelación: al explicar, a través de la abstracción, la construcción de las etapas de: a) caracterización de la empresa; b) construcción del diagnóstico de control interno, c) valoración del diagnóstico del control interno. Con su correspondencia con los fundamentos teóricos, categorías y leyes en que se sustenta, su objetivo, requisitos y componentes estructurales.

La observación participante se utilizó para recopilar datos en el escenario durante toda la investigación en las diferentes etapas. Para ello se conformaron las guías de autocontrol aplicadas por la empresa por los componentes, las áreas y los documentos probatorios de las actas del consejo de dirección, donde se recogen problemas y planes de medidas y acciones para solucionarlos.

Las entrevistas en profundidad se aplicaron a las personas implicadas en la investigación; una muestra amplia del universo de trabajadores de la empresa, incluyendo sus directivos. De forma general los resultados de las mismas arrojaron que la empresa no ha sido exigente en la aplica-

ción de las normativas de control interno emitidas por el órgano rector de dicho grupo empresarial. No existió evidencia de resultados de auditorías internas hasta fechas anteriores a la pandemia.

## Resultados y discusión

*Etapas de caracterización de la empresa Suministros Agropecuarios de Matanzas para diagnosticar el control interno en los meses de marzo y abril de 2021.*

Esta empresa, perteneciente a la OSDE del Ministerio de la Agricultura, ha transitado por un proceso evolutivo estructural, organizacional y compositivo, creado a partir de la fusión de los grupos empresariales Sumitrans y Agromecánica, por Resolución 297 del 22 de mayo del 2002 del Ministro de la Agricultura. Este proceso se ve reflejado en siete etapas de tránsito.

En estas etapas se desarrollan procesos de creación del grupo empresarial Sumitrans, con la fusión de las actividades de suministros, transporte y logística del sistema de la agricultura, con la creación del Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura (GELMA). En el 2016 se transforma la entidad en Empresa de Suministro por la resolución 110/16 del MEP y se fusiona su objeto social quedando conformada por dos UEB, una comercializadora mayorista y una UEB comercializadora.

Su Misión identifica los siguientes desafíos: implementación de las medidas para el perfeccionamiento del sistema empresarial socialista; desarrollo de investigaciones de mercado; diversificación en las producciones de alta demanda, servicios y comercialización; acceso a la innovación; gestión de lo intangible; inserción en proyectos de colaboración que aseguren respaldo financiero; implementación y actualización del plan de desarrollo aprobado; estimulación a la creatividad, al cambio y a la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas; inserción en líneas de exportación; gestión del comercio y gobierno electrónico, y gestión de la comunicación social y el *marketing*.

La Visión de esta entidad es: ser una empresa de éxito que comercializa y circula insumos y equipamiento de forma mayorista y minorista, presta servicios técnicos y especializados para garantizar la logística del sector agropecuario de la provincia con solvencia económica, cuadros de alta cultura integral de dirección, colectivos laborales motivados y de alta profesionalidad.

A partir de la necesidad del país de conocer la eficiencia de los procesos de control interno en cada entidad radica-

da en el territorio y el saber que el perfeccionamiento de los mismos pudiera representar una herramienta básica para cumplir con la ley, garantizar la prevención y eliminación de los riesgos y por ende poder determinar las causas y condiciones que propician la ineficacia e ineficiencia de los procesos administrativos; se procede a realizar un diagnóstico al sistema de control de Suministros Agropecuarios de Matanzas, en la que se revisan el autocontrol, así como su cumplimiento con los parámetros de la auditoría estratégica de la entidad.

De acuerdo con las orientaciones y recomendaciones de la CGR para la ejecución del ejercicio nacional de autocontrol desde la perspectiva de la propia auditoría estratégica con el empleo de las guías de autocontrol actualizadas como una herramienta indispensable para control.

La Resolución Núm. 60, aprobada en marzo de 2011, establece el sistema de control interno, a implementar en el país, como proceso integrado a las operaciones, con enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, el cual está integrado por cinco componentes, y diecinueve normas.

En la norma “Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno”, de la Resolución Núm. 60/11 de la CGR se plantea que este 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.

#### *Etapas de construcción del diagnóstico del Control Interno de Suministros Agropecuarios de Matanzas, junio–septiembre de 2021*

Para dar cumplimiento a lo anteriormente expresado, el Grupo Empresarial y sus empresas están obligados a realizar acciones de control en las diferentes unidades organizativas que componen el sistema. Deben planificar las acciones a realizar, teniendo en cuenta las políticas trazadas. Determinar los objetivos de control a tener en cuenta. Además de identificar las causas y condiciones que están propiciando las deficiencias demostradas y comprobar la elaboración, aprobación y cumplimiento de los planes de medidas que se derivan de la acción recibida en función de transformar lo identificado en la pelea anterior.

También se deben determinar los tipos de acciones a efectuar, entre las que hay que destacar las siguientes:

1. Visitas de carácter técnico y metodológico para asesorar sobre las diferentes actividades y medir el estado de aplicación de las políticas establecidas y su utilización

práctica, así como el seguimiento de las medidas derivadas de acciones de control anteriores.

2. Controles y supervisiones a los procesos para comprobar, inspeccionar e investigar el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes vinculadas al funcionamiento de los procesos identificados en la dirección estratégica integrada y los subprocesos (actividades) que tributen a los mismos
3. Controles especializados al fiscalizar el comportamiento del estado de cumplimiento y efectividad de la legislación vigente en temas y actividades muy específicos.
4. Participación de los cuadros en las reuniones de los órganos de dirección colectiva, consultivos y otros con el fin de conocer el estado de preparación de las reuniones, su desarrollo y funcionamiento de dichos órganos (planes temáticos, periodicidad de las reuniones, actas, acuerdos, profundidad en los análisis, informes presentados y conducción del jefe que las dirige).
5. Recorrido de los cuadros y funcionarios por los territorios para comprobar asuntos y temas de interés que son decisivos para el cumplimiento de la misión de la organización y chequear el programa de actividad del proceso de dignificación.
6. Inspecciones al proceso de dignificación en los que se pueda comprobar el estado de cumplimiento de los objetivos de control elaborados para conocer el estado en que se encuentran los colectivos laborales, UEB, empresas y provincia que responden al proceso de dignificación.
7. Auditorías internas en las que se puedan auditar temas y asuntos que aparecen en la planificación del plan de auditorías del año, de acuerdo con las normas de auditorías.
8. Despacho de los estados financieros al fiscalizar el estado de cumplimiento de los indicadores aprobados en el plan de la economía y las acciones propuestas para la corrección de los señalamientos realizados en los dictámenes realizados al cierre de cada ejercicio económico.
9. Autocontrol para comprobar el estado de cumplimiento de los aspectos aprobados en la Guía de Autocontrol adecuada en cada unidad organizativa y los planes de medidas diseñados para corregir lo que sea necesario.

Para las acciones de control que se planifiquen y las que se reciban de órganos externos se debe elaborar un plan de medidas para corregir las deficiencias, el cual debe tener el siguiente diseño: identificación de la deficiencia, causas y condiciones que la provocaron u originaron, medidas a tomar para erradicar (las medidas estarán encaminadas a

eliminar las causas), responsable del cumplimiento de cada medida, ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas. Además de que debe darse seguimiento a las medidas periódicamente y estas deben ser evaluadas y analizadas en las reuniones de los órganos de dirección (Consejo de Dirección y Comité de Prevención y Control). Luego de los resultados obtenidos en las acciones de control deben ser informados en los colectivos de trabajadores teniendo en cuenta lo estipulado en el Reglamento de la Ley Núm. 107/09 de la CGR de Cuba, referente al Expediente de Acciones de Control.

Las acciones de control poseen carácter preventivo, pero requieren de organización, disciplina, exigencia y cada responsable tiene la obligación de responder por lo que concierne a sus funciones y responsabilidades. Es preciso desterrar la idea de que el control es una labor rutinaria y burocrática. Se debe entender la concepción de que con el control no solo se combate la indisciplina, la ilegalidad y luego la corrupción, también se logran mejores resultados en beneficio de la economía y del grupo empresarial.

En la ESA se implementan auditorías estratégicas que permiten trabajar con control los procesos, actividades y operaciones que se llevan a cabo, y con el plan de acción que generan los resultados, sin embargo en la revisión del Expediente de las Acciones de Control se verifica que en ésta no se ha realizado ninguna auditoría en los últimos años. Además, en las efectuadas con anterioridad se detectan y anotan problemas que sirven de base a la evaluación del control interno en la entidad.

El período que se analizó fue complejo, limitando la recolección de la información cualitativa y cuantitativa producto de las medidas higiénico-sanitarias implantadas en el país y las empresas para velar por la salud de los recursos humano, con fuertes retos impuestos por la crisis mundial provocada por la COVID-19. En ciclo económico antes mencionado se enfoca la labor de la empresa en la sostenibilidad del sistema logístico, resaltando el funcionamiento de la red mayorista para la venta de insumos y equipamientos que ha estado carente de fertilizantes, plaguicidas e insumos de importación, ante lo cual se introdujeron las producciones órgano minerales y otros insumos de amplia demanda, que han permitido responder a determinadas necesidades de los productores agropecuarios.

En esta etapa se atendieron diferenciadamente actividades que permitieron elevar el trabajo, que significó incrementar la presencia de bioproductos y fertilizantes orgánicos en los centros comerciales, así como las producciones de alta demanda. Potenciar la diversificación y encadenamiento de los servicios técnicos especializados y las

producciones con prontitud, calidad y sostenibilidad. El saneamiento de las finanzas con énfasis en la disminución del ciclo operativo, la reducción de los gastos y el incremento de las utilidades. La inserción en proyectos de colaboración, líneas exportables, la innovación y el desarrollo, como fuentes del plan de la economía. La proyección de los cargos de dirección garantizando el tránsito promocional para los diferentes niveles estructurales. El perfeccionamiento de las funciones de dirección y los métodos y estilos a utilizar, bajo los principios del Control Interno y con un trabajo de prevención eficaz, que nos permita luchar contra la mediocridad, estimular las iniciativas y elevar el conocimiento, el cual tiene que hacerse permanente y continuo.

#### *Etapa de valoración del diagnóstico del control interno de Suministros Agropecuarios de Matanzas, octubre de 2021*

Por el impacto de las medidas aprobadas para fortalecer a la Empresa Estatal Socialista y la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19; en el fortalecimiento de las empresas y unidades empresariales de base, su implementación, seguimiento y control ha sido la prioridad desde el 2019 y durante el 2020. Se divulgó y capacitó a toda la ESA Matanzas junto al necesario asesoramiento, evaluación y control del proceso por los consejos de dirección y los grupos temporales de trabajo creados a tales efectos, que mantienen un sistema de trabajo enfocado en el análisis del entorno en función de la implementación de las medidas, partiendo del banco de problemas identificado en la ESA. Otro aspecto de elevada significación en el que trabajamos es el cumplimiento de las normas que respaldan la Tarea Ordenamiento del país que se inicia el primer día del mes de enero de 2021 con una preparación previa desde el último semestre.

A pesar de los discretos avances logrados en la comercialización, se detectaron dificultades, como carencia de insumos (bioproductos y fertilizantes orgánicos) básicos para la comercialización y prestación de servicios, lo que impacta desfavorablemente en los niveles producción e indicadores de eficiencia de la empresa. Insuficiencia en el desarrollo de las inversiones a partir de no concretar el programa de desarrollo aprobado y que previamente se hace referencia al mismo, por no disponer de fuentes financieras, lo cual limita la comercialización y la prestación de servicios técnicos a las formas productivas; en diversificación de la ESA que impide recuperar las producciones de amplia demanda; con la aplicación del nuevo modelo de gestión referente a los servicios técnicos especializados (fumigación).

Las UEB y centros comerciales concebidos para prestar servicios en CUP a las formas productivas del sector lo que limita acceder a liquidez que permita sostenibilidad y desarrollo de los mismos. También se Carecen de esquema financiero que permita el respaldo en divisa de las producciones y servicios que incluyen gastos en esa moneda y de proyectos y negocios en la ZED Mariel para obtener liquidez. Poco empleo de la ciencia, la innovación al no existir vínculo con centros científicos y universidades, ya que al ser una entidad dedicada a lo comercialización su enfoque está en su objeto social y no en la búsqueda de soluciones que incentiven el desarrollo y la gestión de fuerza técnica calificada.

La falta de evidencia en las actas de dirección y la no existencia en la totalidad de los informes mensuales por componentes y áreas, de las acciones de control sistemáticas (autoevaluación, autocontrol y verificación de cumplimiento de acuerdos previos) y el seguimiento a las deficiencias detectadas, denotan carencias en el vínculo con las estructuras de base, así como el control que se ejerce en los procesos por parte de sus líderes.

Los sistemas de trabajo, el compendio de documentos rectores y de control interno, no se implementan con la integralidad que les permita conducir, controlar, dirigir y coordinar las actividades con las UEB y centros comerciales, persistiendo lagunas en la aplicación de la dirección estratégica integrada indicando un déficit en la gestión comercial aún la sistematicidad y eficiencia en las tareas correspondientes a las funciones de los cargos, falta de sistematicidad y profundización en las evaluaciones del desempeño, poca comunicación interpersonal entre las áreas, direcciones funcionales y empresas que influyen en la coordinación de tareas.

Un insuficiente análisis del resultado de los indicadores de eficiencia y productivos así como de la atención al funcionamiento y gestión de las UEB por parte de las direcciones funcionales y de la aplicación y desarrollo de la innovación, la ciencia y las tecnologías. Aún no está certificada la contabilidad. Falta de infraestructura tecnológica para la informatización y las comunicaciones y la certificación de la Calidad.

Otras dificultades son insuficiencia en la aplicación y desarrollo de la innovación, la ciencia y las tecnologías; cultura integral de dirección en los cuadros trabajo con la reserva e incorporación de la mujer a cargos de dirección; logística para la comunicación, transporte y otras condiciones que mejore el desempeño de los cuadros y trabajadores gestión en la utilización del contrato como herramienta de dirección; utilización de los inventarios ociosos y de lento

movimiento como fuente del plan. Bajo nivel de implementación del sistema de gestión de la calidad, medioambiente y la innovación. Falta de preparación de los cuadros para asumir la dirección por procesos. Débil utilización de los sistemas de trabajo elaborados por cada unidad organizativa y el compendio de documentos rectores. Baja disponibilidad de algunos insumos y equipamientos necesarios para satisfacer la demanda de las formas productivas.

Se pude terminar señalando que el control interno es un proceso integrado a las operaciones con enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. Con la utilización de la Resolución 60, la auditoría estratégica así como las propias medidas para el autocontrol se lo logro diagnosticar la situación real de la entidad objeto de estudio.

## Conclusiones

A modo de conclusión podemos afirmar que el control interno es un proceso efectuado en todos los niveles con el objeto de lograr eliminar o minimizar los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos propuestos en la organización, así como su razonabilidad, la exactitud y veracidad de la información administrativa y financiera y promover la ética de sus dirigentes.

Al realizar un estudio y análisis de las características de Suministros Agropecuarios de Matanzas se adquirió un mayor conocimiento de la entidad objeto de estudio, su funcionamiento e importancia por ser la principal comercializadora de insumos para la agricultura en la provincia de Matanzas.

La evaluación realizada al sistema de control interno en Suministros Agropecuarios de Matanzas muestra insuficiencias en el autocontrol, en lo organizativo y en lo funcionalidad de los componentes del control interno, así como de la auditoría estratégica.

## Bibliografía

Contraloría General de la República. (2012). Aspectos Básicos para actualizar la Guía de Autocontrol por componentes, de acuerdo a la Nueva Norma de Sistema de Control Interno: Resolución No. 60 del 2011. La Habana.



- Contraloría General de la República. (2020). GOC-2020-242-EX18. Resolución 76. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ministerio de Justicia. 2020. Número 18 Página 223. La Habana. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.gob.cu>
- Contraloría General de la República. (2021). Guía de Autocontrol.
- Contraloría General de la República. (2009). Ley No. 107 de la Contraloría General de la República de Cuba. Capítulo III Del Sistema de Control Interno. La Habana. Cuba.
- Contraloría General de la República. (2021). Orientaciones Y Recomendaciones para Ejecución del Ejercicio Nacional de Autocontrol, desde La Perspectiva de La Auditoría Estratégica. La Habana.
- Contraloría General de la República. (2011). Resolución No. 60/11 Normas del Sistema de Control Interno. La Habana.
- Cordovez, E. (2018) Programa de auditoría para evaluar la gestión del ciclo de cobros en la Sucursal Almacenes Universales S.A de Villa Clara. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Santa Clara.
- COSO II. (2004). Gestión de riesgos corporativos. Marco Integrado, Técnicas de Aplicación.
- De Cesare, A. (2020). Diseño de sistema de control interno. [Internet]. Disponible en: [http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/8622/Dise%C3%B1o\\_sistema\\_control\\_interno.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/8622/Dise%C3%B1o_sistema_control_interno.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Dicksee, R. (1905). Comprobación Interna, Auditoria Interna y Control Interno.
- Fernández, S.; Vásquez, F. (2013). El control interno y su influencia en la gestión de las empresas privadas de Latinoamérica, Perú y Chimbote. Revista *In Crescendo*, 1 (1), 89-98. Disponible en: <http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increcendo-ciencias-contables/article/view/247/203>
- Fowler, E. (2011). Contabilidad básica. ISBN: 9789870318958. Ed: Buenos.
- Gómez, J. (1968). El control interno en los negocios. Ed. Fondo de Cultura Económica, México.
- Kemmis. (1988). *Educational research, methodology and measurement, an international handbook*. Editorial Exeter Wheaton & Co Recuperado de [https://s3-euw1-ap-pe-ws4-capi2-distribution-p.s3-eu-est1.amazonaws.com/books/9781135389291/9781135389291\\_previewPDF](https://s3-euw1-ap-pe-ws4-capi2-distribution-p.s3-eu-est1.amazonaws.com/books/9781135389291/9781135389291_previewPDF)
- Martínez, L. (2020). El sistema de control interno en Cuba. [Internet]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos55/evaluacion-sistema-control-interno/evaluacion-sistema-control-interno2.shtml>
- Megret, D. (2020). Sistema De Control Interno. [Internet]. Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos82/sistema-control-interno/sistema-control-interno.shtml>
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2020). Resolución No. 268/201. GACETA OFICIAL. 29 de octubre de 2018. GOC-2018-658-EX61 [Internet]. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.gob.cu>
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2003). Resolución No. 297/03, que pone en vigor las definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas. La Habana.
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2005). Resolución No. 54/2005 que establece que las empresas deben elaborar documentos que contengan bases normativas como parte del Sistema de Control Interno. La Habana.
- Pérez, Y. (2013). Procedimiento para el perfeccionamiento del Control Interno en el proceso de la Disciplina Práctica Preprofesional del Contador. Tesis en opción al Título de Master en Contabilidad Gerencial. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Santa Clara.
- Salazar, E, Villamarín, S. (2011). Diseño de un sistema de control interno para la empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda. Ubicada en la parroquia Aláquez del cantón Latacunga, para el período académico 2011. Tesis de Grado. Universidad Técnica de Cotopaxi. Ecuador.
- Santillana J. (2015). Sistemas de Control Interno. Tercera Edición. Pearson.